

# REITTEJÄ

työelämän murroksessa



Metropolia

REITTEJÄ TYÖELÄMÄN MURROKSESSA

Reitit tulevaisuuden työelämään syntyvät yhdessä teke-  
mällä. Tämä kirja kokoaa yhteen ammattikorkeakouluväen,  
opiskelijoiden, yrittäjien, yritysten ja aluekehittäjien näke-  
myksiä työelämän muutoksesta ja sen tarjoamista mahdolli-  
suuksista.

Reittejä kartoitetaan neljästä näkökulmasta: asiantuntijuu-  
den kehittäminen, toimijoiden välisen dialogin synnyttä-  
minen, työelämäläheinen pedagogiikka ja hanketoiminnan  
tarjoamat voimavarat.

Teos on kokoelma keskustelunavauksia – asiantuntija-  
artikkeleita, ytimekkäitä näkökulmia sekä esimerkkejä  
käytännössä kokeillusta yhteiskehittelystä.

Metropolia

ISBN 978-952-6690-34-6



reititin  
opinnoista työelämään



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

Toim. Päivi Keränen, Risto Säntti, Matti Rantala & Anna-Maria Vilkuna



*Toimituskunta*

Päivi Keränen  
Robert Arpo  
Tuomas Korkalainen  
Risto Sääntti  
Matti Rantala  
Anna-Maria Vilkkuna

*Taitto ja kuvitukset*

Mira Visanto

*Valokuvat*

Päivi Keränen  
Tuomas Korkalainen

*Kuvatoimitus*

Päivi Keränen  
Mira Visanto

*Julkaisija*

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2014

*Paino*

Libris

*Paperi*

Munken Polar 150g

*Fontit*

Soho Pro  
Adobe Garamond Pro



ISBN 978-952-6690-34-6

ISBN (pdf) 978-952-6690-35-3

© Kirjoittajat, valokuvaajat ja Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sivulla 19 käytetty Oivallus-projektissa (ESR) tuotettu kuvitus on Creative Commons Attribute Noncommercial 3.0 -lisenssin alaisista. Tämän teoksen kopioiminen on tekijänoikeuslain (404/61, muut. 712/96) ja valokuvain (405/61, muut. 446/95) mukaisesti kielletty. Teoksen valokopioiminen on kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoa luvista antaa Kopiosto ry, [www.kopiosto.fi](http://www.kopiosto.fi). Teoksen tai sen osan digitaalinen kopiointi tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.



# REITTEJÄ

työelämän murroksessa

*Toim. Päivi Keränen, Risto Sääntti, Matti Rantala & Anna-Maria Vilkuna*



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>LUKIJALLE</b> .....	8
<b>REITTIEN KARTOITTAJAT</b> .....	10
<b>I. MITEN ASIAANTUNTEMUS KEHITTYY?</b> .....	14
<i>Toimittanut Risto Sääntti</i>	
<i>Risto Sääntti &amp; Milla Hakkarainen</i>	
Tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja sen yhteiskehittäminen .....	16
<i>Tuire Ranta-Meyer</i>	
Kolmikannan kaduilta yhteiskehittelyn puutarhaan – työelämälähtöisyyden uusi utopia? .....	24
<i>Milla Hakkarainen</i>	
Näkökulma: Asiantuntijuuden brändäys .....	34
<i>Jussi Iipponen</i>	
Näkökulma: Miksi mentorointi kannattaa .....	36
<i>Timo Argillander</i>	
Näkökulma: Median murros muuttaa osaamistarpeet .....	38
<b>II. MENETELMIÄ DIALOGIN VAHVISTAMISEEN</b> .....	40
<i>Toimittanut Matti Rantala</i>	
<i>Johanna Korhonen</i>	
Pelastajia kriisialalle .....	42
<i>Mia Akreén</i>	
Rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät ja osaamisen näkyväksi tekeminen .....	50
<i>Anni Sarasti (haastattelu)</i>	
Kokeiltua: Bootcamp – suoraa puhetta työelämästä .....	54
<i>Aino-Maria Paasivirta (haastattelu)</i>	
Näkökulma: Yhteistyöverkkoa kutomassa .....	60
<i>Marja Louhija</i>	
Näkökulma: Taidetta tilauksesta .....	62



<b>III. AVAUKSIA TYÖELÄMÄLÄHEISEEN PEDAGOGIIKKAAN</b> .....	64
<i>Toimittanut Päivi Keränen</i>	
<i>Arto O. Salonen</i>	
Ammattikorkeakoulun oppimiskulttuuri ja opettajan kompetenssit 2020 .....	66
<i>Kimmo Mäki, Hannu Kotila &amp; Tuija Toivola</i>	
Kohti ekosysteemejä ja yhteistä arvonluontia .....	72
<i>Taina Poutanen</i>	
Uraohjausta intohimoa, ei vain koulutusta vastaavaan työhön .....	76
<i>Helka-Maria Kinnunen</i>	
Onnistunut opinnäyte - näkökulmaa ohjaamiseen .....	84
<i>Juha Järvinen (haastattelu)</i>	
Näkökulma: Kuinka tuhat villiä ideaa valjastetaan? .....	92
<i>Jyrki Sinisalo</i>	
Näkökulma: Digitaalisuusnykypäivänkoulutushaasteena .....	94
<i>Tuomas Korkalainen</i>	
Kokeiltua: Proksi! Avointa projektioppimista pilvessä .....	96
<b>IV. HANKKEISTA KEHITTÄMISVOIMAA</b> .....	99
<i>Toimittanut Anna-Maria Vilkuna</i>	
<i>Elina Oksanen-Ylikoski, Teemu Ylikoski &amp; Laura-Maija Hero</i>	
Siiloista kohti oppimisen tiloja ja iloa – koulutusorganisaatiot kehittämiskumppaneina .....	100
<i>Päivi Rahmel</i>	
Kokeiltua: Tartsania, työelämää ja soveltavaa teatteria .....	104
<i>Liisa-Maria Lilja-Viberlampi &amp; Anna-Maria Vilkuna</i>	
Syttykö tuotteistamisen lamppu? Summit-työtavalla kohti vaikuttavampaa hanketoimintaa .....	108
<i>Ilmi Tikkanen</i>	
Näkökulma: Onnistunut ja vaikuttava aluekehityshanke .....	112
<b>LÄHTEET JA KIRJALLISUUS</b> .....	114



# LUKIJALLE

*Tietä käyden tien on vanki. Vapaa on vain umpihanki.*

— Aaro Hellaakoski

Maailma ja työelämä näyttäytyvät jokaiselle valmistuvalle erilaisina. Yksilöllisten erojen lisäksi nyt valmistuvat kohtaavat kuitenkin aivan uudenlaisia haasteita. Yhteiskuntamme elää monenlaisessa murroksessa, eikä omaa urapolkua etsiessään välttämättä voi enää luottaa valmiiksi tallattuihin polkuihin. On löydettävä oma reitti elinikäisen oppimisen, projektiluontoisten päätösten, yrittäjyyden, moniammatillisen yhteistyön ja verkostojen limittyvässä maailmassa. Työn murroksella on tarjottavanaan, paljon palstatilaa saavan epävarmuuden lisäksi, myös mahdollisuuksia. Tarvitsemme tienraivaajia ja reittien kartoittajia, mutta nämä eivät enää niinkään löydy yksinäisistä puurtajista, vaan reitit rakentuvat yhteistoiminnan tuloksena.

Suuret muutokset, kuten väestörakenteen muutos, teollisuuden siirtyminen halvemmän tuotannon maihin ja työn digitalisoituminen, asettavat haasteensa niin työelämälle kuin koulutuksellekin. Tapa tehdä työtä muuttuu ja samalla myös koulutuksen on muututtava. Ei riitä, että koulutetaan työelämän haluamia osaajia, on osattava myös ennakoida osaamistarpeissa tapahtuvia muutoksia ja vahvistettava jatkuvan oppimisen edellyttämiä ns. metataitoja. Samalla yhteistyön merkitys työelämän organisaatioiden, ammattikorkeakoulujen ja

opiskelijoiden välillä kasvaa. Nelivuotisessa *Reititin – opinnoista työelämään* -projektissa tartuttiin erityisesti eri osapuolten keskustelun mahdollistamiseen opinäytetyövaiheessa. Avoimella, työnantajaorganisaation ohjauksessa etenevällä, opinnäyteprosessilla on paljon potentiaalia myös rekrytointikanavana.

Työelämän murroksen ja sen kohtaamisen tematiikka on monitahoinen ja halusimme huomioida tämän teoksen rakenteessa. Julkaisu jakautuu neljään osaan, joissa ilmiötä tarkastellaan eri kulmista: asiantuntijuuden kehittymisen, uusien vuorovaikutuskeinojen, työelämäläheisen pedagogiikan ja hanketyön tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Kokonaisuudet ovat yksilöllisiä ja jokaista näistä on toimittanut kanssani näkökulmaan perehtynyt asiantuntija. Heidän kynästään ovat myös lukuihin johdattavat alkulauseet. Osioiden rungon muodostavat tematiikkaan syvällisemmin pureutuvat asiantuntija-artikkelit ja näitä kommentoivat ja käytännön esimerkkejä esille tuovat lyhyemmät puheenvuorot. Teksteissä mainitut lähteet on koottu kirjan loppuun yhtenäiseksi, aihetta käsitteleväksi kirjallisuusluetteloksi.

Ensimmäisessä, asiantuntijuuteen, sen kehittämiseen ja kehittymiseen keskittyvässä, osassa pyritään irrottamaan joistakin vakiintuneista ajattelumalleista ja tarkastellaan työelämälähtöisyyttä kolmen keskeisen osapuolen – työelämän, korkeakoulun ja opiskelijan – kannalta.



Kokonaisuutta täydentävät näkökulmat asiantuntijuuden brändäämiseen, mentoroinnin mahdollisuuksiin yritystoiminnan sukupolvien vaihdoksissa sekä median murroksen vaikutuksiin osaamistarpeissa.

Toisessa osassa pureudutaan erityisesti rekrytoinnin ja työllistymisen teemoihin. Työuria halutaan pidentää, mutta samalla työttömyysaste on korkea. Vaikka työelämä voi edelleen imaista jotkut mukaansa jopa kesken opintojen, ilmiö on todellinen. Raikkaat ja provokatiivisetkin puheenvuorot johdattelevat toisaalta kouluttajan näkökulmaan valmentaessaan opiskelijoita pelastajiksi rakennemuutoksen kourissa pyristelevälle media-alalle ja toisaalta suuren mediatalon näkemyksiin rekrytoinnin haasteista ja muutoksesta. Käytännön esimerkkinä dialogin synnyttämisestä nousee mm. kulttuurialoilla kokeiltu Bootcamp-tapahtumakonsepti, jossa toimijat kootaan yhteen ja työelämän ilmiöistä puhutaan suoraan ja siekailematta.

Kolmannessa osassa tehdään avauksia työelämäläheiseen pedagogiikkaan. Keskustelua herätellään ammattikorkeakoulun roolista yhteiskunnallisena toimijana ja opettajilta tulevaisuudessa vaadittavista taidoista. Yhteistyön ja luottamuksen sekä uudenlaisen arvонуonin aiheet ovat vahvasti läsnä. Silmäykset luodaan myös uuden tilanteen vaikutuksiin uraohjauksessa ja ohjaajan muuttuvaan rooliin opinnäytetyöskentelyssä. Painopiste on siirtynyt itsetuntemuksen kehittämiseen

ja pyrkimyksen aitoon kohtaamiseen. Näkökulmissa nousevat mm. ammattikorkeakoulujen kyky tuottaa valtavasti ideoita sekä digitalisaation ilmentyminen opettajan arjessa.

Lopuksi syvennyttään projektitoiminnan tarjoamiin kehittämisvoimavaroihin. Käytännön esimerkkeihin pohjautuvat artikkelit käsittelevät yhteistoiminnan, -kehittelyn ja yhdessä oppimisen teemoja. Osiossa esitellään lisäksi kokeiltu toimintamalli hanketulosten tuotteistamiseksi.

Korkeakoulujen suurena voimavarana ovat uusia, tuoreita ajatuksia esittävät opiskelijat. Ammattikorkeakouluissa syntyy jatkuvasti uusia innovaatioita, joita ei valitettavasti vielä osata tarpeeksi hyvin kerätä talteen ja hyödyntää. Toivomme kirjan toimivan keskustelun avaajana ja yhteistoiminnan käynnistäjänä uusien reittien löytämiseksi muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa.

*Päivi Keränen*

kustannustoimittaja  
Reititin – opinnoista työelämään -projekti  
Metropolia Ammattikorkeakoulu

# REITTIEN KARTOITTAJAT

**Mia Akcrén** [tradenomi (AMK), henkilöstöjohtaminen] on saanut ilokseen työskennellä heti valmistumisestaan alkaen koulutustaan vastaavissa HR-asiantuntijatehtävissä jo 9 vuoden ajan. Ammatillinen kehityspolku on kulkenut sopivasti haastavassa ja vaihtelevassa maastossa ja matkan varrella on oppinut vaikka ja mitä asioista ja ihmisistä sekä ennen kaikkea itsestä. Kun HR on jo luonnostaan poikkeuksellisen monimuotoisessa roolissa työpaikoilla, lisätään tähän vielä työelämän murros, arvojen ja asenteiden muutos, uudet sukupolvet, teknologian huima kehitysvauhti ja niin edelleen, on varmaa, että oppeja ja kokemuksia on tarjolla vielä pitkäksi aikaa. Huisia!

**Timo Argillander** [DI] omaa pitkän kokemuksen strategiatyöstä ja muutoshankkeiden läpivienneistä yrittäjän, ammattijohtajan ja konsultin rooleissa. Argillanderin erikoisalaa ovat muuttuvien liiketoimintaympäristöjen ansaintamallit ja teknologiamuutosten tulkinta.

**Robert Arpo** [FT] toimii Metropolia ammattikorkeakoulussa audiovisuaalinen media ja pelit osaamisalueen päällikkönä. Aiemmin Arpo on toiminut mm. media-tuottamisen ylemmän AMK-tutkinnon päällikkönä. Väitöskirjansa Arpo on tehnyt Joensuun yliopistoon aiheesta Internetin keskustelukulttuurit.

**Milla Hakkarainen** [kulttuurituottaja (YAMK)] on työskennellyt Metropolia Ammattikorkeakoulun palveluksessa seitsemässä eri tehtävässä, koulutuspäälliköstä projektipäällikön, tiedottajasta tuntiopettajan töihin. Parhailtaan Hakkarainen toimii alumnikoordinaattorina. Kaikkia tehtäviä on yhdistänyt viestintä, ihmistenvälinen kommunikaatio ja uuden luomisen riemu.

**Laura-Maija Hero** [FM] toimii Metropoliaassa kulttuurituotannon lehtorina ja kulttuuri ja hyvinvointialojen innovaatiovastaavana. Heron reitti työelämässä on

kulkenut taiteen tuotantojen kautta kansainväliseen mobiiliteknologioiden ja -palvelujen markkinointipäällikön tehtäviin sekä elämyksellisten markkinointi-innovaatioiden kehittelyyn. Korkeakoulumaailmassa Hero ohjaa opinnäytetöitä ja innovaatioprojekteja, opettaa verkko- ja mobiiliviestintää sekä palvelujen johtamista ja kehittämistä. Työssään hän on päässyt kehittämään tulevaisuuden tutkimukseen ja innovaatiopedagogiikkaan liittyviä ratkaisuja työelämän hyväksi.

**Jussi Lipponen** [BA(Hons)] on yrittäjä ja Suomen Vienninedistäjät ry:n CEO. Jussin reitti työelämässä on ollut vivahteikas – yritystä, erehdystä ja onnistumista. Punaisena lankana kaiken läpi on kulkenut kansainvälisyys, yrittäminen ja positiivinen megalomania. Suuret suunnitelmat, kokemus ja verkostot kulminoituvat Vienninedistäjissä, jonka tiimi ja jäsenistö tukee ”kädet savessa” suomalaisten pk-yritysten kasvua maailmalle.

**Juha Järvinen** [TaT, teollinen muotoilija] työskentelee Metropolian Electria tutkimus- ja kehittämissyksikössä innovaatioasiantuntijana. Teollisen muotoilun opintojen jälkeen Järvinen on toiminut Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa ja sitä edeltävässä Taideteollisessa korkeakoulussa innovaatiotoiminnan kehittämistyössä projektipäällikkönä ja tutkijana vv. 2000–2012. Tätä ennen hän on työskennellyt mm. kuntasektorilla.

**Helka-Maria Kinnunen** [teatteritaiteen tohtori] on näyttelijä, teatteripedagogi ja käsikirjoittaja. Hän toimi Metropoliaassa esittävän taiteen yliopettajana 2011–14. Kinnunen on työskennellyt näyttelijänä useissa suomalaisissa teattereissa ja Yleisradiossa sekä pedagogina mm. Teatterikorkeakoulussa. Hän on myös ohjannut ja käsikirjoittanut, toteuttanut taidekasvatusprojekteja sekä toiminut taiteellisissa tutkimusryhmissä. Runouden esittäminen on hänelle läheinen työmaa esiintyjänä

ja pedagogina, ja hän toimi Suomen Lausujain Liiton puheenjohtajana vuosina 2010–14.

**Päivi Keränen** [medianomi (AMK), taiteen yo] on toiminut kirjan kustannustoimittajana. Keräsen reitti työelämässä on kulkenut opiskelija- ja koulutuspolitiikan sivupolkujen kautta oman alan töihin tiedottaja-tuottajana Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Projektipätkätyöläisenä Keränen on päässyt pureutumaan mm. maahanmuuttajien korkeakoulutuksen, palvelumuotoilun ja kaupunkikehittämisen haasteisiin.

**Johanna Korhonen** on journalisti, joka on aloittanut työuransa 1990-luvun alussa Helsingin Sanomien taloustoimituksessa ja sunnuntaitoimituksessa ja sen jälkeen tehnyt journalismia yrittäjänä Helsingin Sanomiin ja Yle TV1:lle ja Teemalle. Vuosina 2006–2008 hän työskenteli Journalistin päätoimittajana. Työnantajan harjoittama työsyRJintä esti työn Lapin Kansassa. Nykyään Korhonen tekee Valkoista valoa -ohjelmaa Ylelle, toimii luennoitsijana, jatkokouluttajana ja kirjailijana sekä opettaa journalismia sivutoimisena tuntiopettajana Metropoliaissa. Toiselta ammatiltaan hän on kirkkolaulaja Vox Silentii -yhtyeessä.

**Tuomas Korkalainen** [yhteisöpedagogi (AMK)] on toiminut Metropoliaissa projektisuunnittelijana Reitin – opinnoista työelämään -hankkeessa ja sittemmin projektipäällikkönä Distanssi – Joustava etäopetus nuorisotyöntekijöiden digitaalisten taitojen vahvistajana -projektissa. Yhteiskunnallisista asioista ja uusmediasta kiinnostunut Korkalainen toimii projektipäivätyön ohella lisäksi mm. yrittäjänä ja DJ:nä Stadin Audio -osuuskunnassa. Korkalainen on myös toimittanut sosiaalisessa mediassa vilkasta keskustelua herättäneen Somepentujen käsikirjan, johon on koottu näkökulmia verkon hyödyntämisestä rekrytoinnin ja työhaun tukena.

**Hannu Kotila** [KT, yliopettaja] on toiminut lukuisissa TKI-hankkeissa, joissa on kehitetty ratkaisuja työelämän ja koulutuksen yhdistämiseksi. Erityisesti kiinnostuksen kohteena ovat olleet työelämän oppimisympäristöjen kehittäminen huomioiden myös opiskelijänäkökulman sekä opiskelijoiden opintojen aikaisen työssäkäynnin ja siinä syntyneen osaamisen hyödyntäminen osana ammattikorkeakouluopintoja.

**Liisa-Maria Lilja-Viherlampi** [KT, MuM] työskentelee Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiassa tutkimus- ja kehityspäällikkönä. Tässä tehtävässä painottuvat kehittäjäosaaminen sekä luovat kompetenssit luovissa yhteisöissä. Hän vetää Taideakatemiassa myös kulttuurihyvinvoinnin tutkimusryhmää ja hänen oma substanssialansa liittyy teemaan: musiikki terveydessä ja hyvinvoinnissa. Aiemmalta taustaltaan Lilja-Viherlampi on luokanopettaja, musiikinopettaja ja musiikkiterapeutti ja on työskennellyt pitkään näiden alojen kouluttaja- ja asiantuntijatehtävissä.

**Marja Louhija** [FM (teatteritiede), dramaturgi] Reitti työelämässä: TV- journalisti, TV-dramaturgi, teatteridramaturgi ja ohjaaja vuoteen 1992, myöhemmin vierailijana useita dramatisointeja. Louhija on toiminut teatteri-ilmaisun ohjaajakoulutuksen suunnittelijana, esimiehenä, yliopettajana, hankevastaavana ja tuntiopettajana Turun ja Helsingin ammattikorkeakouluissa vuodesta 1992 vuoteen 2013. Hänen ammatillisen osaamisensa erityisalueena ovat dramaturgiset kompositiot dokumentti- ja ajankohtaisteatterissa, paikka- ja teemälähtöisessä ja tutkivassa teatterissa.

**Kimmo Mäki** [KTT, KL] toimii Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa yliopettajana. Tässä työtehtävässä saa rinnalla kulkea opettajaopiskelijoiden kanssa, kehittää yhdessä oppilaitosyhteisöjen kanssa opettajien osaamista, esimiestyötä

ja työelämäläheisyyttä. Myös ammatillisen koulutuksen kentän haasteet ovat tutkimuskohteena. Ammatillisen kehittymisen polku on vienyt lastentarhanopettajan työstä aikuiskoulutuspuolelle ja sitä kautta ammattikorkeakoulumaailmaan. Pitkin työreittiä on henkilökohtainen oppiminen integroitunut kulloiseenkin työhön.

**Elina Oksanen-Ylikoski** [KTT] työskentelee Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniassa viestintä- ja kehittämisjohtajana. Oksanen-Ylikoski on navigoinut työelämässä eri koulutusorganisaatioissa myynnin ja markkinoinnin opetuksen ja tutkimuksen sekä työelämäyhteistyön kehittämisen maastossa. Hän on kiinnostunut toisinnäkemisestä, -tekemisestä ja -sanomisesta etenkin silloin, kun keskustelussa ovat mukana opiskelijat, opettajat ja yrittäjät. Työelämän murrokselta hän odottaa erityisesti maanantain arvostuksen lisääntymistä viikon parhaana päivänä.

**Aino-Maria Paasivirta** valmistuu Kulttuurituottajaksi (AMK) Metropolia Ammattikorkeakoulusta loppukeväästä 2015. Tuottajan työssä häntä kiehtovat monipuoliset työtehtävät ja alati kehittyvä rooli kulttuurialalla. Reitin-hankkeen viestintäassistentin pestin lisäksi hän on kehittänyt osaamistaan projekteissa: opiskelijafestivaalin tuottajana, valtakunnallisen kampanjan tukikonsertin tuottajana, monipuolisissa talkootehtävissä tapahtumissa, sekä musiikkialan työharjoitteluissa sekä kotimaassa että ulkomailla.

**Taina Poutanen** ([KM]) työskentelee suunnittelijana ja kasvatustieteen opettajana Hämeen ammattikorkeakoulussa. Hänen urapolkunsu on kiemurrellut laivan hyttisiivojan, kapakkatarjoilijan, koulunkäyntiavustajan ja monen muun kokemuksen jälkeen kasvatustieteen pariin ja koulutuksen kehittämistehtäviin. Hän on toiminut opettajana, aikuisten oppimisen ohjaajana ja työpaikkaohjaajien kouluttajana. Hän työskenteli Vipua ja vetoa töihin! -ESR-hankkeen projektivastaavana

HAMK Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa vuosina 2012–2014. Projektissa kehitettiin korkeakoulutettujen uraohjausta valmentamalla ohjaajia, vahvistamalla ohjausverkostoja ja levittämällä ohjauksen hyviä käytäntöjä.

**Päivi Rahmel** [KM] on ryhmänohjaamisen ja soveltavan teatterin lehtori Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Metropolia Ammattikorkeakoulun esittävän taiteen koulutuksen ydintehtävänä on ollut teatterin soveltamisen ja osallistavien työmuotojen kehittäminen ja niiden tunnettuuden lisääminen. Teatterin tekemistä on lähestytty usein ryhmälähtöisesti ja yhteistyössä erilaisten yhteisöjen kanssa. Lisäksi hän on johtava kouluttaja ja toimitusjohtaja Kasvunpaikka Oy:ssä. Toiminnan myötä taiteilijalähtöisen teatterin rinnalle on vähitellen rakentunut monimuotoinen soveltavan teatterin kenttä, jonka kautta eri viiteryhvät ovat löytäneet yhteisö- ja tilauslähtöiset teatteriprosessit. Viime vuosina työn painopiste on ollut teatterin yleisötyö, kaupunkisuunnittelu, draaman avulla oppiminen ja hyvinvoinnin lisääminen soveltavan teatterin työtavoin. Tällaisiin konteksteihin liittyvän työn osajiksi olemme kouluttaneet teatteri-ilmaisun ohjaajia (TIO).

**Matti Rantala** ([FM]) on koulutukseltaan historioitsija ja on suorittanut jatko-opintoja mm. Havannan yliopistossa. Viimeiset 20 vuotta hän on keskittynyt digitaaliseen mediaan ja opettanut useissa alan oppilaitoksissa. Metropolia Ammattikorkeakoulussa Rantala työskentelee digitaalisen median opettajana sekä järjestää audiovisuaalisen viestinnän henkilökohtaistettuja näyttöjä. Hänellä on laaja tutkimus- ja kehitystoiminnan osaaminen.

**Tuire Ranta-Meyer** [FT, MuM, dosentti] on toiminut ammattijohtajana korkeakouluissa lähes 20 vuotta ja vastaa tällä hetkellä Metropolian yhteiskuntasuhteista ja strategisista kumppanuuksista. Hän työuransa on käynnistynyt 1980-luvulla niin, että kolmeen ensimmäiseen työpaikkaansa hänet pyydettiin: ensin kotipaikkakunnalleen

musiikin lehtoriksi, sitten helsinkiläisen musiikkikoulun toiseksi perustajaksi ja siitä Sibelius-Akatemian avoimen yliopisto-opetuksen käynnistäjäksi. Hänen mukaansa luovat ongelmanratkaisutaidot, intensiivinen työote ja toimeenpanokyky ovat ominaisuuksia, joilla reitit työelämään avautuvat.

**Arto O. Salonen**, [KT, dosentti] jonka työelämäpolun vaiheisiin sisältyy taiteen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja inhimillisen kehityksen parissa työskentelyä Suomessa ja ulkomailla. Viime vuosina työssä painottunut akateeminen julkaisu- ja toiminta-aktiivisuus oppimisen maksimoinnin ja kestävästi hyvinvoinnin kysymyksiin. Näkökulma on poikkitiedollinen ja tulevaisuusorientoitunut.

**Anni Sarasti** on Reititin – opinnoista työelämään -projektin Bootcamp-tapahtumien tuottaja. Sarasti on valmistunut kulttuurituottajaksi (AMK) Metropolia Ammattikorkeakoulusta ja työskennellyt alalla niin rytmimusiikin, viihdebisneksen, oppilaitosmaailman kuin lastenkulttuurinkin parissa. Viidennen ja viimeisen Bootcampin ja valmistumisensa jälkeen Sarasti aikoo keskittyä työhönsä stand up -tuottajana.

**Risto Säntti** [FT, ammattikasvatus] on kirjan taustalla olevan Reititin-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja. Hän työskentelee Vaasan yliopistossa asiantuntijana, opettajana ja tutkijana. Digitaalisen opetuksen ja verkkopedagogiikan kehittäminen sekä virtuaalinen opettajaosaaminen ja uudet vuorovaikutteiset digitaaliset opetusmenetelmät painottuvat tässä roolissa. Aikaisemmat tehtävät ovat sisältäneet monipuolisesti osaamisen kehittämisen ja henkilökohtaisen ohjauksen asiantuntija- ja johtovastuuta.

**Jyrki Sinisalo** [teatteritaiteen maisteri, näyttötutkintomestari] toimii lehtorina ja tutkintovastaavana Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelmassa.

**Tuija Toivola** [KTT] on tällä hetkellä Haaga-Heliassa T&K -päällikön tehtävässä. Urapolku on kulkenut koulutus ja kehittämistehtävistä kohti uuden liiketoiminnan kehittämistä ja vaativia tutkimus ja kehittämishankkeita. Erityinen kiinnostus suuntautuu liiketoiminnan verkostoihin ja uusiin liiketoimintamalleihin. Toivola toimii myös kouluttajana ja on kirjoittanut Verkostoituva yrittäjäyys -oppikirjan.

**Ilmi Tikkanen** toimii elinkeinopäällikkönä Uudenmaan liitossa vastuualueinaan maakunnallisten ohjelmien valmistelu ja seuranta, elinkeinot ja yritystoiminta sekä yhteistyö ELY-keskuksen kanssa. Tikkanen reitti työelämässä on kulkenut monipuolisissa aluekehittämistehtävissä, jossa kunta- ja sidosryhmäyhteistyö on ollut tärkeällä sijalla. Muuttuva toimintaympäristö on tuonut jatkuvasti uudenlaisia näkökulmia ja tehtäviä mielenkiintoiseen alueellisen kehittämisen työkenttään.

**Anna-Maria Vilkkunen** [FT, dosentti], työskentelee Metropolia Ammattikorkeakoulussa TKI-vastaavana. Hänen tehtävänä on tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla vahvistaa ammattikorkeakoulun asemaa aluekehittäjänä ja tulevaisuuden osaajien kouluttajana. Vilkkunen toimii myös Suomen historian dosenttina Jyväskylän yliopistossa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnilla on yllättävän paljon yhtymäkohtia menneisyyden kehityslinjojen ymmärtämiseen, joten hänen mielestään historian tutkijan koulutus on antanut hyvää osaamista nykyiseen tehtävään.

**Teemu Ylikoski** [KTT] on kulkenut monipolvi- ja asiakasymmärryksen maailmassa. Tutkimuksen, opetuksen, markkinoinnin, mainonnan ja edunvalvonnan kautta kertynyt kokemus on hyödyksi



# I.

## MITEN ASIANTUNTEMUS KEHITTYY?

Tulevaisuuden organisaatioiden onnistunut toiminta edellyttää ketterää reagointia toimintaympäristöjen haasteisiin ja muutoksiin. Asiantuntijoiden tehtävä on etsiä toimivia ratkaisuja näihin. Asiantuntijuutta on kaikkialla ja erilaisissa työorganisaatioissa. Jokainen meistä toimii asiantuntijana, tekee työtä näiden kanssa tai johtaa asiantuntijoita. Asiantuntijuus ei ole staattinen ilmiö, vaan se kehittyy jatkuvasti. Vuorovaikutteisen ja erilaisissa verkostoissa tapahtuvan asiantuntijuuden ymmärtäminen on tarpeen työorganisaatioiden toiminnan hahmottamiselle. Tässä kirjan osiossa asiantuntijana toimimisen ja asiantuntijuuden kehittämisen teemat ovat keskiössä.

Risto Sääntti ja Milla Hakkarainen tarkastelevat artikkelissaan kysymyksiä siitä, mitä asiantuntijuus on, kuinka se kehittyy ja millä keinoilla asiantuntijuutta voidaan kehittää. Kehittämisenäkökulman taustalla on oletus tulevaisuudessa tarvittavasta asiantuntijuudesta. Artikkelissa haetaan eteenpäin katsovaa näkökulmaa ja pyritään irrottamaan joistakin vakiintuneista ajattelumalleista.

Yksi tehty oletus on asiantuntijuuden kehittyminen vuorovaikutteisissa työyhteisön sisäisissä ja sen rajat ylittävissä prosesseissa. Näissä johto, asiantuntija ja yhteisö hakevat tarkoituksellista tapaa toimia. Asiantuntija käyttää yhtä ääntä näissä moniäänisessä erilaisten totuuksien kohtaamisissa. Dialogi mahdollistaa riittävän yhtenäisen ymmärryksen rakentamisen ja ratkaisujen löytämisen. Organisaation sisäisen ja sen sidosryhmien välisen dialogin edistämisen keinot ovat ensiarvoisen tärkeitä asiantuntijuuden kehittämisessä.

Tuire Ranta-Meyer tarkastelee työelämäälähtöisyyttä kolmen keskeisen osapuolen – työelämän, korkeakoulun ja opiskelijan – näkökulmista. Kirjoittaja pohtii sitä, miten voidaan löytää selkeitä ja toimivia ratkaisuja, jotka palvelevat työelämän, korkeakoulun ja opiskelijan intressejä. Kaikkien kolmen osapuolen odotusten ja tarpeiden kuuleminen on olennainen lähtökohta. Tehtyjen havain-

tojen perusteella vaikuttaa siltä, että työelämäälähtöisyyden kehittämisessä ammattikorkeakoulukentässä on vielä tekemistä. Esitys- ja teatteritekniikan koulutuksen sekä Industrial Management -koulutuksen case-tarkastelun kautta löytyy kuitenkin esimerkkejä hyvistä ja toimivista työelämäälähtöisistä ratkaisuista.

Asiantuntemuksen kehittämisen teemaan syvennyttään kolmen casekuvauksen kautta. Ensimmäisessä näistä Milla Hakkarainen paneutuu asiantuntijuuden henkilöbrändeihin. Asiantuntijuus valikoituu usein tietyn henkilön kannettavaksi. Saman asiantuntijan kuuleminen tietyn teeman käsittelijänä lisää tiedon vastaanoton helppoutta ja tiedon uskottavuutta. Tilanne on haastava, jos henkilö ei olekaan teeman asiantuntija hänen osaamisensa ollessa joltakin aivan muulta sektorilta. Tästä asiantuntijuuden näyttelemisestä on huolestuttavan paljon esimerkkejä nykypäivän tiedonvälityksessä. Asiantuntijaksi brändätty henkilö saattaa olla maallikko, jolle on syttynyt – syystä tai toisesta – kiinnostus ja intohimo teeman julkiseen käsittelyyn.

Toisessa casessa Jussi Lipponen pohtii mentorointia ja sukupolven vaihdosta. Omistajan eläköityminen aiheuttaa pienyrityksen toiminnan loppumisen riskin. Samalla tuotantolaitteisto tai tietopääoma saattaa tuhoutua. Tilanne voidaan välttää valmentamalla mentoroinnin avulla yrityksen toiminnalle jatkaja. Kolmannessa casessa Timo Argillander tarkastelee osaamisen kehittämistä media-alalla vaikuttavien suurten muutosten vallitessa. Media-alalla sisältö ja jakelutapa erkanevat, kuluttajien valinnanvara kasvaa sekä muodostuu uusia tapoja tavoittaa asiakkaat. Pohdinnan kohteena ovat tulevaisuuden media-alalla tarvittavat osaamiset. Näiden nostamista esiin edistää opiskelijoiden ja työelämän muuttuvien tarpeiden törmäyttäminen. Tämä altistaa yrityksiä uusille ajatuksille ja edistää opiskelijoiden työelämäälähtöisen osaamisen kehittämistä.

| RISTO SÄNTTI





Risto Sääntti ja Milla Hakkarainen

## **TULEVAISUUDESSA TARVITTAVA ASIAN- TUNTIJUUS JA SEN YHTEISKEHITTÄMINEN**

Mitä asiantuntijuus on, kuinka se kehittyy ja millä keinoin sitä voidaan kehittää? Minkälaista asiantuntijuutta tarvitaan tulevaisuudessa? Menneeseen katsominen tai vakiintuneissa toiminta- ja ajattelumalleissa pitäytyminen on ihmiselle luonteenomaista. Asiantuntijuuden, kuten minkä tahansa muunkin osaamisen tulevaisuuden hahmottaminen, edellyttää eteenpäin katsovaa näkökulmaa.

Osaamisen kehittäminen on aikaa vievä prosessi. On tarpeen tiedostaa, mitä osaamista tarvitaan, jotta sen kehittämiseksi pystytään rakentamaan toimenpiteitä. Kun osaamistarpeet on jollakin karkeustasolla hahmotettu, vie itse osaamisen kehittäminen oman aikansa. Asiantuntijuuden kehittämisessä vanhat ja muutosta edellyttävät ajattelutottumukset ja uskomukset ovat

yksi murrettava tai ylitettävä muuri. Työympäristöt, tehtävät ja toimijoiden roolit kohtaavat jatkuvia kehittämis- ja muutosaasteita. Aikaisemmat tavat toimia ja tehdä työtä vanhenevat ja jäävät tarpeettomiksi. Sitä, mikä osaaminen vanhenee ja mikä säilyy tarpeellisenä, on vaikea ennakoita. Työn sisältöjen muuttuessa osaamistarpeet ja ammattitaito muuttuvat. Olennaisten osaamistarpeiden määrittely on haastavaa jo stabiileissa oloissa. Turbulenssin vallitessa määrittely ja ennakointi on erityisen vaikeaa.

Kyky oppia muodostuu organisaatioiden ja niissä toimivien henkilöiden keskeisiksi menestystekijöiksi. Organisaatioilta edellytetään kykyä tarjota mahdollisuuksia osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, jotta se vastaa muuttuvien työtehtävien tarpeisiin. Yksilötasolla keskeistä ovat motivaatio, kyky ja mahdollisuudet jatkuvaan ja jatkuvasti kohdetaan tarkistavaan oppimiseen. Kattava oppiminen edellyttää sekä yksilöllisen että yhteisöllisen eli ryhmä- ja organisaatiokohtaisen ulottuvuuden toteutumista. Huomion kiinnittäminen tähän on olennaista, koska pelkästään yksilön oppimiseen tai yhteisölliseen osaamisen kehittämiseen kohdistuvat toimet jäävät mitä todennäköisimmin puutteellisiksi. (Billett, 2008; Häkkinen ym., 2014.)

Osaamisen kehittämisessä vuorovaikutus toisten oppijoiden ja asiaa jo hallitsevien henkilöiden kanssa on olennaista. Tulevaisuusnäkökulma asiantuntijuuden kehittämiseen tuo lisäksi kiinnostavaa on pohtia sitä, mitä uutta ja mitä vahvistuvia jo nähtävissä olevia trendejä tulevaisuus tuo – tai sen voidaan odottaa tuovan – asiantuntijan työhön ja sen kehittämiseen. Ympäröivä todellisuus ja sen mukana myös organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat. Vanhoja ammatteja, tehtäviä ja asiantuntijuuksia häviää ja uusia syntyy. Pyrimme tarkastelemaan muuttuvaa asiantuntijuutta ja sen kehittymistä muutoksessa, sosiaalisen median teknologian vaikutusta asiantuntijan työhön sekä näistä aiheutuva ja näiden edellyttämää ajattelutapojen muutosta.

Asiantuntijuus kehittyy tekemällä, oikeissa töissä, usein vielä hyvinkin tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Asiantuntijuuden kehittymistä on lisäksi myös tarpeen kehittää ja tätä kehittymistä tukea suunnitelluilla toimenpiteillä. Tämän artikkelin tarkastelun kohteena on työelämä ja työelämässä jo jonkin aikaa toimineet asiantuntijat.

## MISTÄ TUNNISTAA ASIANTUNTIJAN

Tiedon pirstaleisuus on lisääntynyt ja näennäisen avoimen mediakeskustelun vaikutus kansalaismielipiteeseen on kasvanut. Maallikon kyky erottaa asiantuntijaa ja ei-asiantuntijaa toisistaan on populistisen markkinaohjautuvan tiedonvälityksen myötä rapautunut.

Tiedon määrän jatkuvasti lisääntyessä on luonnollista, että asiantuntijuus kaventuu ja syvenyy. Tulevaisuudessa ratkaistavien kysymysten moniulotteisuus ja monitieteellisyys edellyttää asiantuntijalta laaja-alaisuutta ja kykyä nähdä myös oman erikoistumisalueen ulkopuolelle. Kokonaisvaltaisen systeemisen ymmärryksen tarve painottuu – myös asiantuntijatyössä. Tilannetta voidaan tarkastella monien asiantuntijuuksien kautta, vaikkapa energiantuotannon kysymysten, ravinnon terveellisuuden, organisaatioiden tietojärjestelmien, yhteiskuntien kaavoitussuunnittelun näkökulmista. Energiantuotannossa ei koskaan ole kysymys vain jostakin parhaasta tuotantotavasta, vaan moninaisista taloudellisista, poliittisista, sosiaalisista, ekologisista ja muista näkökulmista.

Kaikkiin näkökulmiin kytkeytyy moninaisia ristikkäisvaikutteisia systeemisiä ulottuvuuksia. Lisäksi ihmisen ajattelua ohjaavat kulttuurille, ammatille ja yksilölle ominaiset irrationaaliset uskomukset. Mikään ammattiryhmä ei ole vapaa irrationaalisista eli ei-järkiperäisistä uskomuksista. Valmiimpia niiden kohtaamiseen ovat asiantuntijat, jotka jossakin opiskelun tai muun ammatillisen kehityksen vaiheessa ovat pohtineet sekä oman tieteenalansa että oman ajattelunsa peruslähtökohtia.

Asiantuntijan tunnistamisen tärkeys näkyy esimerkiksi ilmastonmuutokseen suuntautuvassa keskustelussa, poliittisissa päätöksissä ja toteutettavissa toimenpiteissä. Ilmastonmuutos on perusteltua ottaa tässä esimerkiksi, koska se on todennäköisesti laajimmin tulevaan asiantuntijaosaamiseen vaikuttava – ja sitä edellyttävä – maailmanlaajuinen megatasoinen muutostrendi. Ilmastonmuutosesimerkissä voidaan havaita, miten saadaan aikaan paikallaan junnaava näennäiskeskustelu jo tiedossa olevista tosiasioista: Vaikka 97 % tutkijoista ja metatutkimukset osoittaa ilmastonmuutoksen olevan meneillään ihmisen aiheuttamana (esim. Borenstein, 2014), epäilevä keskustelu jatkuu hyvin rahoitetun vastakommenttoijien ryhmän pitäessä sitä yllä.

Organisaatioiden toimintaympäristöön vaikuttavia, tällä hetkellä helposti havaittavia, muutoksia ovat ilmastonmuutoksen lisäksi robotiikan ja 3D-tulostuksen kehittyminen, väestön ikääntyminen, kansainväliset muuttoaallot, verkostomaisen työnteon lisääntyminen

Robotiikan voidaan odottaa korvaavan merkittävän osan monotonisista, rutiiniluontoisista ja monista muistakin töistä. Ihmistyötä tarvittaneen entistä vähemmän tehtaiden lisäksi myös rutiininomaisissa kaupan alan tehtävissä, kuten varasto- ja kassatyössä. Robotiikka etenee todennäköisesti myös sairaala- ja hoitopalvelutehtäviin sekä monenlaisiin koulutus- ja kasvatustehtäviin. Muutostrendit, robotiikka ja ikääntyvä väestö tarjoavat toisiaan tukevia näkökulmia. Laajeneva 3D-tulostustekniikka saattaa tehdä merkittävän määrän kolmannen maailman halpatuotannosta tarpeettomaksi. Tuotanto tapahtuu automatisoidusti lähellä tuotteiden käyttäjiä. Euroopan unionin ja Suomen näkökulmasta etelästä, kaakosta ja idästä suuntautuvat massiiviset pakolaismuuttoaallot muodostavat potentiaalisen erittäin suuren ratkaistavan kysymyksen. Liikkeelle sysävinä voimina voivat olla ilmastolliset, poliittiset ja taloudelliset tilanteet sekä näiden erilaiset yhdistelmät. Verrokkina voidaan pitää Suomea hieman pienempää Libanonia, jossa on tällä hetkellä yli miljoona pakolaista.

Tulevaisuudessa asiantuntijuuden tarpeet ovat siis potentiaalisesti moninaiset ja arvaamattomat. Organisaatioiden toimintaympäristön muutosten aiheuttamien vaatimusten lisäksi ja rinnalla tavat tehdä työtä muuttuvat. Uusi asiantuntijatyö on purskeista, joustavaa, kokeilevaa ja monia ratkaisuja hakevaa. Tarvitaan uusia tapoja ajatella mitä työ on.

## **MITEN ASiantuntijuus KEHITTYÄ JA MITEN SITÄ VOI KEHITTÄÄ?**

Asiantuntijan työ edellyttää formaalisen, teoreettisen, kokemuksellisen ja itsesätelytiedon hallintaa. Formaalinen ja teoreettinen tieto muodostavat pohjan asiantuntijan toiminnalle. Kokemuksellinen tieto kytkeytyy tekemiseen. Itsesätelytieto muodostuu refleksiivisistä valmiuksista ja osaamisesta. (Tynjälä, 2004.) Reflektointi on asiantuntijan kehittämistyöväline, johon liittyy oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arvioiminen

ja pohtiminen, omien kokemusten systemaattinen analysointi, käsitteellistäminen ja sitä kautta uudenlaisten toimintamallien hahmottelu. (Sydänmaalakka, 2009.)

Työyhteisöllinen reflektio, työyhteisöosaaminen, liittyy asiantuntijan toimintaan työyhteisössään. Asiantuntijuus on nykyään jaettava ja kehittyvä mm. hiljaisen tiedon ulkoistamisen ja sisäistämisen jatkuvana muutosprosessina tiimissä ja koko organisaatiossa, myös ulkoisissa verkostoissa. (Helakorpi, 2004.)

Asiantuntijatyö on tyypillisesti erilaisissa verkostoissa toimimista. Siksi asiantuntijan on kehityttävä myös verkosto-osajaksi. Verkostoissa menestyksellisesti toimiminen edellyttää taitoja, joissa avainkäsitteinä ovat sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykkyys.

Yhteistyökyvykkyudessa on kyseessä joko synnynnäinen tai oppimisen ja harjoittelun kautta hankittu kyky rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen. (Hakanen ym., 2007.) Paikan ja tilan rakentaminen työstä, sen tarpeista ja muutoksesta puhumiselle voi olla asiantuntijoille erityisen arvokas ja toimiva tapa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Tarkoituksenmukaisella tavalla rakennettu kehittämishanke voi tarjota paikan ja tilan keskustelulle työtavoista sekä työhön liittyvistä kokemuksista ja tuntemuksista. (Nummela, 2014.)

EK:n Oivalluksia-hanke on vuonna 2012 tutkinut, mitkä asiat vaikuttavat toimintaympäristöömme ja työhömmme. Hankkeessa kartoitettiin tulevaisuuden osaamistarpeita. ”Millaisia osaajia verkostoissa tehtävä työ vaatii?” Kun työnantajilta kysyttiin, he nostivat esiin allaolevassa kuvassa esiteltyjä ominaisuuksia.

## **OPPIMISESTA**

Aikuisen oppiminen rakentuu oppimisen lainalaisuuksien ja erilaisten menetelmien tarkoituksenmukaisen käytön varaan. Oppimisen kolme keskeistä ulottuvuutta ovat tieto, tunne ja tahto.

Oppiminen kohdistuu vahvasti tietoon (kognitio) ja usein tämä on ainoa tai kohtuuttomasti korostunut oppimisen ulottuvuus. Tieto-ulottuvuus painottuu kysy-

myksen mitä ympärille, mitä tapahtuu, mikä on tiedon merkitys. Tieto otetaan haltuun ja ymmärretään, tietoa prosessoidaan ja otetaan käyttöön.

Oppimisen toinen ulottuvuus on tunne (affekti). Oppiminen tapahtuu suhteessa kysymykseen miltä minusta tuntuu, miten koen tämän informaation tai tiedon. Kyseessä on havaintojen, informaation ja tiedon tunneperäinen tulkinta.

Kolmas – ja edellisten kanssa vähintään yhtä tärkeä – aikuisen oppimisen ulottuvuus kytkeytyy tahtoon (konatio, volitio). Tahto yhdistää tiedon ja siihen liittyvän tunteen toimintaan. Oppijan näkökulmasta kysymys on miksi, mikä on oppimisen kohteena olevan asian henkilökohtainen, intentionaalinen, suunniteltu ja tavoite-suuntautunut motivaation ulottuvuus. Tahto saa oppijan toimimaan ennakoivasti, proaktiivisesti, tekemään valintoja sen suhteen, mitä haluaa. Tahtouloottuvuus on äärimmäisen kriittinen aikuisen oppijan itseohjailun, itesäätelyn ja muiden oppimisen metataitojen kannalta.



EK:n Oivallus-hankeen kuvitus. Kuvittanut Rami Niemi.

Tieto-, tunne- ja tahtouloottuvuuden huomioiminen ja läsnäolo oppimistilanteessa ja -kontekstissa on ratkaisevan tärkeää aikuisen tehokkaalle oppimiselle. (Mm. Snow, Corno & Jackson, 1996.) Asiantuntijuuden kehittyminen – kuten minkä tahansa muun osaamisen – rakentuu tiedon, taidon ja tahdon varaan. (Snow, Corno & Jackson, 1996; Koironen & Ruohotie, 2001.) Nämä ovat yksilöllisiä tekijöitä. Lisäksi asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää altistumista eli kokemuksen hankkimista. Asiantuntijuuden kehitymisellä on myös sosiaalinen ulottuvuus. Asiantuntijuus ei ole pelkästään yksilössä, vaan osaavassa ja oppivassa yhteisössä.

## MITEN ASIAANTUNTIJUUS KEHITTYY TYÖYMPÄRISTÖSSÄ?

Asiantuntijuus muodostuu useista eri osa-alueista. Nämä ovat kaikki jatkuvasti läsnä, mutta saattavat painottua eri tavoin asiantuntijan ammatillisen kehityksen eri vaiheissa. Tietojen ja taitojen hankinta korostuu asiantuntijan uran alussa. Samoin alue korostuu uran murrosvaiheissa, asiantuntijuuden kohteen nopean kehityksen tai asiantuntijuuden uudelleen suuntautumisen tilanteissa.

Tiedollinen näkökulma asiantuntijuuteen käsittää yksilöllisen kasvun vaiheet, joita ovat noviisi, edistynyt, pätevä, taitava, asiantuntija. Tiedollinen osaaminen kehittyy näiden vaiheiden kautta. Asiantuntijuuden kohde voi työuran kuluessa muuttua tai suuntautua uudelleen. Tällöin yksilöllisen kasvun vaiheet käydään kyseisen tiedollisen osaamisen suunnalla jälleen ainakin osittain lävitse. Asiantuntijuuden kehittyminen on jatkuva prosessi.

Osallistuva asiantuntijuuden kehittäminen on sosiaalinen prosessi, kollektiivinen ilmiö. ”On perusteltua väittää, että pitkään toimineilla organisaatiolla, yhteisöillä ja tiimeillä on ’kollektiivinen mieli’ ja ’kollektiivinen muisti’. Tämä ei ole mystiikkaa, vaan kertoo kollektiivien tietyntaisten toimintatapojen, käsitysten, vuorovaikutustapojen vakiintumisesta, joka jatkuu, vaikka yksittäiset ihmiset näissä kollektiiveissa joskus vaihtuisivat. Mekaanisesti toteutetut ja osaamisen huomiotta jättävät irtisanomiset yleensä tuhoavat tiimien transaktiivista muistia tai ehkäisevät sen syntyä. Tämä on valitettavaa senkin vuoksi, että monimutkaiset ongelmat, joita tietotyössä ja korkean teknologian alueella joudutaan ratkaisemaan,

edellyttävät aikaisempaa voimakkaampaa nojautumista jaettuun älykkyyteen ja osaamiseen. Vain harjoittelun myötä voi oppia paremmin yhdistämään osaamista, tietoa ja älykkyyttä.” (Koivunen & Parviainen, 2004.)

## **MITEN SOSIAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN LÄHESTYMISTAVAT TUKEVAT ASiantuntijuuden KEHITTÄMISTÄ?**

Asiantuntijuuden kehittämistä tukevat menetelmät, jotka tarjoavat tasapainoisen tavan huomioida oppimisen tiedolliset, tunnesuuntautuneet ja tahtoon kiinnittyvät ulottuvuudet, ovat ensisijaisesti vuorovaikutteisia. Nämä ovat mm. mentorointi, tutorointi, työnohjaus ja coaching. Kyseiset menetelmät ovat systemaattisia ja rakentuvat oman teoriapohjansa ja käytäntöjensä varaan. Niiden pohjautuvia kehittämistoimia voidaan toteuttaa sekä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa että – ja jatkuvasti kasvavassa määrin – erilaisten sosiaalisen vuorovaikutuksen teknisten ratkaisujen kautta. Erityisen kiinnostavaa on menetelmien toimivuus asiantuntijan osaamisen ja valmiuksien kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Tiedonluomisen näkökulmasta asiantuntijuuteen ei ensisijaisesti liity olemassa olevan tiedon hankkiminen tai vakaaseen kulttuuriin kasvaminen, vaan tietoinen pyrkimys vallitsevan tietämyksen ja tietokäytäntöjen tarkoitukselliseen muuttamiseen. Kutsumme tällaisia prosesseja tiedonluomiseksi korostaaksemme niihin liittyvää uuden luomista ja rutiininomaisesta toiminnasta poikkeavaa luonnetta. Käsittelemme mukaan tiedonluomisen on sosiaalisesti hajautunut prosessi, jota ei voida pelkistää myöskään pelkkään mielen väliseen dialogiseen vuorovaikutukseen. Kollektiivinen asiantuntijuus tuntuu sen sijaan olevan trialoginen prosessi, jolle on tyypillistä toiminnan suuntaaminen jonkun jaetun yhteisen kohteen kehittämiseen. Trialogisuutta käytetään tässä artikkelissa sateenvarjokäsitteenä, joka auttaa toisaalta hahmottamaan välittyneisyyteen liittyviä tietokäytäntöjen ulottuvuuksia ja toisaalta ohjaa teknologian suunnittelua. Kyseessä ovat kohteet, joita monet eri lähestymistavat hahmottavat käsitteellistäessään jaettuina tiedonluomisen ja sosiaalisten käytäntöjen muuttamisen prosesseja. Nämä kohteet voivat olla ideoita, teorioita, suunnitelmia, konkreettisia tuotteita tai reflektion kohteena olevia käytäntöjä.

Kollektiivinen asiantuntijuus näyttää kehittyvän yhdessä pitkäaikaisen ja tarkoituksellisen trialogisten kohteiden kehittämisen prosessin kanssa (Paavola ym., 2004).

Työnohjaus, coaching, mentorointi ja vastaavat vuorovaikutteiset kehittämislähestymistavat tarjoavat näkemyksemme mukaan merkittäviä mahdollisuuksia asiantuntijuuden yhteiseen kehittämiseen. Olennaista on luoda tila ja mahdollisuus tutkia omaa työtä yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa (Nummela, 2014). Vuorovaikutteiset kehittämistavat eivät kuitenkaan sovi kaikille. Vaikuttavuuden keskeinen edellytys on näissä osallistujan tai osallistujien motivaatio ja tahto, kiinnostus ja halu osallistua työnohjaus-, coaching- tai mentorointiprosessiin. Vain tätä kautta on mahdollista saavuttaa vaikuttavuutta ja tavoiteltuja kehittämistuloksia. Oheiseen taulukkoon olemme tiivistäneet työnohjauksen, mentoroinnin ja coachingin piirteitä.

## **“OLENNAISTA ON INNOSTUS HARMAALLA VYÖHYKKEELLÄ LIKKUMISEEN JA UUDENLAISTEN YHDISTELMIEN TEKEMISEEN”**

### **YKSILÖLLINEN JA YHTEISÖLLINEN ASiantuntijuus**

Asiantuntijoilta tarvitaan sekä syvää asiantuntijaosaamista että riittävää muiden osaamisalueiden tuntemusta ja kykyä innostua niistä ohi oman osaamisalueen. Olennaista on innostus harmaalla vyöhykkeellä liikkumiseen ja uudenlaisten yhdistelmien tekemiseen. Teknisen osaamisen, markkinointi- ja myyntiosaamisen sekä ihmisosaamisen erilaiset yhdistelmät korostuvat. Johdettava olevan rooliin heittäytyminen on yhä harvemmin mahdollista. Jokaisella asiantuntijalla on vastuu oman asian yhteydestä kokonaisuuteen ja kehityskulkujen ohjaamisesta eli johtamisesta tavoitteiden suuntaan.

Hakkaraisen ym. (2012) mukaan perinteinen kognitiivinen yksilölähtöinen näkökulma asiantuntijuuteen on liian kapea. Asiantuntijuus ei enää rakennu pelkästään tietorakenteiden mentaalisen prosessoinnin varaan ja

	TYÖNOHJAUS	MENTOROINTI	COACHING
Mitä se on?	Tarkastelun kohteena oma työ, suhde siihen ja omaan työyhteisöön; tavoitteena tehtävän parempi suorittaminen ja työn aiheuttaman kuormituksen käsittely	Kokenut asiantuntija tukee noviisin kehitystä, usein urakehitysnäkökulma	Tavoitteellinen ajallisesti rajattu kehittymisprosessi
Mihin toteuttajan asiantuntemus perustuu?	Erityispätevyys, tutkinto jonka taustalla 2-vuotinen koulutus	Ei koulutusta, mahdollisesti valmennusta	Ei vaatimuksia, erilaisia taustoja
Mitä prosessissa tapahtuu?	Työn tavoitteiden, työn piirteiden, kuormittavien tekijöiden sekä oman persoonan ja työn välisen suhteen tarkastelua	Kokemuksen, näemyksen ja osaamisen siirtoa; hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi	Kehittämistoimet valituilla ja usein useammilla kehittämisalueilla
Miten soveltuu asiantuntijuuden yhteiskehittämiseen?	Ryhmätyönohjaus sopii hyvin asiantuntijuuden yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen	Usein kahdenvälinen prosessi; ei yhdessä kehittämisen ulottuvuutta	Usein kahdenvälinen prosessi; ryhmäcoaching soveltuu yhteiskehittämiseen

johda poikkeukselliseen yksilölliseen pätevyYTEEN. Malli sopi paremmin stabiileihin oloihin, joissa asiantuntijuuden kehittyminen oli tiedon omaksumista ja valmiiseen kulttuuriin sosiaalistumista. Vallitsevassa todellisuudessa asiantuntijuuden ydintä on jatkuva uuden luominen ja innovaatioiden aikaansaaminen. Näihin vaatimuksiin asiantuntijuuden kehittämisessä vastataan parhaiten kollektiivisen, yhdessä tapahtuvan tiedonluomisen kautta. (Mt.)

Kuten Hakkarainenkin toteaa, jaetussa tai kollektiivisessa asiantuntijuudessa osaamistarpeet ovat perinteistä asiantuntijaosaamista monisyisemmät. Koivunen ja Parviainen (2004) ovat tutkineet kollektiivista asiantuntijuutta

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisosaaminen -tutkimusprojektissa. He määrittelevät kollektiivisen asiantuntijuuden osaamiseksi yhdessä. Tämä tarkoittaa tiedon muodostamista, jakamista, käsittelemistä ja yhdistämistä toisen tai useamman ihmisen kanssa siten, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa. Asiantuntijan pätevyydestä riippumatta hän ei voi hankkia tietoa kaikesta siitä, mitä yhdessä osaaminen voi tarjota. Helppoa kollektiivinen asiantuntijuuden muodostaminen ei kuitenkaan ole. Asiantuntijuus on liitetty vahvasti huippuosaajiin, jotka eivät toimiakseen tarvitse tai kaipaakaan muita. Monien asiantuntijoiden on vaikeaa myöntää itselleen, etteivät tiedä tai osaa jotakin, ja pyytää apua kollegoiltaan. Kollektiivinen asiantuntijuus perustuu

avoimuuteen, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. Se edellyttää yhteisten asioiden hoidon asettamista pelkän oman edun tavoittelun edelle.

Kollektiivinen oppiminen ja asiantuntijuus edellyttää – vanhojen mallien rinnalle – uusia oppimisen ja työnteon tiloja. Uudenlaisen yhdessä oppimisen ytimessä on ajatus, että yksilön tarjoaman pientä ponnistusta edellyttävän avun merkitys voi olla toisen yksilön ja yhteisön oppimiselle merkittävän suuri. Uudenlaisia yhteisöllisyyden muotoja ovat esimerkiksi parvet ja talkoistaminen, joiden kokeilua tapahtuu jatkuvasti erilaisissa ympäristöissä. (Häkkinen ym., 2014.)

Asiantuntijakollektiivi, -ryhmä tai -parvi voi olla yksi- tai monialainen. Monialaisen asiantuntijajoukon tuotokset voivat poiketa monin tavoin yksialaisen asiantuntijajoukon työskentelyn tuotoksista. Asiantuntijajoukon ollessa heterogeeninen, täytyy eri asiantuntijuuden osa-alueita edustavien yksilöiden kyetä neuvottelemaan jatkuvasti toistensa kanssa. Kommunikaatiotaidot korostuvat, mikäli asiantuntijat haluavat kollektiivisessa työskentelyssä tuoda esille oman näkemyksensä, mutta samalla huomioida eri asiantuntija-alojen näkökulmien mahdollisen, omaa näkökulmaa täydentävän annin.

Monialaisten asiantuntijatiimien työn tuotokset ovat tulosta eri alojen asiantuntijaosaamisen näkökulmien yhteensovittelusta, joissa pyritään eliminoimaan ääripäitä. Monialainen asiantuntijajoukko voi parhaimmillaan tuottaa innovatiivisempia, moninaisempia ja laaja-alaisempia lopputuloksia kuin homogeeninen asiantuntijajoukko. Pahimmillaan huippuinnovaatiot voivat hukkua monialaisen joukon yhteistyössä, jos sen toimintatapana on valita monista vaihtoehdoista tuotoksista aina mahdollisimman turvalliset neuvottelutulokset eli kompromissiratkaisut.

## **MILTÄ ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMINEN NÄYTTÄÄ TULEVAISUUDESSA?**

Asioiden muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi, ennakoimattomammiksi ja hallitsemattomammiksi, sitä suurempi on tarve keksiä ja kehittää organisaatioita, jotka pystyvät käsittelemään tällaisia asioita. Ihmisillä on yhä edelleen tavoitteita, jotka he haluavat saavuttaa

mahdollisimman tehokkaasti. Onnistuakseen pyrkimyksissään heidän on tukeuduttava toisten ihmisten tukeen eli organisoituun yhteistyöhön. Saavutukset ovat tämän yhteistyön seurauksia. Tästä näkökulmasta on todennäköistä, että organisoidun yhteistyön merkitys kasvaa eikä vähene. (Harisalo, 2008.)

Asiantuntija on työntekijärooli, jota on tyypillisesti käytetty esimerkiksi tietotyössä. Asiantuntija ei kuitenkaan ole ammatti tai tutkintonimike. Koulutustaustalla ei ole tänä päivänä enää merkitystä. Urapolkujen pirstaleisuus takaa sen, että yhden tutkinnon suorittanut voi uransa aikana päätyä asiantuntijaksi aivan muista lähtökohdista, usein omista kiinnostuksenkohteistaan. Asiantuntijuuden merkitys yksilölle korostuu hänen kokemassaan ammatti-identiteetissä. Yksilö kehittyy työympäristöissä toimiesseen yhden tai useamman aihealueen asiantuntijaksi.

## **“YHDEN TUTKINNON SUORITTANUT VOI URANSA AIKANA PÄÄTYÄ ASIANTUNTIJAKSI AIVAN MUISTA LÄHTÖKOHDISTA”**

Asiantuntijuuden merkitys työyhteisölle korostuu, kun tehdään monialaista yhteistyötä. Organisaation menestys pohjautuu entistä useammin asiantuntijoiden syväosaamisen päälle rakentuvalla mukautumiskyvyn vaatimukselle. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijuus itsessään on vasta ensimmäinen askelma, peruskivi. Asiantuntijaorganisaatioiden tulevaisuudessa voi esiintyä vahvana vaatimus, että jokaisen yksittäisen asiantuntijan on nähtävä oman erityisosaamisalueensa ulkopuolelle ja hallittava erilaisia tapoja harjoittaa omaa työtään osana isompaa asiantuntijatiimiä.

Asiantuntijuuden merkitys yhteiskunnalle on kaksijakoinen. Asiantuntijat syvenyvät, etsivät, suodattavat ja jalostavat valtavat määrät tietoa päätöksenteon tueksi. Toisaalta päätöksentekijät eivät uskalla tehdä päätöksiä ilman yksimielisyyttä, jota voi olla vaikea saavuttaa asian-

tuntijoiden keskuudessa. Keitä ovat asiantuntijat, joiden näkemykset painavat tärkeissä päätöksissä?

Kuten Sydänmaalakka (2009) toteaa, ihmisen älykkyys on hajallaan sosiaalisissa ja teknologisissa verkostoissa. Siksi asiantuntijuuden kehittämisen tulevaisuus perustuu verkostojen toiminnan ymmärtämiseen ja asiantuntijuuden kehittämiseen verkostomaiseen toimintaan sopeutuvaksi.

Asiantuntijatyö on tulevaisuudessa entistä tyypillisempi työn muoto. Robotisaation todellinen tuleminen siirtää hankalat, ikävät, toistuvat, raskaat – ja monet muutkin – tehtävät ihmisiltä koneille. Perinteisesti robottien rooli nähdään teollisuus- ja automaatiotehtävissä. Robotit tulevat korvaamaan ihmiset myös monissa sosiaalista vuorovaikutusta edellyttävissä tehtävissä. Robottien mahdollisuudet toimia luovalla alalla, taide- ja kulttuuritaloudessa ovat nousseet viime aikoina keskusteluun. Robottiin tuomia tunnistettuja luovan talouden rooleja ovat uudet liiketoimintamahdollisuudet, parempi tuottavuus palvelutaloudessa, uudet palveluinnovaatiot ja palveludesign sekä uudet luovan luokan ammatit. (Andersson & Kaivo-Oja, 2012.)

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuudessakin organisaatioiden pohjimmainen tarve on menestyä. Sen onnistuminen edellyttää ketterää reagointia toimintaympäristöjen muutoksiin. Mikäli organisaatioiden menestys perustuu kykyyn hyödyntää yksilöllisesti erikoistuneiden asiantuntijoiden osaamisalueita eli edistää asiantuntijoiden välistä jaettua työtä, jaetun asiantuntijuuden toimintatapojen kehittäminen on edelleen ajankohtaista.

Asiantuntijana toimiminen ja asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää kykyä vuorovaikutukseen ja toimintaan verkostoissa. Asiantuntijuus kehittyy toimivassa työyhteisössä – prosessissa, jossa sekä asiantuntija, muut yksilöt ja yhteisö osallistuvat ja toimivat yhteisesti tarkoituksenmukaiseksi havaitulla tavalla. Asiantuntija edustaa yhtä ääntä moniäänisessä erilaisten ”totuuk-sien” organisaatiossa.

Valinnat, kenen asiantuntijan ääntä kuullaan kompleksisissa kysymyksissä, ovat merkityksellisiä. Päätäjät

luottavat asiantuntijoidensa osaamiseen, heidän teke-miinsä skenarointeihin ja ratkaisumalliehdotuksiin. Laajimmillaan asiantuntijan työn vaikutukset kulkevat halki koko yhteiskunnan.

Dialogisuus eri muodoissaan ja eri tavoin tuettu-na mahdollistaa riittävän yhtenäisen ymmärryksen ja suunnan rakentamisen. Tätä suuntaa joudutaan jatku-vasti tarkastelemaan ja neuvottelemaan uudelleen. Kei-not, joilla organisaation sisäistä ja sen sidosryhmien vä-listä dialogia edistetään, ovat ratkaisevan tärkeitä myös asiantuntijuuden tarkoituksenmukaisen kehittämisen kannalta. (Tarkemmin Seppälä & Sääntti, 2014.)





Tuire Ranta-Meyer

## **KOLMIKANNAN KADUILTA YHTEISKEHITTELYN PUUTARHAAN – TYÖELÄMÄLÄHTÖISYYDEN UUSI UTOPIA?**

Ammattikorkeakouluissa työskentelevät ovat hyvin ylpeitä perustehtävästään: ammatillisiin asiantuntijatehtäviin kouluttamisesta ja työelämälähtöisyydestä. Opetushenkilöstö kokee palkitsevana sen, että käytännönläheisyys ja erilaiset työpaikoilla tehtävät projektiopinnot selvästi

motivoivat opiskelijoita. Myös valmistuneiden hyvä työllistyminen tulee esiin asiana, joka antaa voimaa korkeakoulun arkityöhön. Duaalimalli – korkeakoulusektorin jakautuminen tiedeperustaiseen tai ammatillisesti suuntautuneeseen järjestelmään – vaikuttaa nyt 2010-luvulla

toimivan luontevasti. Ammattikorkeakoulujen alueellinen rooli ja jossain määrin keskenäänkin eriytyneet profiilit ovat selkiytyneet. Tämä näkyy myös korkeakoulupoliittisessa keskustelussa. Aiemmin ammattikorkeakoulujen katsottiin suuntautuvan liikaa yliopistomaiseen toimintakulttuuriin ja havittelevan akateemisen maailman käyttämiä tunnusmerkkejä vaikkapa virkänimikkeissä.

Nyt tällainen puhe on laantunut. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä ei koeta olevan tosiasiallisia ristiriitoja perustehtävien suhteen, eivätkä ne varsinaisesti kilpaile keskenään esimerkiksi opiskelijoista. Osa nuorista hakeutuu yliopisto-opintoihin. Osalle sopii paremmin ohjatumpi ja käytännönläheisempi ammattikorkeakouluopetus, josta valmistutaan ja työllistytään melko selkeiden ammattikuvien tehtäviin. Idealisti toimivan duaalimallin katsotaan olevan sitä, että opiskelijoilla on aito valinnan mahdollisuus käytännöllisemmän ja teoreettisemmän korkeakouluopiskelun välillä.

Ammattikorkeakouluissa henkilöstö kokee hyvinvointimittausten mukaan oman työpanoksensa erittäin merkitykselliseksi. Se ei ole vain työ muiden joukossa eikä silkkaa toimeentulon hankkimista, vaan sisällöllisesti ja laajemmassa mielessä yhteiskunnallisestikin tärkeää. Työn imu johtuu varmasti myös siitä, että ammattikorkeakoulut ovat melko nuoria institutionaalisia toimijoita. Ne ovat saaneet varsin vapaat kädet toteuttaa perustehtäväänsä ja rakentaa vaikkapa opetussuunnitelmiaan. Oman työn tulokset ovat olleet siksi ehkä konkreettisemmin näkyvillä kuin pitkän tieteellisen tutkimustradition yliopistoissa.

Aidosti työelämälähtöinen toiminta ei silti synny sormia napsauttamalla, vaan on pitkän orientaation ja kehittämisen tulos. Jos yliopistot kilpailevat keskenään tutkimusansioihin perustuvasta ranking-asemasta, niin kansainvälisessä ammattikorkeakoulukeskustelussa usein vertaillaan sitä, miten elinkeinoelämä on kytketty mukaan korkeakoulun toimintaan ja millä konkreettisilla keinoilla aina parempia ja toimivampia yhteyksiä työelämään ja sen tarpeisiin on kehitetty.

## ”AIDOSTI TYÖELÄMÄLÄHTÖINEN TOIMINTA EI SYNNY SORMIA NAPSAUTTAMALLA”

### ARTIKKELIN TAVOITE JA TAUSTA

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rajan näkyväksi tekeminen on duaalimalliin liittyvää jatkuvaa retoriikkaa. Työelämälähtöisyys on muodostunut tärkeimmäksi tämän rajankäynnin välineeksi. Se korostaa käytännöllistä sovellutusperusteisuutta akateemisen tieteenalaan liittyvän kontekstin sijaan. Ohjaavana periaatteena työelämälähtöisyys ei kuitenkaan elä ajassa ja arjessa, ellei se ole jatkuvan keskustelun, näkyväksi tekemisen ja kehittämisen kohteena. (Neuvonen-Rauhala, 2009.)

Tästä keskustelusta on ajankohtaisena esimerkkinä joidenkin ammattikorkeakoulujen äskettäin esiin nostama ajatus, että tiukkarajaisen duaalimallin sijaan kokonaisuutta olisi tarkasteltava alueellisista erityispiirteistä käsin. Voisiko joillain paikkakunnilla yliopiston ja ammattikorkeakoulun toiminta olla tehokkaampaa tilojen, laitteiden ja tukipalvelujen tarkoituksenmukaisella yhteiskäytöllä? Jossain paras ratkaisu voisi olla, että sekä tieteelliset että ammatilliset koulutusohjelmat yhdistettäisiin yhden katon alle. Yliopistoja ja ammattikorkeakouluja koskevan erillisen säätelyn sijaan joidenkin mielestä aika olisi jo kypsä yhden yhtenäisen korkeakoululainsäädännön valmistelutyölle. (esim. Liiten, 2014.)

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata toisinaan kolmikantayhteistyöksi nimettyä työelämälähtöisyyttä erityisesti ammattikorkeakoulun käytäntöjen näkökulmasta. On tärkeä arvioida, miten aloitteellisena ja aktiivisena perustehtävä todellisuudessa näkyy työelämän, korkeakoulun ja opiskelijan muodostamassa yhteistyön mallissa? Onko ammattikorkeakoulujen kompastuskiveksi muodostumassa liiallinen tukeutuminen vakiintuneisiin kuvioihin ilman jatkuvan kehittämisen aspektia? Onko vaikkapa Metropolia pystynyt kommunikoimaan tarpeeksi ympäristönsä kanssa ja uskaltanut katsoa tuloksia tarpeellista itsekritiikkiä

harrastaen? Tyydytäänkö puhumaan juhlapuheissa yhtä ja tekemään käytännössä toista?

Kirjoituksessa pyritään jäsentämään sitä työelämälähtöisyyden toteuttamistapaa, joka piiryy selvimmin esiin ammattikorkeakoulujen toiminnan kuvauksissa ja arvioinneissa. Toisena tavoitteena on nostaa kahden esimerkkitapauksen avulla esiin sellaisia hyviä käytäntöjä, joissa on pystytty ponnistamaan johonkin uuteen. Onko näistä löydettävissä toimintatapoja, joissa toteutuu korkea-koulumainen ote ja joista olisi laajemminkin iloa työelämälähtöisyyden muotojen edelleen hiomiseen?

Irtautuminen vakiintuneen ajattelun turvasatamasta ei aina nouse organisaation keskitetyistä kehittämisprojekteista, viestintäkampanjoista tai pedagogisten strategioiden julistuksista. Hiljaiseen tietoon perustuva, ruohonjuuritason yhteistyöstä organisaatioiden ja ihmisten kanssa lähtöisin oleva näkemyksellisyys on voinut tavoittaa jopa paremmin voimakkaasti muuttuneen työelämän toiveet. Käytännössä on voitu tehdä läpimurtoja, joita virallinen organisaatio ei ole kyennyt tunnistamaan. Tällaisten esimerkkien - ja kolmikantayhteistyöhön keskitettyjen tutkimusten perusteella tässä artikkelissa on tarkoitus lopuksi tehdä suosituksia ammattikorkeakoululle. Jos työelämälähtöisyyden ideaali on niiden Magna Carta, niin olisiko sitä manifestoiva toiminta syytä kuvata kolmikannan kaikkien toimijoiden kannalta selkeämmin: konkreettisena, monipuolisina yhteistyömalleja esittelevänä ja yhteistyötä etsivien näkökulmasta helposti avautuvana? Nyt vaikutelma on jokseenkin epäinnostava ainakin sellaisen työelämän edustajan kannalta, jolla ei ole selvää käsitystä ammattikorkeakoulusta tai kokemusta yhteistyömahdollisuuksista. Ammattikorkeakoulujen kuvaukset itsestään määrittävät edelleen voimakkaasti koulutusorganisaation toimintakulttuurista ja sen sisäänpäin lämpiävistä käsitteistä käsin.

## **STRATEGIAPUHEESTA TOIMENPITEIDEN KONKRETISOIMISEEN**

Työelämälähtöisyyden käsitteen määrittelyn ja käytön epämääräisyyteen on kiinnitetty erityisesti huomiota Valtiontalouden tarkastusviraston vuonna 2009 laatimassa tulokellisuustarkastuskertomuksessa, jonka nimeke on Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehit-

täminen. Siinä on pyritty luomaan kokonaiskuvaa pääkysymyksen ”Toteutuuko ammattikorkeakoulutuksessa työelämälähtöisyys?” avulla. Tarkentavana alakysymyksenä on ollut: ”Miten työelämälähtöisyys huomioidaan ammattikorkeakoulutuksen suunnittelussa ja toimeenpanossa?” Kohteena on juuri se puoli ammattikorkeakoulujen toiminnasta, jonka tulisi profiloita ammattikorkeakoulut suhteessa muuhun korkea-asteen opetukseen. Tarkastuskertomuksen merkittävyyttä lisää se, että päätelmät perustuvat laajaan lähdeaineistoon sekä asiantuntijoiden haastatteluihin.

## **”IRTAUTUMINEN VAKIINTUNEEN AJATTELUN TURVASATAMASTA EI AINA NOUSE ORGANISAATION KESKITETYISTÄ KEHITTÄMISPROJEKTEISTA”**

Raportin arviot ammattikorkeakoulujen suoriutumisesta ovat useissa kohden hyvin kriittisiä. Tarkastuksessa havaittiin, että eivät ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyteen liittyvät tavoitteet eivät ole kaikin osin toteutuneet. Erityisesti kaivattiin konkreettisia kuvauksia ja toimintasuunnitelmia ammattikorkeakoulujen strategioissa kuvattujen yleisten päämäärien syventämiseksi. Tarkastuksen tekijöiden mukaan ammattikorkeakoulujen tulisi nykyistä selkeämmin esitellä työelämälle, millaisia palveluja ne tarjoavat ja millaista yhteistyötä ne pitävät tärkeänä. Puutteena pidettiin, että toteutunutta yhteistyötä ei eritellä ja arvioida ammattikorkeakouluissa systemaattisesti. Tästä syystä työelämälähtöisyyden retoriikka jää helposti ulkokohtaiseksi: siitä uupuu laadunhallinnan elementit ja kumuloituvaa, kehittämistä tukeva tietovarasto.

Käsitteellinen epämääräisyys on johtanut tarkastajien mukaan myös siihen, että kommunikointi yritysten ja laitosten kanssa on osin epäonnistunut ja saattanut johtaa virhepäätelmiin halutuista toimenpiteistä. Raportissa moititaan erityisesti opettajien työelämäntuntemuksen ylläpitämisen epäsystemaattisuutta. Heikkoutena pidettiin myös sitä, että eivät monetkaan kehittämisshankkeet eivät lähde liikkeelle työ- ja elinkeinoelämän tarpeista, vaan

ammattikorkeakoulujen ja opettajien intresseistä saada omalle idealleen työelämäkumppani.

Tarkastuskertomuksen yleistettävyyttä heikentää joltain osin, että työelämälähtöisyyden toteutumista on tutkittu tarkemmin vain kahden koulutusalan ja niistäkin vain kahden esiin nostetun koulutusohjelman, rakennustekniikan ja hoitotyön, avulla. Johtopäätösten tekemiseen olisi antanut raikkaita happipulseja varmasti myös vaikkapa kulttuurialan aivan omanlaisensa toimintakontekstin mukaan ottaminen. Esimerkiksi opettajien oma taiteellinen ura ammattikorkeakouluopettajuuden rinnalla, taiteilija- tai työskentelyapurahat, virka- tai työvapaiden suuri määrä ja jatkuvasti päivittyvä työmarkkinakelpoisuus alan produktiokeskeisessä keikkatyön maailmassa ovat jääneet kokonaan raportin tavoittamattomiin.

Pohdittavaksi jää myös, miten tuloksellisuustarkastelussa näyttäytyvät joidenkin haastateltavien työelämätohojen varhaiset, alun perin melko kielteiset näkemykset ammattikorkeakoulujärjestelmästä. Käsitös opiskelijoiden työharjoittelun ohjauksen puutteista tai opinnäytetöiden heikosta työelämärelevanssista ei ehkä vastaa sitä, mihin ohjaavien opettajien kunnianhimon taso on nykypäivänä kurkottautunut ja minkä laatujärjestelmät vakiinnuttaneet. Mutta vanhentuneiden käsitysten elinvoima haastateltavien keskuudessa on toki myös merkki yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen puuttumisesta ja epäoivastuneesta dialogista tärkeiden sidosryhmien kanssa. Tässäkin suhteessa on syytä katsoa peiliin ja kehittää parempia toimintatapoja.

Kiinnostava yksityiskohta, jota tutkimuskirjallisuudessa ei ole tuotu esiin, on tarkastuskertomukseen loppuvuodesta 2012 laadittu jälkiseurantaraportti. Valtiontalouden tarkastusvirasto selvitti, mihin toimenpiteisiin vuoden 2009 kannanottojen jälkeen työelämälähtöisyyden kehittämisessä oli ryhdytty. Jälkiseuranta kohdennettiin ohjaavan viranomaisen eli opetus- ja kulttuuriministeriön toimiin, ei enää ammattikorkeakoulujen omiin prosesseihin. Selvityksessään opetus- ja kulttuuriministeriön tuli vastata, miten ammattikorkeakouluilta on edellytetty työelämäyhteyksien konkretisointia, miten vahvistettu opetussuunnitelmien työelämälähtöisyyttä, kehitetty harjoittelua ja opettajien työelämäosaamista sekä miten edistetty opiskelijoiden työllistymisen seuran-

taa ja työelämälähtöisyyttä koskevan arviointitiedon keräämistä.

Jälkiseurantaraportissa tuodaan esiin useita valtakunnallisia laajoja koulutuspolitiikan uudistuksia, joilla ammattikorkeakoulujen laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta oli ministeriön mukaan tarkoitus parantaa. Tällaisena pidettiin erityisesti ammattikorkeakoululainsäädännön ja rahoitusperusteiden perinpohjaista rakenteellista, tuloksiin ja profiloitumiseen perustavaa uudistamista. Myös erilaisia hankkeita opiskelijapalauttejärjestelmän kehittämisestä, työharjoittelun ohjaamisesta ja opettajien työelämäkytkentöjen vahvistamisesta tuotiin esiin. Tarkastuskertomuksella ja sen seurantaraportilla vaikuttaa olleen laajakantoista merkitystä ammattikorkeakoulujen tulevaisuudelle.

## TYÖELÄMÄLÄHTÖISYYDEN JÄSENNYKSET

Työelämälähtöisyyden toteuttamisen eri muodot eivät tälläkään hetkellä näyttäyty merkittävässä roolissa ammattikorkeakoulujen kaikille avoimissa viestintämateriaaleissa tai asiakirjoissa. Esimerkiksi Metropolian verkkosivuilla kohdistetaan selkeä otsikkotason viesti medialle, mutta ei millekään muulle yhteiskunnan toimijataholle. Palvelut yrityksille & yhteistyö -alaotsikostakin pääsee ensimmäisenä tutustumaan kirjastoon!

Sivuilla kirjaston kerrotaan olevan myös muita kuin metropolialaisia varten. Tosiasiallisesti pää- tai alaotsikoista ei kuitenkaan löydy mitään työelämän eri toimijoille osoitettua opastusta, jäsenystä tai houkuttelevaa palvelua. Kuitenkin juuri yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden ohjaaminen uusimman ammattikorkeakoulutiedon ja -kokeilujen lähteille voisi olla dialogisuutta aidoimmillaan. Myös *big data*n hyödyntäminen ja analysoitu tieto siitä, mitä talon omia julkaisuja tai sähköisiä aineistoja yhteistyökumppanit eniten lataavat, voisivat olla osa nykypäivän vuorovaikutusta työelämän kanssa.

Useiden muidenkin ammattikorkeakoulujen Internet-sivut vaikuttavat olevan tutkinto- ja tutkimussuuntuneita. Joukosta erottuvat työelämälähtöisyyden

**“YHTEISTEN  
ETUJEN  
NÄKEMINEN  
VAATII  
PALJON  
VUOROVAI-  
KUTUSTA”**

näkökulmasta positiivisesti Hämeen ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulut sivujensa selkeällä kohderyhmäajattelulla ja ytimekkäällä Hakijalle - Opiskelijalle - Työelämälle -pääjäsennyksellä.

Edellytykset työelämälähtöisyyden selkeyttämiselle ja kuvaamiselle ammattikorkeakoulujen kivijalkana ovat kuitenkin aivan käden ulottuvilla. Valtiontalouden tarkistusviraston raportissa (2009) työelämäyhteistyötä on kuvattu neljän eri indikaattorin avulla:

- Henkilökunnan työelämäkontaktit (aiempi työkokemus, verkostot, hankkeet, työelämäjaksot)
- Opetussuunnitelmien kehittäminen ja toimeenpano (neuvottelukuntatyön määrä ja laatu; hankkeiden, projektien vierailujen yms. liittäminen osaksi opetussuunnitelman toteutusta)
- Opiskelijoiden työelämäyhteydet (työkokeemuksen huomioiminen opiskelijavalinnoissa, opiskeluaikaiset kontaktit ja ohjaus sekä ura- ja rekrytointipalveluista, työllistymisestä ja jatkokoulutusvalmiuksista huolehtiminen)
- Ammattikorkeakoulun toiminnan suunnittelu ja organisointi (strategiat sekä työelämäyhteistyötä edistävät rakenteet, mm. neuvottelukunnat, työryhmät, ohjausryhmät).

Tarkastuskertomuksessa todetaan opiskelijoiden työharjoittelun ja opinnäytetöiden olevan verraten hyvin tunnettuja ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön muotoja. Raportissa esitetään näkemys, ettei työelämä olisi osallistunut juuri lainkaan esimerkiksi opetuksen sisällön suunnitteluun ja arviointiin. Tämän paikkaansa pitävyyttä voi pohtia. Monissa ammattikorkeakouluissa koulutusohjelmien neuvottelukuntatoiminta on kuulunut alusta alkaen johtamismalliin ja saanut myönteistä palautetta esimerkiksi erilaisissa laatuarvioinneissa.

Seppo Peisan (2010) mukaan ammattikorkeakouluissa puolestaan yleisin näkemystapa opiskelun ja työelämän keskinäisestä suhteesta kiteytyy ajatukseen, että yrityksillä on oikea tieto uusista työkäytännöistä, alan työvoimatarpeesta sekä osaamisvaatimuksista. Yritysyhteistyön motiivina voi olla myös yleisen hyväksynnän hakeminen työharjoittelun ja opinnäytetöiden toteuttamiselle.

Kolmas yhteistyöhön liittyvä tarkoitus on abstraktimpi, eräänlainen oppilaitoskuvan vahvistaminen ja vakuuttelu siitä, millaiset toimintaperiaatteet ja arvot ovat vallitsevia oppilaitoksessa. Työelämän puolelta tulevat puheenvuorot saattavat saada toisinaan myös liian paljon painoarvoa. Eri organisaatioiden edustajien käsitykset työn tulevasta kehityksestä eivät ole lähtökohdiltaan ristiriidattomia.

Työelämäyhteistyö on saattanut perustua myös kokonaisvaltaiseen, pidemmän aikavälin puitesopimuksen solmimiseen joidenkin valittujen yritysten kanssa niiden rekrytointitarpeiden tyydyttämiseksi. Esimerkiksi vakuutus- ja pankkialan intressi ”rekrytointiputken” tai erityisosaamista painottavien opintopolkujen ideaa kohtaan on ollut Peisan mukaan tuntuva. Opintopolkujen edellyttämä yhteistyö yritysten ja toimialojen asiantuntijoiden kanssa on intensiivisempää kuin tavanomaisessa ammattikorkeakouluopetuksessa. Se liittyy sekä opintojen suunnitteluun ja opettamiseen että työharjoitteluun, ohjaamiseen ja opinnäytetöiden suuntaamiseen.

Yhä enemmän ammattikorkeakouluissa jalansijaa on saanut näkemys siitä, että opiskelijoiden ja ammattilaisten yhteistyössä suuntaudutaan todellisen työn muutoshaasteisiin ja uusien ratkaisujen tuottamiseen. Yhteinen, usein monialainen ja moniammatillinen opiskelu kohdentuu arkielämästä nouseviin ammatillisiin ongelmiin tai pyrkimyksiin. Esimerkiksi Metropolian innovaatioprojekteissa etsitään käytännön ratkaisuja työelämän tarpeisiin integroimalla tutkimus- ja kehittämistyötä opetukseen. Innovaatioprojektipinnat kuvataan yhdeksi keskeisistä tavoista toteuttaa työelämäyhteistyötä. Yhteistä kaikille innovaatioprojekteille, alasta riippumatta, on palvelujen, toimintatapojen, menetelmien tai tuotteiden uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa.

## **OPINNÄYTTEET KOLMIKANTA-YHTEISTYÖN MARKKERINA**

Kolmikantaisen yhteistyön käsitettä on ammattikorkeakouluissa totuttu käyttämään erityisesti opiskelijoiden opinnäytetöiden yhteydessä. Työelämälähtöinen opinnäytetyö kiteyttää kolmikantailmiön, jossa opiskelija, työelämä ja ammattikorkeakoulu tekevät yhteistyötä sekä tuottavat tai siirtävät tietoa, kokemuksia, asiantuntijuutta ja osaamista toimijoidensa käyttöön. (Rissanen, 2003.) Yhteistyö vaatii sekä opinnäytetyön tavoitteiden selkiyttämistä että toimijoiden sitoutumista opinnäytetyöprosessin läpiviemiseen. (Rissanen, 2005.) Opinnäytetyöllä on kolme toisiinsa limittyvää, mutta toimijoiden näkökulmasta silti eri aseman saavaa tehtävää. Se on opiskelijan tavoitteellinen oppimistehtävä, työelämän havaitsema tai tarvitsema kehittämistehtävä ja ammattikorkeakoulun ammatillista orientaatiota vahvistava tutkimustehtävä.

Kolmikantailmiössä opiskelijan kannalta keskeistä on, että työpaikalta tai työyhteisöstä on löydettävissä häntä itseään kiinnostava, tutkimukselliseen ja kehittävään otteeseen soveltuva tehtävä. Työn tilaajan ja työyhteisön intressit liittyvät useimmiten vahvasti käytännön hyötyyn. Ohjaavan opettajan rooli ei pelkisty myöskään vain tekniseen neuvontaan ja kommentointiin, sillä työelämä odottaa usein, että opettajat tuovat uutta tietoa ja uusia näkökulmia kehittämistyöhön.

Vastaavasti ohjaustyön kautta ammattikorkeakoulu saa tietoa työelämän osaamisvaatimuksista ja tutustuu entistä paremmin alueen työorganisaatioiden kehittämistarpeisiin. Ammattikorkeakoulut saavat opinnäytetöiden työelämäpartnereiden kautta pitkäaikaisempiinkin verkostoihinsa luontevasti sellaisia toimijoita, joilla on oleellista osaamista ja tietoa oppimisen kohteena olevasta toiminnasta ja työympäristöistä. Opinnäytetyön yhteistyökuviossa on mahdollista löytää merkittävää hyötyä kaikille osapuolille.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen parissa kolmikantaisuuden idea on viety perustutkintoon nähden vielä pidemmälle. Neuvonen-Rauhala (2009) korostaa erityisesti opinnäytetyön prosessia keskeisenä välittävänä kauttakulun kohtana, jossa toimijaverkko – koulutusohjelma, opiskelija ja työntekijä – ryhmittyy eri tavoin työelämän kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön ympärille.

Tämän lisäksi opintojen aikana voi olla muutakin, suoritettaviin opintojaksoihin kytkettyä kolmikantais- ta yhteistyötä. Myös opintojen hakuvaiheessa on voitu esimerkiksi jo edellyttää kehittämistehtävän ideaa, johon työnantajalta on tarvittu alustava sitoutuminen.

Kiinnostavana kolmikantayhteistyöhön liittyvänä näkökulmana on myös ylempien ammattikorkeakoulututkinto-opiskelijoiden työkokemuksen hyödyntäminen opetustilanteissa ja pedagogisissa ratkaisuissa. Nämä aikuis- ja täydennyskoulutukselliset piirteet erottavat ylempien ammattikorkeakoulututkinnon lähtökohtia erilaisiksi kuin pääosassa yliopistotutkintoja.

Kolmikanta-ajattelussa avaintekijänä on siis kolmen toimijatahon tarpeiden ja hyötyjen yhdistyminen. Yksi keskeisistä havainnoista on kuitenkin, että yhteisten etujen näkeminen vaatii paljon vuorovaikutusta ja erilaisia yhteistyömuotoja. Vaikka opinnäytetyön ympärille koottu toimijaverkko vaihtelee kokoonpanoltaan ja yhteistyötavoiltaan yksittäisen opinnäytetyön luonteen mukaan, kaikille opinnäytetöille yhteinen haaste on se, miten yhteiset edut löydetään ja toteutetaan. (Neuvonen-Rauhala, 2009.)

## **KOLMIKANNASTA YHTEIS-KEHITTELYN VERKOSTOIHIN**

Tämän artikkelin taustalla on ollut kiinnostus selvittää työelämälähtöisyyden parhaita käytäntöjä. Sen lisäksi taustalla on myös pitkän johtajakokemuksen kautta syntynyt käsitys siitä, että valtavirtaan kuuluva tutkimuskirjallisuus ja erilaiset selvitykset ovat jättäneet joitain olennaisia kehitystrendejä katveeseen. Kun selvitykset on usein tehty suurten massojen koulutusohjelmissa, erityisesti liiketaloudessa ja hoitotyössä, pienempien erityisalojen innovaatiot eivät ole nousseet näkyviin rikastuttamaan muiden alojen toimintatapoja. Siksi tähän artikkeliin on otettu tarkastelun kohteeksi Metropolia-esitys- ja teatteritekniikan ammattikorkeakoulututkinto (laajuus 240 opintopistettä) ja tuotantotalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto Industrial Management (laajuus 60 opintopistettä). Molemmat tutkinto-ohjelmat ovat kehittäneet koulutuksensa tasolle, jossa työelämä läpäisee koko koulutuksen ainutlaatuisella tavalla.

Esitys- ja teatteritekniikan koulutus on syntynyt vastamaan esitystekniikan nopeasti kehittyvien ympäristöjen ammatillisiin haasteisiin. Keskeistä koulutuksessa on luoda jatkuva valmius uusien teknologisten sovelluksien omaksumiseen osana ammattitaitoa. Opintojen sisältöjä ovat valo-, ääni- ja av-tekniikan sekä näyttämömekaniikan järjestelmät ja niiden erilaiset sovellukset, erilaisten esitysrakenteiden tuntemus sekä toimintaympäristön turvallisuus. Tämän lisäksi edellytetään luovuutta ratkaista uusien esitysmuotojen ja tuotantomallien asettamat haasteet.

Tuskin löytyy toista ammattikorkeakoulututkintoa, johon kentällä toimivat ammattilaiset, alan organisaatiot, verkostot, tarpeet, toimijat ja kehittymishaasteet olisi integroitu yhtä tiivisti ja monipuolisesti mukaan kuin tähän ohjelmaan. Yhteistyö merkitsee koulutusohjelmassa esimerkiksi seuraavia ratkaisuja:

- Koulutukselle on haettu alusta alkaen alan tuki. Tutkinnon rakentuminen on perustunut työelämän analysoituihin tarpeisiin ja vuorovaikutukseen kentän toimijoiden kanssa.
- Työelämän toimijat ovat mukana merkittävässä roolissa jo valintakokeissa. He sitoutuvat opiskelijoiden ammatilliseen kasvuun ja työllistymiseen aivan uniikilla tavalla, kun ovat voineet olla arvioimassa heidän alalle soveltuvuuttaan jo valintavaiheessa.
- Opiskelijoiden ammatillista verkostoa ja työelämäkontakteja kasvatetaan aivan ensimmäisistä orientoivista opinnoista lähtien.
- Koulutuksessa rakennetaan tasavertaista, keskinäisen kunnioituksen oppimisyhteisöä, jossa opiskelijat, työelämästä tulevat sivutoimiset opettajat, koulutusohjelman vastuuhenkilöt ja alan työorganisaatiot motivoituvat toimimaan ja jakamaan osaamistaan sekä kokemaan ylpeyttä yhteisestä kehitymisestä.
- Opetussuunnitelma nojautuu projektioppimiseen. Opiskelijat organisoivat lisäksi säännöllisin väliajoin toistuvan alan ammattilaisten huippupahtuman tai seminaarin, jonne keskeiset toimijat kokoontuvat. Opiskelijoille annetaan paljon

vastuuta ja mahdollisuus osoittaa kykyjään alan ammattilaisten silmissä.

- Työharjoittelu ja opinnäytetyö tehdään yleensä samaan organisaatioon. Opinnäytetöistä pyritään laatimaan ammattilehtiin puheenvuoroja ja artikkeleita ja siten nostamaan koko alan ammatillista osaamista.
- Opettajat toimivat itse kentällä alan tehtävissä erilaisissa produktioissa. Työväpaat ja keikkailu alan töissä nähdään opettajien ammattitaidon ja uskottavuuden kannalta välttämättömänä.
- Sivutoimisten opettajien pedagogisia taitoja ja sitoutumista opettamiseen tuetaan heitä ammatillisina kunnioittavalla asenteella.
- Työelämälähtöisyys nähdään vaativana verkostojen ylläpitämisenä ja kiinnostuksena koko alaa ja sen ilmiöitä kohtaan.
- Tutkintotavoitteinen aikuiskoulutus ja sen hyvä maine kentällä on ehdottoman tärkeä ja keskeinen osa toimintaa.

Ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävän toiminnan lisäksi tutkinto-ohjelmassa järjestetään rinnalla ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkintokoulutusta. Opettajilla on näyttömestarikoulutus ja oikeus ottaa vastaan ammatillisia, työelämän aidoissa tilanteissa annettuja näyttöjä. Lisäksi tutkinto-ohjelmassa järjestetään näyttötutkintoon valmentavaa oppisopimuskoulutusta. Alalla tarvittavien ammattilaisten koko kirjo on läsnä ammatikorkeakoulun piirissä, jolloin uusien tietojen välittyminen suuntaisesti ja nopeasti.

Teatteritekniikan kehitys- ja koulutushankkeisiin on muodostunut merkittävien taidelaitosten ja koulutusorganisaatioiden kotimainen ja eurooppalainen toimijaverkko. Mittavan kokoluokan hankkeet ovat sitoutuneet tiiviisti työelämäyhteistyöhön sekä teknologian, ammatitieteen ja siinä muotoutuvien standardien kehitykseen.

Englanninkielinen tuotantotalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto Industrial Management laajentaa insinööriosaaamista kansainvälisen liiketoiminnan tulevaisuuden haasteisiin. Ohjelmaa on toteutettu pitkään ja



myös uudistettu jatkuvasti yritys- ja asiakaspalautteiden sekä alan kehityssignaalien myötä. Opiskelijalle tarjoutuu sen avulla mahdollisuus MBA-tyyppiseen koulutukseen sisältöjen ja toteutuksen osalta. Samalla kuitenkin hän saa diplomi-insinööriarvoisen ylemmän korkeakoulututkinnon.

Ohjelman keskeiset sisällöt liittyvät teknologiateollisuuden palveluliiketoimintaan, tuotteistamiseen ja liiketoimintamallinnukseen, mutta myös globaalin liiketoimintaympäristön ilmiöihin, kulttuurien väliseen osaamiseen, strategiseen ajatteluun sekä moniin muihin johtamisen ja viestintätaitojen teemoihin.

Industrial Management Master's -ohjelmaan on rakennettu kiinnostava toimintakonsepti. Se nojaa ajatukseen kehittää koulutusta kuten liiketoimintaprosessia: ympäristön ja sidosryhmien muutoksia havainnoidaan, niitä ennakoidaan, niihin varaudutaan ja asiakkaita osallistetaan niihin. Jo alun perin koulutustarpeen arvioinnissa ovat merkittävänä sidosryhmänä olleet yritykset ja teknologiateollisuus. (Huhta, 2014.) Ohjelma on ideologiassaan huomattava edelläkävijä. Samanlaista lähtökohtaa koulutuksen toteuttamiseen ei helposti löydy, sillä siinä todella uskalletaan tehdä niin kuin opetetaan.

Työelämälähtöisyys Metropolia IM Master's -ohjelmassa on toteutettu tiivistettynä seuraavien toimintatapojen mukaisesti:

- Ohjelma on syntynyt Tekes-projektin tuotoksena, ja mukana kehittämistyössä oli joukko merkittäviä yrityksiä (mm. Kone, Nokia, ABB, Vaisala).
- Ohjelman sisältöjä on tarkistettu säännöllisesti neuvottelukuntakeskustelujen, tarvekaritoitusten ja palautekeskustelujen perusteella.
- Ohjelman ajallisesti lyhyt kesto ja joustava toteutus mahdollistavat suorittamisen työn ohella.
- Opinnäytetyöt suuntautuvat 100-prosenttisesti työ- organisaatioiden kehittämiseen.
- Opiskelijoista ja kouluttajista muodostuu ikään kuin tiimi, jossa toteutuvat oppivan yhteisön tunnusmerkit: ohjaus, mentorointi ja tuki.

- Alumneista on onnistuttu muodostamaan ohjelmalle tärkeä työelämäyhteyksien verkosto.

- Ohjelmassa on tunnistettu myös alumnien henkilökohtaiset motivaation lähteet eikä heidän sitoutumistaan pidetä itsestäänselvytenä ja automaattisesti tapahtuvana.

- Kontaktin ylläpitämiseen panostetaan paljon työ aikasuunnitelmissa näkymätöntä työtä. Sosiaalisen median kanavia ja palveluita käytetään monipuolisesti yhteydenpitoon, neuvotaan ja suosituksiin.

- Kouluttajat ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita opiskelijoihin, alumneihin ja ohjelman ympärillä olevaan toimijaverkkoon.

- Ulkopuoliset luennoitsijat tuovat ohjelmaan mukaan, paitsi osaamisensa, myös työpaikkansa laajempaa kontekstina ja resurssina.

Näillä kahdella esimerkillä on pyritty kuvaamaan niitä perinteisen työharjoittelun ja opinnäytetyön ylittäviä yhteistyötapoja, joilla työelämää on motivoitu mukaan ammattikorkeakouluyhteisöön tärkeäksi toimijaksi. Ammattikorkeakoulujen voimavaraksi voidaan katsoa myös se, että vaikka opettajat ovat erittäin korkeasti koulutettuja, heidän päämääränsä ei yleensä ole kilpailla tieteellisen tutkimuksen kentillä. Kun laaja opettajakoulutus vaaditaan kaikilta ammattikorkeakoulujen opettajilta, jo tämä suuntaa heidän mielenkiintoaan opiskelijoiden oppimiseen ja oman työn kehittämiseen mahdollisesti vaikkapa juuri työelämälähtöisyyden näkökulmasta.

Lisäksi erityistä painoarvoa on ammattikorkeakoulujen kehittävällä hanketyöllä, jossa työelämän toimijoiden kanssa on vähitellen opittu rakentamaan molempia osapuolia aidosti hyödyttäviä asetelmia. Esimerkiksi käy Proksi, Metropolian koordinoimassa hankkeessa kehitelty opiskelijaprojektien työelämälähtöistä ohjausta parantava avoin oppimisympäristö, joka parhaimmillaan kokoaa opiskelijan, opettajan ja työelämän edustajat yhteisöllisen oppimisen äärelle.

## TUNNUSTUKSIA, TULKINTAA JA LUPAUS PAREMMASTA

Opiskelijan, työelämän ja oppilaitoksen tarpeet kohtaavat korkeakoulun arjessa hyvin vaihtelevasti. Päättöksenteossa, johtamisessa, talousarvion laatimisessa ja vaikkapa opetussuunnitelmien jatkuvassa kehittämistyössä niistä näyttäytyväty hyvin eri-ilmeiset puolet. Vaikka ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyteen kietoutuvasta perustehtävästä ollaan harvinaisen yksimielisiä, tämän artikkelin kirjoittaminen on paljastanut, miten itsestäänselvyytenä pidettyä ei ehkä tulekaan nähtyä riittävän läheltä eikä tarpeeksi tarkasti.

On hätkähdyttävää, kuinka erään tätä artikkelia varten haastatellun mukaan kukaan ammattikorkeakoulun johtoon kuuluva ei aikaisemmin ole ollut kiinnostunut hänen vastuullaan olevan tutkinto-ohjelman tavasta toteuttaa työelämäläheisyyttä. On nolostuttavaa myöntää, ettei opettajien työaikasuunnitelmiin liittyvissä kymmenissä ja kymmenissä keskusteluissa ole työelämäverkostojen ylläpitämisen vaativuus koskaan konkretisoitunut samalla tavalla kuin tätä artikkelia kirjoittaessa. Nyt kun katsoo ammattikorkeakoulujen visioita, missioita ja strategisia tavoitteita työelämälähtöisyyden ihanteiden valaisemalla katseella, huomaa miten koulutusorganisaatiolähtöisen kuvan ne sittenkin antavat itsestään.

Jos jokin ammattikorkeakoulu, esimerkiksi Metropolia, haluaa lunastaa paremmin työelämälähtöisyyden lupauksen, sen tulisi rohkeammin keskustella julkisesti ja yksityisesti. Tulisi virittää ajatustenvaihtoa siitä, mihin rajaan saakka ammattikorkeakoulujen ja työpaikkojen kannattaa yhteistyössään edetä ja millaisin työtavoin yhteistyötä voitaisiin toteuttaa tulevaisuusorientoituneessa maailmassa. Kannattaisi nähdä paljon enemmän vaivaa toimijaverkkojen ja niiden yhteistyön mielekkyyden kehittämiseksi. Tulisi ehdottomasti olla kiinnostuneempi siitä, mitkä asiat motivoivat eri toimijatahoja ja varsinkin työelämää. Nyt kuvittelemme ehkä liian yksisilmäisesti, että työelämän kiinnostus on jollain tavalla automaattista, ammattialaan sisäsyntyisesti kuuluva ominaisuus. Mutta kuten Neuvonen-Rauhala (2009) toteaa, toimijaverkon jäsenet ovat ihmisiä ja heidän motivaatorakenteessaan, ammatillisissa tärkeysjärjestyksissään tai työelämän arkeen liittyvissä

haasteissaan tulisi ammattikorkeakoulun löytää yksilöllisempiä ja yksilöidyimpiä tapoja pitää yllä palkitsevuutta ja innostusta.

Ammattikorkeakoulu voisi hyödyntää myös työelämäkemuksesta omaavia opiskelijoita vertaisopettajina enemmän. Pedagogisten taitojen ja oman osaamisen opettaminen muille on kehittävää puuhaa työelämästä tutkintoa tekemään tulleille. Jokainen tarvitsee elämässä taitoa miettiä, miten opettaa muille sen, minkä itse osaa hyvin.

Reippaan askelen verran eteenpäin saatettaisiin päästä ottamalla työelämälähtöisyys sekä koko organisaation yhteisen laajan kehittämis- ja tutkimisprosessin kohteeksi että osaksi systemaattista yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen dokumentointia. Siispä: lisää tietoa, lisää hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä, enemmän tunnustusta työelämäyhteyksien erinomaisille ylläpitäjille ja enemmän palkitsevia kokemuksia niille työelämän edustajille, jotka suostuvat ammattikorkeakoulun ja opiskelijan kanssa kasvajiksi.

## KIRJOITTAJAN KIITOKSET

Esitän lämpimät kiitokset esitys- ja teatteritekniikan vastuuhenkilöille, osaamisaluepäällikkö Jyrki Sinisalolle ja lehtori Mikko Piriselle, sekä Industrial Managementin vetäjälle, yliopettaja Marjatta Huhdalle innostavista keskusteluista ja haastatteluihin löytyneestä ajasta.



Milla Hakkarainen

## NÄKÖKULMA: ASIAANTUNTIJUUDEN BRÄNDÄYS

Miksi uutitissa tietoturva-asioista puhuu aina sama Hyppönen F-Securelta, talousasioita edustaa aina sama pankkiheppu ja lihavuuteen liittyvissä jutuissa on haastateltu niitä kahta ravitsemusterapeuttia, jotka on nähty myös tv-formaattien laihdutuskilpailujen asiantuntijoina? Tiedämmekö, kenen näkökulmat pääsevät julkisuuteen? Ymmärrämmekö, että median valitsemien kestoasiantuntijoiden mielipiteet ovat ainoat, joita ”kansan syvät

rivit” ehkä koskaan tulevat hankalista aiheista kohtamaan. Osaammeko kyseenalaistaa asiantuntijavaltaa? Miksi toiset saavat enemmän ääntään kuuluviin kuin toiset? Kyse ei ole asiantuntijan ylivertaisesta osaamisesta. Kysymys on henkilöbrändin rakentamisesta. Henkilöbrändi rakentuu ehkä vahingossa, nykyisin myös entistä tarkoituksellisesti. Kaikki lähtee liikkeelle luontevasti asiantuntijan omista toimintatavoista. On selvää, että

hiljaisimmat tai ujoimmat eivät koskaan päädy uutisiin haastateltaviksi. Sanavalmis, tiivistämiseen kykenevä asiantuntija, joka puhuu vaikeista asioista selkokielellä, on minkä tahansa tiedonvälityskanavan lempi-ihminen.

Kyse on myös median tarpeesta leimata yksi ainoa asiantuntija oman erityisalansa edustajaksi. Tuttuus luo turvallisuutta ja jatkuvuutta – kerran löydetty helmi on journalistien luottohenkilö. Julkisuus ikään kuin lisää asiantuntijan uskottavuutta: ”Hei, toi Hyppönen on taas telkkarissa kertomassa tosta asiasta, se kyllä on ennenkin osannut selittää, mistä on kyse, kuuntelempa huolella nyt häntä...”

## **”ASIAANTUNTIJA, JOKA PUHUU VAIKEISTA ASIOISTA SELKOKIELELLÄ ON MINKÄ TAHANSA TIEDONVÄLITYSKANAVAN LEMPI-IHMINEN”**

Hakukoneoptimoinnin taitava blogisti saattaa nostaa itsensä ja oman asiantuntijuutensa KVG-aikakaudella arvoon arvaamattomaan. Tällöin, ainakin alkuun, vertaisarviointi saattaa jäädä pois ja jonkin ”koulukunnan” edustaja voi myydä omaa ajatusmalliaan sille joukolle, joka on valmis kuuntelemaan juuri hänen esiin nostamiaan näkökulmia.

Google-haulla löydetyn, korkealle hakutuloksissa nousseen asiantuntijan tilaaminen puhujaksi seminaariin on pahimmillaan noloa tilaisuuden järjestäjille. Jos asiantuntijuuden ohuus paljastuu vasta seminaaritalanteessa, se on seminaarin järjestäjälle lähinnä noloa. Yhtä lailla se voi olla noloa ”asiantuntijalle”, joka mahdollisesti ensimmäisiä kertoja kohtaa kriittisempää yleisöä.

Muotiasiantuntijaksi voisi halutessaan brändäytyä moni meistä, jos vain riittää kiinnostusta perehtyä muotimaailmaan ja ehkä on matkassa hitunen jotain omaa, uudista-vaakin näkemystä. Pohjimmiltaan muodin ymmärtäminen vaatii käsitystä muodin ja pukeutumisen historiasta, muotokielestä, väriopista, materiaaleista, suunnittelutyöstä ja trendeistä. Muotiasiantuntijaksi voi brändäytyä

monenlaisella taustalla. Uskottavinta asiantuntijalle on, jos hän on suorittanut taideteollisen tai muotoilusuuntautuneen tutkinnon ja/tai työskennellyt alalla useita vuosia – muotimaailmassa kuitenkin nuoriakin arvostetaan tuoreiden näkemysten vuoksi. Tärkein osuus asiantuntijan henkilöbrändistä muodostuu vahvoista mielipiiteistä, jotka uskalletaan sanoa ääneen.

Mitään vikaa asiantuntijan henkilöbrändämisessä ei ole, mikäli asiantuntijuus on vähemmän fataaleihin teemoihin linkitettyä. Vaarallisilla vesillä ollaan, kun esimerkiksi rokotustenvastustajat levittävät systemaattisesti tieteellisesti epäpätevää tietoa rokotteiden ja autismin yhteyksistä. Mitä suurempi osa lapsista jää rokottamatta, sitä suurempi osa vanhoista kulkutaudeista pääsee aktivoitumaan väestön keskuudessa. Näin esimerkiksi Suomessa, kun hyvällä rokotusohjelmalla lähes sukupuuttoon ajettu tuberkuloosi on päässyt yleistymään.



Jussi lipponen

## MIKSI MENTOROINTI KANNATTAA?

Olipa kerran yhden miehen konsultointiyritys. Yritys perustui sen Omistajan osaamiseen. Eräänä päivänä Omistaja alkoi miettiä eläkkeelle siirtymistä. Hänellä oli kaksi lasta, jotka eivät halunneet jatkaa yrityksen toimintaa. Omistaja jatkoi pari vuotta ja laittoi pillit pussiin. Yrityksen toiminta loppui, kymmenien tuhansien laitteistot kannettiin ullakolle ja erinomainen vuosien mittaan kerääntynyt asiakaskunta alkoi etsiä itselleen uutta yhteistyökumppania.

Tuttu tarina viime vuosilta: Kymmeniä tuhansia yrittäjiä eläköityy lähivuosien mittaan ja monen yrityksen tarina jää kesken, koska jatkajaa ei löydy. Mikä tähän avuksi? Yksi vaihtoehto on mentorointi. Monissa muodoissa esiintyvä toiminta tarjoaa rajattomat mahdollisuudet tiedon siirtoon henkilöltä, tai sukupolvelta, toiselle. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö opastaa nuorempaansa. Se on lähellä mestari-kisälli -mallia, joka on ollut käytössä tuhansia vuosia. Mentori on luotsi ja opas, ei

opettaja tai konsultti. Mentoroitava tekee päätökset ja vastaa niistä, mentorin hellässä huomassa. Kuinka tätä voisi sitten soveltaa omistajan vaihtumiseen? Ajatellaanpa, esimerkin Omistaja olisi ottanut yrityksen toimintaan mukaan nuoren innokkaan Kaverin. Kaveri olisi kulkenut Omistajan mukana vuoden, oppinut toimintatavat ja tutustunut asiakkaisiin. Vuoden jälkeen Omistaja olisi alkanut siirtyä taka-alalle, Kaveri olisi alkanut tekemään asiakaskäyntejä yksin – kuitenkin niin että Omistaja on aina tarvittaessa puhelimen päässä tukemassa.

Omistajan siirtyessä enemmän pois arjesta, asiakkaat tottuvat Kaveriin ja hyväksyvät hänet uudeksi yhteistyökumppanikseen. Toiminta jatkuu samalla tavalla kuin ennenkin. Kaveri saa itselleen toimivan yrityksen ja pystyy hiljalleen ostamaan yrityksen pois vanhalta Omistajalta. Kaverin ei tarvitse aloittaa nollassa, vaan hän voi hypätä liikkuvaan junaan. Toki hän tuo oman mausteen sa yrityksen kehittämiseen, mutta vanhaa kunnioittaen.

Mitä hyötyä tästä on Omistajalle? Hän saa yritykselleen jatkajan. Hän pystyy olemaan toiminnassa mukana juuri sen verran kuin haluaa, niin kauan kuin se kummallekin sopii. Hän saa yrityksestään korvauksen kauppahintana tai voi jäädä vähemmistöosakkaana tukemaan sen toimintaa esimerkiksi hallitustyön kautta. Arvokkaat laitteistot eivät homehdu ullakolle, vaan ovat käytössä. Asiakkaat muistavat vanhaa Omistajaa lämmöllä, koska hän huolehti heistä myös yrityksestä luovuttuaan.

Miksi näin ei toimita? Päätös yritystoiminnan lopettamisesta syntyy usein nopeasti, eikä parin vuoden siirtymisvaihe tunnu houkuttelevalta. Monella yrittäjällä ei myöskään ole varaa maksaa palkkaa tulevalle omistajalle siirtymisvaiheelta. Nämä tuntuvat suurilta ongelmilta, mutta ratkaisu löytyy kyllä. Kärsivällinen toiminta kummaltakin osapuolelta, vähittäinen omistuksen siirto ja yhteiskunnan tukien käyttäminen auttavat prosessia eteenpäin.

Moniko sitten on tässä tilanteessa? Tutkimusten mukaan seuraavien kymmenen vuoden aikana jopa 50 000 yrittäjää jää eläkkeelle. Siinä riittää tilaisuuksia monelle aloitteelliselle työnhakijalle. Loppukaneettina, arvoisa lukija, esimerkkitapaus on muuten tosi. Kyseessä on isäni sähköalan asennustarkastusyritys, joka jäi ilman jatkajaa, kun poika luki bisnestä ja tyttö yhteiskuntatieteitä. Kalliit mittalaitteet keräivät pölyä ullakolla, kun ”ei niistä

oikein raaskinut luopua”. Asiakkaat soittelevat 10 vuotta lopettamisen jälkeen perään, kun eivät löydä yhtä hyvää tekijää. Olisi ollut aika herkullinen paikka innokkaalle nuorelle sähkökärille...



Timo Argillander

## MEDIAN MURROS MUUTTAA OSAAMISTARPEET

Internet ja digitalisoituminen muuttavat kaikkien toimialojen pelisääntöjä. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen siirtyy digitaalisiin kanaviin ja yhä useampaa tuotetta täydentää digitaalinen palvelu. Media-alalle muutos on vielä voimakkaampi, sillä media-alalla myös itse tuote – sisältö – muuttuu digitaaliseksi. Media-alalla on pitkään ollut vahva yhteiskunnallinen ja taloudellinen asema.

Ala on voinut kehittyä omien pelisääntöjensä mukaisesti. Vuosikymmenten aikana vakiintuneet toimintatavat tekevät menossa olevasta muutoksesta vielä vaikeamman. Käynnissä oleva median murros on johtanut kolmeen periaatteelliseen muutokseen: median sisältö ja jakelutapa erkanevat, kuluttajien valinnanvara kasvaa ja yrityksille tulee uusia tapoja tavoittaa asiakkaat.

Aiemmin lehtiyhtiöllä oli painokone ja tv-yhtiöllä tv-studio. Uusien toimijoiden alalle tulo oli vaikeaa, koska se vaati merkittäviä investointeja. Internetin myötä jakelutie perustuu avoimeen internetiin ja jakelu- ja tuotantoteknologian investointivaatimus on käytännössä poistunut. Tämän seurauksena mediayhtiöiden kilpailutilanne on oleellisesti kiristynyt ja kilpailijoiksi ovat tulleet myös kansainväliset tahot. Samaan aikaan kuluttajilla on tarjolla digitaalisissa kanavissa valtava määrä sisältöjä, mistä valita mieleisensä. Myös ulkomaiset sisällöt ovat helposti saatavilla. Kuluttajat voivat myös itse tuottaa sisältöjä toisilleen. Puolet median tuotoista on tullut mainonnasta, mutta nyt mediamainonnalle on tullut uusia vaihtoehtoja. Yritykset voivat itse viestiä digitaalisissa kanavissa suoraan asiakkailleen.

Median kriisi näkyy toisaalta tilaustuottojen ja toisaalta mainostuottojen laskuna. Kotimaiset mediayhtiöt ovat kärsineet mainostulojen laskusta samaan aikaan kuin kansainväliset verkkomainonnan tarjoajat ovat kasvaneet voimakkaasti Suomessakin. Toisaalta kuitenkin median kulutus on kasvanut, mutta kasvu painottuu perinteisten mediasisältöjen asemesta internetsisältöihin.

## **”MEDIA-ALAA EI PIDÄ TARKASTELLA SULJETTUNA YRITYSTEN JOUKKONA”**

Mediayhtiöt ovat rakennemuutosten edessä. Näkyvis- sä olevilla tuotoilla ei ole mahdollisuutta taloudellisen tuloksen tekemiseen tilanteessa, jossa perinteisen median markkina laskee ja kilpailu pudottaa hintoja. Media-alan valopilkkuja sen sijaan ovat voimakkaasti kasvaneet ja kansainvälisesti menestyneet peliyhtiömme.

Tulevaisuuden media-alalla vaaditaan uudenlaista osaamista erityisesti liiketoiminnan, asiakastyön, digipalvelujen kehittämisen sekä aineettomien oikeuksien alueilla. Lisäksi tarvitaan kykyä ja halua kansainväliseen toimintaan – suomalainen media-alahan on tähän asti ollut kovin kotimarkkinavetoinen. Markkinat kansainväliselle kilpailulle avaava internet ei ole vain uhka vaan myös mahdollisuus uusille markkinoille menemiseen. Mediayhtiöiden onkin hyvä ottaa opiksi pelialamme kokemuksista.

Sen lisäksi, että menossa oleva kehitys myllertää eri toimialoja, se muuttaa myös toimialojen keskinäisiä suhteita. Siten media-alaa ei pidä tarkastella suljettuna yritysten joukkona. Mediaosaamista käytetään tulevaisuudessa myös muilla aloilla ja muiden alojen osaamista mediassa.

Muutoksen vauhti ei myöskään ole hidastumassa. Osaamisen kannalta se merkitsee jatkuvaa tarvetta uuden oppimiseen. Osaamisen kehittäminen on tulevaisuudessa ensisijaisesti jokaisen ihmisen omalla vastuulla. Yhä useampi toimii myös freelance-tyyppisessä työssä, jossa työntekijä tarjoaa osaamistaan eri toimeksiantajille.

Hyvänä työkaluna valmiuksien kehittämisessä on ollut ja on Metropolian hanketoiminta, joka törmäyttää opiskelijoita muuttuvan työelämän tarpeisiin sekä altistaa toimintaan osallistuvia yrityksiä uusille ajatuksille ja näin auttaa yrityksiä muutoshankkeissaan. Media-alalla – kuten tulevaisuudessa muillakin aloilla – on viisasta varautua jatkuvaan muutokseen ja uuden oppimiseen. Silloin on töitä tarjolla nyt ja tulevaisuudessa.





## II. MENETELMIÄ DIALOGIN VAHVISTAMISEEN

Työuria tulee pidentää! Sekä alku- että loppupäästä! Kiire, kiire, kiire! Juuri nyt päästiin sopuun eläkeiän nostamisesta 65:een vuoteen. Työurat ja -jaksot pitenevät itse kullakin. Samaan aikaan työttömyys pysyy korkealla tasolla. Yhtälö näyttättyy varsin hankalana: työskentele pidempään; työtä ei ole.

Osa opiskelijoista työllistyy todella hyvin jo opintojensa aikana ja opintojen loppuunsaattaminen näyttättyy turhanpäiväisenä. Samaan aikaan osalle vastavalmistuneista edes ensimmäisen pätkätöy löytyminen on todella vaikeaa.

Miksi työllistymiskaala on kovin laaja? Kyse on pitkälti siitä, että koulutuksen ja työelämän kohtaaminen eivät ole tässä ajassa. Siksi tässä osiossa keskitytään opiskelun ja työelämän väliseen dialogiin. Se käsitykseni mukaan on yksi keskeinen keino oppilaitoksille saada kiinnostavia ja ajankohtaisia oppimistehtäviä ja päivittää ammatin tuntemusta. Työnantajille se puolestaan on yksi keskeinen keino löytää osaavaa työvoimaa.

Johanna Korhonen peilaa artikkelissaan omia kokemuksiaan työskentelystä media-alalla 1990-luvulta lähtien suhteessa nykyisten opiskelijoiden mahdollisuuksiin. Media-ala on muuttunut ja muuttuu todella nopeasti. Artikkelissä sisältää kriittisiä, huomionarvoisia näkökulmia sekä koulutukseen että media-alan muutokseen ja siitä seuraaviin työllistymismahdollisuuksiin. En malta olla siteeraamatta artikkelin optimistista loppua: ”Ne sanoivat, että mulla on hyvä kuvasilmä ja tekniset osaamiset jo nyt ihan ammattilaistasoa. Siellä mulle tuli ekaa kertaa semmonen tunne, että kyllä mä pääsen töihin ja musta voi tulla oikeesti hyvä kuvaaja.”

Mia Akrén tarkastelee artikkelissaan ilmiötä ja muutoksia rekrytoinnissa. Hän on ollut useassa opiskelijavetoisessa hankkeessa rekrytoivan työnantajan suu ja silmät. Hän analysoi, miten rekrytointi tapahtuu nykyään. Lukijan tarkasteltavaksi jää, mitä muutokset ovat olleet ja mitkä ovat niiden vaikutukset. Hänen ajatuksiinsa oppilaitosten muutostarpeista on hyvä tarttua.

Bootcamp on toimintamalli, joka on kehitetty Reitin-hankkeessa. Sen perusajatus on tuoda näkökulmia työelämästä opiskelijamaailmaan. Tapahtuma tuotetaan aina opiskelijavoimin ja työelämän vapaaehtoisella osallistumisella. Se on muodostunut yhdeksi mainioksi tavaksi edistää työelämän ja opiskelun dialogia. Äänen jo viidettä kertaa järjestettävästä tapahtumasta saaduille kokemuksille antaa tuottaja Anni Sarasti. Kokonaisuutta täydentää kuvareportaasi Alma Mediassa toteutetusta Bootcampistä.

Kokonaisuuden loppu sisältää kaksi konkreettista casea. Toisessa peilataan opiskelijan kokemuksia yritysverkoston rakentamisessa. Toinen puolestaan keskittyy esittävän taiteen mahdollisuuksiin toimia dialogin käynnistäjänä eri aloilla, kuten sosiaali- ja terveydenhoitotyössä, aluekehittämisessä tai uusien teknologioiden käyttäjätutkimuksessa. Molemmista näistä on loppupeleissä kyse hyvinvoinnin tuottamisesta kaikille.

| MATTI RANTALA



Johanna Korhonen

## PELASTAJIA KRIISIALALLE

Kuinka kouluttaa uudenlaisia osaajia rakentamaan tulevaisuutta alalle, joka saneeraa ja kiemurtelee pitkittyneessä kriisissä? Seuraava keskustelu käydään – ja on käytykin – minkä tahansa journalistisen tai työelämätaitoja harjaannuttavan kurssin palautetilaisuudessa.

Henkilöt:

Opiskelija (*heikko hetki, väsynyt, ahdistaa*)

Journalismin sivutoiminen tuntiopettaja (*mielestään asiallinen, opiskelijan mielestä rasittavan pirteä*)

*Opiskelija:* ”Onks tässä mitään järkeä. Ei me kuitenkaan töitä saada. Kaikki vain irtisanoo. Luitteko taas uutisia Sanoman/Alman/Maikkarin yhteestä. Hitto kun pitikin päästä opiskelemaan suoraan kriisialalle.”

*Opettaja:* ”No mutta kuule. Ei se ihan noin mene. Ei viestinnän ja journalismin tarve ole ihmisiltä mihinkään häipynyt. Kysyntä on ennallaan tai jopa kasvussa. Meidän pitää vain osata vastata siihen.”

*Opiskelija:* ”Miten vastaat, jos sitä työpaikkaa ei ole?”

*Opettaja:* ”Kaikille ei varmasti ole tarjolla työpaikkaa isoissa vanhoissa mediataloissa, niin kuin tähän asti on ollut. Mutta työtä on.”

*Opiskelija:* ”Missä?”

*Opettaja:* ”Eri puolilla, eri muodoissa: uusissa rakenteissa, verkostoissa, hankkeissa, teknologioissa, uusissa yrityksissä, Suomessa, ulkomailla.”

*Opiskelija:* ”Hyvä, jos noin on. Mutta miten mä pääsen niihin töihin kiinni?”

*Opettaja:* ”Juuri sitä varten täällä nyt ollaan ja opiskelaan. Palatakseni tähän kurssiin...”

Tämän keskustelun olen opettajan roolissa käynyt viime vuosina lukuisia kertoja. Media on kiistatta kriisiala. Silti koulutamme alalle uusia toimittajia, kuvaajia, tuottajia, ohjaajia, leikkaajia, verkkoviestinnän osaajia ja muita ammattilaisia. Miten voimme tässä tilanteessa perustella koulutusta, suunnata sitä oikein ja tehdä kaiken mahdollisen, jotta opiskelijat työllistyisivät koulutustaan vastaaviin tehtäviin? Miten koulutetaan uusia osaajia nopeassa muutoksessa olevalle kriisialalle luoden samalla toivoa siitä, että ala itse asiassa selviytyy kriisistään vain osaamisen ja osaajien voimin?

Aloitin oman työurani toimittajana 1990-luvun alussa Helsingin Sanomien taloustoimituksessa. Toimituksessa oli ollut tietokoneet jo 1980-luvun alkupuolelta, mutta jossain nurkassa naputteli edelleen vanha urheilutoimittaja, jolla oli kustantajan erikoislupa käyttää mekaanista kirjoituskonetta eläkkeelle jäämiseensä asti. Muita työvälineitämme olivat muun muassa telex (pitkiä paperirullia täynnä ulkomaan uutisia, mikäli laitteen mustenauha ei ollut loppunut) ja telefax eli faksi (ensin haisevaa rullapaperia, sitten edistyksekkäitä A4-arkkeja).

Käsityksemme informaatiotulvasta oli faksin tursuava laatikko ja perkaamaton kasa telex-rullia. Muunlaisesta infoähkystä emme kärsineetkään: normaali työtehtävä saattoi olla vaikkapa vierailu tiedotustilaisuudessa, josta haimme mukaan pinon papereita toimituksessa tutustuttaviksi. Kukaan ei ollut kuullut sähköpostista ennen kuin 1990-luvun puolivälissä, jolloin iäkkäämpi toi-

mittajakollegani julisti minulle, että ainakin hän aikoo jäädä eläkkeelle koskematta mihinkään interneteihin tai muihin kotkotuksiin. Kustantajat pitivät vielä 1990-luvun loppupuolellakin keskenään seminaareja aiheesta ”sanomalehti elää ikuisesti” ja ”koska me emme olleet kuulleet tämmöisestä internetistä aikaisemmin, se ei voi olla mitään kovin tärkeää”.

Housut kintuissa yllätetty ala ei ihmetykseltään yksinkertaisesti pystynyt reagoimaan, ainakaan riittävän nopeasti. Esimerkiksi matkapuhelinoperaattorit perustivat 1990-luvun lopulla nettiin uutisportaaleja samaan aikaan, kun toimituksissa ihmeteltiin, pitäisikö huomiiseen lehteen tai tämän illan uutisiin tarkoitettuja juttuja muka todellakin julkaista jo tänään iltapäivällä.

Tässä taivastelussa media-ala hukkasi tärkeitä vuosia, ja satoa korjataan nyt. Isot mediatalot kaikkialla maailmassa ovat murroksessa, elleivät suorastaan kriisissä. Media on kaikista maailman toimialoista se, joka tätä nykyä muuttuu nopeimmin: kaikki kolme fundamenttia eli tuotantotekniikka, ansaintalogiikka ja yleisösuhte ovat mullistuneet 15 viime vuoden kuluessa perinpohjaisesti. Muillakin teollisuudenalalla fundamentit muuttuvat yhtä lailla, mutta harvoin yhtä aikaa; media-ala on pyytämättä ja yllätyksenä saanut kaikki muutostekijät niskaansa samanaikaisesti. Alan koulutukselle tämä tuottaa sekä hankaluuksia että erittäin merkittäviä uusia mahdollisuuksia.

Media-alan tuotantotekniikan muutti internet. Kun tiedon jakeluun tarvittiin ennen massiiviset investoinnit tv- ja radiojakeluun tai painolaitoksiin, verkko mahdollisti tiedon julkistamisen ja jakamisen käytännössä liki ilmaiseksi. Moni kysyy, miksi esimerkiksi sanomalehti-yhtiöt eivät iloiten luopuneet noin puolesta kuluistaan ja rientäneet nettiin saman tien. Vastakysymys kuuluu, kuka sitten maksaisi ne isot paino- ja jakeluinvestoinnit, jotka voi kuolettaa vain isoa liikevaihtoa tekemällä.

Rahaa tarvittaisiin sekä vanhojen investointien lainanhennyksiin että uusien tuotantotapojen rakentamiseen, mutta ansaintalogiikan muutti internet. Ennen vanhaan esimerkiksi sanomalehtitalojen tuloista suurin osa (jopa reilut kolme neljänestä) tuli ilmoittajilta. Nyt yhä harvempi ilmoittaja uskoo, että painomusteella värjätty sanomalehtipaperi olisi paras tapa saada väki ostamaan. Myös radio- ja televisiomainonta kohtasi vakavan

haastajan, kun verkko nielaisi ison osa ihmisten käytettävissä olevasta ajasta ja mielenkiinnosta. Verkkomainonnan hinta on murto-osa televisiomainonnan hinnasta, mutta tavoitavuus saattaa tietyissä asiakassegmenteissä olla jopa paljon parempi.

Luennoilla kysyn usein uusilta opiskelijoilta, kuinka monelle tulee jokin paperille painettu sanomalehti, Helsingissä käytännössä Hesari. Jos opiskelijoita on 20, käsiä nousee neljä tai viisi. Kun kysyn, kuka maksaa tilauksen, vastaus on useimmilla ”vanhemmat tai mummo yliopilasilahjaksi, ainakin nyt toistaiseksi”. Joku saattaa itse tilata jotain aikakauslehteä, mutta yleensä kukaan ei varsinaisesti maksa mitään kuluttamistaan mediasisällöistä. Kun kysyn, ”kuka maksaa teidän palkanne tulevaisuudessa, jos omakin maksuhalukkuutenne median asiakaina on noin vähäinen”, yleensä kellään ei ole vastausta. Sen sijaan saatamme jo kurssin alkajaisiksi päätyä alussa kuvattuun maailmanloppukeskusteluun.

## **TYÖPAIKKOJA HÄVIÄÄ, ANSAIN TALOGIikka HUKASSA**

Media-ala elää yleisösuhteestaan, koska yleisö on se, joka palkkamme lopulta maksaa – muodossa tai toisessa. Emme tee juttuja itsellemme tai kavereillemme, vaan yleisölle. Yleisö taas ei rahoita työtämme pelkästä säälistä tai myötätunnosta alamme vaikeuksia kohtaan, vaan meidän olisi pakko pystyä tuottamaan sisältöä, josta yleisö oikeasti haluaa maksaa.

Verkkoaikakaudella kilpailu on kovaa. Kaikenlaista tietoa on jokaisen ulottuvilla rajattomasti, valtaosin ilmaiseksi. Me media-alan työntekijät olemme menettäneet myös portinvartijan asemamme: meillä ei enää ole mitään mahdollisuuksia ”päättää”, mistä asioista kansalaiset kunakin päivänä saavat tietää. Ajatus tuntuu nyt muutenkin vähän omituiselta, mutta portinvartijuuden viimeisistä kulta-ajoista on vasta parikymmentä vuotta.

Media-alalta on viidentoista viime vuoden aikana hävinnyt kosolti työpaikkoja. Journalistiliiton kokoamien tietojen mukaan 2008 syksyn jälkeen toimituksellisia työpaikkoja on vähennetty yli tuhat. Tämän lisäksi tulevat päättyneet määräaikaisuudet, eläke- ja erosopimukset ja freelance-työn vähentyminen. Juha Honkonen ja Jussi

Lankinen kertaavat pamfletissaan Huonoja uutisia – Näin mediatilat pilaavat journalismin (Into Kustannus, 2012) alan irtisanomisia ja säästöjä. Heidän mukaansa journalismin taso on laskenut samalla, kun vanhoja ja kalliita toimittajia on korvattu nuorilla, nopeilla ja halvemmilla kollegoilla. Heistä osalla on alan koulutus, osalla jokin muu koulutus. Kouluttamattomana media-alalle pääsi joku poikkeuslahjakkuus puikahtamaan viimeksi joskus vuosikymmeniä sitten.

Mitä koulutus kriisialalle merkitsee koulutusalan toimijoille ja opiskelijoille? Opiskelijoita jatkuvat yt-uutiset tuntuvat huolestuttavan. Monella on tulevaisuudestaan realistinen käsitys: tuleva työ tuskin on eläkeikään jatkuva työsuhde jossain perinteisessä mediatalossa. Sen on oltava jotain muuta, mutta mitä, on monelle vielä hyvin epäselvää. Opiskelijoita tuntuu masentavan myös etenkin ammattiliittosuunnasta kuuluva kritiikki ”liikakoulutuksesta” ja erityisesti ammattikorkeakoulujen tarjoaman koulutuksen tarpeettomuudesta tilanteessa, jossa alan ammattilaisia muutenkin päättyy työttömyyskortistoon.

## **”TOIMITUSTEN UUDENLAISIIN TYÖTEHTÄVIIN EI TALOJEN SISÄLTÄ LÄHESKÄÄN AINA LÖYDY PÄTEVIÄ TEKIJÖITÄ”**

Mitä tähän kritiikkiin voi vastata? Miksi koulutamme, jos uutta väkeä ei tarvita? Olen jo vuosia suhtautunut kriittisesti liikakoulutuskeskusteluun, ja syynä on nimenomaisesti alan murros. Vaikka nyt näyttäisi siltä, että alalla ei ole töitä, samanaikaisesti toimitusten uudenaikaisiin työtehtäviin ei talojen sisältä läheskään aina löydy päteviä tekijöitä. Tämä on vanhojen tekijöiden näkökulmasta traagista, mutta lisäkoulutus on mielekäs vaihtoehto ja tarjolla myös heille. Uuden osaamisen hankkiminen ei pelasta tilanteessa, jossa ytneuvottelut ovat jo päättyneet ja kutsu esimiehen huoneeseen kopsahtanut sähköpostiin, mutta uudelleentyöllistymistä se voi auttaa ratkaisevasti. Iltaopetuksemme osallistuu jo nyt media-alan keski-ikäisiä ammattilaisia, jotka nimenomaan haluavat parantaa työmarkkina-asemaansa tutkintoni-

mikkeellä mutta ennen kaikkea uusien asioiden osaamisella - opiskelemalla sitä, mitä toimituksissa ei ole ennen tarvittu mutta nyt tarvitaan.

En ajattele ainoastaan niitä vanhoissa mediataloissa olevia uusia työpaikkoja, joissa tarvitaan uudenlaista osaamista ja joihin nytkin palkataan uusia osaajia. Ajattelun myös ihmisiä, jotka omilla kyvyillään ja taidoillaan pystyisivät auttamaan koko alan uuteen nousuun. Tämä kuulostaa ikävältä, mutta: ne ihmiset, jotka ovat työskennelleet samantyyppisissä työtehtävissä samojen työnantajien palveluksessa 20—40 vuotta, eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia uudistamaan tuotantoja radikaalisti kriisitalanteessa. Mediataloissa tämän kantajengin osaaminen liittyy muun muassa journalistiseen osaamiseen ja asiasisältöihin, yhteiskunnan tuntemiseen ja perinteeseen, mutta yhä hyvin tarpeelliseen ”uutisenään”. Vanha kaarti ei sitä vastoin useinkaan ole parhaimmillaan, kun pitäisi hyödyntää uusia jakelutekniikoita, tunnistaa yleisön uusia kysyntätilanteita ja ehkä ideoida jopa uusia ansaintalogiikoita - tehtävä, jonka toimitukset ovat tähän asti visusti jättäneet työnantajensa huoleksi.

## **MEDIA-ALAN TUOTANNON KYSYNTÄ MUUTTUU**

Meidän tavoitteemme media-alan ammattilaisten kouluttajina on kunnianhimoinen: Meidän pitäisi kouluttaa ihmisiä, jotka osaisivat rakentaa medialle uuden tulevaisuuden ja nostaa alan uuteen nousuun. Sillä, niin kuin kerran toisensa jälkeen opiskelijoille vakuutan, toimitettujen sisältöjen kysyntä ei ole vähentynyt, vaan ihmiset tarvitsevat ja kaipaavat niitä aivan niin kuin tähänkin asti. He ovat valmiita jopa maksamaan, jos me onnistumme tekemään jotain sellaista, jonka he kokevat rahansa arvoiseksi.

Uudenlaisten mediaosaajien rekrytointi toimituksiin alkoi 1990-luvun lopulla yleensä melko surkuhupaisin prosessein. Kustantaja ja päätoimittaja olivat talossa kuin talossa tulleet pitkään jatkailtuaan siihen näkemykseen, että kai sinne nettiin sitten pitää mennä, mutta mitään se ei saisi maksaa. Palkattiin joku, yleensä nuori mies, jonka arveltiin ”ymmärtävän tietokoneista”. Sijoitettiin mainittu nuorukainen tietokoneineen toimituksen nurkkaan, jonnekin siivoojien

sosiaalitalan ja tarvikevaraston naapuriin, jotta hän ei häiritse oikeita toimittajia.

Käskettiin hänen tehdä verkkolehteä. Kun hän sitten hiippaili kopistaan pyytämään juttuja toimitukselta, moni piti häntä alussa lähinnä jonkinlaisena haitakkeena – miksi ihmeessä huomisen skuuppi pitäisi antaa tämän nuorukaisen verkkolehteen inflatoitumaan jo tänään? Kesti vuosia, ennen kuin verkkotoimitukset ymmärrettiin integroida toimitusten uutistyylien keskuksiin, niiden kiinteiksi ja itsestään selviksi osiksi. Nuori mies alkoi saada työovereikseen talossa jo olleita ja taloon tulevia ihmisiä, jotka pitivät uusien asioiden omaksumista ja uudenlaisten työprosessien haltuunottoa tärkeänä.

Samaan aikaan, kun mediaryitysten olisi pitänyt investoida internetin mahdollistamiin uusiin mediatuotteisiin, lehtien levikkien laskukierre voimistui ja ilmoitustulotkin alkoivat pienentyä. Oma lukunsa oli Yleisradio, jonka omat muutokset vähensivät henkilökuntaa nelinumeroisin luvuin hieman yli kymmenen vuoden aikana. Hyvää pitkän tähtäyksen henkilöstöpolitiikkaa on hankala harjoittaa tilanteessa, jossa toimitusjohtajan antama yleisohje henkilöstövastaaville on ”yleinen rekrytointikielto; rekrytointeja vain poikkeustapauksissa ja erityisin perustein”.

Erityinen peruste nimeltä ”median pelastaminen uutta osaamista rekrytoimalla” ei takuuvarmasti päädy laskukierroksessa olevaan budjettiin. Toimituksissa onkin yritetty ottaa olemassa olevasta henkilöstöstä irti kaikki mahdollinen. Koventunut työtahti on mediäväen yleinen puheaihe: jos ennen riitti, että teki jutun, se sama juttu on nyt tehtävä useana versiona tekstinä, äänenä ja liikkuvana kuvana eri välineisiin ja vielä niin, että päivän eri vaiheissa julkaistut versiot edustavat kukin omaa näkökulmaansa ja tuovat aina asiaan myös uutta tietoa. Myös tietografiikkaa olisi nykyajan toimituksessa suotavaa tehdä. Kaiken monikanavaisuuden keskellä tekijä toivoo, että ehtisi jossain vaiheessa päivää ajatella edes hiukkasan.

Jos 2000-luvun ensimmäisinä kymmenenä vuotena kysyi mediaryitysten johtajilta, millaista uutta osaamista taloihin tarvittaisiin, ei saanut kovinkaan selkeitä vastauksia. Yrityksille oli, ja osin edelleenkin on, epäselvää, mitä niiden pitäisi ylipäätään tehdä. Laadukkaita journalistisia mediasisältöjä, tietenkin, mutta miten ja mihin jakelu-

kanaviin - ja ennen kaikkea: miten saada riittävä määrä asiakkaita maksamaan tämä kaikki?

Oppilaitosnäkökulmasta ei ollut mahdollista jäädä odottamaan, että alan työnantajat ehkä jossain vaiheessa osaavat määrittellä, millaista osaamista ne tarvitsisivat palvelukseensa. Järkevämpää oli yrittää ennakoita alan osaamistarvetta itse. Esimerkiksi Metropolian radio- ja televisioimittamisen koulutuksessa otettiin verkko-keskeiseksi välineeksi. Ajattelimme, että pian ei ole enää olemassakaan erillisiä ”radio-, televisio- ja lehtitoimittajia”, vaan ainoastaan toimittajia, joiden on hallittava yhtä lailla kuva ja ääni kuin tekstikin. Lisäksi heidän on hahmotettava monenlaisten työtoveriensa tekemiset ja tekniikan näille kaikille tarjoamat mahdollisuudet. Toimitustyön integroitumista ennakoivat maailmalla monet muutkin toimijat, ja arvio näkyy osuneen oikeaan. Sanomalehdistä on tullut myös netissä toimivia tv-asemia, radio-ohjelman nettisivuilla on oltava laadukas kuva ja teksti ja nettiteksti on osattava kirjoittaa yhtä taitavasti kuin printtitekstikin. Toisella työpaikallani Yleisradiossa osallistuin keväällä 2014 ruokapöytäkeskusteluun, jossa innostunut kollegani kertoi uudesta tuotannostaan: kuvallisesta radiosta, siis radio-ohjelmasta, johon liittyy myös älypuhelimien ruudulla kulkevaa kuvaa.

## **UUDET OSAAJAT HAHMOTTAVAT UUSIA TARPEITA**

Uudet media-alalle tulevat ihmiset paitsi osaavat monenlaista, myös hahmottavat alan kolmatta ja keskeistä fundamenttia, yleisösuhdetta, aiemmista sukupolvista poikkeavalla tavalla. He eivät itse juuri maksa paperisten lehtien tilausmaksuja, mutta sähköisten palvelujen ostaminen tablettitietokoneelle sujuu heiltä ongelmitta (jos vain opintoraha ja sivuansiot Siwan kassalla sen mahdollistavat). He saattavat myös aavistaa, mistä joku muu ihminen suostuisi media-alan toimijoille maksamaan.

Muutama vuosi sitten yhä useampi opiskelija alkoi kanniskella älypuhelimien ohella mukanaan tablettitietokoneita. He tuntuivat tablettiensa sisällöistä hyvin motivoituneilta, mitä ne ikinä olivatkin. Yhtenä media-alan tulevaisuuden avauksena toteutimme ensimmäistä kertaa 2013 kurssin, jolla opiskelijat toteuttivat tekstiä, kuvaa, videota ja tietografiikkaa sisältävän iPad-lehden. Pilot-

tikurssin lopputulos ylitti odotukset, mutta parasta oli meille kaikille jäänyt onnistumisen tunne: tämä on juuri sitä tulevaisuuden osaamista, josta mediataloissa tätä nykyä on suurin puute. Tämä on sitä osaamista, joka auttaa alan rämeiköstä jälleen selville vesille.

Pyrimme kouluttamaan media-alalle osaajia, jotka sen lisäksi, että solahtavat sulavasti johonkin valmiiseen työpaikkaan, pystyvät jopa itse luomaan näitä työpaikkoja – joko alan vanhoihin yrityksiin tai kokonaan uusiin, vaikka itse perustamiinsa. Mediataloissa ymmärretään nykyään yhä useammin, että uusi osaaminen voi pelastaa myös vanhojen osaajien työpaikat ja luoda toimivia reittejä kriisistä ulos.

Koulutuksen on muutenkin kyettävä jatkuvasti uudistumaan alan murroksen tahdissa. Koska yhä useampi mediaammattilainen työskentelee itsenäisenä ammatinharjoittajana tai itse perustamansa yrityksen kautta, olemme lisänneet opetukseen käytännön yrittäjyys- ja liiketoimintaopetusta. Nämä oppisisällöt valavat opiskelijoihin myös uskoa siihen, että he voivat työllistyä ja elää hyvää työelämää myös muunlaisissa kuin perinteisissä työsuhteissa.

Oman työn myyminen ja sen hinnan laskeminen on nykyajan media-ammattilaisen perustaito, jota yksi opiskelija oli taannoin menestyksekkäästi avannut myös mediatalon päällikkötoimittajalle: opiskelija onnistui perustelemaan, miksi hänen free-työstään oli maksettava korkeampi hinta kuin kuukausipalkkainen ostaja ensin oli päässä laskien tullut ajatelleeksi.

## **MILLAINEN YHTEISTYÖ HYÖDYTTÄÄ OPISKELIJAA?**

Konkreettisesti voidaan kysyä, millaisia tiedonkulun tapoja oppilaitosten ja yritysten välillä tulisi olla, jotta media-ala saisi tulevaisuudessa tarvitsemansa kaltaisia osaajia. Työelämäyhteistyötä on syytä tarkastella sekä rehellisesti että rakentavan kriittisesti. Millainen yhteistyö hyödyttää jompaakumpaa tai kumpaakin osapuolta? Tärkein kysymys on, millainen yhteistyö hyödyttää opiskelijaa.

Työharjoittelu on tarpeellista ja perusteltua, mutta palkattomalla harjoittelulla on rajansa. Mediayritykset ovat

kriisissään käyttäneet ilmaista opiskelijatyövoimaa tavalla, joka ei kaikilta osin kestä läpivalaisua. Tämäntyyppinen ”yhteistyö” hyödyttää hetkellisesti yritystä, mutta tietyn rajan jälkeen se on opiskelijalle lähinnä turhauttavaa ja oppilaitokselle hyödytöntä. Lisäksi se vääristää alan normaalin, maksullisen työn kilpailutilannetta. Laadukas harjoittelu edellyttää opinnoissaan riittävän pitkällä olevaa opiskelijaa ja työnantajaa, joka on halukas ja motivoitunut antamaan harjoittelijan hyväksi riittävän työpanoksen. Horror-yhteistyö on semmoista, jossa työnantaja kokee harjoittelijat haitaksi ja harjoittelijat uurastavat epämääräisen ohjauksen varassa tietämättä, onko edes työn suunta ylipäätään oikea.

## **”OMAN TYÖN MYYMINEN JA SEN HINNAN LASKEMINEN ON NYKYAJAN MEDIA-AMMATTILAISEN PERUSTAITO”**

Työskentelen sekä Metropolian sivutoimisena tunti-opettajana että Yleisradiolle työskentelevänä itsenäisenä toimittajana. Pidän yhdistelmää hyvänä myös opiskelijoiden kannalta: voin konkreettisesti opastaa heitä Ylen organisaatioon ja ihmisiin tutustumisessa ja iloisesti tervehtiä aina, kun he harjoittelijoina, kesätoimittajina tai muissa rooleissa tulevat Ylen käytävillä vastaan.

Omien kokemusteni innoittamana olen kehitellyt ajatusta työvaihdosta: opettajat ja mediatalojen työntekijät vaihtavat hetkeksi paikkaa. Opettajat tekevät tiettyinä aikoina toimitustyötä toimituksessa, mediatalojen ihmiset opettavat ydinsaamistaan oppilaitoksessa. Nämä vaihdot voidaan organisoida kaikkien osapuolten kannalta mielekkäästi, eikä niiden tietenkään tarvitse olla samanaikaisia. Työsuhteisiin, työehtoihin ym. ei tarvitse puuttua, kun kyseessä ovat molemminpuoliset työvierailut. Henkilösuhteiden syntyminen ja vahvistuminen organisaatioiden välillä ovat ilman muuta eduksi kaikessa muussakin yhteistyössä.

## **OSAKSI MEDIA-ALAN SOSIAALISIA VERKOSTOJA**

Media-ala, niin kuin kaikki muutkin alat, on sosiaalisten suhteiden verkosto. Kun firmassa tarvitaan työntekijää tai freelanceria, kysellään ensin kavereilta: ”Tuleeko sulle mieleen joku, joka voisi...” Aika usein toimeen kutsutaan se, joka tuli jollekulle sopivana mieleen tutututuntuilta kyseltäessä. Kysymys kuuluu: mitä oppilaitos voi tehdä nivoakseen opiskelijat osaksi tätä sosiaalisten suhteiden verkostoa mielellään jo opiskeluaikana?

Toimialan tuntemus on tärkeää. Koska mediatoimiala muuttuu nopeasti - uusia tuotteita lanseerataan, edellisiä lopetetaan, firmoja perustetaan, ostetaan ja myydään, alihankintaan muodostuu jatkuvasti uudenlaisia verkostoja – tätä muutosta pitää aktiivisesti seurata myös oppilaitosmaailmassa. Monet kurssit tarjoavat tähän luontevan mahdollisuuden, kun sisällöt suunnitellaan niin, että niihin kuuluu tutustumista oman toimialan tämän hetken toimijoihin ja toimintoihin. Olen erässä opetuskokonaisuudessa kannustanut opiskelijoita valitsemaan mediaalan työpaikoista itseään eniten kiinnostavat ja tekemään niihin liittyvän harjoitustyön. Työhön on yleensä kuulunut vierailu yrityksessä ja tiedonhankinta haastattelemalla. Kiireisimmältäkin johtajalta saa usein 15 minuutin haastattelun, jonka aikana ehtii kysyä monta harkittua kysymystä. Saamani palautteen perusteella opiskelijat on otettu kaikkialla ystävällisesti vastaan; vain joissakin tapauksissa yrityksessä ei omien kiireiden takia ole pystytty kohtaamaan opiskelijaa kurssin aikataulun rajoissa.

Tulisiko opiskelijan pyrkiä media-alan ihmisten Facebook-piireihin? Ehkä, mutta en usko, että FB-tykkäämisten tasoinen vuorovaikutus vielä työllistää ketään. Facebook voi toki vahvistaa tuttavuutta, joka on jo muutenkin olemassa, mutta pääsy yhdeksi päällikkötoimittajan tuhannesta FB-kaverista ei vielä ole tae mistään.



## SÄHKÖINEN TYÖNÄYTESIVUSTO VÄLITTÄISI MERKITYKSELLISTÄ TIETOA

Kun mediatilassa haetaan henkilöä työtehtävään, tarvitaan Facebookia syvällisempää tietoa. Yleisesti tunnettu tosiasia on, että media-alalla muodollista koulutusta enemmän painavat työnäytteet: millaista on hakijan työnjälki, miten hän on havainnoinut, ideoinut, muotoillut kysymyksiä, hankkinut tietoja, kuvannut, leikkannut, kirjoittanut, spiikannut ja rakentanut juttunsa. Näitä työnäytteitä kaikki toimitusten rekrytoijat katsovat vielä paljon tarkemmin kuin tutkintotodistuksia. Todistus on hyvä bonus ja monissa tapauksissa välttämätön perusedellytys, mutta se ei yksin riitä.

Tästä syystä jokaisella opiskelijalla olisi hyvä olla verkossa vähintään sähköinen portfolio, jonka työnäytteet olisivat kaikkien työnantajien helposti tutustuttavissa. Portfolioon opiskelija voisi koota sekä opiskeluaikana kertyneet, esittelykelpoiset kurssityönsä että myös työharjoitteluissa ja kesätöissä sekä muuten opintojen ohella tehdyt ”oikeat” työnsä, jos tämä vain työn- ja toimeksiantajille sopii. Yleensä sopii. Oman itsen markkinointi on monelle media-ammattilaisellekin vaikeaa. Yksityisyytensä onkin syytä suojata jo uran alkuvaiheessa, mutta töiden julkisen näyttämisen tulisi olla osa normaalia opiskelua, niin kuin se on osa työelämääkin. Osaamisen markkinointi työnäytteiden kautta on sekä perusteltua että tuloksekasta. Jos opiskelijoiden portfoliot olisivat oppilaitoksen kokoamana yhtenäisenä kirjastona verkossa vapaasti työnantajien ja muidenkin kiinnostuneiden tutustuttavissa, nimet, kasvot ja osaamiset jäisivät mieleen merkittävästi paremmin kuin nykymallissa, jossa kontaktit ovat usein satunnaisia. Julkinen portfolio myös koulii opiskelijaa ajatukseen, että media-alan työ on lähtökohtaisesti julkista ja siis kaikkien arvioitavissa. Luonnollisesti portfolioon ei tallennettaisi aivan alkuvaiheen töitä eikä sellaisia harjoituksia, joita ei perustellun syyn takia tule julkistaa. Kunnianhimoa se voisi kyllä kasvattaa.

## YHTEISTYÖ KRIISIALAN KANSSA VAATII HYVÄÄ TAHTOA JA JOUSTOA

Media-alalla on pitkät perinteet tutustua omiin tuleviin työntekijöihinsä harjoittelun ja kesätöiden kautta. Nykyään opiskelijoita palkataan mediatiloihin myös tarvittaessa töihin tulevien työsopimuksilla opintojen ohessa. Freetyötä moni opiskelija myy jo opiskelujen aikana.

Mediatyönantajien näkökulmasta parasta oppilaitosyhteistyötä on sellainen, johon ei tarvita rahaa eikä juurikaan työaikaa mutta joka tuottaa kontakteja päteviin tuleviin ammattilaisiin, mahdollisiin rekrytoitaviin. Oppilaitoksen näkökulmasta olisi tietysti mukavampaa, että yhteistyöhön olisi mediatilojen puolelta käytettävissä sekä rahaa että aikaa, mutta tosiasioihin on mukauduttava. Yhteistyö kriisialan kanssa ja sen hyväksi edellyttää sekä hyvää tahtoa että suurta joustavuutta.

Oppilaitosmaailmassa on aivan mahdollista sopia palaveri neljän viikon päähän ja pitää se sitten sovittulla tavalla. Mediamaailmassa tällainen aikajänne on tavattoman pitkä, eivätkä varsinkaan tässä- ja nyt-maailmassa elävät uutistoinnin ihmiset välttämättä koe mielekkääksi sitoa aikaansa tämäntyyppisiin yhteistyörakenteisiin. Media-alan työ on käytännön työtä, jonka aikajänne on lyhyt. Olen vakuuttunut siitä, että paras tapa kohdata on käytännön työnteke yhdessä, ei palaveeraaminen eivätkä pitkät seminaarit.

Nykymallissa työ- ja opiskelumaailma ovat opiskelijan näkökulmasta usein erillään: hän on joko opiskelemaan tai töissä. Mikään ei estä luomasta yhteistyömalleja, joissa työnteon ja opiskelun tavoitteet nivotaan kokonaisuudeksi jo kauan ennen opinnäytetyövaihetta.

## KÄYNTIKORTTIMME OVAT OPISKELIJAT

En ole vakuuttunut siitä, että Metropolian tai muiden ammattikorkeakoulujen tarvitsisi tehdä juuri minkäänlaista imagoviestintää työnantajien suuntaan. Ammattikorkeakoulun maine mediatyönantajien silmissä vastaa yksi yhteen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden taitoja ja valmiuksia työssä. Käyntikorttimme ovat opiskelijat. Jos he osaavat, maineemme on automaattisesti hyvä. Jos he eivät osaa, mikään imagoviestintä ei auta hitustakaan.

Jo yksi ainoa ihminen voi muuttaa sitkeästi eläneen mielikuvan. Muuan toimituspäällikkö sanoi minulle ”joskus luulleensa, että ne ammattikorkeakoululaiset osaavat kyllä tekniikkaa, mutta eivät journalistista ajattelua; oikeat journalistit tulevat yliopistosta”. Sitten hänen toimintukseensa tuli Metropoliasta opiskelija, joka osoittautui sekä journalistisesti että teknisesti päteväksi ja taitavaksi toimitustyön tekijäksi. ”Olin väärässä”, toimituspäällikkö totesi rehellisesti.

Olen opettajana käyttänyt ja jatkuvasti käytän omia media-alan kontaktejani opiskelijoiden integroimiseksi toimialalle ja hyvien työntekijöiden löytämiseksi toimitukseen. Olen havainnut, että erilaiset opiskelijat tarvitsevat hyvin erilaista tukea. Jollekulle riittää pieni yleinen opetus siitä, millaisia tehtäviä missäkin talossa ylipäätään on olemassa. Toinen tarvitsee nimen, jolle soittaa, ja rohkaisua soittamiseen. Kolmas kaipaa keskustelusta opettajan kanssa ennen kaikkea vahvistusta itseluottamukselleen.

Kerroin alussa, että kriisialalle kouluttautumista koskeva maailmanloppukeskustelu käydään usein. Se on hyväkin asia; opiskelijoiden on realistisesti tiedettävä, mitä alalla on menossa. Tärkeä on kuitenkin myös toivon näköala: juuri teistä opiskelijoista tulee niitä, jotka omalla osaamisellaan nostavat media-alan suosta. Muuan nuori opiskelijamies, tuleva tv-kuvaaja, kävi esittelemässä itseään ja osaamisiaan tuotantoyhtiössä. Visiitin jälkeen hän sanoi tyytyväisenä: ”Ne sanoi, että mulla on hyvä kuvasilmä ja tekniset osaamiset jo nyt ihan ammattilaistasoa. Siellä mulle tuli ekaa kertaa semmonen tunne, että kyllä mä pääsen töihin ja musta voi tulla oikeesti hyvä kuvaaja.”



Mia Akrén

## REKRYTOINNIN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA OSAAMISEN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Laajemmassa kuvassa rekrytointi tuskin on juuri muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sen sijaan erilaiset yritykset ja toimintatavat ovat värittäneet henkilökohtaista kokemustani rekrytoijana toimimisesta ja oma ammattitaito on kehittynyt. Valmistuttuani henki-

löstöjohtamisen tradenomiksi työskentelin liikkeenjohtonkonsultointipalveluita tarjoavassa yrityksessä, jonne palkattiin paljon vastavalmistuneita - ja vain parhaat heistä. Rekrytointihaastatteluissa hakijoille tehtiin selväksi, kuka tilannetta vie ja nuoret, konsultin hulppeas-

ta urasta haaveilevat, yrittivät vakuuttaa pätevyyttään tiukoille haastattelijoille. Tehtävää ei juurikaan yritetty myydä hakijalle – miksipä turhaan, koska oli päivänselvää, että hakija halusi paikan. Taloustilanne ja työnantajan toimialoineen ovat muuttuneet sitten työurani alkuvuosien. Ei ole enää sanottua, että hakijoita tulisi ovista ja ikkunoista.

Rekrytointi-ilmoituksessa ja haastatteluissa on osattava myydä tehtävää ja yritystä – toki totuuden rajoissa! - ja osoittaa hakijalle mitä me voimme hänelle tarjota sen sijaan, että vain listaamme loputtomasti vaatimuksia. Tärkeää on myös se, että keskustellaan avoimesti, ei vain työpaikan positiivista tekijöistä, vaan myös kipupisteistä jo hakijoiden kanssa. Suuntaus on mielestäni terve: harva meistä täyttää rekrytointi-ilmoituksissa haettavien yli-ihmisten kriteerit ja vielä harvempi yritys on täydellinen.

Avoimempi viestintä rakentaa luottamusta työnhakijoiden ja yritysten välille ja sillä toivottavasti myös onnistutaan inhimillistämään työelämää ja hälventämään etenkin nuorten hakijoiden pelkoja työelämää kohtaan. Vaikka yritysten sisäiset rekrytointiprosessit eivät ole juurikaan muuttuneet viime vuosin, uusia työkaluja on sen sijaan tullut tarjolle. Suomessa yritykset käyttävät edelleen laihanlaisesti sosiaalisen median tai tuttavallisemmin somen mahdollisuuksia varsinaisessa rekrytointinissa, mutta työnantajakuvan kehittämisessä on sentään ainakin perusfacebookit, linkedinit, twitterit ja ehkä jopa instagramit ja pinterestit on otettu käyttöön. Hyvä edes näin, sillä reipas 60 % opiskelijoista hakee työnantajista tietoa Facebookin kautta (Universum Awards, 2014).

Liikkuva kuva ja videot eri muodoissaan ovat nyt kuuminta hottia digitalisoituneessa mediassa ja niin ikään työnantajakuvan kehittämisessä. Työnantajia kannustetaan tekemään omia, hyvää meininkiä kuvaavia esittelyvideoita potentiaalisille työnhakijoilleen katsottaviksi. Jo yli 30 % opiskelijoista hakeekin tietoa työnantajista YouTubesta (Universum Awards, 2014) ja luku eittämättä kasvaa. Myös videohaastattelujen, joissa haastateltava tallettaa videolle vastauksensa itselleen sopivana hetkenä ja lähettää sitten rekrytoijan katsottavaksi, käyttö rekrytointinissa yleistyy pikkuhiljaa.

Sosiaalisen median kasvavasta merkityksestä yritysten rekrytointivälineenä on keskusteltu jo tovi. Itsekin olen osallistunut jos jonkinlaisiin aiheita käsitteleviin

tietoiskuihin, työpajoihin ja keskustelutilaisuuksiin. Uskon, että sosiaalisen median käyttö rekrytointinissa ei ole yleistynyt siitä yksinkertaisesta syystä, että yritykset ovat haluttomia satsamaan tekijöihin, joilla olisi mahdollisuus pääsääntöisesti keskittyä somen hyödyntämiseen rekrytointinissa ja työnantajakuvan kehittämisessä. Nyt työtä tekevät viestinnän ja henkilöstöyksikön asiantuntijat vasemman käden pikkurillillä. Ja koska panostukset näihin kanaviin ovat vähäisiä, ovat tuloksetkin laihoja ja vaikeasti euromääräisesti todennettavissa, josta taas tehdään johtopäätös, ettei satsaus ole kannattavaa.

Oman osaamisen markkinointi sosiaalisessa mediassa ja kuinka brändäät itsesi – tyypiset kurssit vaikuttaisivat olevan jo jokaisen oppilaitoksen perusopinnoissa tai ainakin työnhaussa olevat törmäävät tähän uuteen vaatimukseen. En ole täysin vakuuttunut, että työnhakijoiden panostukset kannattaisivat vielä tällä saralla. Toistaiseksi työnantajilla ei ole resursseja tai edes ymmärrystä etsiä tekijöitä sosiaalisen median syövereistä.

## **”HARVA MEISTÄ TÄYTTÄÄ REKRYTOINTI-ILMOITUKSISSA HAETTAVIEN YLI-IHMISTEN KRITTEERIT”**

Positiivinen vaikutus on toki CV:n kulmaan lisättyillä linkeillä hakijan some-profiileihin ja tietenkin niistä pitää löytyä järkevää sisältöä siltä varalta, että työnantaja käy sivut katsomassa. Sen merkitys, löytyykö sinulta oma blogi ja esittelyvideo netistä, on varmasti hyvin toimialasidonnaista. Median ja viestinnän alalla työskentelevänä saan onnekseni olla mukana näissä uudentyypisissä työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamisissa.

Pitkään on myös puhuttu siitä, miten työnantajakuva ei ole vain viestinnän ja henkilöstöyksikön asia, vaan jokainen työntekijä vaikuttaa siihen toiminnallaan. Onkin mahtavaa huomata, miten nykyisen työnantajan, Alma Median, työntekijät jakavat Instagramissa hauskoja tai muuten mielenkiintoisia kuvia työpäivistään tai vapaa-muotoisista henkilöstötilaisuuksista ja taggäävät ne esim. #almamedia tai #iltalehti.

**“VASTUULLIS-  
TEN YRITYSTEN  
TEHTÄVÄNÄ  
ON TOIMIA  
YHTEISTYÖSSÄ  
OPPILAITOSTEN  
KANSSA”**

Kuitenkin myös yllättävän moni työntekijä suhtautuu kielteisesti siihen, että jakaisi omasta facebook tai twitter – profilistaan työnantajaansa liittyviä positiivisia juttuja ja kuvia. Jopa oman talon työpaikkailmoituksia jaetaan vähänlaisesti omille verkostoille. Käsittääkseni tämä ei edes korreloi siihen, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä henkilöstö on työpaikkaansa. Kun työ- ja vapaa-ajan raja etenkin korkeakoulutetuilla ja asiantuntijatehtävissä työskentelevillä hämärtyy koko ajan, luulisi myös työ- ja vapaa-ajan minän sekoittuvan luontevasti. Ehkä rajanveto onkin nyt löytänyt uuden paikkansa sosiaalisen median profileista. Toivon, että ammattikorkeakouluissa on menty eteenpäin koulujen ja yritysten yhteistyössä sitten oman opiskeluaikani. Tuolloin, niinä harvoina kertoina kun koulullamme järjestettiin yrityseshittelyjä, vierailuja yrityksiin tai mahdollisuutta osallistua opiskelijamessuille, suurin osa opiskelijoista hyödynsi ajan aivan johonkin muuhun.

Vierailevia luennoitsijoita yrityksistä en juuri muista. Aloittaessani HR-assistentin työt ei henkilöstöjohtamisen opinnoista ollut ensimmäisiin vuosiin paljoakaan apua! Opinnot ja työelämä ja työssäni tarvittavat taidot eivät täysin kohdanneet. Ammattikorkeakoulujen plussapuolena olen kuitenkin aina pitänyt pakollisia työharjoitteluja ja oppinnäytetöiden laatimista vastaamaan yritysten olemassa oleviin kehitystarpeisiin.

Nyt jo kolmessa yrityksessä opiskelijayhteistyössä mukana olleena, koen, että parhaita kohtaamisia opiskelijoiden ja yritysten välillä ovat asiapitoiset, mutta kuitenkin rennot yritysvierailut tai vastaavat tilaisuudet. Yksi parhaista kokemuksistani on Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä järjestetty Bootcamp-työelämätapahduma keväällä 2014 Alma-talossa. Tilaisuudessa Alma Median asiantuntijat vetivät opiskelijoille opintojen kannalta hyödyllisiä työpajoja ja tutustuttivat työhönsä käytännön kautta. Lisäksi oli paneelikeskusteluja ja yleisön kanssa vuoropuhelua mm. oman työn hinnoittelusta ja palkkauksesta luovilla aloilla. Oli hienoa, miten aktiivisesti ja rohkeasti opiskelijat kysivät mieltään askarruttavista asioista yritysten edustajilta ja muilta paikalla olleilta asiantuntijoilta. Tapahtuman slogan oli ”Suoraan ja siekailematta asiaa kulttuurijournalismista ja oman työn hinnoittelusta” ja tällaista rehellistä ja avointa asennetta ja keskusteluyhteyttä toivoisinkin olevan yritysten ja oppilaitosten sekä opiskelijoiden välillä.

Samalla on kurjaa, miten useasti kuulen opiskelijoilta, kuinka vaikeaa on saada yrityksiä mukaan esimerkiksi ohjaamaan kurssitöitä. Henkilökohtaisesti pidän itsestäänselvyytenä, että vastuullisten yritysten tehtävänä on toimia yhteistyössä oppilaitosten kanssa tulevaisuuden työntekijöiden hyväksi. Kurssityöt, jotka tehdään yritysten kanssa, ovat opiskelijoille hyviä oman osaamisen esille tuomisen paikkoja. Esimerkiksi ensimmäisenä opiskeluvuonna ansiokkaasti tehty yritysportfolio voi avittaa kesätyöpaikan ja edelleen valmistumisen jälkeen työpaikan saamista kyseisestä yrityksestä. Nämä ovat tilaisuuksia tuoda monipuolisesti omaa osaamistaan esille ja niihin kannattaa panostaa lopputuotosta laajemmin. Tilanteet voi valjastaa oman persoonan ja asenteen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen esille tuomiseen. Eikä haittaa ole siitäkään, että sopivassa välissä kertoo esimerkiksi aiemmista kesä- tai osa-aikatyöpaikoistaan ja selvittää millaisia mahdollisuuksia kyseisessä yrityksissä olisi tarjolla itselle, nyt tai tulevaisuudessa.

Osa työnantajista törmää uusiin haasteisiin rekrytoinnissa. On syntynyt osaamistarpeita, joihin ei löydy valmiita tekijöitä kuin kourallinen ja taitoja ei kouluteta missään. On myös tehtäviä, kuten myynti, jonka vetovoimaisuus on hiipunut. Olisi hienoa, jos oppilaitokset ja yritykset voisivat jouhevasti ja nykyistä nopeammin reagoiden tehdä yhteistyötä tällaisiin haasteisiin vastaten. Haasteeksi kuitenkin usein muodostuvat, niin hitaasti päivittyvät opetussuunnitelmat, kuin toisinaan yritysten harhainen käsitys siitä, että viisus asuu vain omassa päässä. Tähän uudenlaisten osajien vajeeseen ovat ainakin osittain osanneet vastata yhteistyössä työhallinnon kanssa toimivat rekrytointiyritykset. Rekrytointeihin tähtäävät täsmäkoulutusohjelmat yhdistävät koulutuksen ja työssäoppimisen yrityksessä ja estävät vastavalmistuneiden ja korkeakoulutettujen luisumisen kortistoon. Jotakin tämänkaltaista, kaikkia osapuolia hyödyttävää, kun osaisimme tehdä ennakoiden nyt vielä ammattikorkeakoulussa opiskelevien parhaaksi. Ehdotuksia?



Päivi Keränen

## KOKEILTUA: BOOTCAMP – SUORAA PUHETTA TYÖELÄMÄSTÄ

“Bootcampissa puhutaan kulttuurialan työelämästä suoraan siekailematta. Kulttuurin ja median konkaritoimijoiden puheenvuorojen, instant-projektien ja hyvien opiskelijabileiden myötä osallistujat viedään alan perimmäisten kysymysten äärelle: Miten varautua kulttuurikentän jatkuvaan muutokseen? Kuinka hinnoitella oma työnsä? Kulttuurijournalismi, mitä häh? Missä on jatkot?” — Tapahtuman esittely FB:ssä.

Projektipäällikkö Matti Rantalan heittäämä idea jalostui ja lähti lentoon, kun koolla oli monialainen porukka opiskelijoita: “Totesimme, että Metropolia kaipaa lisää suoraa puhetta ja nimenomaan työelämästä”, tapahtuman tuottaja Anni Sarasti muistelee, “Ei oikein ollut väylää, jossa voi kysyä: Miten töihin oikein pääsee?, Kuinka paljon palkkaa minun pitäisi

pyytää? tai Saanko asuntolainan, jos olen freelancer? Vastauksia näihin ei löydy oppikirjoista”.

Tavoitteena on ollut lisäksi löytää kaikkia kulttuurialoja opiskelevia kiinnostavia aiheita, mikä ei aina ole ollut helppoa. “Tapahtuman rikkaus ja haaste on monialaisuus – kun yrittää tarjota mahdollisimman monelle jotakin, on riskinä, että kukaan ei saa mitään” kulttuurituotantoa viimeistä vuotta opiskeleva Sarasti pohtii, “Bootcamp on ollut toisaalta myös kohtaamispaikka: tv- ja radiotyön opiskelijat eivät niin vain törmää vaatetusalan opiskelijoihin, paitsi Bootcampissa!”

Syksyllä 2014 viidettä kertaa järjestettävä tapahtuma on kehittynyt paljon vuosien varrella. Kehittämisen tueksi on kerätty kävijäpalautetta jokaisesta tapahtumasta, mikä on otettu aina huomioon seuraavaa järjestettäessä. ”Ensimmäinen Bootcamp oli vain yleisluontoisia puheenvuoroja, josta siirryttiin hiljalleen käsittelemään aina yhtä kattoteemaa päivässä. Kolmannella kerralla kokeilimme paneelikeskustelua, mikä toimi meille loistavasti”, Sarasti kertoo.

Tapahtuman tunnusmerkiksi muodostunut opiskelialähtöisyys oli kuitenkin alusta selvää. “Ei PowerPoint-sulkeisia auditoriossa, vaan sohvia, popcornia, DJ:tä ja säkkituoleja. Bootcampin juju on suora puhe ja rentous”, Sarasti summaa. “Yksi lempihetkestäni Bootcampin historiassa oli, kun eräs puhuja, ammattiliiton lakimies, käveli keskelle tapahtumaa, katseli ympärilleen ja melkein änkytti: ‘Tämähän on... vapaamuotoinen tilaisuus.’ Hän viihtyi hyvin!”

Bootcampeissa on ollut paljon Sarastin mieleen painuneita hetkiä: “Paras sisältö, jonka olemme onnistuneet tuottamaan, oli ehdottomasti kevään 2014 Bootcampin kulttuurijournalismi-paneeli. Siinä istuivat vierekkäin musiikkitoimittaja Oskari Onninen, viihdetoimittaja Anne Rask, YLE uutisten kulttuuritoimittaja Jonni Aromaa ja mediapersoona Wallu Valpio. Keskustelut siitä, mikä on kenenkin näkökulmasta kiinnostavaa tai mistä impulssit jutun tekoon tulevat, olivat aivan loistavia.”

“Toinen erityisesti mieleen jäänyt hetki on ihan ensimmäisestä Bootcampista, kun Irc-gallerian perustaja totesi, että ‘No, se Irc-galleriahan me ryssittiin’. On pelottavaa, että epäonnistumisista ei puhuta enempää: on raskasta elää ympäristössä, jossa teeskennellään, että epäonnistumisia ei tapahdu”.

Reititin – opinnoista työelämään -projektin päättyessä myös Bootcamp-tapahtumien jatkuminen on vielä auki. “Toki toivoisin, että Bootcamp jatkuisi. Se edellyttäisi mielestäni sitä, että jokin sopiva hanke ottaisi sen siipiensä suojaan ja motivoisi opiskelijoita mukaan järjestämään. Elinvoimaisena pysyäkseen sen pitäisi myös olla tiiviimpi osa Metropoliaa, ehkäpä osa opiskelijoiden lukujärjestystä.”

Erityisen tärkeänä Sarasti pitää, että tapahtuma järjestetään jatkossakin opiskelijavetoisesti: “Itse valmistun kohta, ja koen, että sen jälkeen Bootcampin järjestäminen ei kuulu enää minulle – kaukaa työelämästä ei voi enää huudella, mikä opiskelijoita kiinnostaa ja mitä he tarvitsevat.”



*Bootcamp Alma Median tiloissa 9.-10.4.2014.*





*Iltalehden uutispäällikkö Juha Ristamäki johdattaa lööppipajaan.*



*Puhetta oman työn hinnoittelusta, panelisteina TAKU ry:n toiminnanjohtaja Kirsi Herala, suunnittelutoimisto Pluto Finlandin tuottaja Ossi Luoto ja Suomen Journalistiliiton lakimies Jussi Salokangas.*



*Säkkituolit, popcorn ja tikkarit ovat Bootcampin tunnusmerkkejä!*



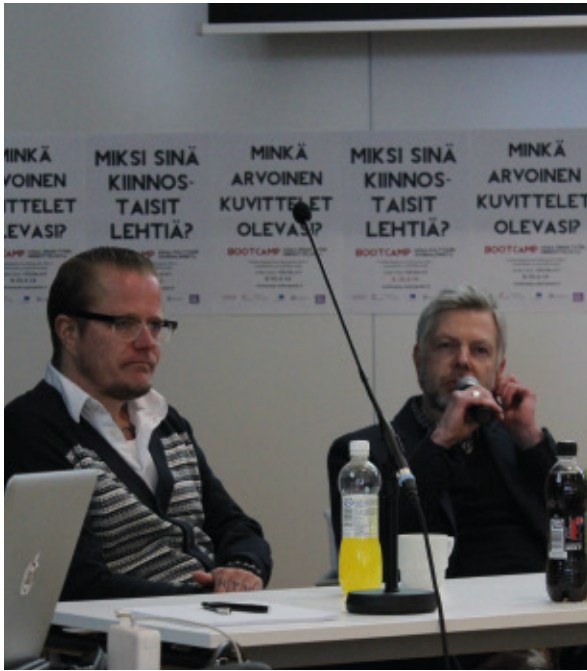
*DJ tekee tapahtuman.*



*Uudet kasvot tutuksi! Pöytäkunnat sekoitettiin keskenään ennen instant-projektia.*



*Instant-projektissa suunnitellaan blogia.*



*Wallu Valpio ja Jonni Aromaa kertoivat, näkemyksiään kulttuurijournalismista ja miten median huomio herätetään.*



*Bootcamp-jatkot illan pimeässä – vilkasta keskustelua, bingoa ja The Hearing.*



Päivi Keränen

## YHTEISTYÖVERKKOA KUTOMASSA

Yhteistyö yritysten ja muiden työelämän organisaatioiden kanssa on keskeinen osa ammattikorkeakoulun alueellista vaikuttavuutta. Yhteydet ja uudet yhteistyöavaukset eivät kuitenkaan synny itsestään. Kulttuurituotannon opiskelija Aino-Maria Paasivirta tarttui toimeen rohkaistakseen yrityksiä kiteyttämään tunnistamiaan kehittämistehtäviä projektiaiheiksi ja markkinoidakseen samalla Proksi-yhteistyöalustaa. Proksi on avoin ja vertaisoppimiseen perustuva

oppimisympäristö, jonne yritysten ja organisaatioiden on helppoa ehdottaa projektiaiheita.

Uusien yrityskontaktien solmimisessa henkilökohtaiset tapaamiset tuottivat Paasivirran kokemuksen mukaan ylivoimaisesti parhaita tuloksia. Omistautuminen on tärkeää: ”Yllättäen kyllä, parhaat kohtaamiset tapahtuivat aika sattumanvaraisesti ja aikoina, jolloin ei periaatteessa olisi enää tarvinnut olla töissä. Varsinkin alkuvaiheessa

on oikeasti haluttava luoda kontakteja, jotta tuloksia syntyy – yhdeksästä viiteen -ajattelu ei toimi”. Ennakointimattomien kohtaamisten lisäksi suunnitelmallisuuskanto hedelmää – verkostoitumistarkoituksessa organisoituissa messuosallistumisissa ja muissa tapahtumissa syntyi kaivattuja yhteyksiä.

Jotta työelämäyhteistyö viriää, yhteistyötä tarvitaan myös ammattikorkeakoulun sisällä. ”Projektityötarjouksia tulee joillekin tutkinto-ohjelmille niin paljon, ettei oikein tiedetä, mitä niiden kanssa tehtäisiin. Proksi ratkaisisi tätä ongelmaa, mutta uuden työkalun käyttöönotto vaatii työtä ja tahtoa”, Paasivirta huomauttaa. Proksin markkinoinnin suurena haasteena onkin, että yrityksille suunnatun ulkoisen ja korkeakoulun sisäisen markkinoinnin on tapahduttava samanaikaisesti: ”Yrityksen kiinnostus palveluun katoaa saman tien, jos aihepankkiin jätettyyn projektiin ei löydy tekijää. Ja, jos opiskelijalle kerrotaan projektipankista, mutta sieltä ei löydykään mitään, niin tuskin hänkään menee sinne enää uudestaan”. Opiskelijat ovat jo itsessään hyvin verkostoitunut joukko ja löytävät töitä ja kiinnostavia projekteja omien tuttujensa kautta. Verkostot eivät kuitenkaan usein näy ammattikorkeakoulutasolla ja Paasivirta onkin vinkannut kavereitaan ohjaamaan Proksiin toimeksiantoja, joita he eivät itse ehdi tekemään. Näin henkilökohtaiset verkostot saataisiin laajemmin hyödynnettyä.

Paasivirran tuntuma on, että yritykset ovat melko varovaisia käyttämään opiskelijatyövoimaa, jos perinteisiä harjoittelujaksoja ei oteta lukuun. ”Yhteistyön helppous ja sen korostaminen on tärkeää yrityspuolelle”, Paasivirta pohtii, ”mutta toisaalta on muistettava, että projektien läpivieminen ei välttämättä ole aina helppoa.” Opiskelijatyötä hän markkinoisi esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuun kautta, ei palkattomuudella, koska se vääristää työmarkkinoita. ”Opiskelijatyöhön liittyy paljon kysymyksiä, jotka on osattava huomioida”.

Opiskelijoiden ja työelämän välillä on tärkeää osata ilmaista asiat oikein, sillä tilaajan on oltava aina tietoinen, että kyseessä on opiskelijatyö ja minkälaisia odotuksia sille voi asettaa. ”Jos yritys haluaa jonkun duunin tehdyksi mahdollisimman nopeasti ja halvalla, niin opiskelijatyö ei todennäköisesti ole ratkaisu. Yritys valitsee opiskelijatyö jostakin syystä ja markkinoinnissa hyvä peruste on esimerkiksi, että opiskelijatyöllä tulee raikaita ja uusia ideoita.” Markkinoinnin tekee haastavaksi,

että opiskelijatyö ei mahdu yhteen muottiin. Työ riippuu aina tekijästä ja voi parhaimmillaan olla aivan ammattilaistasoa. Vuosikurssista voi hieman päätellä osaamista, mutta sekään ei anna täyttä kuvaa. Toisaalta, mikään ei estä yrityksiä pyytämästä halukkailta nähtävään portfolioita tai työnäytteitä.

Paasivirran tunnelmat pestin päättyessä ovat pääsääntöisesti positiiviset: ”On ollut mukavaa päästä tapaamaan paljon ihmisiä ja markkinoimaan ammattikorkeakouluaan. Ja uskon, että moni on ainakin saanut tietoa, että Metropolialla on päteviä ja työelämäyhteistyöstä kiinnostuneita opiskelijoita, vaikka ei projektiaihetta olisi vielä Proksiin laittanutkaan”. Hän kuitenkin näkee, että työelämysuhteiden kehittämisessä olisi tarvetta markkinoinnin ammattilaiselle myös pidemmällä aikavälillä: ”On haastavaa saattaa opiskelijoita ja työelämää yhteen, mutta se on myös todella tärkeää”.



Marja Louhija

## NÄKÖKULMA: TAIDETTA TILAUKSESTA

Kun Teatteri Avoimet ovat tilasi Metropolian esittävän taiteen koulutusohjelmalta mittatilausesitykset sijaintipaikkansa Töölön kortteleiden kulttuurihistoriasta, jäi pedagogin tehtäväksi miettiä: millä tavoin hanke integroituu opetukseen, mitä osaamista ja työelämäverkostoja se tuottaa ja miten taiteilijakoulutuksessa tilaus otetaan omaksi, sovitetaan yhteen oma ja tilaajan näkökulma motivoivaksi ja rikastavaksi oppimiskokemukseksi. Teatterilähtöisiin menetelmiin harjaannuttavassa koulutuksessa sovellusalueet ovat moninaiset, varhaiskasvatuksesta hoitoalaan,

nuorisotoimesta seniorikoteihin, teknologian käyttäjä-tutkimuksesta museoiden yleisötyöhön, osallistavasta lähialue toiminnasta korttelidraamoihin, työyhteisökoulutuksesta ajankohtaisteatteriin. Opetussuunnitelmassa on opiskelijalla mahdollisuus tutustua useisiin työelämäkonteksteihin sekä erilaisiin teatterilähtöisiin instrumentteihin, joita eri elämäalueilla voi hyödyntää.

Instrumentit valikoituvat projektiin funktion perusteella: esittelevään, prosessoivaan, analyttiseen, cheyttävään,

osallistavaan, refleктоivaan, aktivoivaan ja muutoshakui- seen työhön eri toimintaympäristöissä on omat työkalunsa ja niiden yhdistelmät. Opiskelijat tutustuvat erilaisiin soveltavan teatterin toimintakenttiin ja työelämätahoihin sekä ammatillisissa perusopinnoissa, valinnaisissa opin- noissa, ammatillisessa työharjoittelussa että opintoihin integroiduissa hankkeissa. Lisäksi enenevässä määrin opinnäytetyöt käsittelevät erilaisia työelämähankkeiden prosesseja.

Ammatillisiin perusopintoihin on vaihtelevin toteutus- muodoin sisältynyt pitkään sekä pedagogisen että yhteis-öllisen draamatoiminnan jaksot. Pedagogisen toiminnan kohteet ovat vaihdelleet varhaiskasvatuksesta peruskou- luun, lukioista taiteen perusopetuksen yksiköihin, yliopis- tollisesta aikuiskoulutuksesta erityisryhmiin.

Näissä merkeissä tutuksi on tullut useita työelämäkenttien edustajia ja asiakkaita. Jo pitkään jatkunut sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoihin kohdistuva draamamenetelmän tapahtuva opetusharjoittelu harjaannuttaa taiteilijat pe- dagogiseen toimintaan ja sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijat vuorovaikutus- ja ilmaisutaitoihin. Kummatkin ovat lisäksi oppineet refleктоimaan ammatillisia kokemuksia, toiveita ja pelkoja taiteen keinoin, pukemalla hiljaista tietoa esityksellisiin tutkielmiin.

Yhteisöllisissä opinnoissa on usein jalkauduttu metropoli- alueen eri puolille ja opiskelija on tullut tutuksi eri sek- toreiden kaupunki- ja kuntatoimijoiden kanssa. Laajim- pia hankkeita yhteisöllisen taidetyöskentelyn rintamalla ovat olleet Helsinki Acts- ja Kansalaisnavigointi-hank- keet, joiden kautta muotoutui myös yhteys yliopistolli- seen kaupunkitutkimukseen. Helsinki Actsissa koottiin ja kirjattiin draaman keinoin tietoa mm. kansalaisten asuinympäristökokemuksista eri kaupunginosissa. Kan- salaisnavigointi laajensi toimintaa koko metropolialueelle osallistamalla draaman keinoin lähidemokratiapoh- dintaan kansalaisten ohella myös mm. kuntapäittäjiä. Lisäksi hankkeessa tehtiin yhteistyötä metropolialueen nuorisotoimen, korttelitalojen, yrittäjien, kulttuurilaitos- ten, kirjastojen, harrastus- ja mielenterveystoimijoiden kanssa.

Perusopintojen puitteissa toiminnallisen dramaturgian opintokokonaisuudessa ovat kohdanneet taide ja yhteis- kunnallinen tai kulttuurinen tilaus. Näissä teemäläh- töisissä esityksellisissä tutkielmissa on tehty yhteistyötä mm. kaupunginosayhdistysten, useiden Helsingin muse- oiden ja ammattiteattereiden kanssa, ensiksi Helsingissä ja sitten laajemmalti Suomessa. Avoimissa omissa, Teatteri

Universumissa, Kansallisteatterissa, Kaupunginteatterissa ja muissa teatterissa tehdyt hankkeet loivat osaltaan poh- jaa teatteri-ilmaisunohjaajien työllistymiselle taidelaitosten yleisötyöntekijöiksi.

## **TODELLISUUS, TAIDE, TUTKIMUS**

Valinnaisissa opinnoissa työelämäyhteistyö on laajentu- nut ja syventynyt. Kiertävän lastenteatterin kurssilla ovat asiakkaina ja yhteistyösopuolina olleet päiväkodit ja ala-asteen koulut. Museodraaman kurseilla on koh- dattu erilaisia haasteita ja yleisöryhmiä: vauvateatterista (EMMA) tiedeteatteriin (Heureka). Kuvallisen ja liikkee- lisen ilmaisun yhteyksiä on työstetty sekä Kiasmassa että Ateneumissa. Esityksen ja työpajoja erityisteemoista ovat tilanneet mm. Kansatieteen museo, Tekniikan museo ja Taideteollisuusmuseo. Tutkimus- ja kehittämishankkeisiin liitetyissä tutkivan teatterin opintokokonaisuudessa työ- elämäverkosto on täydentynyt mm. kasvatustieteiden ammat- tilaisilla VIRTAA- lasten- ja nuorten teatterihankkeissa. Parhaassa tapauksessa hanke on yrityshautomona ollut tukemassa soveltavan teatterin osuuskuntayritysten, kuten Draama-räätälit ja Teatteri IlmiÖ, syntyä.

Taiteen ja teknologian monialaista verkostoitumista tapah- tui kolmivuotisessa Akatemiatasoisessa DRAMA-hank- keessa (Stadia, HIIT, TAIK), jossa teatteri-ilmaisunohjaajat näyttivät osaamisensa draaman tutkivassa käytössä. Hanke tutki eläköityvien ihmisten tulevaisuuden odotuksia ja pelkoja ja siihen liittyviä teknologiatarpeita draamallisin menetelmin. Työ vahvisti käsitystä siitä, että innovatiivisen koulutuksen kehittämisen avainryhmä työelämäyhteistyössä ovat asiantuntevat alumnit ja heidän yrityksensä.

Joskus draamamenetelmätilaus voi sattua dramaattiseen ajankohtaan: opetusviraston tilausesitys oppilashuoltoryh- mien tehtävistä keskeytyi Jokelan kouluuampumiseen. Ja yhteiskunnallisen ajankohtaisteatterin toimintasuunnitel- ma aktio-teatteriesityksestä muuttui, kun WTC:n tornit romahtivat. Muuttuvassa maailmassa koulut sekä sosiaali- ja terveystieteiden ovatkin olleet soveltavan teatterin tarvitsijoita. Työelämäverkoston synnyttämisessä on tärkeä rooli ollut usein opettajataustaisilla aikuisopiskelijoilla, jotka tulevat eri alojen työelämästä ja vievät sinne koulutuksen tuotta- man lisäarvon. Monialaisessa taidealan koulutuksessa on laaja potentiaalinen työelämäverkosto ja siksi jatkuvuus ja kokoava määrätietoinen institutionaalinen kehittäminen olisi tarpeen.





# III.

## AVAUKSIA TYÖELÄMÄLÄHEISEEN PEDAGOGIIKKAAN

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on kouluttaa työntekijöitä ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Yhteistyö ja yhteys työelämään on ollut ammattikorkeakoulutuksen keskeinen piirre sen koko tähänastisen kehityksen ajan. On pitkään puhuttu työelämälähtöisyydestä, jolla käytännössä useimmiten tarkoitetaan toimintatapoja varmistaa koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin ja parantaa valmistuvien työllistymistä. Yhteiskunnan muutokset kuitenkin asettavat uusia haasteita, joihin totutut yhteistyömuodot eivät enää riitä vastaamaan. Uudempaan käsitteeseen, työelämäläheiseen pedagogiikkaan, sisältyykin lisäksi ajatus työelämän toimintamallien aktiivisesta kehittämisestä ja uudistamisesta – totuttuja menettelyjä voidaan myös arvioida ja tarvittaessa kyseenalaistaa. Kirjan tähän osioon olemme koonneet avauksia työelämän murrosvaiheessa tarvittavaan pedagogiseen ajatteluun:

Osion avaa Arto O. Salosen ammattikorkeakoulun tehtävää ja opettajien roolia yhteiskunnassa laaja-alaisesti pohtiva artikkeli. Hän tarkastelee ammattikorkeakoulun oppimiskulttuuria osana yhteiskunnallista muutosprosessia, pohtii opettajan eri kompetenssialueisiin liittyviä muutoksia sekä hahmottelee, millainen oppimiskulttuuri vallitsee 2020. Salonen näkee ammattikorkeakoulun tehtävänä kehittää osaltaan kulttuuria, joka parantaa hyvän elämän edellytyksiä kaikille. Opettajan osaamisen merkitys on tässä ilmeinen.

Kimmo Mäki, Hannu Kotila ja Tuija Toivola nostavat keskusteluun verkostoyhteistyön ja liiketoimintaympäristöistä tutut ekosysteemit, joiden kautta saavutetaan ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavaa osaamista. He näkevät, että ammattikorkeakoulujen ja työelämän yhteistyö voisi myös parhaimmillaan olla juuri tällaista. Tapausesimerkkeinä esitellään yritys yhteistyön ja -kumppanuusmallien kehittämiseen tähdännyt Customer2012 -projekti sekä OPIT – oppimista työelämän kanssa -projekti, jossa tutkittiin oppimisympäristöjen työelämälähtöisyyttä.

Taina Poutanen käsittelee artikkelissaan työelämän murroksen vaikutuksia uraohjaukseen. Nykyistä työelämää kuvaavat lyhyet työsuhteet, katkokset ja epävarmuus, mutta työn henkilökohtainen merkitys yksilölle ei ole vähentynyt. Ura ei enää etene organisaatioiden viitoittamaa tietä, vaan identifiointumisen kohde on kääntynyt henkilöön itseensä, omaan henkilökohtaiseen uraan. Samalla uraohjaus on kehittynyt perinteisestä ammatinvalinnan ohjauksesta vuorovaikutteiseen ohjausprosessiin, kokonaisvaltaiseen elämänsuunniteluun ja itsetuntemuksen kehittämiseen.

Neljännessä artikkelissa keskitytään opinnäytteeseen, joka on sekä valmistuvan että ammattikorkeakoulun käyntikortti työelämään. Silti opinnäytettä tehdessään opiskelija usein vasta hakee ammatti-identiteettiään. Helka-Maria Kinnunen tarkastelee artikkelissaan opinnäytetyön ohjausta yhteistyönä ohjaajan ja opiskelijan välillä.

Juha Järvisen näkökulmahaastattelussa keskiössä on ammattikorkeakoulujen erityisvahvuus: runsas raikkaiden ideoiden tuottaminen. Opintojen ohessa syntyy satamäärin ideoita ja innovaatioita, joita ei valittavasti vielä osata oikein kerätä talteen ja hyödyntää. Yksi ratkaisuehdotus on Järvisen Metropolissa koordinoima MINNO-toiminta.

Jyrki Sinisalo pohtii näkökulmassaan digitaalisuuden tuottamaa kokonaisvaltaista muutosta ja sen asettamia haasteita koulutukselle ja opettajille. Digitaalisuus heijastuu mm. ammattialojen kansainvälistyvissä pelisäännöissä, koulutusrakenteiden muutoksissa ja elinikäisessä oppimisessä. Sinisalo peräänkuuluttaa digitaalisuuden työkalujen haltuunottoa ja ennakoinnin merkitystä.

Osion päättää esittely Reititin – opinnoista työelämään -projektissa kehitetystä Proksi -verkko-oppimisympäristöstä. Se on avoin, vertaisoppimiseen perustuva oppimisympäristö opiskelijaprojekteilta, joka yhdistää opiskelijat, opettajat ja työelämäkumppanit monisuuntaiseen osaamisen ja tiedon jakoon.

| PÄIVI KERÄNEN



Arto O. Salonen

## **AMMATTIKORKEAKOULUN OPPIMISKULTTUURI JA OPETTAJAN KOMPETENSSIT 2020**

Korkeakoulun tehtävänä on tukea sellaista kulttuurirevoluutiota, joka parantaa hyvän elämän edellytyksiä laaja-alaisesti ja syvällisesti. Opettajan osaamisen merkitys on ilmeinen tällaisen yhteiskunnallisen edistyksen ja sivistyksen aikaansaamisessa. Lähdän liikkeelle viime vuosikymmenten kulttuurirevoluutiosta, jotta hahmotamme millainen meitä ympäröivä todellisuus on ollut,

millainen se on nyt ja millaiseksi se on muuttumassa. Ympäröivän todellisuuden tarkastelun jälkeen keskityn kolmeen opettajan kompetenssialueen muutokseen. Nii-tä ovat tiedon luonteeseen ja tietämisen tapoihin liittyvät muutokset, opettajana olemiseen ja identiteettiin liittyvät muutokset sekä opettajan toimintatapoihin liittyvät muutokset. Lopuksi hahmotelen millainen oppimis-

kulttuuri vallitsee vuonna 2020. Luottamuksen kulttuuria luotaessa opettajana olemisen uskottavuus ei synny erilaisten opettajien toiminnan samankaltaistamisesta ja harmonisoinnista vaan erilaisten persoonien toisiaan täydentävästä tiedollisesta, pedagogisesta ja olemuksellisesta autenttisuudesta.

Tarkastelen tässä artikkelissa ammattikorkeakoulun oppimiskulttuuria kokonaisvaltaisesti osana yhteiskunnallista muutosprosessia. Tulevaisuuden toivon vasta-voimia ovat ihmisten välinen epätasa-arvoisuus, kansanterveydelliset riskit, likaiset energiaratkaisut, tuhlailevat teolliset prosessit, elämän iloa tukahduttava ja latistava ilmapiiri, huono-osaisuus yhteiskunnassa, epätaloudellinen talous sekä kaikenlainen urautunut ja vaihtoehtoja näkemätön ajattelu.

## KULTTUURIEVOLUUTION SUUNTA

Ihmisen toiminta ja toiminnan henkinen ja aineellinen jälki muodostaa kulttuurin. Kulttuuri on jatkuvasa muutosprosessissa. Kulttuurisen evoluution voima ja laajuus on saavuttanut kuluneen 200 vuoden aikana niin suuret mittasuhteet, että se on siirtänyt ihmiskunnan antroposeeniin – ihmisen aikaan. Ihmisen ajassa ihmisen toiminta on merkittävin planeettaamme muokkaava tekijä.

Jokainen meistä on väistämättä osa laajempaa kulttuurista muutosta – halusimme tai emme. Ja jokaisen ihmisen teot muuttavat yhteiskuntaa ja koko kulttuuria, jonka osana toimimme. Vastaansanomaton tosiasia nimittäin on se, että suurta jokea ei ole olemassa ilman metsään satavia yksittäisiä pisaroita. Antroposeenissa yhteiskuntien kehittymisen suunnan tunnistaminen ja hyvän elämän mahdollisuuksia kaventavien kehityskulkujen pysäyttäminen on tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa.

Korkeakoulun tehtävänä on tukea sellaista kulttuurievoluutiota, joka varmistaa hyvän elämän edellytykset mahdollisimman monelle ihmiselle. Se on mahdollista kyseenalaistamalla olemassa olevaa kulttuuria, jotta voisimme havahtua sen mahdollisiin heikkouksiin. Jatkuva parantaminen edellyttää olemassa olevien ratkaisujen koettelemista ja horjuttamista. Edistystä ei

ole ilman, että meillä on kykyä nähdä vaihtoehtoja. Tarvitaan maailman toisinnäkemistä ja toisinkokemistä.

Millaista kulttuurievoluutiota olemme sitten todistaneet lähivuosikymmenet? Maailmansotien jälkeisissä yhteiskunnissa elämän päämääränä olivat materiaaliset asiat. Haluttiin päästä nopeasti eroon köyhyydestä, joka oli tehnyt vaikeaksi perustarpeiden tyydyttämisen. 1980-luvulle tultaessa ruokaan, juomaan, pukeutumiseen, asumiseen ja terveyteen liittyvien kustannusten suhteellinen osuus palkkatuloista oli huomattavasti pienentynyt teollistumisen mukanaan tuoman vaurastumisen ansiosta. Olimme luoneet hyvinvointiyhteiskunnan, jossa hyvän elämän edellytyksiä pyrittiin turvaamaan kaikille yhteiskunnan jäsenille.

Perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen ihmisen on mahdollista siirtyä henkisten tarpeiden tyydyttämiseen, sillä häneltä vapautuu aikaa ja voimavaroja muuhunkin kuin jokapäiväisen toimeentulon varmistamiseen. Emme kuitenkaan vaurastumisen myötä siirtyneet henkisempien elämän päämäärien tavoitteluun. Päinvastoin: ihmisen toiminnan kantavaksi ajatukseksi muodostui se, että riittävästi on vasta vähän enemmän. Olemassa olemisen merkityksen ja tarkoituksen tavoittelu näytti jäävän sivistyskäsitteissämme toissijaiseksi asiaksi. Paljon energiaa ja luonnonvaroja kuluttavat sekä saastumista aiheuttavat elämäntavat lisääntyivät. Niiden yhteyttä hyvän elämän mahdollisuuksien kaventumiseen tai rauhanomaisen yhteiselon riskin lisääntymiseen ei tunnustettu. Rahasta ja sen mahdollistamasta materiaalisesta vauraudesta tuli menestymistä, onnistumista ja onnellisuutta mittaava määre. Samalla havaitsematta jäi myös se, että ihmisen henkisellä kehityksellä ei ole planetaarisia rajoja toisin kuin materiaalisella vaurastumisella on.

Globalisoitumisen ja internetin tuomat verkottumis- ja yhteydenpitomahdollisuudet siirsivät yhteiskuntiamme informaatioaikaan 1990-luvulla. Vaurauden jakaminen ei onnistunut vaan köyhien ja rikkaiden väliset erot lisääntyivät yhteiskunnissa. Maailman mittasuhteiden pienennyttyä tieto eriarvoistumisen tuottamista kielteisistä ilmiöistä lisääntyi ja levisi tietoverkoissa sekunneissa maapallon toiselta puolelta toiselle. Elämän edellytyksiä ylläpitävien ekosysteemipalvelujen vaurioituminen ja uusiutumiskykyä suurempi hyväksikäyttö lisäsi huolta. Samoin luonnonvarojen rajallisuus ihmisistä täyttyvällä planeetalla nousi yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Eettisyyden merkitys lisääntyi edistystä ja arvokasta elämää puolustavaa sivistystä määritettäessä. 2000-luvulla kansalaiset saivat yhä useammin havaita kuinka voitot yksityistettiin, mutta tappiot sosialisointiin. Liian monien päivittäishyödykkeiden tuotevalmistusketjut eivät kestäneet päivänvaloa. Aktiivinen kansalaisuus alkoi saada uusia muotoja passiivisen kuluttajana olemisen sijasta. Yhä useampi kansalainen ajatteli, että yritysten tehtävänä on omistajien voittojen maksimoinnin lisäksi yhteiskunnallisiin epäkohtiin puuttuminen. Sijoittajat alkoivat reagoimaan myönteisesti niihin yrityksiin, jotka tekivät ratkaisujaan pitkän aikavälin kehityssuunnan perusteella.

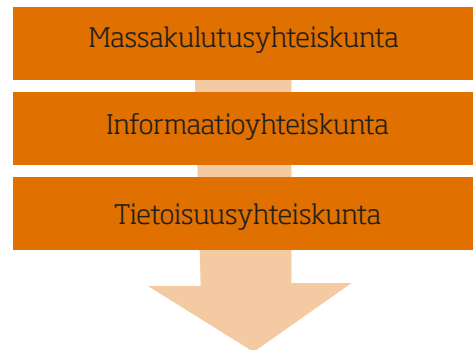
Henkisten elämän päämäärien esiintuominen on tyyppillistä tämän päivän Suomessa. Hiljainen arvoissamme tapahtunut vallankumous on muokannut arvomaailmamme kohden henkisiä elämän päämääriä. Ajattelumme on jo muuttunut, mutta tekojen tasolla muutos ei vielä laajamittaisesti ilmene. Postmaterialismi nostaa päätään, mutta valtavirtakulttuuria se ei vielä ole.

Tietoisuusyhteiskuntaan siirryttäessä erilaisia hyvän elämän tavoittelun arvolähtökohtia puntaroidaan, ihmisten keskinäisriippuvuus tunnustetaan ja vastuullisen maailmasuhteen kehittymisen välttämättömyys myönnetään. Kuluttamisen painopiste siirtyy hyödykkeistä palveluihin. Käyttöoikeuden ja saatavuuden ostamista priorisoidaan hyödykkeiden kuluttamisen sijasta. Olemisen orientaatio muodostuu yhteistä etua tavoittelevaksi.

Energia- ja ratkaisujen yhteys hyvän elämän mahdollisuudet turvaavaan tulevaisuuteen tiedostetaan. Pitkän aikavälin myönteistä kehitystä varmistavat puhtaat ja tehokkaat tekniset ratkaisut määrittävät ennen näkemättömällä tavalla koko teknologiasektorin osaamista. Jätteet ja päästöt ovat, maapallon rajallisuuteen havahtumisen jälkeen, osoitus virheellisestä tuote- tai palvelusuunnittelusta. Kulttuurievoluution suuntaa massakulutusyhteiskunnasta informaatioyhteiskuntaan ja edelleen tietoisuusyhteiskuntaan havainnollistaa oheinen kuvio.

## **PIRSTALOITUNUT TIETO JA TIETÄMINEN**

Tieto ja tietäminen on globalisaation ja informaatioajan seurauksena entistä enemmän hajautettua teknisesti ja



*Kulttuurievoluution suunta länsimaaisissa yhteiskunnissa maailmansotien jälkeisenä aikana ja tulevaisuusskenaariona.*

sosiaalisesti. Samalla käytettävissä olevan tiedon määrä on nykyajan verkottuneessa maailmassa lisääntynyt eksponentaalisesti. Pelkistetysti ilmaistuna: olemme siirtymässä maailmaan, jossa kaikki ammatilliseen kehittymiseen liittyvä tieto on kaikkien saatavilla.

Opettajana olemisessa on kyse siitä, että tietoon perustuva asiasisältö saatetaan oppijoille ymmärrettävään muotoon tilanteeseen sopivien, oppijoiden erityispiirteet huomioivien ja kunkin opettajan persoonaan parhaiten sopivien käytäntöjen avulla. Asiasisältöihin liittyvää osaamista kutsutaan substanssiosaamiseksi. Substanssiosaaminen on opettavan sisällön ja sen jäsentymisen hallintaa tai sisältöön liittyvien käsitteellisten jännitteiden ymmärrystä ja erittelykykyä.

Vallitsevan tietokäsityksen mukaisesti opettava asiasisältö muodostuu ajanmukaisen empiirisen tutkimustiedon perusteella. Tietokäsityksessämme on korostunut valistuksen ajasta saakka järkiperaisuus. Tunteet tai aistihavaintojen ulkopuolinen intuitiivinen tietäminen on määrätietoisesti ohitettu. Informaatioajan yhteiskunnasta tietoisuusyhteiskuntaan siirryttäessä henkisten asioiden merkitys hyvän elämän tekijänä kuitenkin lisääntyy. Siitä seuraa tietokäsityksen laajentumista ulos kaikkein tiukimmin määrittävästä rationaalisuudesta.

Käytettävissä olevan tiedon räjähdysmäisen kasvun vuoksi opettajan työssä korostuvat tiedon lähteille ohjaamisen taidot ilmiökohtaisen detaljitiedon hallinnan sijasta. Opettajan työn muutosta tiedonjakajasta tiedon lähteille opastajaksi tarvitaan myös siksi, että yhteiskunnan muutokset ovat niin ripeitä, että opiskelijan opintojen-

sa aikana oppimat asiat saattavat olla jo vanhentuneita hänen valmistuessaan. Oleellista on oppia kriittisesti arvioimaan tiedon luonnetta. Ja vieläkin syvemmin: olisi pystyttävä päättämään millaisia arvolähtökohtia tiedon taustalla on. Kriittisen ajattelun merkitys voimistuu. Eri arvolähtökohtien mukaisten ratkaisujen kiihkoton vertailu ja puntarointi on toivoa herättävän tulevaisuuden varmistamiseksi entistä oleellisempaa.

Erilaiset kokonaisnäkemysten muodostamisen keinot korostuvat. Jaettu asiantuntijuus on entistä tärkeämpää, sillä mahdollisimman todenmukainen ympäröivän todellisuuden tulkitseminen edellyttää erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja tiedon pirstaleiden kokoamista ehjäksi kokonaisuudeksi. Tässä prosessissa opiskelijan tiedolla on oleellinen merkitys. Jaetun asiantuntijuuden merkitys ilmenee myös monipuolisena kriittisyytenä – on eri asia pohtia tehtyä todellisuuden tulkintaa yhdestä näkökulmasta kuin useasta eri näkökulmasta. Tämä edellyttää opettajalta nöyryyttä ja herkkyyttä huomioida vaihtoehtoisia tapoja nähdä ja kokea maailma.

Erilaisia näkemyksiä yhteen sovitettaessa oppiminen siirtyy arvojen ja etiikan tasolle. Monimutkaistuneessa maailmassa on vaikeaa löytää tunnistettujen vaihtoehtojen joukosta sitä yhtä muita parempaa ratkaisua. Sen sijaan yhä useammin on valittava, eri vaihtoehtojen perusteluja vertaillen, mikä huonoista vaihtoehtoista on siedettävien. Tästä seuraa keskeneräisyyden sietämisen korostumista opettajan työssä.

## **KAMELEONTTIMAINEN OLEMINEN JA IDENTITEETTI**

Kuten jo mainitsin, korkeakoulun opettajana oleminen viittaa siihen, että opettajalla on asiantuntijuutta jollakin sisältöalueella. Asiantuntijaroolin ottaminen johtaa helposti epäsymmetriseen vuorovaikutukseen opiskelijan kanssa – asiantuntija on subjekti ja oppija objekti. Toisaalta asiantuntijavalta voi olla myös oppimista tukeva tekijä. Oppija havaitsee, että löytyy auktoriteetteja, jotka pystyvät uskottavasti määrittelemään tulevaisuuden osaamistarpeita. Korkeakoulukontekstissa asiantuntijuuteen liittyy usein myös arvointivaltaa. Tämän vuoksi opiskelijan ja opettajan suhde on vaikeaa, ellei mahdotonta, saada täysin tasavertaiseksi.

Pedagogiikka – ilman sen sekoittumista tiettyyn opetussisältöön – on oppimisympäristön organisointia ja hallinnointia opiskelijoita motivoivalla ja heidän mielenkiintoansa ylläpitävällä tavalla. Se on oppimistilanteessa ilmenevää opettajan osaamista, jonka avulla oppiminen on mahdollisimman luontevaa ja sujuvaa. Pedagogin rooli rakentuu lähtökohdiltaan aivan eri perustalle kuin asiantuntijan rooli. Pedagoginen osaaminen perustuu ihmistuntijuuteen.

Substanssin ja pedagogiikan yhdistäminen on oppimiseen tähtäävän toiminnan ydintä. Opetettavan sisällön ja pedagogiikan yhdistäminen opetustilanteessa on tietyn aiheen tai ilmiön jäsentämistä, organisointia ja sovittamista sellaiseen muotoon, että se kohtaa oppimistilanteessa olevien erilaisista taustoista tulevien opiskelijoiden mielenkiinnon kohteet, ennakkotiedot ja taidot. Kyse on siis sisällön saattamisesta pedagogisin keinoin kohderyhmälle ymmärrettävään muotoon.

Ohjaamisosaamisen merkitys korostuu tulevaisuuden opettajuudessa. Fasilitoijan roolissa opettaja poistuu perinteisen substanssiasiantuntijan roolista. Fasilitoija luo puitteet rikastavalle ja rakentavalle yhteistoiminnalle. Siinä on kyse oppimisprosessissa mukana olevien tasavertaisuuden ja yhdessäoppimisen maksimoinnista oppimisympäristöön liittyviä tekijöitä säätelemällä ja ohjailemalla. Fasilitoijan keskeistä osaamista on avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen – sellaisen, jossa on mahdollisimman vähän läsnä luovuutta tukahduttavia tekijöitä. Huomion arvoista on, että jokainen oppimisympäristöön määriteltä sääntö voi tukahduttaa tai vahvistaa osallistujien ilmaisuherkkyyttä.

Opettajan emotionaaliset kompetenssit korostuvat etenkin ohjauksellista työtä tehtäessä. Ohjaustaito ilmenee parhaimmillaan itsensä ylittämiseen kannustamisena ja kykyä saada opiskelijan täysi potentiaali käyttöön oppimisprosessissa. Se on kykyä innostaa ja motivoida opiskelijaa koko opintojen kaarta ajatellen. Onnistunut opiskelijan ohjaus edellyttää toisen asemaan asettumisen taitoa ja emotionaalista lämpöä opettajan ja opiskelijan välisessä kohtaamisessa.

Omanäköinen oppiminen ylläpitää oppimismotivaatiota. Moninaisten opiskelijoiden oppimisprosessien ymmärtäminen ilmenee kykyä eriyttää opetusta opiskelijakohtaisten pedagogisten ratkaisujen avulla. Digitaaliset

oppimisympäristöt tarjoavat tähän uusia mahdollisuuksia. Oppimisprosessia rikastavien olosuhteiden luomisen ja ylläpitämisessä keskeistä on moniäänisten tiedonrakentamisen mahdollisuuksien luominen, jotta kunkin osallistujan on mahdollista haastaa omaa ajatteluaan itselleen ominaisilla tavoilla ja vaativuustasoilla.

Korkeakouluopettajuudessa korostuu tulevaisuudessa entistä enemmän opettajan pedagoginen identiteetti tiedon ja tietämisen tapojen muutoksen vuoksi. Nämä muutokset ovat luonteeltaan sekä teknisiä että sosiaalisia. Oppimista saattaa jopa edistää se, että opettaja ei tiedä oppimisen keskiössä olevasta ilmiöstä kovinkaan paljoa. Tietämättömyys auttaa pysymään nöyränä, mikä puolestaan madaltaa kynnyistä osallistujilla olevan tiedon soveltamiseksi oppimisen kohteena olevaan asiaan tai ilmiöön. Mitä useampi osallistuja saa äänensä kuuluviin, sitä vahvempi osallisuuden kokemus yhteisössä vallitsee. Osallisuuden kokeminen voimistaa uusien asioiden omaksumiskykyä.

Tulevaisuuden opettaja säätelee rooliaan oppimisyhteisössä kameleonimaisesti asiantuntijan ja pedagogin välillä. Saman päivän aikana hän saattaa työskennellä oman alansa asiantuntijana, sosiokulttuurisena innostajana, oppimisympäristön fasilitaattorina tai ihmistuntijuuteen perustuvana pedagogina.

## KOLLEKTIIVINEN TOIMIJUUS

Monipuolinen yhteistyö eri sidosryhmien kesken muodostaa aluevaikuttamisen lähtökohdan. Yhteistyötaito on edellytys uusien oivalluksia luovien arvoverkostojen rakentamiseksi. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne ammattikorkeakoulut, jotka koulutuksen, tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä työelämäyhteistyön luontevassa kytkennässä onnistuvat.

Verkostomaisen työskentelytavan yleistyessä vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu. Vuorovaikutusosaaminen on kykyä luoda edellytyksiä rikastavalle ja rakentavalle opiskelijäläheiselle oppimisprosessille vaihtelevissa oppimisympäristöissä. Vuorovaikutustaidot luovat perustan opiskelijoita, opettajia ja ammatillisten sidosryhmien toimijoita yhdistävälle yhteistoiminnalliselle oppimiselle. Myös opettajan oman osaamis- ja tietoperustan tunnistaminen ja reflektointi helpottuu yhdessä toimittaessa.

Ihmisen identiteetti – olemisen tapa – perustuu peileihin, joita toiset ihmiset ovat.

Kilpailullinen ajattelu on omiaan heikentämään ihmisten välistä yhteistoimintaa. Informaatioajan ja globalisaation muokkaamassa maailmassa parhaimpiin tuloksiin päästään yhteistyön ja verkostoitumisen avulla. Oppimisen luonne muuttuu yhteiseksi tiedonrakentamiseksi opiskelijan, opettajan ja elinkeinoelämän tai julkisen sektorin kanssa. He kaikki voivat olla yhtä aikaa oppijoita, mutta oppimisen päämääränä heillä on erilaisten osaamisten lisääntyminen.

Tavoiteltavaa osaamista määrittävät persoonakohtaiset intressit, mutta oppiminen on luonteeltaan yhä enenevässä määrin yhteistoiminnallista. Monialaisen ammattikorkeakoulun opettajan kompetenssien kehittyminen edellyttää oman erityisosaamisen tuomista oppimisyhteisön yhteiseksi voimavaraksi, kokemusta oppimisyhteisöön kuulumisesta sekä opettajan itseohjautuvan ja persoonanmukaisen työskentelymahdollisuuden tunnistamista ja hyödyntämistä. Tähän tuskin päästään ilman osallistavaa johtajuutta.

Yhteistoiminnallinen oppiminen perustuu tasavertaiseen vuorovaikutukseen oppimisympäristössä. Sille on tyypillistä positiivinen toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus ja emotionaalinen kannattelu. Jokaisella osallistujalla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, asettaa kysymyksiä ja haastaa esitetyjä näkemyksiä. Osallistujilta vaaditaan kykyä kuunnella ja taitoa tehdä kysymyksiä.

He toimivat vastavuoroisesti ja toisiaan kunnioittaen. Päämääränä on paremman ymmärryksen saaminen niin omien kuin toistenkin käsityksistä. Jotta tähän päästäisiin, tarvitaan omien uskomusten ja ennako-oletusten kriittistä arviointia. Onnistunut tasavertainen vuorovaikutus on kekseliästä, kriittistä ja avointa. Parhaimmillaan se johtaa lopputulokseen, joka yllättää myönteisesti kaikki oppimisyhteisön jäsenet.

## **OPPIMISYHTEISÖ OSANA LUOTTAMUKSEN KULTTUURIN RAKENTAMISTA**

Kulttuurievoluution suuntaa määrittää visio sellaisesta hyvinvointiyhteiskunnasta, josta tulevat sukupolvet voivat olla ylpeitä. Siihen pääsemiseksi sivistystä on tarkasteltava entistä enemmän ihmisen kykynä löytää tähän hetkeen elämän merkityksellisyyttä ja tarkoitusta lisääviä näköaloja. Nämä näköalat löytyvät itsestä ulospäin avarruttaessa. Oleellista on kyky asettua toisen asemaan. On luotava mahdollisuuksia kehittää moraalista mielikuvitusta vastavuoroisessa, tunnustusta antavassa ja kilpailusta vapaassa ilmapiirissä.

Korkeakoulun tehtävänä on tukea sellaista yhteiskunnallista muutosta, jonka seurauksena hyvän elämän mahdollisuudet säilyvät ennallaan tai paranevat. Se edellyttää ihmisen aineellisten perustarpeiden tyydyttämistä ja henkisen kehittymisen mahdollisuuksien varmistamista. Tulevaisuuden toivoa luova vastuullinen maailmasuhde muodostuu myötätunnosta kohtuullisuudesta, kyvystä tasavertaiseen vuorovaikutukseen sekä seuraamustietoisesta käyttäytymisestä. Näillä keinoilla on mahdollista synnyttää luottamuksen kulttuuria, joka perustuu vastuuseen yhteisestä tulevaisuudesta. Samalla se vapauttaa luovuutta ja antaa syvän altruistisen merkityksen omalle olemiselle ja tekemiselle.

Tietoisuusyhteiskuntaan siirryttäessä markkinataloudesta omaksuttu kilpailullisuus suuntautuu toisten korkeakoulujen sijasta suoraan niihin ilmiöihin, jotka uhkaavat hyvän elämän mahdollisuuksia. Näitä todellisia kilpailijoita – jotka meidän tulisi voittaa – ovat ihmisten välinen epätasa-arvoisuus, kansanterveydelliset riskit, likaiset energiaratkaisut, tuhlailevat teolliset prosessit, materiaalien uudelleen käyttöä huomioimaton muotoilu, elämän iloa tukahduttava ja latistava ilmapiiri, kansalaisten huono-osaisuus, epätaloudellinen talous sekä kaikenlainen urautunut ja vaihtoehtoja näkemätön ajattelu, joka tukahduttaa ihmisen luomisvoimaa.

Systeemiajattelun merkitys voimistuu tulevaisuuden sivistyksen tekijänä. Luottamuksen kulttuuria rakennettaessa voimme aktiivisesti valita olemmeko teoillamme osa ongelmaa vai osa ratkaisua. Suurta jokea ei ole ilman pieniä puroja. Pienet purot puolestaan muodostuvat metsään satavista yksittäisistä pisaroista. On olemassa vain yksi ja sama vesi.

Entistä todenmukaisempi todellisuuden tulkinta edellyttää holistisuutta, jossa tunnustetaan sekä ihmisten välinen että ihmisen ja luonnon välinen keskinäisriippuvuus. Ihmisen ja luonnon välisessä riippuvuudessa on kyse yksinkertaisesti esimerkiksi siitä, että jos haluamme syödä hedelmiä, tarvitsemme mehiläisten pölytyspalvelua. On nimittäin huomattavan epätaloudellista antaa luonnon meille ilmaiseksi tarjoamien palvelujen kaatua, sillä jopa koko ihmislajin tulevaisuus on uhattuna jos tulevat sukupolvet joutuvat ihmisvoimin ottamaan haltuun elämän edellytyksiä ylläpitäviä ekosysteemipalveluja.

Tulevaisuuden oppimisyhteisössä korostuu toimintakulttuurin henkinen laatu. Myönteisen tuntuman merkitys lisääntyy. Työn ja oppimisen halutaan olevan merkityksellistä joka hetki. Tähän pääsemiseksi strategista ajattelua korvataan yhä enemmän toimintafilosofialla, jolloin tekemisen laadulliset seikat saavat entistä suuremman merkityksen. Oppimisprosessin luonne korostuu lopputuloksen sijasta. Myös pedagogiikan olemus muuttuu kohden horisontaalista toimintafilosofiaa. Sen ydintä ovat viestintätaidot, ihmissuhdetaidot, motivointi- ja aktivoitintaidot, yhteisen tiedonrakentamisen fasilitointitaito ja erilaisten oppimisympäristöjen sulauttamisen taito.

Monialaisiin toimintaympäristöihin – jollaisia koulutusorganisaatiot lukuisine koulutusaloineen ja tutkinto-ohjelmineen useimmiten jo itsessään ovat – kätkeytyy huomattava kehittämispotentiaali. Kehittämispotentiaali on mahdollista saada esiin älyllisten ristiinpölytysten ja monitoimijajen prosessien avulla osaamisalojen rajapinoilla työskenneltäessä. Rajapintatyöskentely voi toimia rohkaisuna pedagogisiin kokeiluihin ja oman erityisosaamisen jakamiseen yhä useampien samassa organisaatiossa toimivien tutkinto-ohjelmien käyttöön.

Ammattikorkeakoulun opettajan työ muuttuu yhä enemmän ulkoisten ja sisäisten yhteistyösuhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukainen, opiskelijoita, opettajia ja ammatillisten sidosryhmien toimijoita yhdistävä yhteistoiminnallinen oppiminen määritetty yhteiseksi tiedon, taidon ja asennoitumisen rakentamiseksi. Sen käyttövoimana on toimijoiden toisiansa täydentävä erilaisuus. Opettajana olemisen uskottavuus ei synny erilaisten opettajien toiminnan samankaltaistamisesta ja harmonisoinnista vaan erilaisten persoonien toisiaan täydentävästä tiedollisesta, pedagogisesta ja olemuksellisesta autenttisuudesta.





Kimmo Mäki, Hannu Kotila ja Tuija Toivola

## KOHTI EKOSYSTEEMJÄ JA YHTEISTÄ ARVONLUONTIA

Ammattikorkeakoulujen tavoitellessa työelämäläheisiä toimintamuotoja, tulee toteutettavassa toiminnassa ottaa suhde kahteen käsitteeseen: työelämälähtöisyyteen ja käyttäjälähtöisyyteen. Työelämälähtöisyyden käsitteen määrittely ei ole helppoa. Käsitettä ei ole koskaan virallisesti määriteltä ja sitä käytetään löyssästi yleispätevänä selityksenä ammattikorkeakoulujen olemassaolon

pohjaksi. Käsite työelämälähtöisyys saa kritiikkiä liiallisesta työelämän korostamisesta kolmikantatoiminnassa, joka kattaa ammattikorkeakoulut, työelämän ja opiskelijat. Lähtökohta kuitenkin on, että ammattikorkeakoulujen toiminnan tulee pohjautua työelämäyhteistyölle ja se velvoittaa kouluja työstämään sitä palvelevia oppimisympäristöjä ja -tiloja. Tällaisissa oppimisympäristöissä

toiminta on kolmikannassa kaikkia osapuolia yhdistävää ja osaamista ja tietotaitoa vaihdetaan keskenään sekä yhteiskehitellään uutta. Kehittämistyön ja oppimisen yhdistäminen on olennainen osa työelämälähtöistä oppimisprosessia. Toiminnan tavoitteena ei ole ainoastaan välittää opiskelijoille työelämässä tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, vaan tarkoituksena on mahdollistaa uusien ratkaisumallien ja toimintatapojen kehittäminen yhteistyössä työelämän edustajien kanssa.

Työelämälähtöisyyttä paremmin yhteistä toimintaa ja uuden luomista kollektiivisesti kuvaa käsite käyttäjälähtöisyys. Kyseistä termiä on käytetty innovaatiopolitiikassa (user-driven innovation policy) ja innovaatioiden syntymistä kuvaavissa prosesseissa. (Lehto, 2009; Rautainen 2010, von Hippel & Katz 2002.) Käyttäjälähtöisellä toiminnalla amk-pedagogiikassa tarkoitetaan integroitumista asiakkaan kanssa toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Käyttäjien osallisuus oppimistapahtumassa sisältää oletuksen, että heillä on relevanttia tietotaitoa tavoiteltavasta asiasta, jota ei muualta löydy. (Lappalainen, Apilo, Eerola, Kontinen & Pelkonen, 2010.) Jotta käyttäjälähtöinen oppimistoiminta toteutuu, täytyy toimintaympäristöjen olla mahdollisimman autenttisia työn paikkoja. Tällöin toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja toteutuksiin osallistuvat oleelliset käyttäjät: opettajat, opiskelijat ja elinkeinoelämä. Tämä luonnollisesti tarkoittaa opettaja- ja koulukeskeisistä rakenteista ja ajattelusta luopumista.

## VERKOSTOISTA VOIMAA

Kilpaillakseen menestyksekkäästi yritykset osallistavat lisääntyvässä määrin ulkoisia kumppaneita verkosto-

yhteistyöhön (Wallin, 2009). Yhdessä kumppaneiden kanssa kehitetään verkoston vahvuuksia ja pitkäaikaisesti yhteistyöstä on hyötyä verkoston kaikille osapuolille. Liiketoimintaympäristössä puhutaan nykyisin paljon ekosysteemeistä ja niiden välisestä kilpailusta. Yritykset rakentavat ympärilleen toimijaverkoston, joka luo heille ainutlaatuista osaamista ja jota on vaikea kopioida. Hyvä esimerkki tällaisesta on Apple ja sen ympärille rakentunut developpereiden ja applikaatioiden verkosto. Ammattikorkeakoulujen ja työelämän välinen yhteistyö voisi parhaimmillaan olla juuri tällaista ainutlaatuiseen osaamiseen perustuvaa yhdessä tekemistä. Esimerkkinä tällaisesta on laatupalkinnonkin saanut Kymenlaakson ammattikorkeakoulun LCCE- Learning and Competence Creating Ecosystem (Tulkki, 2010).

## ”KEHITTÄMISTYÖN JA OPPIMISEN YHDISTÄMINEN ON OLENNAINEN OSA TYÖELÄMÄLÄHTÖISTÄ OPPIMISPROSESSIA”

Luottamus on kumppanuuksien rakentamisessa kaiken perusta. Luottamusta syntyy toiminnan, tekojen ja yhteisten kokemusten kautta. Avoimuus ja tiivis vuorovaikutus ovat edellytyksenä luottamuksen rakentumiselle (Toivola, 2006). Aito yhteistyö on vastavuoroinen prosessi. Vastavuoroisuus kasvaa luottamuksesta ihmisten kesken. Luottamus vahvistaa sitoutumista yhteistyöhön ja helpottaa asioiden hoitamista. Verkostoissa tapahtuvan yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on osapuolten välinen luottamus. Se luo edellytykset tehokkaalle vuoro-

### Tekniset mahdollistajat

Nopeus, helppous,  
käytettävyys

### Persoonaan liittyvät mahdollistajat

Emotionaaliset tekijät,  
kokeilunhalu, rohkeus,  
uteliaisuus

### Sosiaaliset mahdollistajat

Yhteenkuuluvaisuus,  
avoimuus, luottamus,  
tasavertaisuus, apu ja tuki,  
sitoutuminen

	Hyvin toimiva oppimisympäristö	Heikosti toimiva oppimisympäristö
Amk-opettajien haastatteluiden pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPS:n rakenne joustava ja kehitetään kolmikannassa.</li> <li>• Opettaja monitoimijana.</li> <li>• Toimintaroolit ylittävät perinteiset rajat.</li> <li>• Vahva pedagoginen näkemys ja juoni hankkeissa.</li> <li>• Hankkeissa selkeä oppimiskäsitys taustalla.</li> <li>• AMK:n, opiskelijoiden ja yritysten rytmien yhteensovittaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulumainen toiminta ja opettajakeskeisyys.</li> <li>• Tekninen suhtautuminen oppimistoimintaan.</li> <li>• Roolijaot jäykkiä.</li> <li>• Työaikaan suhtaudutaan perinteisesti.</li> <li>• Yhteistoiminnallisuus puuttuu kolmikantatyössä.</li> <li>• Arvioinnit ei yhteistoiminnallisia.</li> </ul>
Yritysyhteistyökumppanien haastatteluiden pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysten tarpeet huomioitu varhaisessa vaiheessa.</li> <li>• Yhteistyöstä saatu hyöty kattaa panostetut resurssit.</li> <li>• Yritys saa lisäarvoa enemmän kuin normaalilla toiminnallaan.</li> <li>• Opettajat aktiivisia ja työelämää tuntevia.</li> <li>• Yksi yhteyshenkilö amk:n puolelta.</li> <li>• Säännölliset ja systemaattiset tapaamiset amk:n ja yrityksen välillä vuodenkierrossa.</li> <li>• Yritykselle aktiivisempi rooli amk:n koulutuksen kehittämisessä.</li> <li>• Yritysten ymmärrettävä yhteistyön merkitys työvoimarekrytointiin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opettajat eivät käy opiskelijoita ohjaamassa työpaikoilla.</li> <li>• Opinnäytteiden tuloksia ei esitetä yrityksille.</li> <li>• OPS lähtee vain amk:n tarpeista.</li> <li>• Yrityksen vanhojen asiakassuhteiden kuormittaminen</li> <li>• Opetuksen aikataulut asettavat kohtuuttomia rajoitteita yhteistoiminnalle.</li> <li>• Epäjatkuvuudet amk:n näkökulmasta, yritys ei tiedä kehen yhteydessä.</li> </ul>
Amk-opiskelijoiden haastatteluiden pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelijoilla omaa vastuuta toiminnassa.</li> <li>• Verkostoituminen toimii kolmikannassa.</li> <li>• Opitaan teorian soveltamista käytäntöön.</li> <li>• Opitaan työrooleja, yhteistyötaitoja ja kommunikointitaitoja.</li> <li>• Saadaan työelämäkontakteja.</li> <li>• Työelämälähtöinen toiminta keskiössä.</li> <li>• Saadaan autenttista työelämäkokemusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arviointi vähäistä ja sitä ei toteuteta kolmikantaisesti.</li> <li>• Epäselvät tavoitteet ja tehtäväksi annet hankkeissa.</li> <li>• Koulumaisuus ja akateemisten taitojen harjaannuttaminen korostuvat oppimisympäristössä.</li> <li>• Vaarana yritysten suhtautuminen opiskelijoihin vain työvoimana.</li> </ul>

vaikutukselle ja yhteistyölle, oppimiselle ja innovaatioiden ja asioiden mahdollisimman yksinkertaiselle sujumiselle (Silvennoinen, 2008).

## **VIRTUAALIYHTEISÖT LISÄÄVÄT AVOIMUUTTA**

Haaga-Heliassa toteutettiin vuoden kestänyt Customer 2012 -kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli uudistaa yritys yhteistyö- ja kumppanuusmallit, niin että ne paremmin palvelisivat sekä yritysten tarpeita että Haaga-Helian strategisia tavoitteita, joita ovat myynti, palvelu ja yrittäjyys. Kehittämis työ käynnistettiin opinäytetyönä toteutettuna nykyisten ja potentiaalisten yrityskumppaneiden haastatteluina, jossa kysyttiin sitä miten yhteistyö voisi parhaimmillaan toimia. Yritykset toivoivat aktiivista kumppanuutta ja asioiden yhteistä suunnittelua pidemmällä aikavälillä. Toinen vahvasti esiin noussut toive oli säännöllinen yhteydenpito ja yhteyshenkilöt puolin ja toisin. Yritykset toivoivat myös selkeää ja jatkuvaa yhteistyömallia. Tässä apuun tulevat erilaiset vuorovaikutuskanavat (esim. Proksi, Facebook, Twitter, blogit), jotka mahdollistavat välittömän palautteen antamisen, kokemusten jakamisen ja yritysten mukaan ottamisen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Verkostoitumista ja vuorovaikutusta voidaan edistää virtuaaliyhteisöjä synnyttämällä ja digitaalisia välineitä hyödyntämällä. Virtuaaliyhteisöllisyyden mahdollistajat voidaan jakaa teknisiin mahdollistajiin, persoonaan liittyviin mahdollistajiin sekä sosiaalisiin mahdollistajiin.

## **OPPIMISTA JA KEHITTÄMISTÄ YHDESSÄ TEKEMÄLLÄ**

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun viidentoista oppimisympäristön työelämä lähtöisyyttä ja sen ulottuvuuksia tutkittiin 2011—2012 OPIT – oppimista työelämän kanssa -hankkeessa. Tutkimuskysymyksinä olivat:

- Miten työelämä lähtöisyys ja oppiminen toteutuvat oppimisympäristössä?

- Mistä tunnistaa hyvän ja heikosti toimivan oppimisympäristöhankkeen tunnusmerkit?

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa haastateltiin oppimisympäristöjen vastuopettajat ja perehdyttiin heidän tuottamiin dokumentteihin kyseisistä oppimisympäristöistä. Näiden tulosten pohjalta toteutettiin toinen tutkimuskierros, jossa haastateltiin kyseisten oppimisympäristöjen elinkeinoelämäkumppanit ja opiskelijat, jotka olivat suorittaneet opintojaan oppimisympäristöissä. Näin saatiin kerättyä 360-asteinen haastattelukierros tutkittavan oppimisympäristön ympäriltä. Jokaisessa haastattelussa käsiteltiin seitsemää teemaa:

- Oppimisympäristöjen piirteet
- Toimijoiden roolit
- Yritys yhteistyö
- Pedagogiset periaatteet
- Osaamisen kehittyminen
- Phjaus ja arviointi
- Tulokset

Aineistosta oli selkeästi nostettavissa onnistuneesti toimivan ja heikosti toimivan oppimisympäristön piirteet.

## **YTIMESSÄ KOHTAAMISET JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS**

Jotta yhteistyö synnyttäisi uutta osaamista ja ravistelisi vanhoja toimintatapoja sen tulee olla yhdessä rakennettua. Luottamuksen syntyminen edellyttää yhteistä tekemistä ja yhteisiä kokemuksia. Kohtaamiset ovat tärkeitä sekä fyysisesti että virtuaalisesti. Kaikkien osapuolten tarpeet tulee huomioida jotta saadaan lisäarvoa jokaiselle verkostossa toimivalle. Yhteistyössä saamme aikaan sellaista mihin emme yksin pystyisi. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus. Avoimesti ja rohkeasti kohti uusia innovaatioita!



Taina Poutanen

## URAOHJAUSTA INTOHIMOA, EI VAIN KOULUTUSTA VASTAAVAAN TYÖHÖN

Tärkeintä työssä on tekemisen ilo, kirjoittaa Pekka Seppänen Helsingin Sanomien kolumnissaan (Seppänen, 2014). Työnilosta kirjoitti jo Aksel Rosenqvist 1920-luvulla korostaessaan oikean uravalinnan merkitystä sekä yksilön että yhteiskunnan menestyksen kannalta. Hänen mukaansa oikea elämänura tuo mukanaan tyyntä rauhallisuutta ja tyytyväisyyttä, herättää puhtaita ja jaloja aja-

tuksia ja todellisen elämänarvon tuntemusta (Rosenqvist 1920, Onnismaan 2007). Ammatinvalinnan ohjauksen historiasta kirjoittanut Antti Tapaninen (2012) kiteyttää, että onnistuneella ammatinvalinnalla on yksilön hyvinvoinnin lisäksi kansantaloudellista merkitystä. Rosenqvistin aikaan uravalinnat olivat yksinkertaisia ja selkeitä verrattuna nykyaikaan. Uralla on aiemmin tarkoitettu

selvärajaista ja viitoitettua elämäntietoa, lineaarisesti etenevää ja ennakoitavaa asteittaista edistymistä yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Ura on edennyt työpaikkojen tai toimien ketjuna organisaatioiden viitoittamaa tietä. (Poutanen, 2014.) Nykyisen työelämän jatkuva muutos, kilpailu, pirstaleisuus ja hajanaisuus ei tarjoa kiinteää perustaa ja askelmerkkejä työuralle.

Yhteiskunnan ja työelämän mullistusten myötä myös uraohjaus on monimuotoistunut ja saanut uusia ulottuvuuksia, koska sen tavoitteet ja haasteet ovat aivan toisenlaiset kuin Rosenqvistin aikaan, jolloin ammatinvalinnanohjaus kehittyi.

Ammatinvalinnanohjauksessa keskeistä oli yksilön piirteiden ja vahvuuksien kartoittaminen ja hänen luonteelleen ja taidoilleen sopivan ammattialan etsiminen. Yksilön kykyjä ja työn vaatimuksia tarkasteltiin muuttumattomina rakenteina, joita olisi testauksen avulla mahdollista sovittaa toisiinsa. (Onnismaa, 2007.)

Nykyaikaisessa uraohjauksessa yhdistyy ammatinvalinnan ohjauksen, elinikäisen ohjauksen ja työelämäohjauksen näkökulmat (Saukkonen, 2011). Elinikäisellä ohjauksella tarkoitetaan ohjattavien tukemista tekemään merkityksellisiä oppimista ja työtä koskevia päätöksiä, joilla edistetään oman oppimisen ja uran rakentamisen hallintaa.

Perinteiset organisaationaaliset, ammatilliset ja urapohjaiset identiteetit ovat muuttuneet epävarmoiksi, eivätkä sovi nykyajan pirstaleiseen työelämään. Nykyinen työ on epäjatkovaa ja hajanaista, eikä tarjoa entisenlaista kiinnostuskohtaa. Työn henkilökohtainen merkitys yksilölle ei kuitenkaan ole vähentynyt. Identifioitumisen kohde on kääntynyt yksilöön itseensä ja omaan uraan. Yksilöltä vaaditaan joustavuutta ja mukautumiskykyä, sosiaalista ja inhimillistä pääomaa. Erityisen tärkeä perusta on oman uraidentiteetin rakentaminen. Uraidentiteettiä rakennetaan henkilökohtaisesti merkityksellisten tavoitteiden kautta. Uraidentiteetissä yksilö luo merkityksellisen yhteyden oman elämäntarinansa, koulutuksensa ja työnsä välille. (Anttila, 2011.) Yksilön on rakennettava itselleen tietoisia tavoitteita siitä, mitä hän haluaa olla työelämässä ja miten hän työskentelee tavoitteidensa ohjaamana.

Työelämää kuvaavat nykyisin lyhyet työsuhteet ja niiden katkokset sekä epäjatkuvuus ja epävarmuus. Työ toteutuu moniammatillisesti, jaettuina asiantuntijuuksina, ammatillisena liikkuvuutena, joustavuutena ja jatkuvana uusiutumisenä. Uudenlainen dynaaminen käsitys ammatillisesta identiteetistä sisältää käsityksen muuttuvasta ja jatkuvasti uudelleen neuvoteltavasta minästä. (Kolkka & Karjalainen, 2013.) Ammatillisen identiteetin rakentaminen ja osaamisen uudelleen määrittely on elinikäistä oppimista. Tähän kehittymiseen opiskelijat, korkeakoulutetut, uran alkutaipaleella olevat ja pitkään työelämässä olleet tarvitsevat uraohjausta.

## **OHJAUS OMANNÄKÖISELLE URAPOLULLE**

Työllistymistä tukevan uraohjaustoiminnan lähtökohdiana on korkeakoulutetun persoona ja voimavarat sekä tukeminen niiden tiedostamiseen. Kun henkilö tunnistaa osaamisensa ja kiinnostuksen kohteensa, on työuran aktiivinen rakentaminen jouhevampaa. Uraohjauksen tulisi olla prosessimaista toimintaa, jota ei voi jättää valmistumisen kynnykselle, vaan se on nivottava yhä kiinteämmäksi osaksi opetussuunnitelmia ja opetuksen toteutusta.

Uraohjauksessa korostuu ajatus mielekkästä työstä ja siitä, että jokainen voi löytää oman kutsumuksensa. Tämä kyseenalaistetaan helposti toteamalla, ettei kutsumusammatteja riitä kaikille tai viittaamalla mukavuudenhaluiseen nykyihmiseen, joka haluaa kaiken olevan hauskaa eikä ymmärrä työhön sisältyvän myös vähemmän miellyttäviä puolia. Mielekäs työ ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa huvittelua, vaan sitä, että ihminen itse kokee työnsä kiinnostavana ja merkityksellisenä. Hän haluaa aidosti käyttää työhön voimavarojaan ja kokee siitä iloa ja tyytyväisyyttä. Tehdessään mielekkääksi kokemaansa työtä ihminen jaksaa myös työn hankalat puolet ja hänellä on energiaa tehdä ratkaisuja ja pohtia mahdollisuuksia uransa suhteen. (Brander, Felixson & Poutanen, 2014; Poutanen, 2014.) Jos ammatillinen identiteetti on olemassa ja on kyky kehittää omaa työtään ja on mahdollisuuksia oppia työelämässä ja saada sosiaalista tukea, osaamisen kehittymiseen on hyvät mahdollisuudet ja syntyy kyky ottaa haltuun muuttuvat tehtävät. (Kolkka & Karjalainen, 2013.)

Kun ihmiset ovat entistä enemmän itse vastuussa omien urarakkaisuunsa tekemisestä, tarvitaan uusia ammatinvalinnanohjauksen ja urasuunnittelun välineitä. Uraohjaus on kehittynyt ja monimuotoistunut perinteisestä ammatinvalinnanohjauksesta vuorovaikutukselliseen ohjausprosessiin, kokonaisvaltaiseen elämänsuunnitteluun ja itsetuntemuksen kehittämiseen. Modernin uraohjauksen keskiössä ovat itsetuntemusta ja päätöksentekoa vahvistavat menetelmät.

Tavoitteena ei ole koulutusta vaan intohimoa vastaa-  
van työn luominen tai löytäminen. Sen tietäminen, mitä oikeasti haluaa tehdä, on kasvu- ja oppimisprosessi, johon erilaiset kokemukset antavat rakennusainetta ja jota ohjauksella tuetaan. Oman perimmäisen kiinnostuksen kohteen löytäminen, omien ominaisuuksien, vahvuuksien ja osaamisen yhdistäminen uraidentiteetin perustaksi vaatii kokemusten ja oppimisen reflektointia, tunteiden sanoittamista ja päätöksentekoa, joita ohjauksessa voidaan toteuttaa. Ohjaaminen auttaa tarttumaan ideoihin, omiin havaintoihin ja unelmiin niin, että niistä konkretisoi-  
tuu realistisia tavoitteita. Unelmat jäävät toteuttamatta, jos niistä ei kykene jalostamaan toimintasuunnitelmaa ja konkreettisia toimia, joiden mukaan edetä.

## **URAOHJAUKSELLISUUS TYÖELÄMÄLÄHEISESSÄ PEDAGOGIIKASSA**

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Lisäksi niiden on tuettava yksilön ammatillista kasvua ja harjoitettava ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (L 351/2003 § 4). Forma (2013) kiteyttää ammattikorkeakoulun tehtäväksi tuottaa ammatillista asiantuntijaosaamista työelämän tarpeisiin ja edistää yksilöllisiä valmiuksia elinikäiseen oppimiseen.

Työelämän ja ammattikorkeakoulutuksen yhteyttä tarkastellaan monin eri käsittein, joita ei ole virallisesti määritelty ja joiden merkitys vaihtelee näkökulmasta riippuen. Käytettäviä käsitteitä ovat esim. työelämälähtöisyys, työelämäläheisyys, työelämävastaavuus ja työelämäyhteistyö.

Työelämäläheisyys tulkitaan pyrkimykseksi antaa sel-  
lainen koulutus, joka kantaa opiskelijaa ensimmäisiä työpaikkoja pidemmälle: sellaisten yleisten valmiuksien luomiseksi, joiden varassa työllistyminen ja uuden oppiminen on tukevalla pohjalla vaihtuvista työelämän tarpeista huolimatta. (Soukainen & Metsä, 2009.) Tämä määrittely on yhteneväinen nykyaikaisen uraohjauksen kanssa, jossa opiskelijoita kannustetaan ja ohjataan suunnittelemaan omaa uraansa vaihtelevissa olosuhteissa tulevaisuutta ennakoiden.

Työelämäläheisen uraohjauksen toteuttamisen pohjaksi tarvitaan työelämälähtöisyyttä, joka konkretisoi-  
tuu kaikkiiin niihin kosketuspintoihin, joilla oppilaitokset ja työelämä kohtaavat toisensa. Soukainen & Metsä (2009) nimeävät kosketuspintoiksi oppilaitosten strategiat, neuvottelukuntatoiminnan, opetussuunnitelmien laadinta-  
prosessin, harjoittelun, oppilaitoskohtaiset hankkeet ja opinnäytetyöt, opetuksen sisällön ja opetusmenetelmät, opettajien työelämäyhteydet, opiskelijoiden työllistymisen, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä rekrytoinnin.

Opiskelijalle työelämäläheisyys tarkoittaa todellisen työelämän kokemista omista opinnoissa. Työelämäläheisyys toteutuu harjoittelun, opinnäytetyön ja erilaisten työelämään integroitujen opintojen tai projektien kautta (Salonen, P. 2010). Työelämäläheisyys tarjoaa opiskelijalle aineksia urasuunnitteluun opintojen aikana, kun opiskelija voi syventää suhdettaan työelämään, kokea työssä oppimista ja osallistua työelämän tarpeita palveleviin hankkeisiin. Oppimistilaisuuksien lisäksi urasuunnitteluun tarvitaan ohjausta, jossa oppiminen ja osaaminen tunnistetaan ja tehdään näkyväksi esimerkiksi henkilökohtaisen opintosuunnitelman ja ohjauskeskustelujen avulla.

Uudenlaista työelämän kanssa räätälöityä uraohjausta esittävät esimerkiksi Kelo, Haapasalmi, Luukkanen ja Saloheimo oppisopimustyyppisessä toimintamallissa, jossa ammattikorkeakoulun koulutusala, työelämä ja opiskelija yhteistyössä laativat opetussuunnitelman ja kehittävät sitä niin, että opetussuunnitelma vastaa uudenlaisen työelämäläheisen oppimisen haasteisiin. (Kelo ym.. 2012.) Uraohjauksellisuus toteutuu työelämäläheisissä oppimismalleissa, jossa opetus ja ohjaus suunnitellaan ja toteutetaan työ- ja elinkeinoelämän osaamistarpeiden mukaisissa tavoitteissa.

## **TYÖLLISTYVYYS JA URAIDENTITEETTI OHJAUKSEN TAVOITTEINA**

Korkeakoulutuksen olennainen tavoite on opiskelijan ja tutkinnon suorittaneen työllistettävyyden. Korkeakouluopetuksessa ja uraohjauksessa on tärkeää kehittää opiskelijoiden työllistymisvalmiuksia (Manninen, 1999.) Työllistettävyyden rakentuu opiskelun etenemisen ja oppimisprosessin myötä, kun opiskelija kokee ja ymmärtää oman opintoalansa sisällöt ja toimintatavat siinä muodossa, miten ne työelämän toiminnoissa ja ilmiöissä näyttäytyvät. Työllistettävyyttä ei voi oppia erikseen, yksinään tai irrallaan opintoalan sisällöistä tai muista ihmisistä. Siksi työllistettävyyden näkökulma tulee sisältyä kaikkiin opintoihin.

Työelämä ei tarjoa enää pysyviä identifioitumisen kohteita, vaan huomio uraidentiteetin kehittämisessä kohdistuu yksilöön itseensä. Perimmäinen päämäärä on psykologinen menestys eli henkilökohtaisesti merkityksellisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen. Uraidentiteetillä tarkoitetaan yksilön omaa näkemystä siitä, mitä hän haluaa olla työn kentässä. Se pohjautuu yksilön arvoihin, henkilökohtaisiin merkityksiin ja itsearvostukseen. (Anttila, 2011.) Uraidentiteetin rakentumista on tärkeää kehittää opetuksessa ja ohjauksessa opiskelun aikana ja oppimissisältöihin työelämälähtöisesti integroituna.

Uraidentiteetin kehittämisprosessissa olennaista on sellaisen oppimisympäristön luominen, jossa itseohjautuva, oppijalle merkityksellinen oppimisprosessi on mahdollinen. Tämä voidaan saada aikaan luomalla oppimistilanteita, jotka jäljittelevät työelämää mahdollisimman tarkasti, tarjoavat roolimalleja, osallistavat sosiaalisiin käytäntöihin ja havainnollistavat oppijalle hänen osaamisensa ja sen rajat. (Meijers, 1998; Law ym., 2002 Anttilan, 2011 mukaan.)

Uraidentiteetin rakennusaineiksi tarvitaan uraohjausta, jossa käsitystä omasta paikasta työn maailmassa voi hahmottaa. Uraohjauksessa tehtävät erilaiset harjoitukset havainnollistavat ja terävöittävät opiskelijan omia havaintoja, tunteita ja kokemuksia omasta paikasta työelämässä. Uraohjauksessa käsitellään opiskelijan jo koettua elämää ja oppimista ja puhutaan auki omia haaveita ja mahdollisia minuuksia. Uraohjausmenetelmien avulla kerrotaan omaa tulevaisuustarinaa, mikä rohkaisee yksilöä tunnistamaan omia kiinnostuksen kohteita, taitoja

ja kykyjä ja tekemään ammatillisia valintoja. Ohjaajaa tarvitaan, koska opiskelijan on muuten vaikea tunnistaa opinnoista, työharjoittelusta ja muista kokemuksista kertyvää osaamista. Työelämästä ja muista yhteyksistä saadun kokemuksen ja ohjauksesta saadun tuen avulla opiskelija hahmottaa mieltymyksiään, lahjojaan, arvojaan ja omaa uraidentiteettiään. (Anttila, 2011.)

## **YLEISET TYÖELÄMÄTAIDOT OSAAMISPERUSTAISET**

Osaamisesta on muodostunut työelämää ja koulutusta yhdistävä käsite (Mäkinen & Annala, 2010). Osaamisperustaisuus on kehittämiskohteen opetussuunnittelmissa, AHOT-järjestelmissä ja muissa osaamisen tunnistamisen ulottuvuuksissa.

Yksilöltä kysytään ja häntä pyydetään määrittelemään omaa osaamistaan useissa eri tilanteissa. Opintouralla tarvitaan oman osaamisen tunnistamista. Opiskelijan odotetaan osaavan jäsentää ja kuvailla omaa osaamistaan opintojen eri vaiheissa. Korkeakoulussa opiskelijan odotetaan hoksaavan ja oivaltavan oma-aloitteisesti käynnistää AHOT-prosessin oman osaamisensa tunnistamiseksi ja tunnustamiseksi, jotta hän voisi edetä opinnoissaan mielekkäällä tavalla. Työnhaussa ja rekrytointitilanteissa työnhakijalta kysytään oman osaamisen analysointia: missä olet hyvä, missä olet onnistunut, mikä on paras saavutuksesi, missä tarvitset oppimista ja kehittymistä, mikä on paras ja huonoin puolesi, miksi juuri sinut pitäisi valita hakijoiden joukosta. Oman osaamisen kehittäminen jatkuu edelleen, kun on onnistunut saamaan työpaikan. Työpaikalla kartoitetaan henkilöstön osaamista ja rakennetaan osaamisen kehittämisen ohjelmia. Jokaisen on kyettävä osoittamaan oma osaamisensa yhä uudelleen. Osaamisen näkyväksi tekeminen on avainasemassa työelämän ja koulutuksen yhteistyön sujuvoittamiseksi, kun yhteisen päämäärän tulisi olla tulevaisuuden osaamistarpeiden haltuun ottaminen. Osaamisen määrittely on olennainen rakennusaine urasuunnittelussa ja sen ohjaamisessa. Oma urapolkuaan suunnittelevat korkeakouluopiskelijat ja korkeakoulutetut tarvitsevat uraohjauksen tarjoamia menetelmiä, kun heiltä kysytään oman osaamisensa kuvaamista ja sanoittamista koulutuksen ja työuran eri vaiheissa. (Poutanen, 2014.)



Korkeakoulutetun osaaminen jäsennetään kolmeen näkökulmaan: 1) Ammatillinen osaaminen – ammattispesifiset tiedot ja taidot, 2) Yliammatillinen osaaminen – yleiset työelämätaidot ja 3) Meta-tason osaaminen - oman toiminnan säätelyn taidot (Hägg, 2010).

Ammattispesifisten tietojen ja taitojen osaamisperustaisen tunnistamisen kanssa yhtä tärkeätä on tunnistaa yleiset työelämätaidot ja oman toiminnan säätelyn taidot. Perinteisten työelämän rakenteiden kadotessa ja muuttuneen maailman monimuotoisissa haasteissa tarvitaan entistä enemmän työelämätaitoja ja kykyjä mukautua erilaisiin olosuhteisiin. Tyypillisiä töitä ja toimintaympäristöjä kuvaavia käsitteitä ovat Nijhofin (1998) mukaan:

- Itsenäinen työskentely
- Työskentely toimintaympäristöissä, joita ei ole tarkoin rajattu ja määritelty
- Luova ajattelu
- Päätöksenteko
- Ongelmanratkaisu
- Laaja ymmärrys toimintajärjestelmistä
- Teoreettinen ja käsitteellinen ymmärrys omasta toiminnasta
- Informaation hankinta, järjestäminen, jäsentäminen ja tulkitseminen
- Vuorovaikutus työyhteisössä
- Yleiset sosiaaliset ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaidot
- Oppiminen ja toimiminen vuorovaikutteisessa ympäristössä
- Aloitteellisuus yli perinteisten vastuurajojen
- Työskentely alaisten kanssa, jotka ovat perinteistä alaista aktiivisemmassa roolissa

Yleisten työelämätaitojen eli generisten taitojen merkitys korkeakouluopinnoissa on viime vuosina noussut huomion kohteeksi (Virtanen & Tynjälä, 2013). Tutkijoiden (Nijhof, 1998) näkemysten mukaan paras ratkaisu valmentaa opiskelijat tulevaisuuden työmarkkinoille, muuttuviin ja monimuotoisiin työn haasteisiin sekä elinikäiseen oppimiseen on integroida yleiset työelämätaidot opetussuunnitelmaan.

Osaamista on vaikea pilkkoa palasiksi, koska se on monen tekijän yhteen sulautuma; enemmän kuin osiensa summa. Osaamisessa kiteytyy se, miten yksilö käyttää

tietojaan ja taitojaan ja miten hänen asenteensa ja suhtautumisensa näkyvät hänen toiminnassa. (Poutanen, 2014). Yleisiä työelämätaitoja ei ole mielekästä tarkastella irrallaan substanssiosaamisesta, kun arvioidaan työelämän osaamista. Työnantaja ei palkkaa erikseen esimerkiksi tiimityön osaajaa ja substanssiosaajaa vaan hänen on tärkeätä tietää miten nämä osaamisalueet näkyvät ihmisen toiminnan kokonaisuudessa.

Yleisiin työelämätaitoihin liittyvät ominaisuudet, käyttäytymisen muodot, tiedot ja taidot ovat opittavia asioita, eivät syntymälahjoja (Hägg, 2010). Sen sijaan ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja taipumuksia ajatella ja toimia työelämän kontekstissa ja tehtävissä. Uraohjauksen merkitys onkin siinä, miten yksilö tiedostaa omat taipumuksensa, kykynsä ja osaamisensa ja omat sisimmät mieltymyksensä. Tietoisen työskentelyn perusteella hän voi valita ja päättää, mihin vahvuuksiin hän haluaa panostaa, mitä työelämätaitoja hänen kannattaa kehittää ja millä tavalla voidakseen toteuttaa omia tavoitteitaan. Uraohjauksen tavoitteena on omannäköisen urapolun löytäminen. Tavoitteena ei tulisi olla koulutusta vastaava työ vaan intohimoa vastaava työ (Järvillehto, 2014). Tällä urapolulla tarvitaan myös sellaisia taitoja, jotka eivät ole yksilön persoonallisista taipumuksista lähteviä. Uraohjauksen merkitys on siinä, että se tukee yksilöä rakentamaan kaikkia tarvittavia eväitä omannäköiselle urapolulle.

Oppiakseen ja kehittyäkseen opiskelija tarvitsee teorian soveltamista käytäntöön, ilmiöiden tarkastelua todellisissa ympäristöissä ja käytännön harjoitusta. Palonen ja Gruber toteavat, että osaamista selittää enemmän laadukas, vaihteleva ja asiaan omistautunut harjoitus kuin lahjakkuus, älykkyys tai pitkä kokemus. Osaaminen syntyy pikemminkin ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn kuin yhden ihmisen ansiokkaan toiminnan tuloksena. (Palonen & Gruber, 2010.)

Korkeakouluopiskelijoista odotetaan valmistuvan asiantuntijoita. Asiantuntijuus on oppimiskokemusten, harjoittelun ja työnteon tulosta, jota ei voi saavuttaa korkeakouluopinnoilla. Palonen ja Gruber (2010), toteavat, että asiantuntijuus on ennen kaikkea kiinnittynyt erilaisiin käytäntöihin. Se ilmenee esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa. Tosielämän ilmiöt eroavat laboratorioista ja kouluesimerkeistä. Tosielämän ilmiöt ovat epäselviä ja huonosti ilmaistuja. Ympäristön tarjoamat signaalit ja saatavilla oleva informaatio on puutteellista, epäselvää tai muuttuvaa. Tosielämän tilanteissa tavoitteet kilpailevat

**”URAPOLULLA  
TARVITAAN  
MYÖS SELLAISIA  
TAITOJA, JOTKA  
EIVÄT OLE  
YKSILÖN PER-  
SOONALLISISTA  
TAIPUMUKSISTA  
LÄHTEVIÄ”**

keskenään, aikaa on vähän, panokset ovat suuret ja pää- töksiä täytyy tehdä tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kesken. (Palonen & Gruber, 2010.)

## **KOULUTUKSEN JÄRJESTELMÄT JA RAKENTEET VASTAAN PEDAGOGISET MALLIT**

Vaikka työelämän vaatimukset ovat lisääntyneet ja muuttuneet, ovat muodollisen koulutuksen rakenteet ja järjestelyt pysyneet samankaltaisina vuosisatoja. Perinteinen koulumuotoinen opetus ei edistä eikä anna tilaa sellaisten taitojen oppimiselle ja sellaisten kykyjen kehittymiselle, joita työelämässä tarvitaan. (Tynjälä, 2010.) Ammattikorkeakoululle asetetut odotukset eivät ole vielä täyttyneet vaan ne haastavat yhä uudenvuotisiin sisällöllisiin ratkaisuihin. Opetuksen, ohjaamisen ja oppimisen malleja on kehitetty runsaasti.

Koulutuksen ja työelämän yhteistyö ja niiden väliset suhteet ovat nousseet kehittämisen kohteiksi. Oppimisympäristön käsite on laajentunut oppilaitosten ulkopuolelle aitoihin työympäristöihin, joissa opiskelijan on mahdollista hankkia työelämässä tarvittavia välttämättömiä taitoja. Sekä työn suorittamisen että työn kehittämisen kannalta olennaiset pätevyys- ja osaamisvaatimukset nousevat työelämän tarpeista. Ammattikorkeakoulut syntyivät vastaamaan näihin tarpeisiin toimimaan työelämäyhteistyössä ja tekemään alueellista kehittämistyötä. Ammattikorkeakouluilta odotetaan perusteltua ja tietois- ta suhtautumista siihen, millaista ammattitaitoa ja asian- tuntijuutta ne tuottavat ja miten tuotetut pätevyudet ovat suhteessa tulevaisuuden yhteiskunnan ja työelämän haasteisiin. (Vesterinen, 2003.)

Pedagogisia malleja, joissa oppiminen tapahtuu mielek- käässä, konkreettisesti kontekstissa työelämän toimintaympäristössä on kehitetty useita. Tällaisia oppimis- ja työskentelymuotoja ovat esimerkiksi projektioppiminen, kollaboratiivinen oppiminen, kokemuksellinen oppi- minen ja ongelmaperustainen oppiminen. (Vesterinen, 2003.)

Opetus- ja oppimisenäkemyksen ohella myös ohjaukselle perään kuulutetaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Korkeakouluopetuksessa uraohjaus on noussut tarkaste-

lun kohteeksi siten, että sitä ei ajatella opintojen loppu- vaiheessa toteutettavaksi työnhakuvalmennukseksi vaan koko opintopolun ajan jatkuvaksi ohjaukselliseksi prosessiksi, jolla tuetaan opiskelijan työllistyvyyttä ja oman- näköisen urapolun rakentamista. Annala (2007) toteaa väitöskirjassaan, että opiskelijan oma ääni ei välttämättä kuulu koulutuksessa eikä hänen näkökulmaansa ja koke- mustaan oteta huomioon. Edes korkeakoulun henki- lökohtaiset opetussuunnitelmat eivät takaa opiskelijan osallisuutta omaan koulutusprosessiinsa. (Annala, 2007.) Näin on huolimatta lukuisista ohjauksen kehittämishankkeista, tutkimuksista, raporteista, opiskelijoiden ja korkeakoulutettujen palautteista ja toistuvasta ohjauksen teemojen käsittelystä eri foorumeilla.

Uutta ohjaukulttuuria perään kuulutetaan useilla korkeakoulutuksen foorumeilla. Kallioniemi, Kunnari & Niinistö-Sivuranta (2013) kysyvät, mistä pitää luopua, jotta uusi ohjaukulttuuri pääsee syntymään. Korkea- koulun henkilöstöltä odotetaan uudenlaista ajattelua ja innostunutta ohjausmieltä. Ne eivät kuitenkaan pel- kästään riitä, jos työn tekemisen rakenteita ei muuteta. Opetuksen ja opiskelijahallinnon järjestelmät ja työ- välineet on rakennettava opiskelijalähtöistä uraohjau- ta palveleviksi. Opetus- ja ohjaustyötä tekevien työn määrittely, mitoitus ja suunnittelu tulee uudistaa, jotta se antaa puitteet uraohjaukselliselle toiminnalle. Pint- tynyttä ajattelutapaa pienistä resursseista tulee ravistella perin pohjin. Kysymys ei ole lisäresurssien tarpeesta vaan nykyisten resurssien käyttämisestä tuloksellisella, opis- kelijaystävällisellä ja opetus-, oppimis- ja ohjausprosessia palvelevalla tavalla.

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastus- kertomuksessa (Tarkastuskertomus 188/2009) esitetään urapolkuajattelun vahvistamiseksi ohjaustehtävissä toimivil- le henkilöille uraohjauksoulutusta, jolla pyritään vaikutta- maan siihen, että työelämäintegroidut opinnot, harjoittelu ja opinnäytetyö muodostavat ammattikorkeakoulututkin- noissa opiskelijan näkökulmasta järjevän kokonaisuuden ja omaa urakehitystä edistävän jatkumon.

Voidakseen hyödyntää uraohjauksellisuutta pedagogi- sesti ja ohjata opiskelijoiden urasuunnittelua opettajien omat työelämä tiedot ja -taidot tulee saattaa ajan tasalle. Esimerkiksi INTO-haastattelututkimuksen tuloksissa todettiin, että opettajien työelämä tietous, työelämäyhte- ydet ja työelämäosaaminen olivat puutteellisia. Opettajat

tarvitset uraohjauksen koulutusta myös sen vuoksi, että uudenaikaisessa uraohjauksessa substanssiopettajat ovat tärkeitä toimijoita. Uraohjaus ei ole opinnoista erillinen osa vaan se tulee integroida opintoihin. (Salonen, 2010.)

Voidakseen hyödyntää uraohjausta pedagogisesti opettajat tarvitsevat säännöllistä kanssakäymistä oman opetus-alansa työelämäkumppaneiden kanssa. Valtiontalouden tarkastusviraston ammattikorkeakoulutuksen työelämä-lähtöisyyden kehittämisen tarkastuksessa vuonna 2009 ilmeni, että opettajien työelämäntuntemus lepää monin paikoin lähes pelkästään opettajan oman aktiivisuuden varassa. Tarkastusraportissa todetaan, että pitkä opettajakokemus ilman kiinteää suhdetta ulkopuoliseen työelämään johtaa helposti opetussisältöjen teoretisointumiseen ja etäännyntymiseen käytännön työelämästä. Ammattikorkeakoulujen tulisi huolehtia siitä, että opettajat käyvät säännöllisesti työelämäjaksoilla. (Soukainen & Metsä, 2009.)

Koulutuksen ja opetuksen muuttaminen on hämmästyttävän vaikeaa, vaikka muutostarpeet nähdään ja myönnetään selkeästi. Työelämäläheisten pedagogisten mallien kehittäminen onnistuu hyvinkin teoriassa, mutta käytäntöjen muuttaminen on vastahakoista ja kankeaa. Muutoksissa pitäisikin lähteä työn edellytysten tarjoamisesta ja todellisiin esteisiin tarttumisesta eikä vaatimalla opettajilta ja muilta toimijoilta entisten tehtävien lisäksi uusia tehtäviä. Totutut rakenteet ovat luoneet myös vanhat asenteet ja totut toimintatavat, joita ei voi muuttaa puheella, kirjoitetulla strategialla tai vaatimuksilla. Muutostyössä on kohdattava muutosten keskipisteessä olevat ihmiset, asetettava heidän asemaansa ja lähdettävä rakentamaan muutokselle suosiollista ilmapiiriä ja konkreettisia mahdollisuuksia. Kolkka ja Karjalainen (2013) toteavat, että koulutuspolitiikka, opetussuunnitelmalinen ohjausjärjestelmä, opetussuunnitelma-ajattelu ja koulun toiminta itsessään vaativat kriittistä arviointia. Koulutus ei nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa voi rajata tehtävänsä siten, että se valmentaa ihmisiä potentiaalisiksi työllisiksi tai työttömiksi, vaan toimiviksi, elämälleen merkitystä, sisältöä ja mieltä antaviksi yksilöiksi. (Kolkka & Karjalainen, 2013.)

Kun henkilöstöltä edellytetään oman suhtautumisen muuttamista, tulisi huomio kiinnittää myös heidän näkökulmaansa ja todellisuuteensa. Asenteita ei voi muuttaa puheilla ja strategioilla vaan ohjaamalla ja tuke-

malla ihmisiä löytämään itse omat kehittymistarpeensa. Jokaisella ihmisellä on oma näkemyksensä ja perustelunsa omille toimintatavoilleen. Esimerkiksi pitkän uran tehnyt opettaja ei ole valmis ryhtymään aidosti uraohjaajaksi, jos hän on epävarma tai tyytymätön omaan uraansa tai ei ole syystä tai toisesta halukas sitä kehittämään. Tai esimerkiksi miten ihminen, joka ei ole koskaan itse saanut uraohjausta voi toimia uraohjaajana uusille sukupolville. Muuttuneessa maailmassa opetushenkilökunta voi kamppailla samoissa työelämän ja urasuunnittelun paineissa kuin heidän ohjattavansa. Työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden löytäminen koskee sekä korkeakoulun henkilöstä että opiskelijoita. Uracoach Kati Järvisen (2013) sanoin jokaisella on ainutlaatuisena yksilönä oikeus omannäköisen työuran rakentamiseen. Useimmat meistä tarvitsevat siihen ohjausta, opastusta, neuvontaa tai valmennusta. Ihmisten tukeminen omannäköiselle urapolulle maksaa vaivan ja tuottaa itsensä takaisin, sillä työssään viihtyvät ja siitä innostuneet työntekijät ovat tuottavia, tekevät tuloksellista työtä ja jaksavat haasteissa. Heillä on intoa luovaan ongelman ratkaisuun, jota tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän. Heillä on valmiuksia kehittää yhteistyötaitojaan ja toimia yhdessä, koska he voivat hyvin itsensä kanssa.

## TAUSTAA

Artikkeli pohjautuu *Vipua ja vetoa töihin! Valmennusta ja ohjaustyökaluja korkeakoulutettuja ohjaaville* -hankkeessa saatuihin kokemuksiin. Hankkeessa arvioitiin korkeakoulutettujen työllistymistä ja osaamisen tunnistamista tukevia hyviä käytäntöjä kuluneen ohjelmakauden hankkeista ja muilta ohjauksen toimijoilta sekä kartoitettiin toista sataa ohjauksen projektia. Tuotetut ohjaustyökalujen VIPU-kortit sekä Tulevaisuuden urapolut -julkaisu ovat saatavilla: [vipuajavetoa.turkuamk.fi](http://vipuajavetoa.turkuamk.fi)



Helka-Maria Kinnunen

## ONNISTUNUT OPINNÄYTE – NÄKÖKULMAA OHJAAMISEEN

Onnistunut opinnäyte osoittaa tekijänsä kykyä yhdistää ammattialansa teoreettista tietoa käytäntöön. Se kuvaa tekijän käytännön osaamista, perehtyneisyyttä sekä kykyä itseohjautuvaan ammatilliseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Onnistunut opinnäyte kertoo siis myös tekijästään. (Tynjälä, 2001; Nummi, 1997) Yhä tehokkaammaksi läpivirtaukseksi muovautuvissa korkea-asteen

oppimispoluissa on monilla aloilla haasteena jo vanhaan, miten yhdistää teoreettinen ja käytännöllinen oppiminen – ja opettajan näkökulmasta, miten ohjata oppimisprosessit hyvin. Käsittelem kirjoituksessani korkea-asteen opinnäyteprosessien ohjaamista yhteistyönä ohjaajan ja opiskelijan välillä. Pohdin, miten ohjaus ja oppiminen suhteutuvat tiedonmuodostuksen nopeiden

muutosten laveaan kenttään. Otan pohdinnassa huomioon sen, miten nuo muutokset tekevät sekä ohjaajan että ohjattavan tilanteesta haavoittuvan, hauraan ja erityisen. Perustaksi opiskelijan ja opettajan ohjaussuhteelle ehdotan aitoon kohtaamiseen pyrkivää orientaatiota.

Ammattikorkeakoulujen tutkinto-opetus pyrkii osaamis- perustaisuuteen ja työelämälähtöisyyteen. Niiden tehtävänä on antaa työelämän asiantuntijatehtäviin johtavaa koulutusta. Opinnäyte on niitä tutkiva ja sanoittava projekti, osana ammattikorkeakoulujen kehitystutkimuksen sekä käytäntöjohtaisen ja soveltavan tutkimuksen alueille kuuluvaa toimintaa. (Raij, 2008; Opetusministeriö, 2013; Anttila, 2005.)

Ymmärrys siitä, miten tutkimisen tavoitetta voidaan toteuttaa eri koulutusalojen opinnäytteissä, vaihtelee. Erityisesti aloilla, joilla käytännön työ on ihmisvoimais- ta ja vuorovaikutteista, kuten taide- ja kulttuuri- tai sosiaalialalla, on jatkuvasti ajankohtaista kehittää sellaisia opinnäyteprosesseja ja opinnäytteiden muotoja, joissa opiskelijan alakohtainen, elävissä tilanteissa kehittyvä ammattitaito ja osaaminen – sosiokulttuurinen tieto - integroituvat abstraktiin ajatteluun ja teoreettiseen tietoon hukkaamatta kulloisenkin käytännön erityislaatu- suutta. Ajankohtaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Missä ja miten tietäminen ilmenee ja miten se voidaan tehdä näkyväksi? ja Miten monimuotoisuutta ja tilanteisen, si- tuationaalisen, tiedon dokumentointia voidaan kehittää? (Virtanen & Tynjälä, 2013.)

Opinnäyte voi olla käyntikortti työelämään. Kuiten- kin moni opiskelija vasta hakee ammatti-identiteettiään opinnäytevaiheeseen tullessaan. Jotkut tuntevat kauhua valmistumisesta – tai liian teoreettiseksi koetusta kirjall- isesta työskentelystä. Käsitys omasta tietämyksestä voi olla epämääräinen tai epärealistinen, usko omiin taitoi- hin voi olla hauras tai liiankin luottavainen. Huoli työl- listymisestä ja yhteiskunnan nopeat muutokset, ympä- röivät olosuhteet joissa opinnot olisi vietävä päätökseen, aiheuttavat monille nykypäivänä suurta epävarmuutta. (Saarnivaara, Ellis & Kinnunen, 2012; Barnett, 2007.)

Maailma monimutkaistuu, jolloin osaamista täytyy tark- kastella uusista kulumista. Opinnäyteprosessin tekijöiden ja heidän ohjaajiensa on kysyttävä, mitä ja millaista on se tieto, jota opinnäytteessä on tarkoitus esittää. On myös kysyttävä millainen merkitys tällä työllä on opiskelijan

kasvulle itsenäiseksi tekijäksi ja hänen ammatilliselle tu- levaisuudelleen. Opinnäytevaihe on tutkivaa toimintaa, josta Pirkko Anttilan (2005) mukaan liian usein unoh- tuu tärkein: nautinto ja mielihyvä; opinnäytteen tekemi- nen saa olla hauskaa!

## ALAKOHTAINEN TIETO

Tynjälän (2001) mukaan korkeakouluopetuksen tavoit- teena on kouluttaa symbolis-analyttisiä asiantuntijoita, joiden osaamisessa yhdistyvät kyky ajatella konseptuaal- lisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä kyky käyttää ja tuottaa informaatiota liitettäväksi alakohtaiseen tietoon ja kriit- tiseen, abstraktiin ajatteluun. Tullakseen ammattialansa osajaksi ja kehittäjäksi opiskelijan on hallittava ryhmä- ja yhteistyön taitoja ja osattava liittyä alakohtaiseen kes- kusteluun hyvin sekä suullisesti, kirjallisesti että muiden medioiden avulla. Myös kyky reflektoida omaa toimin- taan ja muut elämänpituisen oppimisen taidot ovat tämän päivän ja tulevaisuuden korkeakoulussa ja työelämässä tarpeen. (Tynjälä, 2001.)

Tynjälää mukaillen voi tiivistää, että asiantuntijan tieto koostuu teoreettisesta, eksplisiittisestä tiedosta, käytän- nössä opitusta eli käytännöllisestä tiedosta (tiedän miten/ osaan...) sekä metakognitiivisesta ja reflektiivisestä itse- säätelyn tiedosta. Asiantuntijuus kehittyy pitkän ajan ku- luessa ja edellyttää teoreettisen ja käytännöllisen tiedon kytkeytymistä toisiinsa. Opiskelijan, opetuksen, tiedon – ja tulevaisuuden - näkökulmista on keskeistä, miten kytkeytyminen tapahtuu. (Tynjälä, 2001.)

Nykymaailmassa tieto on jo kaikkialla, myös teoret- tinen tieto, jolloin metakognition ja itsesäätelyn on liityttävä oppijan tiedonrakennukseen alusta asti. Näin myös näyttää olevan: ihminen sopeutuu hämmästyttävän nopeasti uusiin tiedollisiin olosuhteisiin ja oppii käyttä- mään niitä. Esimerkki tästä ovat kasvatuksen tutkimuk- sen professori Sugata Mitran tutkimukset lasten itseoh- jautuvasta oppimisesta. Mitran tutkimusjärjestelyille on tyypillistä, että oppiminen tapahtuu ryhmissä, kuten jae- tun tietokoneen äärellä. Jos aikuinen osallistuu oppimis- tapahtumaan, hänen tehtävänsä ovat toimittaa saataville verkkoyhteys opiskelua varten ja olla taustalla kannusta- massa, ei tietämässä vastauksia. (Mitra, 2013.)

Korkea-asteen opetuksessa hyödynnetään usein portfolio-oppimista, jolloin opiskelija kerää, valikoi, muo-  
vaa ja järjestää tietoa systemaattisesti esitettäväksi kokonaisuu-  
deksi. Portfoliotyöskentely on aidoimmillaan opiskeli-  
jalähtöistä ja kuvastaa hänen omia kiinnostuksenkoh-  
teitaan samoin kuin hänen edistymistään oppimisen  
monivaiheisessa prosessissa eli vaiheikossa. (Linnakylä,  
2001; Kinnunen, 2008.)

## OHJAAVAN OPETUKSEN MERKITYS

Miten kehittää ammattitaitoa ja symbolis-analyttista  
työskentelyä oppinäyteteksteissä ottaen huomioon  
lukemattomien oppimisympäristöjen ja tietovarantojen  
tarjoamat mahdollisuudet ja alakohtaiset ajankohtai-  
set ilmiöt? Miten luoda osaavaa ja ymmärtävää suhdetta  
käytännön tekemiseen ja toimintaan ja edistää itseohjau-  
tuvuutta, joka jatkuu ammattiin valmistumisen jälkeen?  
Ohjaava opettaja kohtaa näitä kysymyksiä yhä uudes-  
taan, jokaisen ohjaussuhteen aikana.

Kysymyksiin vastaaminen edellyttää katseen kääntämistä  
oppimisen yksilölliseen vaiheikkoon, johon vaikuttavat  
elämäntilanne, aiemmin hankitut oppimistaidot, oppi-  
misympäristöt, motivaatio tutkimuksen suorittamiseen ja  
alalla toimimiseen sekä monet muut tekijät. (esim. Gi-  
roux & McLaren, 2001; Hakkarainen, Lonka & Lippo-  
nen, 1999; Lehtovaara, 1996.)

Mitra (2013) painottaa oppijan kiinnostusta, olkoonkin,  
että hänen tutkimuskohteenaan ovat kouluikäiset lapset,  
ja kannustamisen valtavaa merkitystä. Filosofin Juha Var-  
to (2007) ehdottaa opettajalle seurattavana oloa: ”On  
mahdollista tavoittaa merkityksellistä tietoa, osaamista  
ja taitoa seuraamalla toisen tapaa ottaa vastaan se, mitä  
maailmalla on annettavana.” Dialogisuusfilosofi Mar-  
tin Buber (1955) kirjoittaa, että kasvatuksellinen suhde  
edellyttää kasvattajalta pyrkimystä aitoon dialogiin ja to-  
delliseen kohtaamiseen, ei vain läsnäoloon ajatuksissaan.  
Buber näkee kasvattajan mestarina, joka kohtaa oppijan  
kokonaisuutena persoonana, enempänä kuin vain pelkkä-  
nä ominaisuuksien, pyrkimysten ja esteiden summana.  
(Buber 1993.)

Toteutuakseen Buberin ehdottamaan tapaan ohjaamisen  
on katettava opettajan tai kasvattajan oman näkökulman  
lisäksi myös oppijan näkökulma, mikä ei tarkoita täyttää  
oppijan asemaan eläytymistä vaan sen ottamista huo-  
mioon oman näkökulman säilyttäen. (Ks. myös Kaup-  
pila, 2012) Seuraamalla ohjaamisessa annetaan asioiden  
tulla oppimistilanteissa esiin sellaisina kuin ne ovat tul-  
lakseen, jolloin seurattava, siis opettaja, on yhtäläillä altis  
neuvottomuudelle ja hämmennykselle. Seuraamalla opi-  
taan ensisijaisesti taitoa, jossa opittavat asiat kiinnittyvät  
elämään ja sisältävät soveltamisen näkymiä ja moraalisia  
merkityksiä. (Varto, 2007)

## ”ONKO OHJAAJAN PAIKKA OPPIJAN EDELLÄ, VIERESSÄ TAI TAKANA?”

Korkea-asteen oppiminen kertyy, vahvistuu ja paljastuu  
oppinäytevaiheissa: opiskelija alkaa nähdä ja ymmärtää,  
mitä hän tietää ja osaa, ja samalla hän tekee taitoaan ja  
sitoutuneisuuttaan kiinnostuksenkohteisiinsa näkyväk-  
si muille. Tällainen vaihe on myös hauras ja haavoittu-  
va; monimediaisen tietoyhteiskunnan viriketulvassa voi  
olla vaikeaa uskoa omaan, vasta muotoutuviin ajatuksiin  
ja oivalluksen kestävyys. Miten viisas ohjaus on siinä  
mukana? Millaista viisas ohjaus voi olla? Onko ohjaajan  
paikka oppijan edellä, vieressä tai takana? Pohtimalla dia-  
login ja dialogisuuden käsitteitä koetaan löytää lähtökoh-  
tia hyvälle ohjaussuhteelle.

## DIALOGI JA DIALOGISUUS OHJAUSSUHTEESSA

Tieteellisessä keskustelussa dialogilla on tarkoitettu  
esimerkiksi tasaveroista vuoropuhelua, jossa kaikki  
osalliset tulevat kuulluiksi ja pysähtyvät kuulemaan  
toistensa näkökantoja. (Kinnunen, 2008; Bohm &  
Peat, 1992.) Eri aloilla ja eri aikoina dialogin käsite  
on liitetty muun muassa kirjallisuudentutkimukses-  
sa moniäänisyyteen (Bahtin, 1991) ja kasvatuksen ja  
pedagogiikan tutkimuksessa kriittiseen ajatteluun pe-  
rustuvaan, toimintaan kiinteästi kytkeytyvään aitoon

dialogiin (Freire, 2005; Buber, 1993/1922). Näitä käsityksiä yhdistää dialogin osapuolten arvostavan kuulemisen ja perustellun vastaamisen velvoite.

Tasaveroista vuoropuhelua voi pitää toimivan ohjaussuhteen lähtökohtana: Opiskelija esittelee aiheensa, opettaja kuuntelee häntä tarkoin ja viivyttää omien näkökantojensa esittämistä; opettaja arvostaa opiskelijan näkökantoja eikä pyri hallitsemaan kohtaamista tietämyksellään. Ohjauksen tarkoitushan on, että opiskelijan kiinnostus kasvaa ja motivaatio työhön vahvistuu, jolloin oppimisprosessi käynnistyy ja aiheen käsittely syvenee.

Dialogisella filosofialla tarkoitetaan ihmistieteissä ja esimerkiksi taiteellisessa ja taidepedagogisessa tutkimuksessa Martin Buberin ajatteluun perustuvaa suuntausta, jossa dialoginen tilanne (Minä–Sinä) erotetaan objektiivovasta ja arvioivasta tilanteesta (Minä–Hän/Se). Dialogisen kohtaamisen keskeisiä piirteitä ovat vastavuoroisuus ja suhteen aktualisoituminen eli todellistuminen nyt-hetkessä kahden ihmisen välillä. (Kauppila, 2012; Kinnunen, 2008; Ikonen, 2006; Anttila, 2003; Värri, 2001; Buber, 1993/1955.)

Dialoginen tilanne on yhteys kahden ihmisen välillä, hetkessä, jota ei voi ehdoin tahdoin aiheuttaa, pysäyttää eikä määritellä, ja jolloin keinot ja arvioiva asenne väistyvät ja sortuvat. (Buber, 1993; Kinnunen, 2008.) Emmanuel Levinas korostaa ihmisen kohtaavan aina tuntemattoman, toisen, kun hän asettuu toisen ihmisen kanssa välittömään suhteeseen. Levinasin mukaan ihminen on vastuussa heti suhteeseen asettuessaan, vaikka hän ei voi odottaa vastavuoroisuutta; vastavuoroisuus on tuon toisen, tuntemattoman asia. (Levinas, 1996.)

Dialoginen filosofia kritisoi sellaista yksilön ja maailman välistä suhdetta, jossa tietämistä ja ymmärtämistä ohjaavat yksioikoisesti tarpeet. Dialogisuusfilosofisen ajattelun mukaisesti nähdään, että silloin, kun hyötyajattelu ohjaa tietosuhdetta, kun suhde maailmaan on välineellinen, tieto kaventuu ja kaikki hyötynäkökohtia häiritsevä aines voidaan sulkea pois, suhteen ulkopuolelle. (Hankamäki, 2003.)

Pääasiallinen tapamme olla maailmassa on erottelevaa, päättelevää, lineaarista myös dialogisen filosofian edustajien mukaan (Minä–Se -suhde). Jos esimerkiksi opinnäytettä ohjaava opettaja säilyttää ohjausprosessissa kaiken

aikaa oman arvioivan näkökulmansa ohjattavaansa, hän toimii Minä–Se -suhteessa opiskelijaan. Olennaista uusien mahdollisuuksien edistämiseksi ohjaussuhteessa on tunnistaa toisin kuin -olemisen mahdollisuus; dialogisen yhteyden avautuminen, jolloin objektiivova asenne hetkellisesti väistyy – ja tunnistaa sen merkitys täydelle, kokonaisvaltaiselle ihmisenä olemiselle. Silloin opiskelija voi tulla kuulluksi ja nähdäkokonaisena persoonana ja aloitteellisena toimijana omassa vaiheikossaan. (Levinas, 1996; Buber, 1993/1922.)

Dialogisuusfilosofinen orientaatio ehdottaa kasvatus- ja ohjaussuhteisiin pedagogiikkaa, joka mahdollistaa opiskelijan kohtaamisen hänen ehdoillaan. Opettajan ja opiskelijan välinen suhde on tällöin luottava ja turvallinen, kuunteleva ja vastuullinen. Näin monet ohjaussuhteet toimivatkin. Dialoginen orientaatio menee kuitenkin pidemmälle. Kyseenalaistamalla luokittelevan ja arvioivan tietosuhteen ylivertaisena tietämisen tapana dialogisuus kutsuu radikaaliin oppimisen ja tiedonmuodostuksen prosessiin. Jotta ohjauksen perusta olisi luottamuksessa ja kasvokkain asettumisessa, opettajan on luovuttava tiedolla hallitsemisesta suhteessaan ohjattavaansa. (Värri, 2001; Anttila, 2003; Kauppila, 2012.) Opettajan vastuu kuitenkin säilyy. Tämän vastuun sisältöjä pohdin seuraavaksi.

## OPETTAJAN ANNETTU VASTUU

Täydellistä vastavuoroisuutta ei voida olettaa tilanteessa, jossa toinen osapuolista on ylemmässä asemassa, kuten opettajan ja opiskelijan suhteessa, vaikka sellaisistakin sattuukin, että ohjaajan ja ohjattavan suhde kääntyy innoittuneeksi yhteistyöksi ja yhdessä oppimiseksi. Hallinnasta luopumisen vaadetta voidaan perustella myös oppimisteoreettisesti. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (1999) kysyvät poleemisesti, voiko älykkyyttä oppia. He päätyvät monipuoliseen esitykseen siitä, miten perinteisiä älykkyuden rajoja ylitetään muun muassa kehittämällä ongelmalähtöisen, tutkivan ja osallistuvan oppimisen avulla metakäsitteellistä tietoisuutta. Suoranta (2009) pohtii oppimisen radikaalia tasa-arvoa (vs. mahdollinen tasa-arvo) ja painottaa järjestelmäoppimisen ja itsemääräytyvän oppimisen perustavaa eroa: ensimmäinen on hierarkista, vertikaalista, jolloin esimerkiksi oppimisen tavoitteet annetaan ylhäältä, kun taas toinen on horison-



**”OPPIJASTA  
TULEE  
DYNAAMINEN,  
TIETOINEN,  
KRIITTINEN JA  
VASTUULLINEN  
TOIMIJA, OMAN  
OPPIMISENSA  
SUBJEKTI”**

taalista, tiedon monimuotoisuutta ja oppijan omaa arviointia kunnioittavaa. Barnett (2012) nimittää oppimista nykyisessä notkeassa modernin jälkeisessä ajassa nomadisiksi. (Barnett, 2012; Bauman, 2000.)

Nomadinen oppimiskäsitys voidaan nähdä konstruktivistisen oppimiskäsityksen seurauksena tai sen eräänä ääri-ilmentymänä ja rajanylittäjänä. Nomadinen oppiminen on ekologista, elämänlevyistä, viuhkamaista (vs. lineaarinen). Nomadinen oppija hakee tietämisen rakennusaineet ja -paikankin itse, kun konstruktivistinen oppija rakentaa tietämyksensä pitkälti alkuohjauksen perusteella: rakenna näistä ja näistä olemassa olevista (tiedon) aineksista kokonaisuus haluamallasi painotuksella ja jalosta sitä kokeilemalla ja soveltamalla näin ja noin. Nomadisessa oppijuudessa tiedon hierarkia kyseenalaistuu radikaalisti. Oppijasta tulee dynaaminen, tietoinen, kriittinen ja vastuullinen toimija, oman oppimisensa subjekti. Oppimisesta tulee myös aiempaa haavoittuvampaa. Tällaisen oppimisen tukeminen vaatii uudenlaista ohjausta, joka tukee myös opiskelijan itsesäätelyn taitoja ja kriittistä ajattelua. (Saarnivaara, Ellis & Kinnunen, 2012; Barnett, 2012.)

## OHJAAJASTA MENTORIKSI?

Silloin kun oppimista pahtumaan liittyvät henkilösuhteet näyttäytyvät tasaveroisina, opettaja luopuu perinteisestä tiedon hallitsijan ja säilyttäjän asemastaan; opiskelijan tietäminen on liittymistä laajenevaan tietosuhteiden verkostoon, maailmaan, jossa opettajalla ei ole auktoriteettiasemaa. (Saarnivaara ym., 2012.) Monimutkaistuvan maailman huomioon ottava ohjaus kohtaa opintojaan viimeistelevän tulevan ammattilaisen tulevaisuuden tekijänä, tietämyksen ja ymmärryksen rakentajana, joka ei pitäydy vanhan toistamisessa vaan osaa kyseenalaistaa ja luoda omia näkökulmia ja uutta ajattelua ja toimintaa. Suoranta (2009) kysyy, mitä intuitiivinen työote ja vapaa taitaminen voivat tarkoittaa opettajan työssä wikioppimisen aikakaudella. Hän korostaa tasa-arvoa oppimistilanteen lähtökohtana: Jokaisella on oikeus oppia mitä tahtoo ja käyttää omaa älyään oppimiseen niin kuin haluaa.

Wikioppimisen radikaalin tasa-arvon ydinajatuksen voi esittää kahtena väitteenä: opeta sitä, mitä

et tiedä ja: tasa-arvo on kasvatuksen ja oppimisen lähtökohta, ei tavoite. Wikimaailman oppimismahdollisuuksien moninaisuus todistaa näiden teesien puolesta ja poliittisesti säädelyä, opetussuunnitelmin ohjailtua koulutusjärjestelmää vastaan. (Suoranta, 2009.)

Radikaalin tasa-arvon ohjaussuhteessa opettaja ei siis anna opiskelijalle mahdollisuutta oppia ja tietää; se on jo opiskelijan luovuttamaton oikeus. Tietoa on jo kaikkialla ja sitä syntyy kaikkialla lisää. Suorannan esittämä kysymys taitavasta ohjaamisesta on enemmän kuin ajankohmainen.

Saarnivaara (2008) nostaa esiin opinnäytteen ohjauksen laadusta huolestuneiden tahojen halun rinnastaa ohjaussuhde mentorointiin. Hän toteaa tuon uudelleennimeämisen mahdolliset pinnalliset motiivit ja puolustaa tarvetta korvata dialogisella vastavuoroisuudella perinteinen asiantuntija – aloittelija -suhde. Saarnivaaran mukaan ohjaava opetus on kuitenkin vallan intressien ristipaineessa, eikä paine rajoitu vain korkeakoululaitoksen sisäisiin jännitteisiin. Niinpä mentorointi ei käsitteenä vapautta ohjaussuhdetta perinteiden ja uusien vaatimusten puristuksista, etenkin kun se käytännön tasolla usein on hallinnan ja kontrollin työkalu tai sitten myyttisenä esitetty suhde mentorin ja ohjattavan välillä, jota ei kriittisesti tarkastella. (Saarnivaara, 2008.)

## VAPAAKSI JA TAITAVAKSI

Vapaa ja taitava ohjaajuus edellyttää opettajalta ymmärrystä ja uskallusta asettua osaksi ennakoimatonta, jaettua ja polveilevaa vaiheikkoa, jossa opiskelija luo ja syventää suhdettaan ammattialaansa ja sen todellisuuteen sekä maailmaan. Maailma olkoon tässä metaforana laajenevalle, dynaamiselle viuhkalle tai näkymälle tai tuntumalle, jota opiskelija katsoo, tutkii, elää ja koettelee ja jonka vaikutuksia, väittämiä ja ilmiöitä hän reflektoi kriittisesti. Taitava ohjaaja elää keskusteluissa mukana, vapaa ohjaaja antaa vaiheikon organisoitua oppijan mukaan.

Asettuminen alttiiksi dialogiselle suhteelle edellyttää ymmärrystä ihmisestä ja hänen suhteestaan maailmaan sellaisena, jota ei voi hallita ja jossa kaikki virtaa. Opettajan vapaa taitaminen voi tukeutua pedagogiikkaan, joka hy-

väksyy emansipatorisen, feministisen päämäärän, ja tutkimusorientaation, joka hyödyntää esimerkiksi sellaisia metodologioita kuin autoetnografia, narratiivinen tutkimus, fenomenologia, portfolio pedagogiikka, osallistamisen pedagogiikka ja niin edelleen. Nämä suuntaukset pitävät lähtökohtanaan, ainakin teoriassa, oppijan kuuntelua, silleen jättävää havainnointia ja oppijan oman halun ja kiinnostuksen kannustamista sekä sitoutumista yhdessä tutkimiseen. (Esim. Ropo & Huttunen, 2013; Saarnivaara ym., 2012; Barnett, 2012; Suoranta, 2009; 2008; Kupiainen & Sintonen, 2009; Saarnivaara, 2008; Syrjäläinen, Eronen & Värri, 2007; Barnett, 2007; Ellis, 2004; Niikko, 2000.)

Käytännössä opettajaan kohdistuvat ristiriitaiset vaatimukset usein tuhoavat ainakin osittain hyvät pyrkimykset, ja avoin opiskelijälähtöisyys kääntyy ulkoajohtavaksi, järjestelmäuskolliseksi opettajalähtöisyydeksi.

## TEKIJÄ(T) ESIIN

Much of the process of education consists of being able to distance oneself in some way from what one knows by being able to reflect one's own knowledge. In most contemporary theories of cognitive development, this has been taken to mean the achievement of more abstract knowledge through Piagetian formal operations or by the use of more abstract systems. (Bruner, 1986.)

Nykyaikainen työelämän asiantuntija on notkea ja kestävä muuttuvissa olosuhteissa. Nykyaikaisen ohjauksen tulee vastata oppijalle tähän tavoitteeseen olemalla läsnä siinä, missä tukea tarvitaan. Ohjaavan opetuksen taito on syvää ymmärrystä ihmisen holistisesta ja situationaalista kokonaisuudesta ja luottamusta kasvokkain asettumisen, aidon kohtaamisen tapahtumaan. Silloin avoimuus ja kuuntelu syrjäyttävät kontrollin ja ennalta tiedetyn kankeat rakenteet. (Rauhala, 2005; Lehto-vaara, 1996) Radikaali tasa-arvo ja dialogisuus asettavat ohjaamiselle tavoitteen olla häiritsemättä oppijan halua ja kykyä tehtävänsä toteuttamiseen. Oppija nähdään ainutlaatuisena yksilönä. Hänen toteuttamansa tämänpäiväinen työelämään suuntautuva opinnäytetyöprosessi voi rohkaista häntä tulemaan todella tekijänä esiin työnsä

kautta. Se voi kannustaa uuden teknologian, uusien menetelmien ja vuorovaikutus- ja esitystapojen ennakkoloukkomaan käyttöön sekä kekseliäisiin työtapoihin, jotka rikastuttavat lopputulosta ja parhaimmillaan synnyttävät uusia oivalluksia, avauksia ja keksintöjä työelämän kehittämiseksi.

Wikimaailman pedagogiikan avoimuus ja organisoimattomuus merkitsevät Suorannan (2009) mukaan esimerkiksi vapaaehtoista osallistumista, reflektiivistä epävarmuutta, keskustelua ja tekemistä, ongelmalähtöisyyttä ja ”kansan kollektiivisen älykkyyden” tunnustamista. Näitä voidaan soveltaa laajasti kehittyneen koulutus- ja tietoyhteiskunnan maailmassa. Kuten Hakkarainen, Lonka ja Lipponen painottavat:

Innovatiivisten asiantuntijayhteisöjen jäsenen ensisijaisena päämääränä ei siis ole oppia jotakin (eli muuttaa oman mielensä tilaa), vaan ratkaista ongelmia, tuottaa uusia ajatuksia ja edistää yhteisön tiedontasoa.” (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 1999.)

Korkea-asteen opettaja on aina myös vallankäyttäjä. Hänen ammattitaitoonsa kuuluu taito katsoa kriittisesti yhä uudelleen omia toimintatapojaan ja niiden taustalla vaikuttavia ihmis- ja oppimiskäsityksiä ja opittuja malleja. Kuten esimerkiksi Ojakangas (1997) ja Törmä (2003) esittävät, sekä oppijat, opettajat että opetussuunnitelmat kantavat kulttuurisia sidoksia, historiallisia muutoksia ja eri aikoina opittuja malleja oppimisesta ja opettamisesta.

The ecological learner criss-crosses and holds in her being multiple learning experiences and develops through multiple learning transitions. Learning transitions are not, in themselves, significant. What is significant is how those learning transitions are viewed by the learner and the learning gains, in the learner's personal development, that just might accrue from those transitions. (Barnett, 2012.)

Tullessaan tietoiseksi paikastaan risteyksessä, jossa opettaja kohtaa ohjattavansa, hän voi tarkistaa, millaisia ihmis- ja tiedonkäsityksiä ja niihin kytkeytyviä arvoja hän haluaa omalla toiminnallaan edistää. Kontrollioiva auktoriteettiopettaja on tiedon säilöjä ja oppijalle tulevaisuuden muovaamisen jarru.

Opiskelijälähtöisen oppimisen kehittäminen edellyttää perustavia muutoksia opettaja – oppija –suhteessa käytännön tasolla. Ohjaajan on hyvä harkita, miten ja millaisissa yhteyksissä hän asettuu seurattavaksi (vrt. Varto, 2007), mestariksi (vrt. Buber, 1993/1922) tai matkakumppaniksi (vrt. Barnett, 2012; Saarnivaara ym., 2012). Opiskelutyön arviointiperusteista on sovittava yhdessä. Silloin ohjaussuhde voi perustua jaettuun ymmärrykseen siitä, mitkä ovat työn sisällölliset ja laadulliset tavoitteet sekä miten ja milloin oppimista tuetaan ja arvioidaan. (Linnakylä, 2001.)

## **LOPUKSI**

Kun tavoitellaan onnistunutta opinnäytettä, on arvioitava onnistumisen merkityssisältöä monista näkökulmista. Opiskelijan oppimisen prosessi voi onnistua erinomaisesti, vaikka lopputulos olisi yleisillä kriteereillä keskiverto. Ohjaajan ja oppijan suhde voi toteutua sellaisilla tavoilla, joita yleiset arvioinnit eivät tunnista ja joka ilmenee hiljaisena, esitietoisena, kokemuksellisenä ja kehollisena. Voi myös käydä niin, että lopputulos edeltävien prosessineen käy vaivattomasti kuin tanssi, jolloin tekijän on vaikea nähdä tekemänsä työn määrää ja arvostaa saavutustaan. Toimiminen maailmassa kuitenkin vahvistaa ja koettelee opittua. Opittu tulee näkyväksi ja näyttäytyy taitona tekojen ja toiminnan myötä.

Kun opinnäytetyö onnistuu oppimisen kokonaisuutena, se on täyttänyt tehtävänsä. Silloin sen reflektio sulautuu osaksi tekijänsä uusia aktiviteetteja maailmassa ja synnyttää ammatillista, syvenevää asiantuntijuutta. Dialogiseen yhteyteen luottava, radikaalia tasa-arvon periaatetta kunnioittava opettaja voi olla opiskelijalle hyvin erityinen kanssaoppija, matkaansaattaja tulevan ammatin maailmaan ja elämänikäisten oppimisen taitojen tukija. Opiskelija, joka saa kasvaa vertaiseksi tekijäksi viisaassa ohjauksessa, kytkeytyy vahvemmin maailmaan ja ihmisten toimintaan tuoden siihen omasta suunnastaan jotain erityistä, uutta ja ainutlaatuista. Onnistunut opinnäytekokonaisuus luo perustan oman persoonallisen ammatillisuuden konseptuaaliselle ja kokonaisvaltaiselle hahmottamiselle ja sen elämänikäiselle kehitykselle.



Päivi Keränen

## NÄKÖKULMA: KUINKA TUHAT VILLIÄ IDEAA VALJASTETAAN?

”Jokaisella opiskelijalla on varmasti hyviä ideoita ja jokainen opiskelija on varmasti jossain vaiheessa miettinyt jonkun asian tekemisestä toisin!” Ajatus kirkastuu nopeasti keskustelussa Metropolia Ammattikorkeakoulussa innovaatiotoimintaa virittävän Juha Järvisen kanssa. Oivaltaessaan tämän huomaa myös ammattikorkeakouluissa, ja oppilaitoksissa yleensäkin piilevän innovaatiopotentialin.

Sen näkyviin ja käyttöön saamiseksi on kuitenkin vielä paljon työtä tehtävänä. Järvinen antaa esimerkin: ”Jo päättyneessä Keksintösäätiön Tuoteväylä-toiminnassa meille jäi haaviin noin 160 ideaa, joista sitten jalostettiin parisenkymmentä projektia. Jos kuitenkin katsotaan opiskelijamäärää, niin nämä luvut ovat aika pieniä – potentiaalia ja toisaalta tekemistä on vielä paljon”.

Opiskelun ohessa innovaatioita syntyy ikään kuin vahingossa, mutta ne on osattava tunnistaa. Oppilaitoksille on Järvisen kokemuksen mukaan yleistä, että opiskelijaprojektien tulokset jäävät unohtuksiin ja hyödyntämättä, jos eivät mene suoraan yhteistyökumppanin käyttöön. Näin usein käy, vaikka tuloksissa olisikin niin sanotusti rahanarvoista tavaraa. Ongelman ratkaisu ei välttämättä ole monimutkaista. ”Jo se, että projektin päättyessä täytetään yhden sivun raportti, mitä tehtiin, on valtava voimavara ulkomaailmaan päin ja mahdollistaa tiedon ja referenssien hakemisen aina tarvittaessa”, Järvinen pohtii. Lisäksi ohjaajat ovat avainasemassa huomaamaan, mitä opiskelijaprojektin aikana tapahtuu ja mitä kentties syntyy. ”Myös opiskelijoiden täytyisi oppia seuraamaan omaa tekemistään”, Järvinen muistuttaa, ”onhan inhimillistä, että ei huomaa, että onkin vahingossa tehnyt keksinnön ja unohtaa sen”.

Metropoliassa kaikkien tutkintojen opintoihin sisältyy 10 opintopisteen innovaatioprojekti, joka on yksi keskeinen tapa toteuttaa työelämäyhteistyötä. Projektit voivat olla monenlaisia, mutta yhteistä niillä on palvelujen, toimintatapojen, menetelmien tai tuotteiden uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa. Järvinen näkee innovaatioprojektin vahvuudet erityisesti konseptioivassa työssä. ”Sen sijaan, että tekisimme ratkaisun suoraan annettuun tilaukseen, tulisi mieluummin tarjota yhteistyökumppanille valmennettu tiimi, joka katsoisi heidän toimintaansa kokonaisuutena ja rakentaisi sitten havaittuihin kipukohtiin konseptteja. Kumppani maksaisi palvelusta tietyn hinnan ja voisi hyödyntää ehdotukset haluamallaan tavalla”, Järvinen hahmottelee, ”näin myytäisiin ihan oikeasti sitä, että meillä kehitetään vuodessa tuhat villiä ideaa yhteistyökumppaneiden kanssa, eikä vain tehtäisi alihankintatyönä erilaisia asioita”.

Innovaatioprojektit pyritään järjestämään siten, että niihin osallistuu useiden eri alojen opiskelijoita. Monialaisuus ei kuitenkaan Järvisen mielestä synny siitä, että eri alojen opiskelijoita kootaan summamutikassa yhteen, vaan asiaa on aina mietittävä projektikohtaisesti. Toisaalta eri alojen opiskelijoiden kohtaamisesta voi syntyä verkostoja, jotka kantavat myös pidemmälle valmistumisen jälkeen, tulevaan työelämään ja mahdolliseen yrittäjyyteen. ”Yrityksiä perustetaan nyt liiankin kevein perustein ja perustietoa sekä esimerkiksi IPR-osaamista tarvittaisiin. Ammattikorkeakoulussa pitäisi tarttua tähän,

sillä edellytykset yrittäjyyteen voidaan luoda opintojen aikana. Kaikista ei tule tai pidäkään tulla yrittäjiä, mutta monialainen kontaktiverkosto on ehdoton valtti. Yksin yrittämisen sijaan on usein kannattavampaa yrittää yhdessä – jakaa työtaakka ja vastuu ja rakentaa yritysideal ympäriille toinen toistaan täydentävä palvelupaletti”.

Ammattikorkeakoulu voisi hyvin ottaa kantaa myös isoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin, esimerkiksi yksittäisen kaupunginosan väestön ikääntymiseen. ”Nämä ovat juuri sellaisia asioita, joihin ammattikorkeakoulun tulisi ottaa kantaa ja joissa voisi hyödyntää monialaisia innovaatioprojekteja. Vaikka emme sinänsä voi ratkaista esimerkiksi ikääntymistä, mutta voimme helpottaa sen vaikutuksia” Järvinen pohtii, ”Pitäisi löytää yhteinen inspiroiva tavoite, kuten kaupunkien muutos tai miksei kaupunkilaisten osallistuminen, joka tarjoaa puitteet erilaisten osaamisten yhdistämiselle ja yhteiselle kehittämiselle. Uuden kamppuksen kehittämässä on paljon potentiaalia. Tarvitsemme avoimen ympäristö kokeiluille, jossa voimme testata yhdessä kuntalaisten kanssa, toimiiko esimerkiksi innovaatioprojektissa kehitetty idea käytännössä”.

Ideoita ja aiheita innovaatioprojekteiksi voi jättää Metropolian MINNO-verkkosivujen kautta osoitteessa [minno.metropolia.fi](http://minno.metropolia.fi)



Jyrki Sinisalo

## **NÄKÖKULMA: DIGITAALISUUS NYKYPÄIVÄN KOULUTUSHAASTEENA**

Tutkijat ovat todenneet, että digitaalisuus ja liiketoiminta ovat nykyisin läpileikkaavia teemoja kaikessa koulutuksessa. Nämä kohtaavat päivittäin myös ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyössä. Teema on merkittävä oppilaitosten kannalta myös pätevien kouluttajien ja opettajien rekrytoinnissa.

Meitä henkilökunnan jäseniä mietityttää jatkuvasti, vastaako meiltä saatu koulutus työelämän haasteisiin? Tuleeko tulevaisuudessa digitaalisuudesta äidinkielen veroinen oppiaine? Digitaalisuus on tätä päivää ja se sisältää lupauksen tulevaisuudesta. Lukiessani artikkeleita aiheesta on helppo yhtyä mielipiteisiin, jotka ennustavat,

että meneillään on teollisen vallankumouksen mittainen murros. Digitaalisuus muuttaa kaiken. Digitalisoinnin alttarille ollaan asettamassa koulutus, tiede, taide, palvelut ja kauppa – ja listaa voisi jatkaa loputtomasti. Ainakin osa edellä mainituista, muutoksen alla olevista asioista, on helpommin saavutettavissa digitaalisuuden kautta. Kuluttajan kannalta tämä on pääsääntöisesti hyvä asia. Murros digitaalisuuteen on kuitenkin nopea ja sen vaikuttavuus on kokonaisvaltainen.

Digitalisoitumisen myötä pelisäännöt muuttuvat kansainvälisimmiksi. Digitaalisuus rikkoo alueelliset ja näennäiset rajat, jolloin globaalisuus on valttia. Todelliset selviytyjät ovat tässä muutoksessa ne, jotka ottavat digitaalisuuden työkalut haltuunsa. Heillä on käsissään sellainen alusta, joka mahdollistaa maksimaalisen ennakoinnin tulevassa muutosprosessissa. Juuri nyt tarvittaisiin tiettyä ketteryyttä uusien työkalujen haltuunotossa. Digitaalisuuteen kannattaa panostaa juuri nyt, mutta samalla kannattaa muistaa, että se ei voi olla vain tehokkuuden lisäämisen keino.

Digitalisoituminen muuttaa siis myös perinteisiä koulutusrakenteita. Oppilaitoksen näkökannalta ajankohdainen kysymys kuuluukin: Missä oppiminen tapahtuu tänään ja tulevaisuudessa? Onko opettajan työaika muuttumassa työelämälähtöisemmäksi? Koska ihmisen oma oppiminen ja osaamisen päivittäminen muuttuu systemaattisemmaksi? Onko niin, että me opettajat olemmekin luomassa tulevaisuuden valmiuksia oppimiselle? Jos ja kun elinikäinen oppiminen on arkipäivää, miten huomioimme aikuisopiskelijoidemme erityistarpeet? Onko meillä valmiuksia räätälöidä opiskelua sekä työnantajan että opiskelijan tarpeisiin? Mitä me ensisijaisesti opetamme, asioita vai asennetta?

Elinikäinen oppiminen tuo aivan uudenlaisia haastetta oppimisympäristöön. Käsitteellä elinikäinen oppiminen tarkoitetaan, että yksilöllä on muun muassa valmius jatkuvaan oppimiseen työelämän alati muuttuvissa tilanteissa. Jos päämääränä on valmius jatkuvaan oppimiseen, eikö silloin kyse olekin asenteesta? Jatkossa keskiössä tulee olemaan oppimisprosessin tulos, ei se, missä tiedot ja taidot on hankittu.

Aikuiskoulutus on tulevaisuudessa se, mikä pitää Suomen kiinni kehityksessä. Meidän on panostettava siihen ja ymmärrettävä, että aikuiskoulutus palvelee

sekä työntekijöitä että työnantajia. Ammatinvaihtajalle aikuiskoulutus on avain muutoksen hallintaan. Digitaalisuuden muuttaa myös työnkuvia ja sen myötä aikuiskoulutustakin.

## **“DIGITAALISUUTEEN KANNATTAA PANOSTAA JUURI NYT, MUTTA SAMALLA KANNATTAA MUISTAA, ETTÄ SE EI VOI OLLA VAIN TEHOKKUUDEN LISÄÄMISEN KEINO”**

Korkeakoulun näkökulmasta yhteistyö työelämän kanssa on tuonut selkeästi lisäarvoa opiskelijan arkeen. Opiskelijat pääsevät verkostoitumaan alan toimijoiden kanssa. Samalla eri yritysten toimintakulttuurit tulevat näkyviksi opiskelijoillemme. Samalla opiskelijat pääsevät myös tuomaan osaamistaan esille yrityksille esimerkiksi seminaarien yhteydessä. Parhaimmillaan työelämäyhteistyö johtaa valmistuneen opiskelijan työllistymiseen.

Työelämälähtöisemmän opetuksen kannalta avainkysymys oppilaitoksille on, mistä löydämme sellaisia opettajia, jotka hallitsevat digitaalisuuden, muutoksessa olevan aikuiskoulutuksen ja nykyaikaisen pedagogiikan. Ja tämän lisäksi opettajien olisi hyvä hallita eurooppalainen viitekehys omalta alaltaan.





Tuomas Korkalainen

## **KOKEILTUA: PROKSI! AVOINTA PROJEKTIOPPIMISTA PILVESSÄ**

Kukahen tämänkin tekisi? Sama kysymys putkahtaa esiin erilaisissa työyhteisöissä, pienistä järjestöistä suuryrityksiin. Moni projekti roikkuu mukana kehityspäivien ja tiimipalaverien asialistoilla, mutta ratkaiseva ensiaskel jää ottamatta. Samaan aikaan ammattikorkeakoulujen oppinnäytetöiden tulisi olla työelämälähtöisiä. Näin ei

kuitenkaan valitettavan usein ole. Tarve kehittää työelämän ja ammattikorkeakoulujen vuoropuhelua korostuu strategioissa ja linjapapereissa. Päämäärän toteuttamiseksi on kokeiltu uudenlaista keinoa kulttuurialalla, jossa työnkuvat ja organisaatiot ovat monenkirjavia.

Reititin – opinnoista työelämään -hankkeen tarkoituksena on ollut luoda puitteita työelämän projektien liittämiseksi osaksi opintoja. Nelivuotisen hankkeen kohderyhminä ovat yhtäläisesti opiskelijat, opettajat ja työelämän edustajat. Eri toimijat on tuotu yhteen sosiaalisen median ja pilvipalveluiden avulla. ”Teknologia mahdollistaa monen eri tahon yhtäaikaisen työskentelyn”, taustoittaa Proksi-alustan kehittäjä Markku Tähtinen Metropolia Ammattikorkeakoulusta.

Digitaalisen viestinnän lehtori Mari Silver on ryhmässä kanssa tarttunut useisiin aihepankista löytyneisiin projekteihin. ”Opiskelijamme ovat pääsääntöisesti diginatiiveja ja heidän kokemuksensa ja osaamisensa ovat työelämän erityisen haluttu resurssi.” Yleinen ja helposti annettava aihe opiskelijaprojektille tai kokonaisuudelle opinnäytetyölle on verkkosivuihin liittyvä toteutus. Ammattikorkeakoulujen koulutustarjontaa tutkimalla käy kuitenkin ilmi, että mahdollisuudet ovat lähes rajattomat - myös kulttuurialalla.

Opinnäyte on opiskelijalle koko tutkinnon suurin panostus ja osaamisen osoitus, josta voi samalla olla isokin apu järjestölle tai yritykselle. Erityisesti kulttuurialan töissä näkyy lisäksi opiskelijan harrastuneisuus ja jo vuosien ajan kasvanut asiantuntijuus. Ei ole harvinaista, että hyvin tehdyn työelämälähtöisen opinnäytteen jälkeen opiskelija on saanut töitä samasta yrityksestä. Verkossa helposti löydettävistä opinnäytteistä ja sen ympärille rakentuvasta keskustelusta on aineista uudellaiseksi valtiksi rekrytointiin.

Kulttuurialan opiskelijat ovat ensimmäisinä ottaneet käyttöön uudellaisen, avoimen, työskentelytavan ja tarttuneet mitä erilaisimpiin toimeksiantoihin. Yleisötutkimus, sisustussuunnittelu ja esittelyvideo ovat esimerkkejä projektiehdotuksista, joita on jätetty Proksi-aihepankkiin. Toimeksiantajan omasta organisaatiosta ei välttämättä löydy projektissa tarvittavaa erityisosaamista. Lisäksi nuorten tuomat raikkaat ideat otetaan usein riemulla vastaan. ”Proksi-alustan kautta löysimme nuoret opiskelijat suunnittelemaan uuden sisustuksen toimistoomme”, kertoo Nuorten Akatemian toiminnanjohtaja Heikki Vuojakoski. Järjestö on yksi lukuisista aihepankin käyttäjistä.

”Proksi mahdollistaa myös uudellaisen tavan oppia”, kertoo Tähtinen. Projektia tai siitä muodostuvaa opin-

näytetyötä työstetään alusta lähtien julkisessa verkko-ympäristössä. Avoimuus hirvittää aluksi, mutta sen ansiosta ei projektin eteenpäin vieminen ja kommentointi rajoitu opiskelijan ja ohjaajan väliseen sähköpostin vaihtoon. Parhaassa tapauksessa projektin tilaajasta tulee yksi opiskelijoiden ohjaajista tai mentori.

”Alusta on toteutettu kokonaan hankkeessa, joten ammattikorkeakoulu ei pyri saamaan voittoa palvelun avulla”, korostaa Tähtinen. Rahallisen hyödyn sijaan toivotaan, että työelämän toimeksiantajat osallistuisivat yhä enemmän koulutuksen sisältöjen kehittämiseen. Koska merkittävä osa tulevaisuuden työvoimasta koulutetaan ammattikorkeakoulussa, myös työelämäkumppaneilla uskoisi oleva kiinnostusta kehittää opetuksen sisältöjä. Korkeakoulut pyrkivät aktiivisesti luomaan yhä laajempia yhteyksiä työelämään. Proksista kehitetään uudenlaista monisuuntaisen oppimisen kanavaa, jossa eri toimijat kohtaavat.

Kaikki ideat, isot ja pienet, alasta riippumatta ovat tervetulleita. Tutustu palveluun ja jätä oma projektiehdotuksesi osoitteessa [proksi.metropolia.fi](https://proksi.metropolia.fi)!



## IV.

# HANKKEISTA KEHITTÄMISVOIMAA

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle asetetaan suuria odotuksia hyvinvoinnin ja talouden rakentamisessa. Lisäksi toimintaympäristömme on entistä avoimempi ja alati muuttuva, mikä myös asettaa uusia haasteita TKI-toimijoille. Olemme kutsuneet julkaisun tähän osioon mukaan kirjoittajia, joilla on eri tavoin kokemusta ja näkemystä ammattikorkeakoulun kehittävistä ja tutkivasta hanketoiminnasta. Kirjoitusten näkökulmat on valittu niin, että ne kuvaavat tapoja ja menetelmiä kehittää työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä ja vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Yhteistyö ja pysyvät aluevaikutukset ovat tämän kokonaisuuden kantavia teemoja.

Hanke, jossa useamman organisaation tarpeet, tavoitteet ja toiminta yhdistyvät, on aina myös yhdessä oppimista. Hanke luo kohtaamisia eri toimijoiden välillä ja vahvistaa heidän yhteistä ymmärrystään. Tapoja törmäyttää erilaisia toimijoita käsitellään Elina Oksanen-Ylikosken, Teemu Ylikosken ja Laura-Maija Heron yhteisartikkelissa. He esittelevät koulutusorganisaatioiden ja erityisesti eri asteita edustavien koulutusorganisaatioiden yhteistyön uusia avauksia. Tutkimukset kuten toimijoiden omat kokemuksetkin tukevat näkemystä, että koulutuskumppanuudet antavat opiskelijoille mahdollisuuksia kokeilla uutta, verkostoitua ammatillisesti ja esittää oman ratkaisunsa ajankohtaisiin yhteiskunnan ja työelämän tarpeisiin.

Metropolian esittävän taiteen koulutuksen tarpeellisen taiteen Tartsan-seminaareissa ja niiden Muhimo-työpaikoissa tiivistyy ammattikorkeakoulun hanketoiminnan keskeisiä periaatteita: tulevaisuuteen suunnattu katse, opiskelijoiden tuoreiden ideoiden hyödyntäminen ja ennen kaikkea opiskelijoiden, heidän opettajiensa ja työelämän yhteen saattaminen. Päivi Rahmelin kuvaamassa Tartsanissa on löydetty toteutustapa alueelliseen vaikut-

tavuuteen ja aitoon tarpeeseen pyrkivien hankkeiden suunnittelulle. Soveltavan teatterin työtapoja käytetään tällöin yhteisöllisen ajattelun rakentamiseen ja osallisuuden vahvistamiseen eri toimijoiden välille.

Kehitys- ja tutkimushanke on aina taloudellinen ja henkinen investointi niin julkiselle rahoittajalle kuin hankkeen toteuttaville organisaatioille. Yliopistoissa, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa tuotetaan runsaasti innovaatioaihioita, joiden saamisessa jatkokehitykseen on haasteita. Suomalaisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopolitiikan heikoksi lenkiksi on tunnistettu tuotteistamisosaamisen puute. Liisa-Maria Lilja-Viherlammen ja allekirjoittaneen yhteisartikkelissa esitellään Turun ammattikorkeakoulun ja Metropolian kulttuurialojen yhdessä kehittämä Summit-työtapa. Summit törmäyttää hanketoiminnan tuloksia ja eri organisaatioiden ja alojen toimijoita tavoitteena niin yksittäisten toimijoiden kuin koko organisaation tuotteistamisosaaminen vahvistaminen.

Uudenmaan liiton elinkeinopäällikkö Ilmi Tikkanen arvioi rahoittajan näkökulmasta, millainen on onnistunut ja vaikuttava aluekehityshanke. Ilmi Tikkanen peräänkuuluttaa hankkeita, joissa on mukana toimijoita eri organisaatioista ja jotka kiinnittyvät laajempiin alueellisiin kehitystavoitteisiin. Vakiintuneita toimintatapoja tulee siis olla valmius muuttaa, kehittää rakenteita ja kokeille rohkeasti uutta.

| ANNA-MARIA VILKUNA



Elina Oksanen-Ylikoski, Teemu Ylikoski ja Laura-Maija Hero

## **SIILOISTA KOHTI OPPIMISEN TILOJA JA ILOA – KOULUTUSORGANISAATIOT KEHITTÄMISKUMPPANEINA**

Työelämän ja oppilaitosten välisen yhteistyön murroksesta on puhuttu paljon ammattikasvatuksen kirjallisuudessa ja tarve uusille toimintamalleille korostuu myös EU:n neuvoston julkilausumissa. Työelämän ja koulutusjärjestelmän yhteistyöltä odotetaan uusia ratkaisuja

nuorisotyöttömyyden vähentämisessä, elinkeinoelämän rakennemuutoksiin sopeutumisessa, uudenlaisten osamistarpeiden ennakoimisessa ja innovaatioiden syntyttämisessä. Sama tarve työelämäyhteistyölle on tunnistettu myös yrittäjyyskasvatuksen ja yrittäjäksi oppimisen

alueella. Yrittäjyysosaamisella on tunnustettu yhteys yrittäjäksi ryhtymiseen. Keskeistä on kuitenkin löytää oikeat pedagogiset ratkaisut, joilla yrittäjyysosaamisen kehittymistä tuetaan - tarvitaan käytännön kokemuksia ja harjoittelua sekä verkostoja. Yksi parhaista tavoista oppia yrittäjyyttä on tuoda yrittäjät yhteen opiskelijoiden kanssa. Koska yhteistyö vaatii aikaa ja resursseja, on molempia osapuolia hyödyttävien toimintamallien löytyminen juuri yrittäjien kanssa suhteellisen hankalaa. (Kolvereid & Moen, 1997; Fiet, 2001; Mariotti & Glackin, 2014.)

Vähemmän painokkaasti on tutkittu koulutusorganisaatioiden ja nimenomaan eri asteiden välistä yhteistyötä sekä oppilaitosyhteistyön uusia avauksia edellä mainittujen ongelmien ratkaisemiseksi – vaikkakin EU:n neuvosto peräänkuuluttaa tiiviimpää yhteistyötä ammatillisen koulutuksen, korkeakoulutuksen, työnantajien sekä muiden osapuolten välillä (2009). Neuvoston huolena on opiskelijoille kertyvien kompetenssien ja osaamisen vastavuus työelämän tarpeiden kanssa. Työelämän organisaatiot muodostuvat eri koulutustaustaisten ja eri ammattialojen ihmisten osaamisista, tehtävistä ja verkostoista, eivät koulutusjärjestelmämme mukaisista hierarkioista.

Elinkeinoelämää lähellä olevina toimijoina ammattiopistot ja ammattikorkeakoulut voivat vaikuttaa alueensa yritysten toimintaan ja yritykset voivat puolestaan vaikuttaa nuorten työllistymiseen. Nuorten aikuisten kanssa toimivilla oppilaitoksilla on vastuullaan uuden sukupolven koulutus. Tulevaisuuden työelämän tarpeita emme voi aukottomasti ennakoida, mutta voimme varmistaa nuorille metataidot, jotka tukevat heidän innovaatio-osaamistaan työelämässä. Joustavina, proaktiivisina ja yhteistyötaitoisina heillä on kyky luoda uutta ja sopeutua ennakoimattomiin tilanteisiin. Lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kykyä joustavaan toimintaan eri alojen rajamaastoissa. Innovaatiopedagogiikan mukaiselle oppimisotteelle on siksi kysyntää. (ks. Siltala, 2010; Ayyvisati ym., 2013; Hero, 2014.)

Wenger (2011) toteaa, että oppimisen muuttuessa kohti osaamisen tuottamisen yhteisöjä myös yhteistyön luonne muuttuu. Uudenlaisessa oppilaitosten ja työelämän yhteistyössä korostuvat käytäntöön linkittyvien oppimiskokemusten organisointi, opiskelijoiden kokemusten kytkeminen aitoihin projekteihin, sekä elinikäisen oppimisen huomioon ottaminen. Myös työelämä oppii yhteistyössä.

Osaamisen tuottamisen yhteisöillä on monia myös tutkimuskirjallisuudessa tunnustettuja hyötyjä. Yhteisö auttaa mukana olevia organisaatioita toiminnan kehittämässä. Se tukee ammatillisen osaamisen kehittymistä, parhaiden käytäntöjen jakamista, tehostaa rekrytointia ja jopa auttaa organisaation strategian ohjaamisessa kohti uudenlaisia liiketoiminnan mahdollisuuksia (Wenger & Snyder, 2000).

## **”TYÖELÄMÄN ORGANISAATIOT MUODOSTUVAT ERI KOULUTUSTAUSTAISTEN JA ERI AMMATTIALOJEN IHMISTEN OSAAMISISTA, TEHTÄVISTÄ JA VERKOSTOISTA, EIVÄT KOULUTUSJÄRJESTELMÄMME MUKAISISTA HIERARKIOISTA”**

Vaade yli organisaatorajojen rakennettavista osaamis-yhteisöistä koskee myös koulutusjärjestelmää. Espoossa on viime vuosien aikana kerätty runsaasti kokemuksia koulutusorganisaatioiden rajat ylittävästä yhteistyöstä erilaisten projektien, oppimispilottien ja valmennusten kautta. Keskeistä on ollut 1) oppijoiden – siis opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden – osaamisen kehittämisen monialaisessa ja -asteisessa yhteistyössä, 2) työelämän ja koulutusjärjestelmän välisten rajojen purkaminen yhteisen kielen ja tavoitteellisen tekemisen kautta ja 3) keinotekoisien rajojen purkaminen kouluasteiden väliltä lisäämällä tilojen yhteiskäyttöä, helpottamalla opiskelusuoritusten hyväksilukua ja opettajien osaamisen vaihtoa, sekä sovittamalla työjärjestyksiä yhteen.

Seuraavassa esittelemme pääkaupunkiseudulla toteutettuja yrittäjyyttä tukevia kehityshankkeita, joissa on tuotu yhteen eri koulutusorganisaatioiden opiskelijoita, opettajia ja tutkijoita sekä yrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita. Hankkeissa on etsitty uusia toimintamalleja organisaatioiden rajat ylittävälle yhteistoiminnalle, joka mahdollistaisi uusia pedagogisia ratkaisuja, innovaatiopedagogiikkaan pohjautuvan oppimisotteen ja jatku-

van vuoropuhelun työelämän kanssa. Lopuksi listaamme tutkimuskirjallisuuteen ja omiin kokemuksiimme pohjautuen niitä seikkoja, jotka puoltavat koulutuskumppanuuksien kehittämistä, ja toisaalta tekijöitä, jotka toistaiseksi vielä hidastavat kumppanuuksien syntymistä.

## **NUORTEN INNOVAATIOPOTENTIALI YRITYSTEN KÄYTTÖÖN**

Heikkoina taloudellisin aikoina nuorten on erityisen vaikeaa päästä kiinni työelämään. Vuoden 2013 alusta käytönotetun nuorisotakuun toteuttaminen tarkoittaa sitä, että jokaiselle alle 25-vuotiaalle ja alle 30-vuotiaalle vasta valmistuneelle nuorelle aikuiselle tarjotaan työ, harjoittele-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta. TeiniMinno-kehityshanke syntyi nuorisotakuun ja innovaatiopedagogiikan innoittamana ajatuksesta, kuinka nuoret voisivat kiihdyttää paikallisten yritysten kasvua ja kuinka nuorten aikuisten luovaa potentiaalia ja työpainosta voisi ottaa yritysten kehitys- ja innovaatiotoiminnan käyttöön.

TeiniMinno on käynnistynyt etsimällä toimintamallia, jolla paikallisten yritysten kasvuun tähtäävää innovaatiotoimintaa voisi tehdä niin, että alueen 18–25 -vuotiaiden nuorten innovaatiokyvykkyys lisääntyisi. Toimintamallilla haetaan ratkaisua ammatillisen toisen asteen ja korkea-asteen väliseen siirtymävaiheeseen. Vaihe on merkittävä, koska se tarjoaa mahdollisuuksia siirtyä työelämään tai jatko-opintojen pariin, mutta sisältää myös työttömyyden uhan.

Toimintamallissa ammatillisen toisen asteen ja korkea-asteen opiskelijoita tuodaan yhteen ratkomaan työelämästä kumpuavia innovaatiohaasteita. Kehitystyö toteutetaan Innoman, Metropolian, Espoon työväenopiston, espoolaisten yritysten sekä Espoon kaupungin sivistystoimen yhteistyönä. Näin rakentuvat nuorten urapolut tukevat myös nuorisotakuun toteutumista. Nuoret saavat osallistumisestaan työtodistuksen ja ansioluettelomerkinnän lisäksi käytännön työelämäkontakteja. He pääsevät kartuttamaan kokemustaan projektityöskentelystä, kehittämään innovaatioajatteluaan, ongelmanratkaisukykyään ja tiimityöskentelytaitojaan.

TeiniMinnon tähänastiset kokemukset osoittavat, että oppilaitokset voivat osallistua nuorten työllisyystalkoisiin yhdessä paikallisten yritysten kanssa, kunhan toimintamallista päästäisiin sopuun. Avoimia kysymyksiä on kuitenkin useita. Lisäksi toimintatapa haastaa opettajan työnkuvan. Siltala peräänkuuluttaa opettajan muuttuvan roolin tutkimista: ”...yksittäisen opettajan roolin muuttuminen virkamiessuhteisesta auktoriteetista yhä enemmän tuottavuus- ja innovatiivisuusvaatimuksia täyttäväksi asiakaspalvelijaksi olisi kiinnostava ja yhteiskunnallisesti merkittävä jatkotutkimuksen kohde.” (Siltala, 2010.) Innovaatiopedagogiikan avulla kehittyvät metataidot sekä asenteet ovat avainasemassa puhuttaessa yksilö-, organisaatio- ja alueellisen tason innovaatiokyvykkyuden kasvusta. Innovaatioon tähtäävällä, monialaisessa ja moniasteisessa ympäristössä tapahtuvalla kehittämistoiminnalla voidaan saada aikaan tulevaisuuden tarpeet tyydyttävää uutta alueellista kilpailukykyä.

## **UUSIA REITTEJÄ YRITTÄJYYTEEN**

Yrittäjyyden, oppimisprosessin ja pedagogisen toiminnan yhdistävälle innovatiiviselle oppimisympäristölle luotiin pohja Kädet007-projektissa (2008–2010). Projektia jatkettiin rakentamalla ammatillisen koulutuksen yhteyteen verkostomainen osaamis- ja innovaatiokeskus InnoOmnia, joka tarjoaa eri koulutusalojen opiskelijoille työelämäyhteistyötä, uudenlaisia oppimiskaisuja ja valmennusta yrittäjyyteen.

InnoOmnia kokeiluihin ja tekemiseen rohkaisevaa toimintatapaa sovelletaan myös Kolmas Tie-hankkeessa (2011–2014), jossa InnoOmnia kehittäjäkumppaneina ovat Aalto-yliopiston Pienyrityskeskus ja pääkaupunkiseudun kuntien yrityspalvelut. Hanke rakentaa luovien alojen ammattilaisille uudenlaista palvelumallia yrittäjyys- ja työllisyyspolkujen aikaansaamiseksi.

Kolmas tie on tarjonnut yrittäjäksi aikoville käytännön kokemuksia ja harjoittelua sekä verkostoja. Hanke on suunnattu luovien alojen nykyisille ja tuleville ammattilaisille, jotka ovat kiinnostuneet yrittäjyydestä ja jotka näkevät sen työllistymismahdollisuutena. He ovat saaneet tilaisuuden oman liikeideansa kokeilemiseen ennen ratkaisevan askeleen ottamista. Tämän he ovat voineet tehdä asiantuntijoita ja muiden ryhmäläisten vertaistu-

kea hyödyntäen. Kynnystä yrittäjyyteen on madallettu kehittämällä valmiuksia palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa toimimiseen, jotta yritystoiminnan kokeilu olisi mahdollista ilman työntekijästatuksen menettämistä. Uutena reittinä voi siis olla palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa toteutettava yrittäjyys.

InnoEspoo (2013–2014) on rakentanut kansainvälistä osaajaverkostoa Espoon kaupungin, Omnian, Laurea-ammattikorkeakoulun, Aalto-yliopiston ja espoo-laisten yrittäjien yhteistyönä. Koulutusorganisaatioiden ja yrityspalveluiden rajat ylittävä yhteistyö palvelee pienyritysten osaamisen ja liiketoiminnan vahvistumista, opiskelijayrittäjyyttä ja Espoon kaupungin palvelujen kehittämistä.

Näissä kaikissa hankkeissa esimerkiksi InnoOmnian tilat ovat yritysten tuotekehitys- ja palvelumuotoiluprojektien käytössä ja oppimisympäristöt avataan yritysten kehittämisalustoiksi. Yritykset ovat osa osaajayhteisöä ja saavat näin toiminnalleen lisäarvoa vahvasta pedagogisesta lähestymistavasta ja yhteisöllisestä valmennuksesta.

## **KOHTI KOULUTUSKUMPPANUUKSIA**

Tutkimuskirjallisuuden sekä edellä mainittujen hankkeiden tulosten perusteella koulutusorganisaatioiden ja nimenomaan eri asteita edustavien koulutusorganisaatioiden välisen kehittämis-yhteistyön edut näyttävät useimmissa tapauksissa kiistattomilta sekä oppilaitosten että työelämän näkökulmasta.

Koulutuskumppanuuksien kehittämistä puoltavat monenlaiset havainnot: Eri organisaatioissa työskentelevien asiantuntijoiden osaamisen jakaminen tehostaa tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen tulosten syntymistä ja levittämistä, niin osaamisen kehittämisen, kuin aluekehityksenkin näkökulmasta. Eri oppilaitoksissa opiskelevien oppijoiden törmäyttäminen kouluun työelämän arkeen, tuo uusia näkökulmia oppimiseen ja suuntaa fokuksen todellisiin kehittämiskohteisiin ja ratkaisujen hakemiseen autenttisissa tilanteissa. Parhaimmillaan käytännön projekteissa oppiminen, luovat oppimistehävät, pelillisuus ja verkostoituminen lisäävät oppimisen iloa ja samalla tuloksellisuutta.

Työelämän ja koulutusjärjestelmän välisten kielimuurien purkaminen helpottaa yhteistyötä. Hyviä kokemuksia on ns. palveluintegraattoreista, jotka auttavat muotoilemaan työelämän arjen haasteista projektiaiheita ja keräävät näiden ratkomiseen oikeat oppijat ja opettajat eri oppilaitoksista – ilman vaadetta työelämälle tuntea koulutusjärjestelmän varsin monimutkaista kieltä ja termistöä.

Opetusalan shokeeraavin uutinen on viime vuonna ollut se, että arkioppimisen tunnustamisen myötä oppijat oppivatkin ilman opettajaa. Tämä tosiasia vahvistuu entisestään tiedon digitalisoinnin kiihtymisen myötä ja vaikuttaa myös mm. oppilaitosten tilojen käyttöön: Mitä oppimista varten meillä on kouluja, luokkia ja opetustiloja? Koulutuskumppanuuksia kehittämällä myös oppilaitosten tilat voidaan ottaa paremmin käyttöön oppimisen tiloiksi, ei oppiasteiden tiloiksi.

Alueellinen nuorten innovaatiotoiminta on melko helposti organisoitavissa niin, että verkostossa tunnistetaan yhteisiä tavoitteita, toimintatapoja, pedagogisia hyviä käytäntöjä sekä pystytään madaltamaan eriateisten oppilaitosten yhteistyön kynnystä ja avataan innovaatiotoiminta nuorten työllisyyden tueksi.

Koulutuskumppanuuksien kehittämistä hidastavia seikkoja löytyy. Hallinnolliset esteet, jäykät toimintamallit ja joustamattomat järjestelmät saattavat muodostua esteeksi yli asteiden toteutettavalle yhteistyölle. Niiden taakse on ehkä myös helppoa mennä piiloon. Sen sijaan opetussuunnitelmat ja oppimistavoitteet harvoin asettavat esteitä.

Onnistunut yhteistyö projekteissa on usein vaatinut opettajilta ja kehittäjiltä edelläkävijyyttä, jolle on jouduttu hakemaan erikseen tukea oppilaitosjohdolta. Kokemusten kertyessä ja muuttuessa oppilaitosten vallitsevaksi strategiaksi, näyttäisi kuitenkin muodostuvan asiakaslähtöinen, palvelujen muotoilusta vaikutteita ottava toimintatapa, jossa yli asteiden tehtävä yhteistyö on normi, ei poikkeus.





Päivi Rahmel

## **KOKEILTUA: TARTSANIA, TYÖELÄMÄÄ JA SOVELTAVAA TEATTERIA**

Soveltava teatteri ja soveltava taide laajemminkin tavoittelevat usein osallisuuden vahvistumista eri toimijoiden välillä. Tästä rakentuu myös ajatuksemme tarpeellisesta taiteesta, Tartsanista. Taidetta tarvitaan tietenkin myös itseisarvolla rakentamaan

maan samalla, kun tarvitsemme soveltavan taiteen mahdollisuudet, joissa taiteellisiin taitoihin katsomatta ihmiset voivat tulla osallisiksi sen uutta luovista ja kokemuksellisista mahdollisuuksista.

## **YHTEISÖLLISTÄ OPPIMISTA**

Metropolia Ammattikorkeakoulun esittävän taiteen koulutuksen ydintehtävänä on ollut teatterin soveltamisen ja osallistavien työmuotojen kehittäminen ja niiden tunnettuuden lisääminen. Soveltavan teatterin kehittämistyön tiimellyksessä esittävän taiteen opettajakollegio on kehittänyt pedagogiansa yhteistoiminnallisia muotoja. Teatterinäkemyksemme on moniääninen ja rakentuu yhteisöllisen asiantuntijuuden varaan. Oppimiskäsityksemme on sosiokonstruktivistinen ja pedagogiikkamme on yhteistoiminnallista. Teemme opetustyötämme usein myös pareina tai tiimeissä ja pyrimme yhdistämään ja linkittämään osaamisemme opiskelijoidemme eduksi. Tiedonkäsityksemme on konstrukttiivinen ja siten pyrimme työskentelyssämme luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä sekä keskenämme että yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Yhteistyökumppaneitamme ovat ammattikorkeakoulun tavoitteiden mukaisesti työelämän toimijat, kuten teatterit, yliopistot, yritykset, kaupungit sekä erilaiset kansalaisyhteisöt. Heille olemme tarjonneet tarpeellisen taiteen mahdollisuuksia sekä pitkien yhteistyöprojektien että Tartsan-seminaarimme myötä.

## **TARPEELLISTA TAIDETTA**

Tartsan-seminaari sai alkunsa allekirjoittaneen ideasta järjestää opetukseemme seminaari terapian ja teatterin kohtaamisesta (2009). Tuolloin itsensä altistivat uuden kohtaamiselle psykodraaman erityisasiantuntijat ja soveltavan teatterin tekijät. Seuraava seminaari (2010) toteutui DROPS-nimisenä suuntautuen soveltavan teatterin ja oppimisen mahdollisuuksiin. Seminaari liputti draaman puolesta taisteltaessa sen saamiseksi oppiaineeksi peruskoulun opetussuunnitelmiin. Lopullisen nimensä seminaari löysi kolmantena vuotenaan, Tuuja Jänicken ideoimana, kun se muuttui kohtaamisesta ja pisaroista Tartsaniksi, tarpeellisen taiteen seminaariksi (2011).

Seminaari vahvisti vähitellen paikkaansa koko koulutusohjelman yhteisenä oppimistapahtumana. Sen tavoitteeksi tuli jonkin ajankohtaisen aiheen esille nostaminen soveltavan teatterin näkökulmasta ja sovelta-

van teatterin menetelmin. Seminaareissa käsiteltiin taiteen ja terapian, draamapedagogiikan, kaupunkitaiteen, monikulttuurisen Suomen sekä taiteen ja hyvinvoinnin teemoja.

## **DRAAMA YHTEISÖLLISENÄ AJATTELUNA**

Tartsanin pedagogisen ajattelun pohjana oli rakentaa oppimistapahtuma yhdessä siten, että kaikki vuosikursit, kaikki opettajat, alumnit ja työelämäkumppanimme osallistuvat jollakin tavalla valitun teeman suunnassa. Tärkeänä tavoitteena oli niin ikään esitellä ja kehittää soveltavan teatterin työtapoja yhteisen ja yhteisöllisen ajattelun rakentajana, analyttisen ja kokemuksellisen tiedon integroijana. Seminaari tarjosi myös ammatillisen verkostoitumisen kanavan.

Esimerkiksi viimeisessä Tartsanissa ohjelma alkoi orientaatio- ja verkostoitumishetkellä ja kulki sitten teemaan liittyvään foorumiteatteri esitykseen. Esityksen tavoite oli avata käsiteltävää aihetta provosoiden ja etsiä ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin kokemuksellisesti ja taiteen kautta.

Seuraavana päivänä kenttää avattiin opiskelijoiden, alumnien, vierailijoiden ja työelämäkumppanimme toteutuneiden projektiesittelyjen kautta. Konkreettisten toteutusesitysten jälkeen paneuduttiin aihetta yhteiskunnallisesti käsittelevään luentoan. Luennon jälkeen siirryimme sen aiheesta, Yksinäisten yhteiskunta, tehtyyn esitykselliseen tutkielmaan ja siitä keskustelemiseen.

Kolmantena päivänä jatkoimme työpajoilla ja muhimoilla, joissa teemaa tutkittiin kokemuksellisesti eri näkökulmista tai muhitettiin tulevaisuuden hankeideoita yhdessä työelämän edustajien kanssa. Tänä viimeisenä vuonna teema liittyi soveltavan teatterin tulevaisuuteen koulutusohjelman toiminnan päättyessä.

**”YHTEINEN  
PROSESSI  
MAHDOLLIS-  
TAA PALJON  
ENEMMÄN  
KUIN PELKKÄ  
ERILLINEN  
ESITYS”**

## TYÖELÄMÄ, KOULU JA MUHINA

Muhimot toi seminaariin Jouni Piekkari, jonka vahvana ideana oli tukea tulevaisuusorientaatiosta käsin työelämän, soveltavan teatterin ja opiskelijoidemme välistä konkreettista yhteiskehittelyä ja tukea opiskelijoidemme verkostoitumista ja työllistymismahdollisuuksia. Näihin Muhimoihin työelämän edustajat saivat tuoda omia hanketarpeitaan, joiden tavoitteita, toteutumisehtoja ja mahdollisuuksia ideoitiin yhdessä. Muhimoissa pyrittiin rakentamaan myös etenemissuunnitelma hankkeiden ja yhteistyöprojektien tulevaisuutta ajatellen.

Työtapa lihallisti Metropolian tavoitetta toimia työelämän energisoivana kumppanina. Samalla se todensi uudenlaisen oppimisen aikakautta, jossa yhteisöllinen asiantuntijuus ja todellinen yhteiskehittely mahdollistaa joustavan yhteistyön oppilaitoksen ja työelämän välillä.

Esittävän taiteen koulutusohjelman päättyessä ja teatteri-ilmaisun ohjaajakoulutuksen loppuessa tarpeellisen taiteen näkökulma, tulevaisuusorientoitunut työelämäyhteistyö sekä yhteistoiminnallinen oppiminen ja opettaminen jäävät onneksi elämään Metropoliaan muun muassa monialaisissa innovaatioprojekteissa ja soveltavan taiteen sivuaineopinnoissa. Työelämäyhteyksissä oppiminen, yhteisöllinen oppiminen ja opettaminen siirtyvät valtavirtaan ja on uusien marginaalien, uusien innovaatioiden aika.

## KÄSITTEITÄ

### YLEISÖTYÖ

Yleisötyöllä tarkoitetaan sellaista vuorovaikutteista toimintaa teatterin yhteydessä, joka laajentaa yleisön osuuden pelkästä katsojan osasta teatterin toiminnassa aktiivisemmin mukana olevaksi kumppaniksi, kuten esimerkiksi käsikirjoitusten yhteiskehittelyyn (Medios-hanke, Helsingin kaupunginteatteri 2010). Yleisötyön kautta esityksiä käsitellään uusin tavoin, teatterin toimintaan kutsutaan uusia yleisöjä ja kehitetään yleisön kaipaamia toimintamuotoja.

### RYHMÄLÄHTÖINEN TYÖSKENTELY

Ryhmälähtöinen työskentely tarkoittaa sitä, että esitysten käsikirjoitukset luodaan yhdessä kaikkien tekijöiden kesken eikä ainoastaan dramaturgin ja ohjaajan näkyjen mukaan. Tämä tarkoittaa vahvaa yhteiskehittelyä, jossa jokaisen produktiossa tai prosessissa olevan potentiaali tulee vahvasti mukaan yhteiseen tekemiseen. Työskentelyn lähtökohtana ei toimi pelkästään taitelijan kiinnostuksen kohde, vaan tarve ja tavoite voi nousta yhteisöjen omista kysymyksistä. Näihin tekijöille annettuihin kysymyksiin työryhmä lähtee sitten luomaan omia ratkaisujaan teatterin keinoin ja soveltavan teatterin erityisin menetelmin. Tällainen toimintakulttuuri sopii hyvin työelämän kanssa tehtävään yhteistyöhön.

### YHTEISKEHITTELY

Työskentelyille on usein ominaista vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa ja se, että yhteinen prosessi itsessään mahdollistaa paljon enemmän kuin pelkkä erillinen esitys. Lopputulos tai esitys on siten vain yksi osa soveltavan teatterin menetelmistä ja mahdollisuuksista. Tästä on esimerkkinä opiskelijoidemme tekemä projekti Helsingin Vuosaaressa ja Aurinkolahdessa, jossa työskennellään vuoden ajan alueen eri toimijoiden kanssa soveltavan teatterin työtavoin ja työskentelyn yksi pysäkki on vuoden taiteiden yö, jossa jaetaan yhteistyön hedelmiä myös esityksellisiin ulostuloin. Tapahtumassakin on merkittävää, että taitelijat ja alueen asukkaat toimivat yhdessä eikä niinkään se, että paikalle tuodaan yhdeksi illaksi esiintyviä kuuluisuuksia, joilla ei ole alueen kysymyksiin ja asukkaisiin mitään erityistä suhdetta tai näkökulmaa. Näkemys esityksestä laajenee myös esitystiloiltaan ja muodoiltaan aihe- ja tilälähtöisiin tuotantoihin.



Liisa-Maria Lilja-Viherlampi ja Anna-Maria Vilkuna

## **SYTTYYKÖ TUOTTEISTAMISEN LAMPPU? SUMMIT-TYÖTAVALLA KOHTI VAIKUTTAVAMPAA HANKETOIMINTAA**

Suomalaisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) vahvuuksia ovat muun muassa laadukas tutkimus, osaava ja korkeasti koulutettu henkilöstö sekä toimivat rakenteet. Haasteita puolestaan ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, tutkimustulosten hyödyntäminen ja osin

liian hajanaiset voimavarat. Viime aikoina on erityisesti nostettu esille kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyden sekä liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen vahvistaminen ja edellisten osa-alueiden yhdistäminen TKI-toimintaan sen kaikissa eri vaiheissa. (TEM, 2011.)

Tutkimustiedon hyödyntäminen ja käyttäjien tarpeet nousevat perinteisen tutkijalähtöisen näkökulman rinnalle innovaatiopolitiikassa. Kun tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä kuullaan ja osallistetaan käyttäjiä ja parannetaan tulosten käyttöönnoton edellytyksiä, tulosten hyödyntämismahdollisuudet laajenevat. Julkiseen sektoriin on alettu kiinnittää uudenlaista huomiota innovaatioiden tuottajana ja hyödyntäjänä. (TEM, 2010.)

Talouden ja hyvinvoinnin rakentamisessa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten TKI-toiminnalle asetetaan suuria vaatimuksia ja odotuksia. Nämä tuottavat hankkeissaan paljon innovaatioaihoita, joiden tunnistamisessa ja jatkokehittämisessä on kuitenkin puutteita. Tämä on todettu myös Suomen Akatemian tekemässä selvityksessä, jonka mukaan hanketulosten soveltamisen esteinä ovat muun muassa sopivan käyttäjätahon puute, lainsäädäntö ja politiikka sekä sovellusten epätaloudellinen kehittäminen (TEM, 2011.)

Hankkeiden tulee olla vaikuttavia ja luoda uutta osaamista ja innovaatioita, ja näistä edelleen kehitettyjä käyttäjä- ja kysyntälähtöisiä palveluja ja tuotteita. Turun ammattikorkeakoulun ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurialoilla on toteutettu useita kehittämissankkeita, joissa on vastattu työelämän odotuksiin ja tuloksena on syntynyt kiinnostavia tuote- ja palveluaihoita sekä verkostoja. Molemmista ammattikorkeakouluissa on myös käytännön työssä tunnistettu tarve toimintamallille, joka tehostaisi tutkimus- ja kehitystoimintaan satsattujen resurssien ja niistä saatujen tulosten hyödyntämistä. Hanketoiminnan lähtökohtana on useimmissa tapauksissa rohkea ja innovatiivinen uudenlaisten tuotteiden ja palvelujen rakentaminen. Ajatuksesta on kuitenkin vielä matkaa tuloksekkaaseen ja vaikuttavaan toimintatapaan sekä konkreettisiin tuotteisiin ja palveluihin.

Käynnissä olevan rakenneuudistuksen tavoitteena on vahvistaa ammattikorkeakouluja entistä itsenäisempinä ja vastuullisempina osaajien kouluttajina, työelämän uudistajina ja alueiden kilpailukyvyyn rakentajina. Odotukset ammattikorkeakoulujen kehittämis- ja tutkimustoiminnalle ovat kasvaneet aluekehitysnäkökulman lisäksi yhä fokusoidummin palvelu- ja liiketoimintaan, jopa koulutusvientiin asti. Valtiovalta kannustaa korkeakouluja yhteistyöhön, ja tällöin tarvitaan esimerkiksi hankkeiden avulla mahdollisuuksia epämuodollisiin rajojen ylittämisiin ja toimintamallien kokeiluihin, jotka lyhentävät

innovaatioiden matkaa markkinoille (OKM, 2012). Tässä artikkelissa esitetään yhtenä käytännön esimerkkinä Metropolian ja Turun ammattikorkeakoulun toimijoiden yhteistyössä kehittämä Summit-työtapa, jonka tavoitteena on tunnistaa hanketoiminnassa kehitetyt innovaatiot ja vahvistaa niiden tuotteistamisosaamista. Lähtökohdamme on, että meidän tulee mahdollistaa eri toimijoiden ja osaamisen kohtaaminen, jotta voimme vauhdittaa tiedon ja osaamisen hyödyntämistä, innovaatioiden käyttöönottoa ja niiden kaupallista tuotteistamista.

## **TAVOITTEENA ROHKEA TÖRMÄYTTÄMINEN**

Summit (ESR, 2012–2013) rakentui ajatukselle intensiivisestä työskentelytavasta, joka törmäyttäisi kahden ammattikorkeakoulun hanketoimijat ja tulokset. Niin Turun ammattikorkeakoulussa kuin Metropoliasakin oli samanaikaisesti havahduttu pohtimaan, pystymmekö hyödyntämään tehokkaasti hankkeissa syntyviä hienoja tuloksia ja osaamista. Miten asetettuihin odotuksiin voisi yhä vaikuttavammin vastata tutkimus- ja kehitystoiminnan projekteissa; konkreettisesti, käytännöllisesti ja systemaattisesti?

Summitin tavoitteena oli työtapa, jonka avulla hanketoimijat käyvät vuoropuhelua eri hankkeiden tuloksista ja tuottaa prosessin myötä uutta hyötyä kaikille. Poikittaisesta yhteistyöstä ammattikorkeakoulujen kulttuurialojen kesken sekä hankkeitten tulosten ääreen pysähtymisestä haluttiin lisäksi päästä konkreettisiin askelin eteenpäin hanketoiminnassa syntyneiden tulosten jatkojalostamiseen.

Prosessi huipentui keväällä ja kesällä 2013 Turussa, Helsingissä ja Tallinnassa järjestettyihin leireihin. Tapaamiin osallistui yhteensä 18 pitkälinjan hanketoimijaa muotoilun, kulttuurituotannon, digitaalinen viestinnän, journalismin, musiikin, musiikkikasvatuksen, kuvataiteen, hyvinvointipalvelujen ja esittävän taiteen aloilta. Leirejä vetivät ammattitaitoiset fasilitaattorit ja kutsutuina leiripäiviin osallistui koulutusviennin, tuotteistamisen ja täydennyskoulutuksen asiantuntijoita.

Prosessi koostui leirien lisäksi niiden rakentamisesta, analysoinnista ja arvioinnista. Kokonaisuudessaan Sum-

mitin prosessi muodostui tuotteiden rakentumisen prosessista, osallistujien prosessista, ryhmäprosessista sekä hanketyöryhmän prosessista konseptin äärellä. Intensiivityöskentelyssä annettiin kullekin päivälle otsikko, joka kuvasi päivän teemaa: ryhmäyttäminen, törmäyttäminen, lataaminen, jalostaminen ja tulostaminen. Työskentelytavaksi valikoitui verkostomainen yhteistyö, joka perustuu yhteiskehittelyyn, luottamukselliseen ajatusten vaihtoon ja yhdessä oppimiseen. Summitin ideana oli myös kokeilla ja yhdistää erilaisia työpajamenetelmiä.

Menetelminä käytettiin sekä toiminnallisia ja luovia työskentelytapoja että perinteisiä ryhmätyömenetelmiä. Välillä pysähdyttiin kokoavien alustusten ääreen, välillä käytettiin sekä asiantuntija- että vertaisohjausta. Tarkastelunäkökulma haluttiin aika ajoin nostaa mahdollisimman laajaksi, ja sitten taas palata kunkin konkreettisimpaan tehtävään. Ensimmäisenä ja toisena työskentelypäivänä Turussa paneuduttiin konkreettisten tehtävien lisäksi yhteisölliseen oppimisprosessiin ja koulutusviennin ajankohtaisiin haasteisiin ja näkymiin. Kolmantena päivänä Helsingissä pureuduttiin paneelikeskustelun avulla ammattikorkeakouluorganisaation tarpeisiin ja odotuksiin palvelutoiminnan ja koulutusviennin suhteen. Neljäntenä päivänä Tallinnassa mukaan tuli kansainvälisen kumppanin ulottuvuus.

Yhtenä kokeiluna oli yhdistää konsultin ammattitaito luovan alan osaamiseen ja he toimivat yhdessä prosessin fasilitaattoriparina. Tuotteistamisen ammattilaisen läsnäolo oli ratkaisevaa, koska osallistuvilla hanketoimijoilla ei pääsääntöisesti ollut kokemusta tuotteistamisesta tai tietämystä tuotteilta edellytettävistä ominaisuuksista. Luovan alan ammattilainen puolestaan vahvisti ja ruokki ryhmän motivaatiota ja innostuneisuutta. Tuotteiden määrittelyyn liittyvät ja inspiraatiota lisäävät tehtävät suunniteltiin tukemaan toisiaan mahdollisimman hyvin leiripäivien työskentelyssä. Osin tässä onnistuttiin erinomaisesti, paikoin oli havaittavissa, että osallistujat eivät aina kokeneet miten eri tehtävät liittyivät varsinaiseen tavoitteeseen. Osallistuneet hankkeet olivat myös eri tasoilla tuotteistamisessa, mikä asetti erityisvaatimuksia tuotteistamisen asiantuntijoille. Työn alla oli yhtä aikaa yli kymmenen tuotetta ja konsultin oli ajoittain haasteellista tunnistaa eri vaiheissa olevien hankkeiden keskeiset kehittämistarpeet ja pyrkiä tukemaan niitä.

## **RYHMÄYTTÄMISESTÄ TUOTTEISTAMISEEN**

Ensimmäisen Summit-päivän ryhmäyttäminen käynnisti yhteisöllisen oppimisprosessin, jossa tavoiteltiin uusia kombinaatioita ja yhteisten nimittäjien löytämistä. Tarkoituksena oli luoda oppiva yhteisö ja vahvistaa sitä sekä muodostaa tuotteistamisen kannalta tarkoituksenmukaiset pienryhmät. Ryhmäyttämisessä hyödynnettiin esimerkiksi erilaisia toiminnallisia työskentelymenetelmiä, kuten Vyyhti-peliä.

Törmäyttämisen ideana oli jatkaa ryhmän yhteistä prosessia ja lähteä hitsautumaan tuoteideoiden ympärille. Pienissä ryhmissä työskenneltiin intensiivisesti ja tavoitteena oli tuoda ryhmän yhteiseen pöytään kaikkien eväät. Löytyisikö yhteisiä rajapintoja? Syntyisikö uusia ideoita? Yhtenä tehtävänä oli mahdollisimman laajasti ja rohkeasti kuvata kaikki hankkeessa syntyvät mahdolliset palvelut sekä palvelun tärkeimmät asiakkaat ja ongelmat, jotka palvelu voisi ratkaista.

Lataaminen tarjosi aikaa ja virikkeitä ajattelulle sekä tietoista mahdollisuutta irrottautua arkityöstä. Tavoiteltiin uutta energiaa kehittämistyöhön ja tuotteistamisen lampun syttymistä jokaiselle. Ohjelmaan kuului välitehtävien esittely, palvelun jatkojalostaminen ja paneelikeskustelu. Työskentely rytmittyi jaksoihin, joissa vuorottelivat työskentely itsenäisesti, parin kanssa tai pienessä ryhmässä sekä työskentely koko ”leiriryhmän” kanssa. Teemaan sisältyi myös kaikkien tuotteiden siihenastisen vaiheen arviointi: mikä oli paras tuote, mikä valmis myytäväksi, mikä ainutlaatuisin, missä kansainvälistä potentiaalia ja mitä palautteen antaja haluaisi olla kehittämässä lisää.

Neljäs päivä valkeni Tallinnassa jalostamisen merkeissä. Osallistujien kanssa käydyt keskustelut kertoivat, että tuotteistamiseen tarvittava työ ja ajattelumalli alkoi avautua, ja työskentely oli intensiivistä. Tuotteistamisprosessi jatkui yhä syvemmälle tuotteen kiteytymistä kohti, erilaisissa kokoonpanoissa keskustellen ja kysyen. Tuotteistamisajattelun avautuminen oli terveellisen järkyttävää monelle osallistujalle: onnistuneesta hankkeen läpivienistä on vielä melkoinen matka myytävään tuotteeseen tai palveluun!

Viimeisen päivän teema oli tulostaminen. Tärkeintä oli varmistaa, että kaikki tietävät, mitä tehdä Summitin päätyttyä. Mitkä asiat tuotteistamisessa kaipaavat vielä tarkennusta? Mitkä ovat seuraavat konkreettiset toimenpiteet? Monet tunsivat löytäneensä motivaation tuotteistamiseen ja uusi osaaminenkin oli vähintään idullaan. Osallistujat kokivat oppineensa tuotteistamisen perussääntöjä, kuten asiakastarpeeseen vastaaminen ja realistinen hinnoittelu. Erityisen myönteisenä koettiin, että oli aikaa olla asian äärellä ja että osallistujien kesken syntyi yhteinen sävel. Prosessin tiukkaa struktuuria välttävä, ilmava ja rauhallinen etenemistapa sai myös kiitosta.

## **MITÄ SAAVUTETTIIN JA MITÄ SEURAAVAKSI**

Tavoitellut tulokset toteutuivat hyvin, tuotteistamisosaaminen vahvistui, verkostoitumisesta hyödyttiin ja Summit-työtapa mallinettiin laajempaa käyttöä varten. Samalla syntyi kuitenkin myös yksitoista eri kehitysvaiheessa olevaa tuotetta jatkokehittäväksi, mikä oli enemmän kuin etukäteen osattiin odottaa. Toimijoiden rohkea törmäyttäminen ja ryhmäyttäminen osoitti, että korkeakoulujen ennakkoluulottomalla yhteistyöllä ja rajojen ylittämällä voidaan saavuttaa vaikuttavia tuloksia ja lyhentää innovaatioiden matkaa markkinoille.

Prosessi nosti esiin, paitsi monenlaisia myytäväksi ja jatkojalostettavaksi mahdollisia tuotteita, myös keskeisiä kysymyksiä ammattikorkeakoulun TKI-, liike- ja palvelutoiminnan kehittämistä ja palvelutoimintojen myymisestä. Kuinka edellytys olla mukana tekemässä liiketoimintaa vaikuttaa ammattikorkeakoulun opettajan työnkuvaan? Löytyykö ammattikorkeakoulusta viitoitettu tuotteistamisen polku, jota seuraamalla löytyy tarvittavaa asiantuntemusta? Miten hankkeet opinnollistetaan niin, että palvelu- ja liiketoiminta rakentuu elimelliseksi osaksi TKI-prosessia?

Summit-osallistujat olivat luovia ja idearikkaita kehittäjiä, joilla on ennen kaikkea koulutusosaamista. Heillä ei kuitenkaan välttämättä ole osaamista tai resursseja palvelu- ja liiketoiminnan käytännön organisointiin. Organisaatioiden hektisessä arjessa ei toistaiseksi ole pystytty resursoimaan mahdollisuuksia hanketulosten tuotteistamiselle ja poikkialaiselle työstämiselle, joten tähän tar-

peeseen pystyttiin Summitilla vastaamaan erinomaisesti. Ideoiden törmäyttäminen ja yhteistyön tiivistäminen pääsi kuitenkin vasta alkuun, joten syntyi toive jatkaa toimintaa eteenpäin.

Hankkeessa tapahtuneen kehittämistyön jälkeen tehtävä työ kohtaa haasteen ainakin kahdella tasolla. Toisaalta hankkeen päättyessä resurssit ovat lopussa sekä aineellisesti että henkisesti. Miten varaudutaan ”hankkeen jälkeiseen elämään”? Toisen tason haaste on palvelujen myynti kehittämistyön jälkeen. Organisaatiossa pitää olla vastuutaho, jolle palvelun kehittämisen voi siirtää. Tämä on organisaatiolle kriittinen hetki, jos se haluaa tuotteiden synnyttävän uutta liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja. Millainen olisi Summit2, joka sitouttaa ennen kaikkea johdon tuotteistamisprosessiin ja kehittää koko organisaation rakenteita ja osaamista tukemaan hanketulosten tuotteistamista.

Summitista saadut kokemukset tukivat arvioita, joita on esitetty suomalaisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopolitiikan vaikuttavuudesta. Ammattikorkeakouluissa on erittäin ammattitaitoisia ja idearikkaita kehittäjiä, mutta tuotteistamisosaamisen ketjussa on vielä puutteita. Hankkeista on pitkä matka asiakkaalle myytävään tuotteeseen, mikä edellyttää kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyden sekä liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen kytkemistä hanketoimintaan sen kaikissa eri vaiheissa.





Ilmi Tikkanen

## **NÄKÖKULMA: ONNISTUNUT JA VAIKUTTAVA ALUEKEHITYSHANKE**

Mikä on onnistunut ja vaikuttava aluekehityshanke? Hanke, jonka tulokset jäävät elämään ja vaikuttavat alueellisesti. Hankkeita arvioidaan muun muassa seuraavilla kriteereillä: innovatiivisuus ja kilpailukyky, yritystoiminnan ja työllisyyden edistäminen, pysyvä ja pitkäaikainen lisäarvo, yhteistyö ja ympäristövaikutukset, myös taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset.

Onnistuneita ja vaikuttavia aluekehityshankkeita on hyvin monenlaisia. Usein onnistuneessa ja vaikuttavassa hankkeessa on mukana erilaisia toimijoita, esimerkiksi kaksi tai useampia seuraavista: oppilaitokset, kunnat, kehittämissyhtiöt, yritysverkostot, tutkimuslaitokset ja yhdistykset.

Vaikuttavassa hankkeessa on yhdessä tekemistä monella tasolla ja yhtä kuntaa laajemmalla alueella. Toimijoilla on aito yhdessä tekemisen meininki.

Hankkeiden odotetaan olevan suuria tai muodostavan hankekokonaisuuksia, jotka voivat sisältää myös pieniä hankkeita. Pienen hankkeen on tarpeen liittyä kiinteästi yhteiseen tavoitteeseen ja hankekokonaisuuteen. Tällöin hankkeen tulokset ovat usein myös alku suurempaan ja laaja-alaisempaan kehittämistoimintaan. Pienistä puroista syntyy kokonaisuuksia.

## **”VAIKUTTAVASSA HANKEESSA ON YHDESSÄ TEKEMISTÄ MONELLA TASOLLA JA YHTÄ KUNTA LAAJEMMALLA ALUEELLA”**

Aluevaikuttavuutta syntyy parhaiten siten, että hanketta toteutetaan yhtä kuntaa laajemmalla alueella, seudullisesti, maakunnan tai maakuntien toimijoiden kuten ammattikorkeakoulujen ja kehittämissyhtiöiden yhteistyönä. Toteutus voi tapahtua kuntien yhteistyörakenteiden pohjalta tai yhteistyön yhdistävänä tekijänä on yhteinen asia.

Kansainvälinen yhteistyö on usein koettu ja osoitettu hyödylliseksi muttei ole itsetarkoitus. Alkaneella rahoituskaudella kansainvälistä yhteistyötä painotetaan hanketyössä aiempaa enemmän.

Entistä enemmän kiinnitetään rahoituspäätöstä tehtäessä huomiota siihen, miten hankkeessa kehitettyä toimintamallia ja tuloksia aiotaan hankkeen päättymisen jälkeen levittää laajaan tietoisuuteen sekä juurruttaa normaalin toimintaan. Hankkeessa tehtävä työ ei sen sijaan saa olla hakijan ja muiden osapuolten normaalia toimintaa. Myös toteutuksen aikainen tiedotus sekä laajalle yleisölle että yhteistyöverkostolle on tärkeää.

Sanonta ”Hyvä hanke on riittävän pitkäkestoinen” jättää miettimisen varaa, mikä on riittävä. Useimmiten aluekehityshankkeiden kesto yhdellä rahoituspäätöksellä on noin 2–3 vuotta.

Hankehakemuksen tulee sisältää selkeä kuvaus tavoitteista mihin pyritään sekä kuvaus hankkeessa tehtävistä toimenpiteistä mahdollisimman konkreettisesti. Lisäksi tulee kuvata yhteys laajempaan kokonaisuuteen ja tavoiteasetteluun. Hankkeet ovat välineitä kohti yhteistä päämäärää ja strategian toteuttamista.

Aluekehittämishankkeiden halutaan liittyvän maakunnan kehittämisstrategiaan. Esimerkiksi Uudellamaalla maakunnan kehittämisrahalla rahoitettavien hankkeiden tulee liittyä Uusimaa-ohjelman strategisiin valintoihin, jotka vuosille 2014–2017 ovat Kasvun mahdollisuudet, Toimiva arki ja Kestävä luonnontalous. Strategiset valinnat pohjautuvat visioon, Uusimaa – Itämeren alueen kärjessä, sekä strategisiin kehittämistavoitteisiin vuoteen 2040. Ohjelma on laadittu vuonna 2013 Uudenmaan liiton ja Uudenmaan ELY-keskuksen yhteistyönä. Lisäksi valmistelun aikana oli avointa vuorovaikutusta kuntien päättäjien, elinkeinojen kehittäjien, yritysten, koulutussektorin, kolmannen sektorin ja asukkaiden kanssa.

Osaava hanketoteuttaja, niin kutsuttu pääpartneri, ja osaava projektihenkilöstö ovat ensiarvoisen tärkeitä. Hyvä hankesuunnittelu yhteistyöosapuolten kesken ennen hankehakemuksen tekoa sekä hyvä projektihallinto vapauttavat projektin aikana keskittymään olennaiseen eli sisältöön ja monipuoliseen tuloksia tuottavaan yhteistyön.

# LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

- Ammattikorkeakoululaki. 2003. 9.5.2003/351.
- Andersson, C. & Kaivo-oja, J. 2012. Boho business. Ihmiskunnan voitto koneesta. Talentum.
- Annala, J., 2007. Merkitysneuvotteluja hopsista ja sen ohjauksesta. Acta Universitatis Tamperensis; 1225, Tampere: Tampereen yliopisto.
- Anttila, E., 2003. A dream journey to the unknown: searching for dialogue in dance education. Acta scenica 14. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Anttila, K., 2011. Opiskelijan uraidentiteetistä ja sen kehittämisestä. Julkaisussa J. Kaisto & J.O.Liimatainen (toim.) Asiantuntijaksi kasvun tukeminen korkeakoulussa. Ajatuksia urasta, asiantuntijuudesta ja opiskelun etenemisestä. Valtti – Valmis tutkinto työelämävaltina -projekti. Oulu: Oulun yliopisto/ Ohjaus ja työelämäpalvelut.
- Anttila, P., 2005. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi.
- Ayvisati, F., Jacotin, G. & Vincent-Lancrin, S., 2013: Educating Higher Education Students for Innovative Economies: What International Data Tell Us. Tuning Journal for Higher Education. ISSN: 2340-8170. Issue No. 1, November 2013, 223-240
- Bahtin, M., 1991. Dostojevskin poetiikan ongelmia. Helsinki: Orient express.
- Barnett, R., 2007. A will to learn: being a student in an age of uncertainty. Maidenhead, UK: Society for research into higher education & Open University Press.
- Barnett, R., 2012. The coming of the ecological learner. Teoksessa P. Tynjälä & M-L Stenström & M. Saarnivaara (toim.) Transitions and transformations in Learning and education. N-Y: Springer, 9–20.
- Billett, S., 2008. Learning throughout working life: a relational interdependence between personal and social agency. British Journal of Educational Studies. 56:1.
- Bohm, D. & Peat, D. F., 1992. Tiede, järjestys ja luovuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Borenstein, S., 2014. UN scientific panel releases report sounding alarm on climate change dangers. [http://www.huffingtonpost.com/2014/03/30/un-climate-change-report\\_n\\_5060317.html?utm\\_hp\\_ref=climate-change](http://www.huffingtonpost.com/2014/03/30/un-climate-change-report_n_5060317.html?utm_hp_ref=climate-change) (1.4.2014)
- Brander, H., Felixson, K. & Poutanen, T., 2014. Päivitettyllä uraohjauksella korkeakoulutettujen työttömyyttä vastaan. Turun Sanomat. Mielipidekirjoitus. 27.4.2014.
- Bruner, J., 1986. Actual minds, possible worlds. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Buber, M., 1955. Between man and man. Boston, U.S.A: Beacon Press.
- Buber, M., 1993/1922. Minä ja sinä. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2010. Oivallus 2. väliraportti; Moniosaajuus syntyy ryhmissä. Tulevaisuuden koulutus tukee ja edistää yhdessä tekemistä. Kts. verkkosivu [ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus-2-valiraportti.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus-2-valiraportti.pdf)
- Ellis, C., 2004. The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Euroopan neuvosto, 2009. Enhancing partnerships between education and training institutions and social partners, in particular employers, in the context of lifelong learning. Council conclusions. [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/council0509\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/council0509_en.pdf)
- Fiet, J. O., 2001. The theoretical side of teaching entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 16(1), 1–24.
- Forma, 2013, 206. Ammattikorkeakoulutus maailman osaavien kansa-tavoitetta toteuttamassa. Teoksessa Mahlamäki-Kultanen, S., Hämmäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyyssölä K. (toim.) Maailman osaavien kansa 2020 - Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8. Tampere: Juvenes Print.
- Freire, P., 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Giroux, H. A. & McLaren, P., 2001. Kriittinen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P., 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prima.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S., 2012. Asiantuntijuus, kollektiivinen luovuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus. Nro. 32.
- Hakkarainen, K. & Lonka, K. & Lipponen, L., 1999. Tutkiva oppiminen: älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.
- Hankamäki, J., 2003. Dialoginen filosofia: teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Harisalo, R., 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino.

- Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M., 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. [http://www.ttl.fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/onnistu\\_osaamisen\\_uudistajana.pdf](http://www.ttl.fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf) (18.3.2014)
- Helakorpi, S., 2004. Ammatillinen kouluttaja - tiimiytynyt ja verkostoitunut rajanylittäjä. Hämeen ammattikorkeakoulu, 2004. Verkkoaineisto <http://share.hamk.fi/aokk/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulutuksen%20verkostoituminen/verkosto-opettaja.pdf>
- Hero, L-M., 2014. Työttömät nuoret yritysten innovaatiotalkoisiin. UAS Journal 2/2014.
- Hippel, E. von, & Katz, R., 2002. Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821-833.
- Huhta, M., 2014. Tulevaisuuden insinööriosaaminen ja ylempään ammattikorkeakoulututkinnon kehittäminen palvelukonseptina. Teoksessa T. Rautkorpi, A. Mutanen ja L. Vanhanen-Nuutinen (toim.) Kestävä innovointi. Oppimista korkeakoulun ja työelämän dialogissa. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja 7/2014. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu
- Hägg, O., 2010. Ammatillisen osaamisen hahmottaminen ja kehittäminen. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus. SEFE 9.3.2010.
- Häkkinen, P., Juntunen, M., Laakkonen, I., Leino, J., Sommers-Piironen, J. & Tanhua-Piironen, E., 2014. Millaisia tulevaisuuden oppimisen ja työnteon tiloja tarvitaan. Teoksessa P.Häkkinen ja J.Vitelli (toim.) Pilvilinnoja ja pakomuureja – tulevaisuuden oppimisen ja työnteon tilat. Jyväskylän yliopisto/ Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Ikonen, L., 2006. Dialogista skenografiaa: vaihtoehdoisen työprosessin fenomenologista tulkintaa. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A 71. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Järvilehto, L., 2014. Tulevaisuuden tekijät – uudet sukupolvet, uusi työelämä. Seminaariesitys 18.3.2014. Tulevaisuusverstaas Tampereella korkeakoulutettujen työelämäkysymyksistä. Tampere: Työväenmuseo Werstaas.
- Järvinen, K., 2014. Ohjaus omannäköiselle urapolulle. Haastattelu. 20.9.2013. Vipua ja vetoa töihin! -hanke (ESR).
- Kallionimi, K., Kunnari, I. & Niinistö-Sivuranta, S., 2013. Tunteistako järkevää osaamista – tunteet muuttavat ohjauskultuuria. Teoksessa I. Kunnari & S. Niinistö-Sivuranta (toim.) Tekoja, tunnetta ja toimintaa urapolulle. HAMKin julkaisuja 10/2013. HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu. Tampere: Tammerprint.
- Kauppi, H., 2012. Avoimena aukikiertoon: Opettajan näkökulma kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan baletinopetuksessa. *Acta scenica* 30. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Kelo, M., Haapasalmi, P., Luukkanen, M. & Saloheimo, T., 2012. Kohti työelämäläheistä oppimista. Työelämäyhteistyön kehittämissaasteet terveys- ja hoitoalalla. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. AATOS-artikkelit 4 2012.
- Kinnunen, H-M., 2008. Tarinat teatterin taiteellisessa prosessissa. *Acta scenica* 21. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P., 2001. Yrittäjyyskasvatus – analyysejä, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2/2001.
- Koivunen, N. & Parviainen, J., 2004. Kollektiivinen asiantuntijuus – kymmenen kysymystä. <http://www15.uta.fi/tutkimus/liike/seminari030604/parviainen.pdf> (30.4.2014)
- Kolkka, M. & Karjalainen, A.L., 2013. Maailman osaavin kansa – Koulutuksellinen tasa-arvo on poliittinen ja pedagoginen kysymys. Teoksessa S. Mahlamäki-Kultanen, T. Hämäläinen, P. Pohjonen & K. Nyyssölä (toim.) Maailman osaavin kansa 2020. – Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8. Tampere: Juvenes Print.
- Kolvereid, L., & Moen, Ø., 1997. Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?. *Journal of European industrial training*, 21(4), 154–160.
- Kupiainen, R. & Sintonen, S., 2009. Medialukutaidot, osallisuus, mediakasvatus. Helsinki: Palmenia/ Helsinki University Press.
- Lehtovaara, M., 1996. Situationaalinen oppiminen: Epistemologia ja ontologia lähtökohtia. Teoksessa J. Lehtovaara & M. Jaatinen (toim.) Dialogissa osa 2: Ihmisenä ihmisyyteisössä. Tampere: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja, A8 79 - 109.
- Levinas, E., 1996. Etiikka ja äärettömyys: keskusteluja Philippe Nemon kanssa. Helsinki: Gaudeamus.
- Liiten, M., 2014. Yhtenäisiin korkeakouluihin? Helsingin Sanomat 23.6.2016, A8. Kts. verkkosivu <http://www.hs.fi/kotimaa/Kaikki+ei+v%C3%A4+niele+yhten%C3%A4ist%C3%A4+korkeakoulu/a1403408984898>.
- Linnakylä, P., 2001. Portfolio: integrating writing, learning and assessment. Teoksessa P. Tynjälä & L. Mason & K. Lonka (toim.) Writing as a learning tool: integrating theory and practice. Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers.
- Manninen, J., 1999. Työllistyminen yliopistojen tuloshajauksen kriteerinä. Näkökulmia yliopistoista valmistuvien työllistymisen arviointiin ja mittaamiseen tuloksellisuuskriteerin kehittämisen tueksi. Keskustelupaperi. Helsingin yliopisto/ Kasvatustieteen laitos.
- Mariotti, S., & Glackin, C., 2014. Entrepreneurship: Starting and operating a small business. Third International Edition. Pearson Prentice Hall.
- Mitra, S., 2013. Build a School in the Cloud. Verkkoesitelmä. [[http://www.ted.com/talks/sugata\\_mitra\\_build\\_a\\_school\\_in\\_the\\_cloud](http://www.ted.com/talks/sugata_mitra_build_a_school_in_the_cloud)] luettu 18.5. 2014.
- Mäki, K. & Kotila, H., 2013. Seittiyhteistyötä vai totuttuja latuja pitkin? Amk-opettajien, yritysten ja amk-opiskelijoiden käsityksiä työelämälähtöisistä oppimisympäristöistä. OPIT - työelämälähtöisten oppimisympäristöjen tutkimus- ja kehittämishanke Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Julkaisematon loppuraportti.

- Mäkinen, M. & Annala, J., 2010. Osaamisperustaisen opetusuunitelman monet merkitykset korkeakoulutuksessa. *Kasvatus & Aika* 4 (4), 41–61.
- Neuvonen-Rauhala, M-L., 2009. Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulun jatkokutkitokokeilussa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 367. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21622/9789513936594.pdf?sequence=1>.
- Niikko, A., 2000. Portfolio oppimisen avartajana. Helsinki: Tammi.
- Nijhof, W.J. & Streumer, J.N. (toim.), 1998. *Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Nummela, T., 2014. Asiantuntijuuden vahvistaminen työnohjausta ja koulutusta yhdistämällä. Teoksessa T.Heroja, A.Koski, P.Seppälä, R.Säntti & A.Wallin (toim.). *Parempaa työelämää tekemässä*. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press.
- Nummi, J., 1997. *Opinnäytteellä ammattiin: opinnäyteohje*. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu.
- Nurmi, H., 2010. Onko virtuaalimaailmassa helpompi muuttua kuin tavallisessa? Kirjassa P. Ihanainen, P. Kalli & K. Kiviniemi (toim.) *Sosiaalinen media ja verkostoituminen*. Helsinki: OKKA.
- Ojakangas, M., 1997. *Lapsuus ja auktoriteetti*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Onnismaa, J., 2007. *Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Tampere: Gummerus.
- Opetusministeriö, 2013. *Hallituksen esitys Eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain muuttamisesta*. [[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/Liitteet/HE\\_amk\\_ja\\_yolaki\\_perus-telut\\_ja\\_pyxkxt.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/Liitteet/HE_amk_ja_yolaki_perus-telut_ja_pyxkxt.pdf)] luettu 18.5.2014.
- Palonen, T. & Gruber, H., 2010. *Satunnainen, rutiinomainen ja tietoinen osaaminen*. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Putonen, & P. Tynjälä, (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Peisa, S., 2010. *Oppimista työelämän kanssa - käsityksiä ja käytäntöjä*. Haaga-Helian julkaisusarja *Puheenvuoroja* 2/2010. Kts. verkkosivu <http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/oppimistatyoelamankanssa.pdf>.
- Poutanen, T. 2014. *Työuran näkymiä historiasta tulevaisuuteen*. Julkaisussa S. Haataja, M. Lehti, L. Metsävuori, T. Poutanen, J-M. Ritvanen, & S. Viitaniemi 2014. *Tulevaisuuden urapolut*. Korkeakoulutettujen uraohjaus muuttuvassa työelämässä. *Vipua ja vetoa töihin! -projekti* (ESR). Turku: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 88.
- Puhakka, N., Kotila, H. & Mäki, K. 2011. *Koulu- vai käyttäjälähtöisyyttä*. OPIT – työelämälähtöisten oppimisympäristöjen tutkimus- ja kehittämishanke HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. *Julkaisematon väliraportti*.
- Raj, K., 2008. *Ammattikorkeakoulusivistys osaamisena*. Teoksessa P. Nummela & M. Friman & O. Lampinen & M. V. Volanen (toim.) *Ammattikorkeakoulut ja sivistys*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:34. Helsinki: Yliopistopaino, 68–78.
- Rauhala, L., 1983/2005. *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rautiainen, A-M., 2011. *Käyttäjälähtöisyydestä etua yritysten innovaatiotoimintaan*. Haettu sivustolta [www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Kayttajalahtoisyydesta+etua+yritysten+innovaatiotoimintaan](http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Kayttajalahtoisyydesta+etua+yritysten+innovaatiotoimintaan).
- Rissanen, R., 2003. *Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina*. *Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön*. *Acta Universitatis Tamperensis* 970. <https://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67321/951-44-5806-0.pdf?sequence=1>.
- Rissanen R., 2005. *Kokemuksia opinnäytetyöstä - tarkastelussa työelämäyhteys ja arviointi*. *Keuer* 3/2005. Kts. verkkosivu <http://www.uasjournal.fi/index.php/keuer/article/viewArticle/899/748>.
- Ropo, E. & Huttunen M., (toim.) 2013. *Puheenvuoroja narratiivisuudesta opetuksessa ja oppimisessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Rosenqvist, A., 1920. *Elämänuran valinta ja kokeellinen ammatti-sielutiede*. Helsinki: WSOY.
- Saarnivaara, M. & Ellis, C. & Kinnunen, H-M., 2012. *Transgressive learning: a possible vista in higher education?* Teoksessa P. Tynjälä & M-L Stenström & M. Saarnivaara (toim.) *Transitions and transformations in Learning and education*. N-Y: Springer, 307–325.
- Saarnivaara, M., 2008. *Mentorointisuhde valokeilassa – hyvässä ja pahassa*. Teoksessa P. Nummela & M. Friman & O. Lampinen & M. V. Volanen (toim.) *Ammattikorkeakoulut ja sivistys*. Opetusministeriön julkaisuja 2008: 34. Helsinki: Yliopistopaino, 89–105.
- Salonen, P., 2010. *Työelämäyhteistyö framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin*. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. B: ajankohtaista – aktuellt. Vaasa: Oy Fram Ab.
- Saukkonen, S., 2011 *Akateeminen asiantuntijuus ja uraohjaus*. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkinto valmiiksi ja töihin (ESR). 21.3.2011.
- Seppälä, P. & Säntti, R., 2014. *Työnohjaus työyhteisöjen kehittämisessä ja johtamisessa*. Teoksessa: Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P. & Säntti, R. (toim.). *Parempaa työelämää tekemässä*. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press.
- Seppänen, P., 2014. *Kuusi virhettäni*. Helsingin Sanomat 5.5.2014. D5.
- Siltala, R., 2010. *Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa*. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: KMG Printworks.
- Silvennoinen, M., 2008. *Löydä aarteesi- verkostoidu!* Hämeenlinna: Tammi.
- Snow, R., Corno, L. & Jackson, D., 1996. *Individual differences in affective and conative functions*. Teoksessa D.C.Berliner & R.C.Calfee (toim.) *Handbook of educational psychology*. Simon & Schuster Macmillan.

Soukainen, J. & Metsä, K., 2009. Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 188/2009. Dnro 41/54/08. Helsinki: Edita Prima.

Suoranta, J. & Vadén, T., 2008. Wikiworld: political economy of digital literacy and the promise of participatory media. Paulo Freire research center. Tampere: University of Tampere.

Suoranta, J., 2009. Wikioppiminen ja radikaali tasa-arvo. Teoksessa O-P. Moisio, & J. Suoranta (toim.) Kriittisen pedagogiikan kysymyksiä 3. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitos, 139–165.

Sydänmaalakka, P., 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Väri, V-M., 2007 (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.

Tapaninen, A., 2012. Sata vuotta psykologista ammatinvalinnanohjausta. Ohjaustoiminnan alku Yhdysvalloissa ja varhaisvaihe Suomessa. Helsinki: Hogrefe Psychologien Kustannus.

Toivola, T., 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tulkki, P., 2010. Opetusta ja TKI toimintaa limittävä ekosysteemi. Kirjassa T. Toivola (toim.) Yhdessä tekemällä. 11 tapaa linkittää T&K ja oppiminen. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu,

Tynjälä, P., 2004. Asiantuntijuus ja työkalut opettajan ammatissa. Kasvatus 2/2004, 174–175.

Tynjälä, P., 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen, & P. Tynjälä, (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Tynjälä, P., 2001. Writing, learning and the development of expertise in higher education. Teoksessa P. Tynjälä & L. Mason & K. Lonka (toim.) Writing as a learning tool: integrating theory and practice. Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers, 37–56.

Törmä, S., 2003. Opettaja arvojen rakentajana ja oppimiskokemusten tulkitsijana. Teoksessa M. Vuorikoski & S. Törmä & S. Viskari (toim.) Opettajan vaiettu valta. Tampere: Vastapaino, 83–107.

Universum Awards, 2014 (tapahtuma). 6.5.2014

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi- yhdistä tehokkuus ja luovuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009. Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 188/2009. Kts. verkkosivu [http://www.vtv.fi/files/1783/1882009\\_AMKkoulutuksen\\_tyoelamalahitoisyyden\\_kehittaminen\\_NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/1783/1882009_AMKkoulutuksen_tyoelamalahitoisyyden_kehittaminen_NETTI.pdf).

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012. Jälkitarkastusraportti 10.12.2012. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 188/2009 14.5.2009. Dnro 41/54/08.

Varto, J. 2007. Ihmisen seuraaminen. Verkkolehti Synnyt/ Origins 4, 15–28. <https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70792378/varto.pdf?version=1&modificationDate=1348580695000> luettu 9.6.2014.

Wenger, E. 2011. Communities of practice: A brief introduction. Working paper. [scholarsbank.uoregon.edu](http://scholarsbank.uoregon.edu).

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. Harvard business review, 78(1), 139–146.

Vesterinen, P. 2003. Projektiopiskelu ja oppiminen ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Kotila, H. (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Helsinki: Edita.

Virtanen, A. & Tynjälä, P. 2013. Kohti työelämätaitoja kehittävää yliopistopedagogiikkaa -opiskelijoiden näkökulma. Yliopistopedagogiikka. <http://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2013/10/02/> viitattu 7.5.2014

Virtanen, A. & Tynjälä, P. 2013. Kohti työelämätaitoja kehittävää yliopistopedagogiikkaa – opiskelijoiden näkökulma. Verkkojulkaisu. [<http://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2013/10/02/kohti-tyoelamataitoja-kehittavaa-yliopistopedagogiikkaaopiskelijoiden-nakokulma/>] luettu 18.5.2014.

Väri, V-M. 2001. Hyvä kasvatus – kasvatus hyvään: dialogisen kasvatuksen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta. Tampere: Tampere University Press.

## HAASTATTELUT

Esitys- ja teatteritekniikan vastuopettaja, osaamisaluepäällikkö Jyrki Sinisalonen haastattelu 15.4.2014. Muistiinpanot kirjoittajan (Tuire Ranta-Meyer) hallussa.

Tuotantotalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (Metropolia Industrial Management Master's) yliopettaja, Tkt Marjatta Huhdan haastattelu 15.4.2014. Muistiinpanot kirjoittajan (Tuire Ranta-Meyer) hallussa.

Esitys- ja teatteritekniikan lehtori Mikko Pirisen haastattelu 25.4.2014. Muistiinpanot kirjoittajan (Tuire Ranta-Meyer) hallussa.

Kulttuurituotannon opiskelija Aino-Maria Paasivirran haastattelu 6.5.2014.

Asiantuntija (innovaatiot) Juha Järvisen haastattelu 14.5.2014.

Bootcamp-tapahtuman tuottaja Anni Sarastin sähköpostihaastattelu 10.9.2014.







