



**Tervetuloa kulisseihin.
Pistämme settiä valmiiksi.**

HERÄÄMÖ

**Aloitellaan klo 8.30.
Huomenta ja tervetuloa!**





**Muutoskyky ajassa –
Sitran
muutoskykyryhmän
tulokset**



#SitraLab
#Heräämöö
#Muutoskyky

Sitra-tiimi

Mervi

Tilaisuuden
fasilitaattori



Lisbeth

Zoomin
host



Saara

Zoomin
chat host



Anna-Leena

Zoomin tekniikka



Jaakko

Tekninen tuki





Muutoskyky ajassa

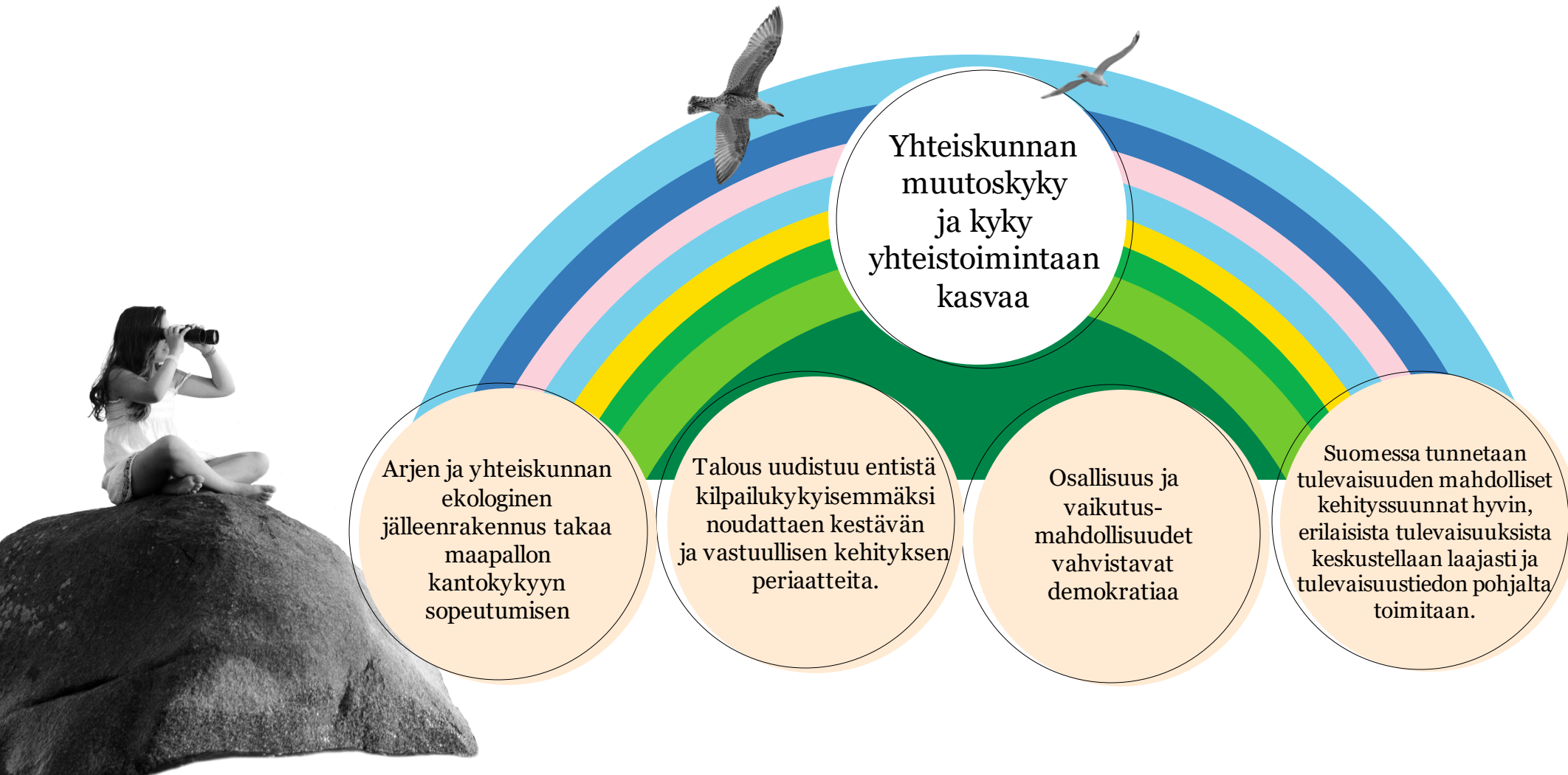
HERÄÄMÖ

**Aloitellaan - huomenta ja lämpimästi
tervetuloa!**

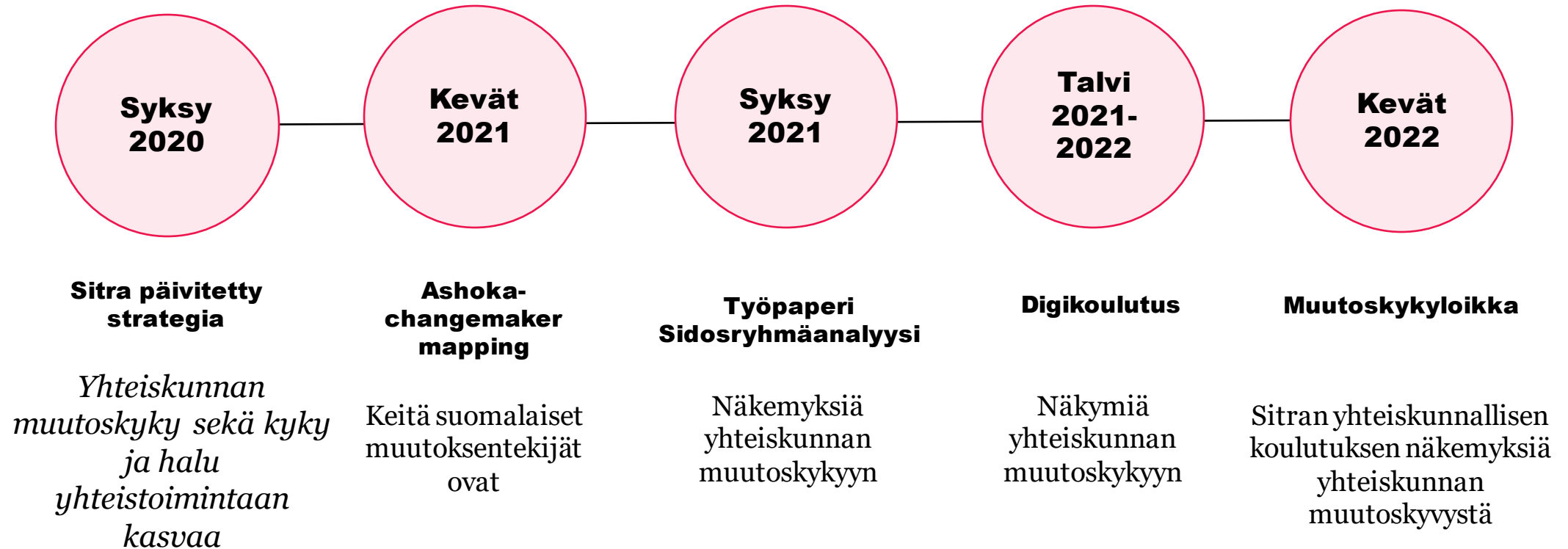
**Tänään mennään yhdessä kahdessa
ulottuvuudessa täällä Itämerentornin
14. krsessa ja siellä linjoilla!**



Tavoitteena muutoskyvyn vahvistaminen



Mikä ihmeen muutoskyky?



Muutoskyky ajassa 17.5.2022

8.30 Tervetuloa Muutoskyky ajassa heräämään

Mervi Porevuo, Sitra

Kompleksinen maailma ja hallinnan kriisi

Timo Hämäläinen, Sitra

Porinaryhmät täällä ja linjoilla Q & A



9.15

Kriiseistä luottamustietoisuuteen

Taneli Heikka, Sitran alumni ja raportoija

Loikka muutoskykyyn

Hannele Laaksolahti, Sitra

Porinaryhmät täällä ja linjoilla Q & A

10.00

Heräämö päättyy

Tauko

10.15

Muutospeliä peliin!

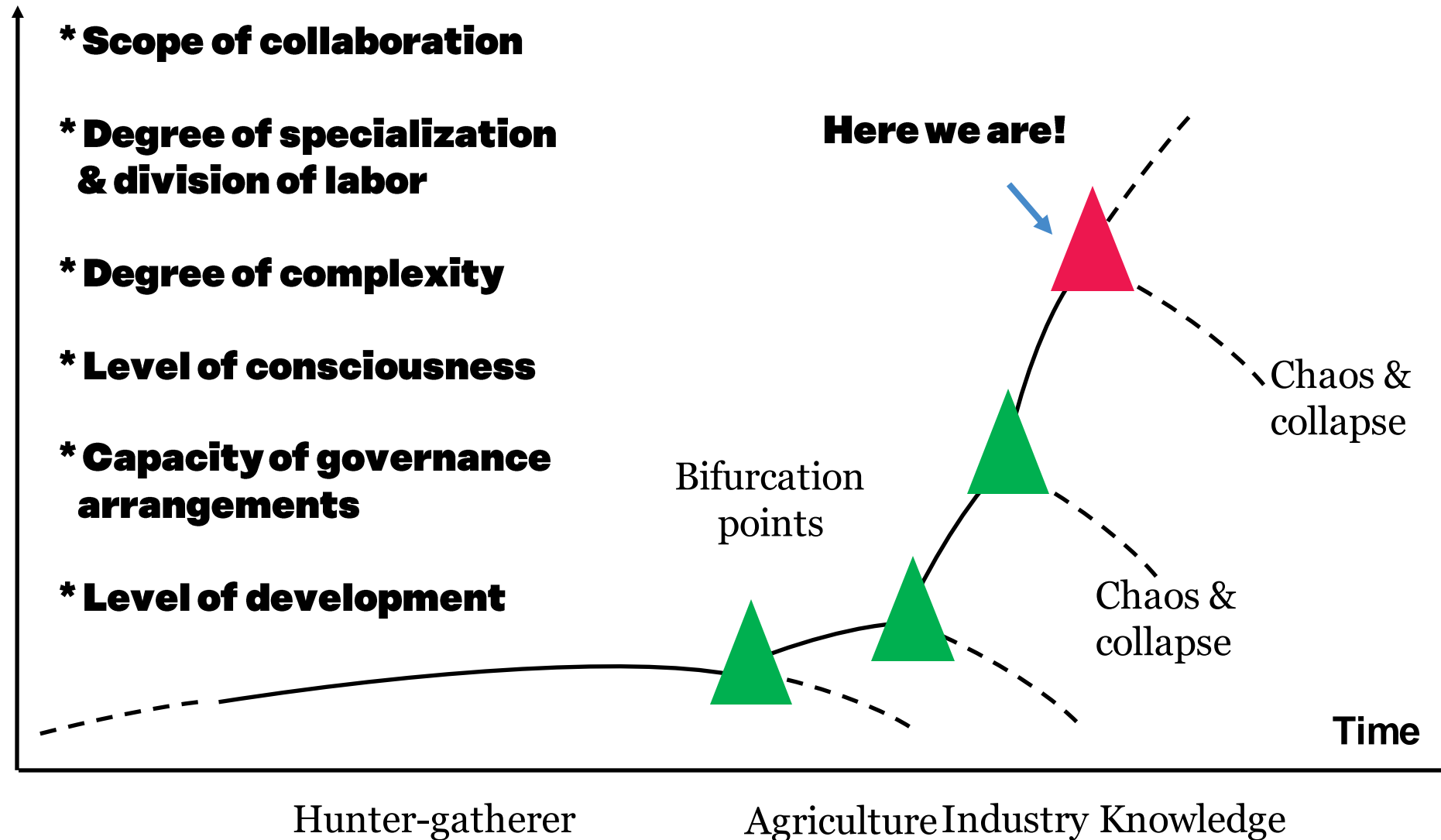
KOMPLEKSIINEN MAAILMA JA HALLINNAN KRIISI

MITEN RAKENTAA KESTÄVÄMPÄÄ YHTEISKUNTAA?

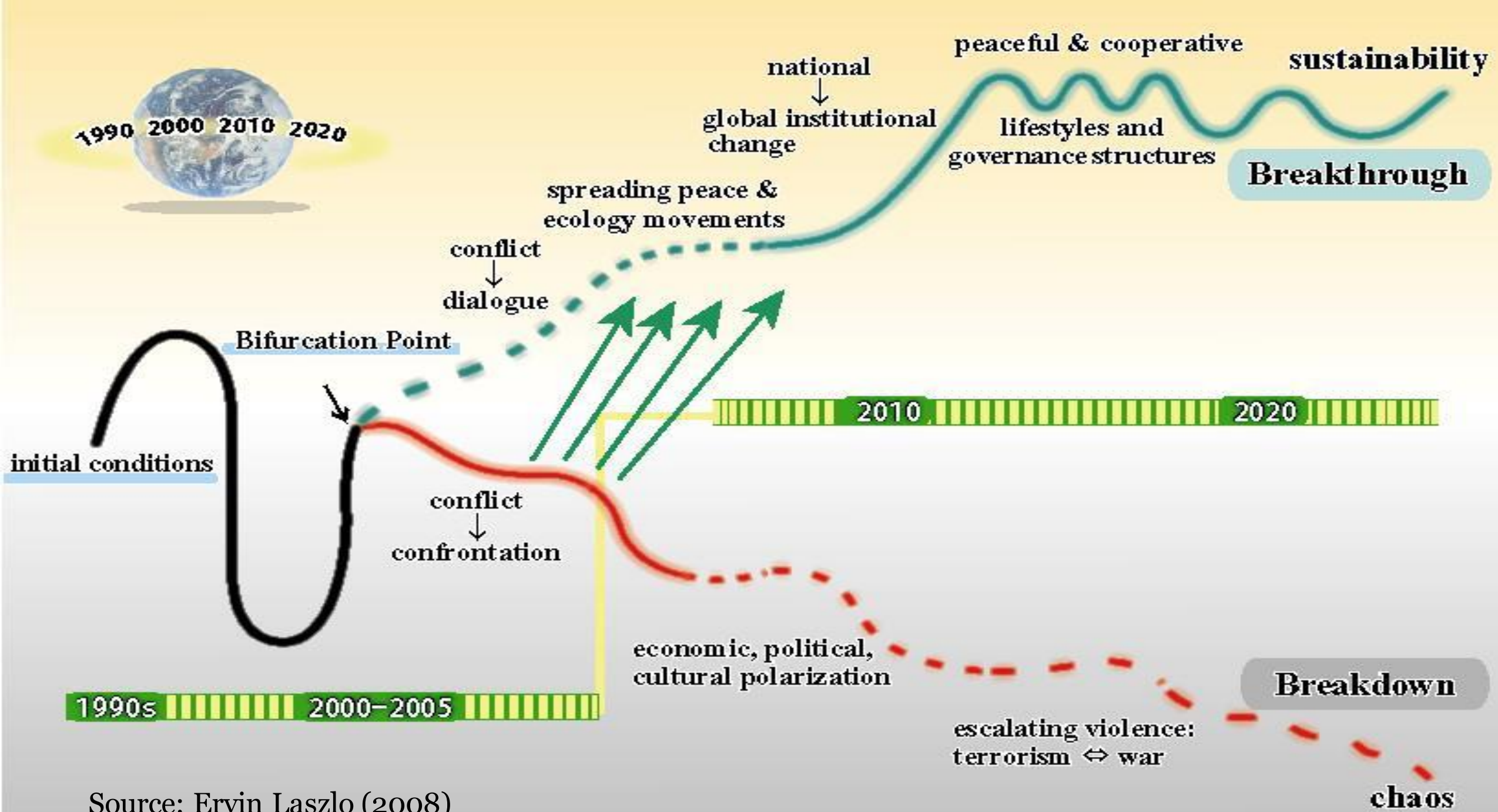
Timo Hämäläinen, Ph.D., Dos.

Sitra

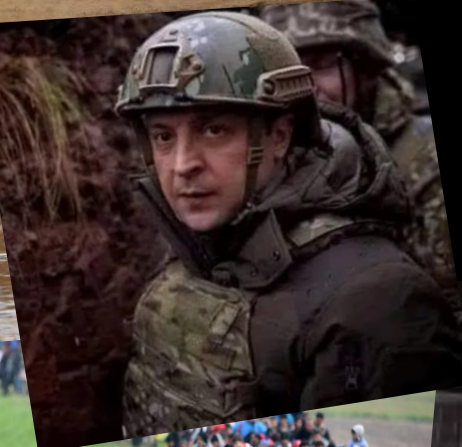
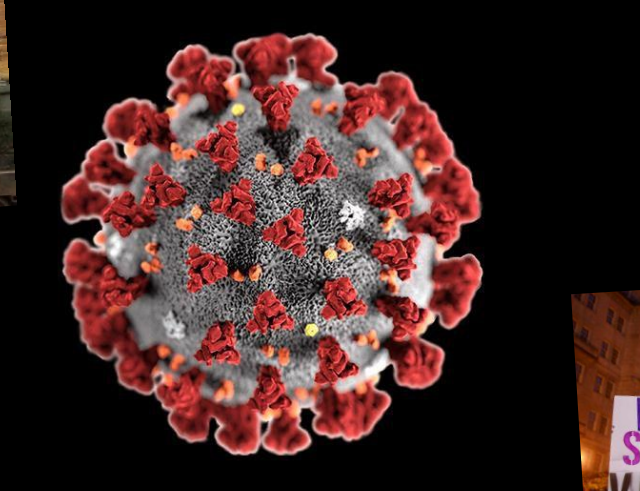
Development of civilizations



Adapted from:
Laszlo (2008),
Tainter (1988),
Wilber (1996)



Source: Ervin Laszlo (2008)



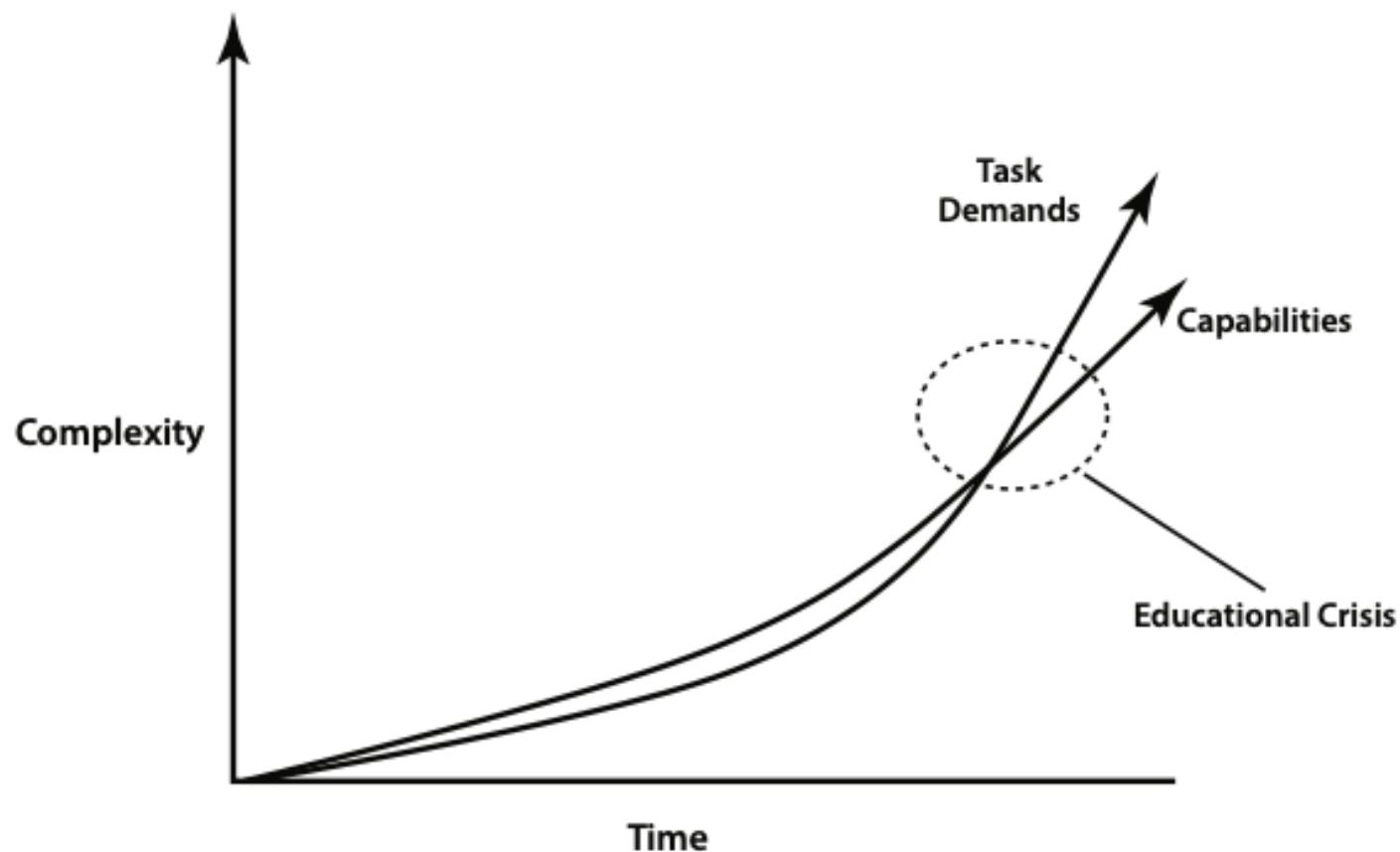
Maailman meno hämmentää!

Lähde: Maureen O'Hara

The image features a man in a dark suit looking at a map on a grid. A thought bubble above him contains the text "This map is not working!". To the right is a complex diagram with a central globe. Numerous arrows of various colors point outwards from the globe, each labeled with a global issue. The labels include: Overpopulation, Pollution, Global Media, Global Warming, Rising Consumption, Global Arms Trade, Crime and Violence, Rich-Poor Gap, Emerging Diseases, Human Migration, Ethnic Conflict, Increasing Strains, Uncertainty, Paths, Frustration, North South, Religious Fundamentalism, Global Tourism, Global Financial Markets, Global Bond Market, Global Telecommunications, World Trade, The Internet, Biological Migrations, Crime and Drugs, Global, Global Environmental Threats, Habitat Destruction, Organizational, Biodiversity Decline, Global Transport Systems, and Multinational Corporations.

- **Climate change**
- **Globalization & economic restructuring**
- **Growing social polarization**
- **Terrorism & massacres**
- **Trump, Brexit, trade war**
- **Financial, economic and debt crises**
- **Refugee crisis in Europe**
- **Covid-19**
- **War in Ukraine**

Kompleksin maailman vaatimukset ylittävät yksilöiden ja organisaatioiden kapasiteetin



”Complexity Gap”

”The mismatch between the demands made on us by the world and the capabilities we have to work with is the great meta-crisis of our time, characterizing the struggles of individuals, organizations, and nation-states”.

Zachary Stein in *Education in a Time Between Worlds* (2019)

“Kompleksiteettikuilu” on kasvanut

- 1. Historiallinen teknis-taloudellinen murros**
- 2. Globalisaatio ja erikoistumisen kasvu**
- 3. Väestön kasvu ja liikkuvuus**
- 4. Uudet kommunikaatioteknologiat >
kasvanut muutosnopeus & infoähky**
- 5. Systemiset sopeutumisjäykkyydet**

Hallinnan ongelmat kasvussa yhteiskunnan kaikilla tasoilla

- 1. Arjen hallintaja mielenterveysongelmat**
- 2. Isojen hierarkkisten organisaatioiden ongelmat**
- 3. Hallitukset kamppailevat kriisien kanssa**
- 4. "Politiikka on rikki" (ääriliikkeet, osallistuminen)**
- 5. Kansainväliset instituutiot jämähtäneet paikoilleen**

Henkiseen koherenssiin kohdistuu paineita



Epävarmuuden ja kompleksisuuden kasvu

→ Ymmärrettävyys ↓

Valintojen ongelmat

→ Hallittavuus ↓

Individualismi, normittomuus, kulutusyhteiskunta, materialismi & instrumentalismi

→ Merkityksellisyys ↓

Koherenssin tunne ↓

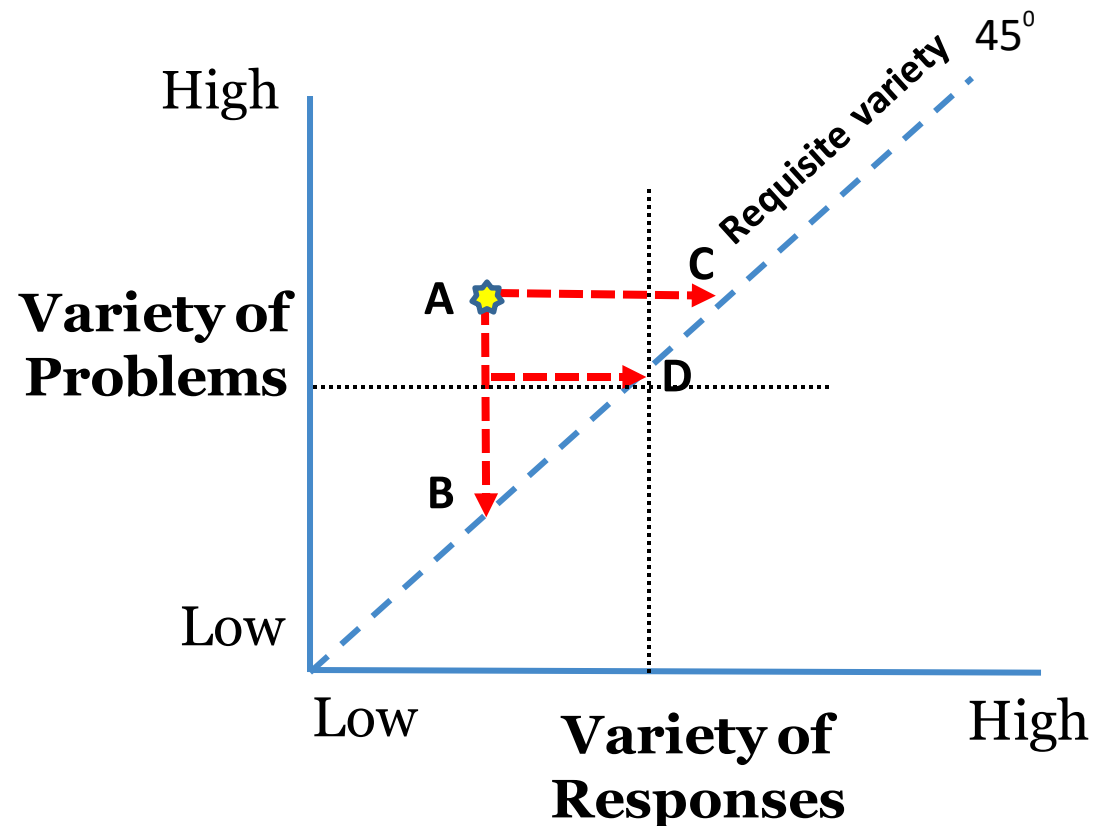
→ Terveys & koettu hyvinvointi (QoL) ↓

Lähteet: Aaron Antonovsky (1987);
Monica Ericsson & Bengt Lindström (2005)

Ashby Space: Kybernetiikan kaksi perustrategiaa



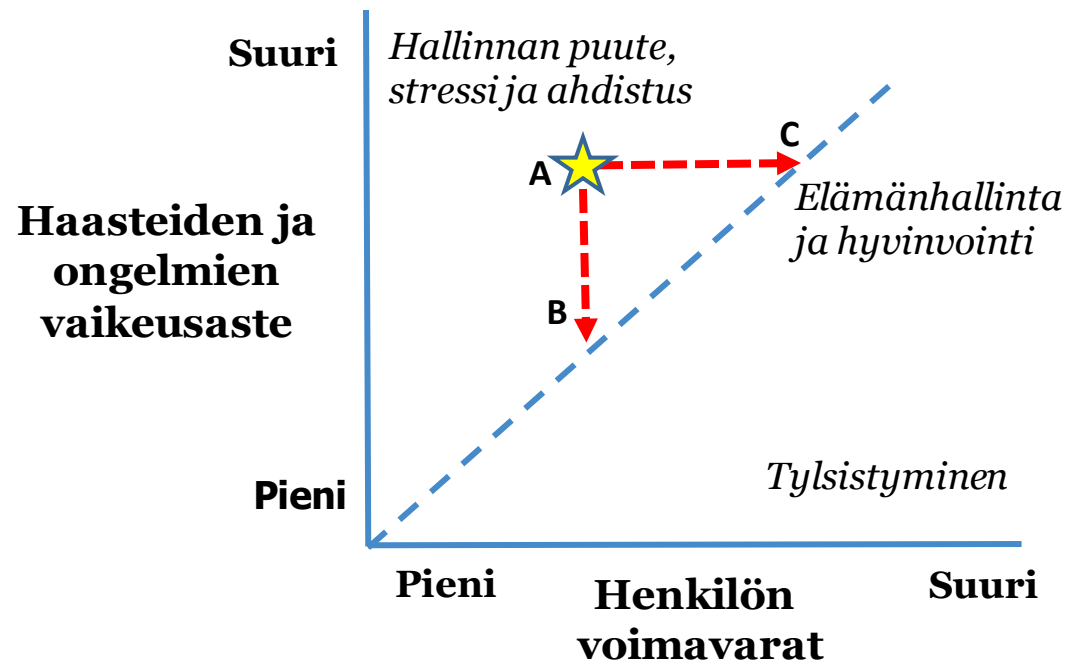
Ross Ashby



Molemmilla strategioilla on kaksi pääulottuvuutta:

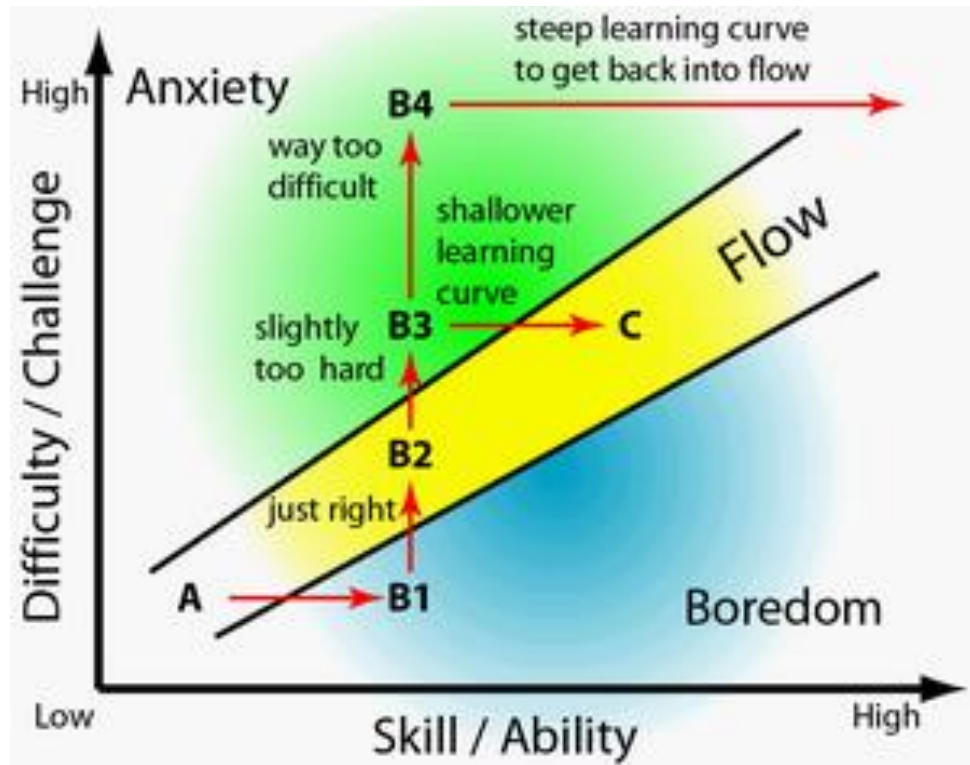
- (a) Kognitiivinen (mentaalinen)
- (b) Rakenteellinen/organisatorinen

Arjen haasteiden ja henkilön voimavarojen suhde

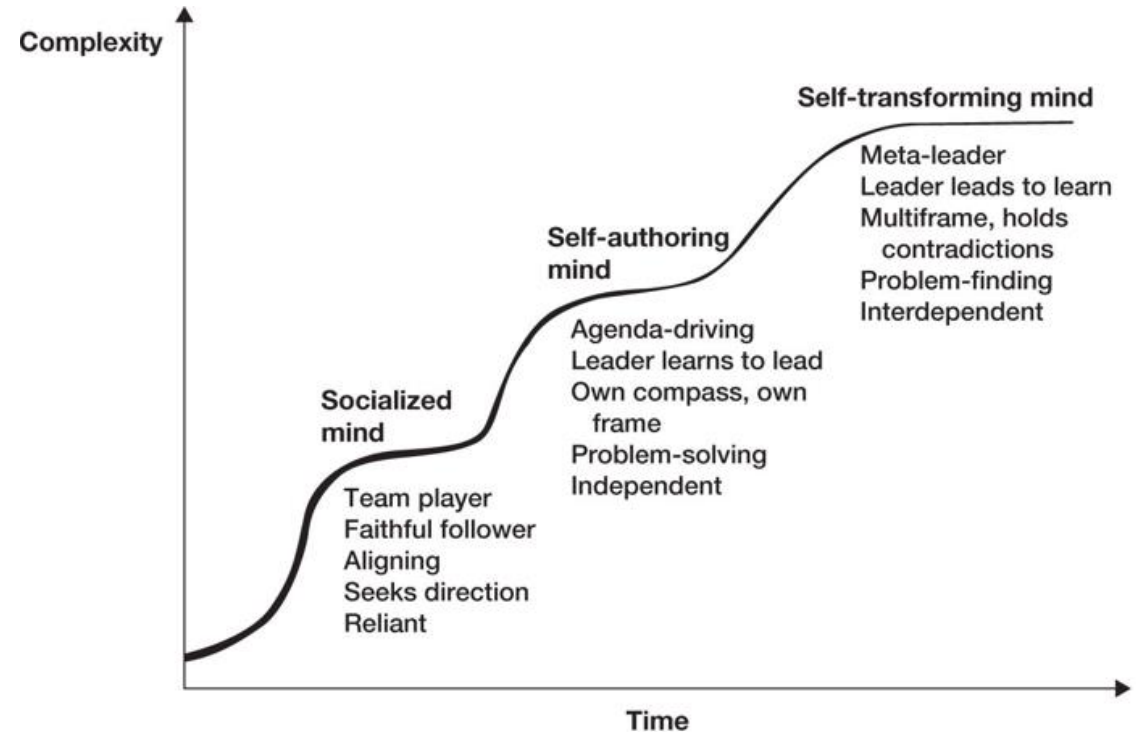


Soveltaen: Csikzentmihalyi 1990; Boisot & McKelvey 2011;
Antonovsky 1987; Bakker & Demerouti 2011

Kompleksiteetin kasvu ja yksilön kehitys



Lähde: Mihaly Csikszentmihalyi



Lähde: Robert Kegan, *In Over Our Heads* (1994)

Kompleksiteettistrategioiden ulottuvuudet

Kompleksiteetin vähentäminen

Diversiteetin kasvattaminen

Kognitiivinen

Abstrahointi & Kodifointi

Kapea fokus katseessa, viitekehykset, uskomukset, oletukset, heuristiikat, ”varjot”, rutiinit, tunteet, arvot, normit, preferenssit, henkilökohtaiset päämäärät, keskittyminen, ideologiat, estetiikka, sanat & kieli, suunnittelu, mallit, teorit, algoritmit, tunnusluvut

Ajattelumallien monipuolistaminen

Monipuolinen kulttuuritausta ja harrastukset, laaja-alainen ja ilmiölähtöinen koulutus, ammattikunta- ja sektori-rajat ylittävä yhteistyö, työrotaatio, tutkimus- ja kokemusperäisen tiedon yhdistäminen, yhteiset dialogiset oppimisprosessit

Rakenteellinen

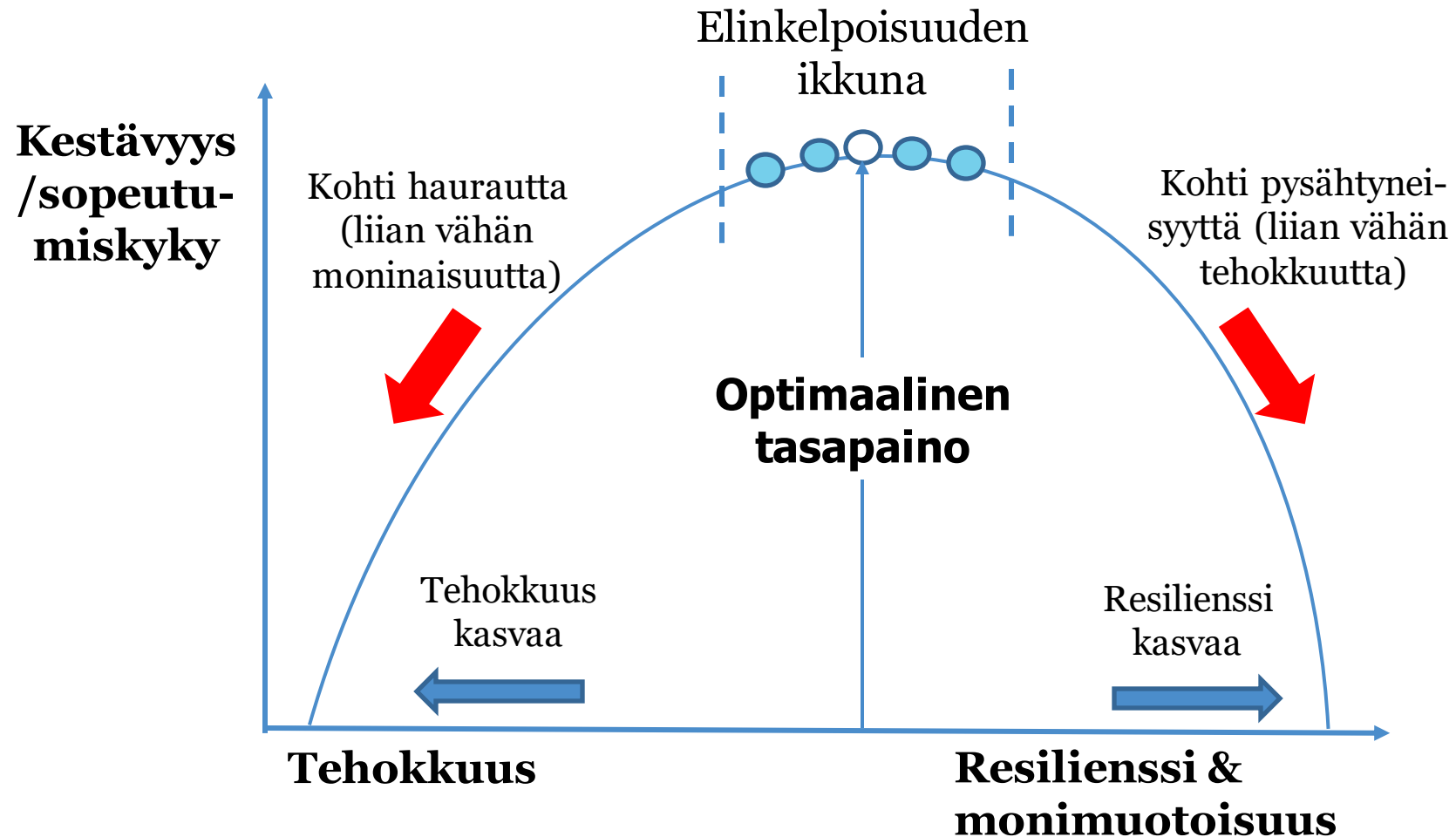
Yksinkertaistaminen

Hierarkkinen työnjako, selkeät vastuut ja tavoitteet, tulosjohtaminen, missiot, visiot & strategiat, yksinkertaiset säännöt & toimintamallit, ydinosaamiseen keskittyminen, outsourcing, standardit, modularisointi

Toimintamahdollisuuksien kasvattaminen

Päätöksenteon hajauttaminen, kokeilut, avoimet, osallistavat ja läpinäkyvät prosessit, verkostoyhteistyö, ekosysteemien kehittäminen, horisontaalinen koordinointi, yhteistuotanto (esim. PPP)

Tehokkuus vs. resilienssi – herkkä tasapaino



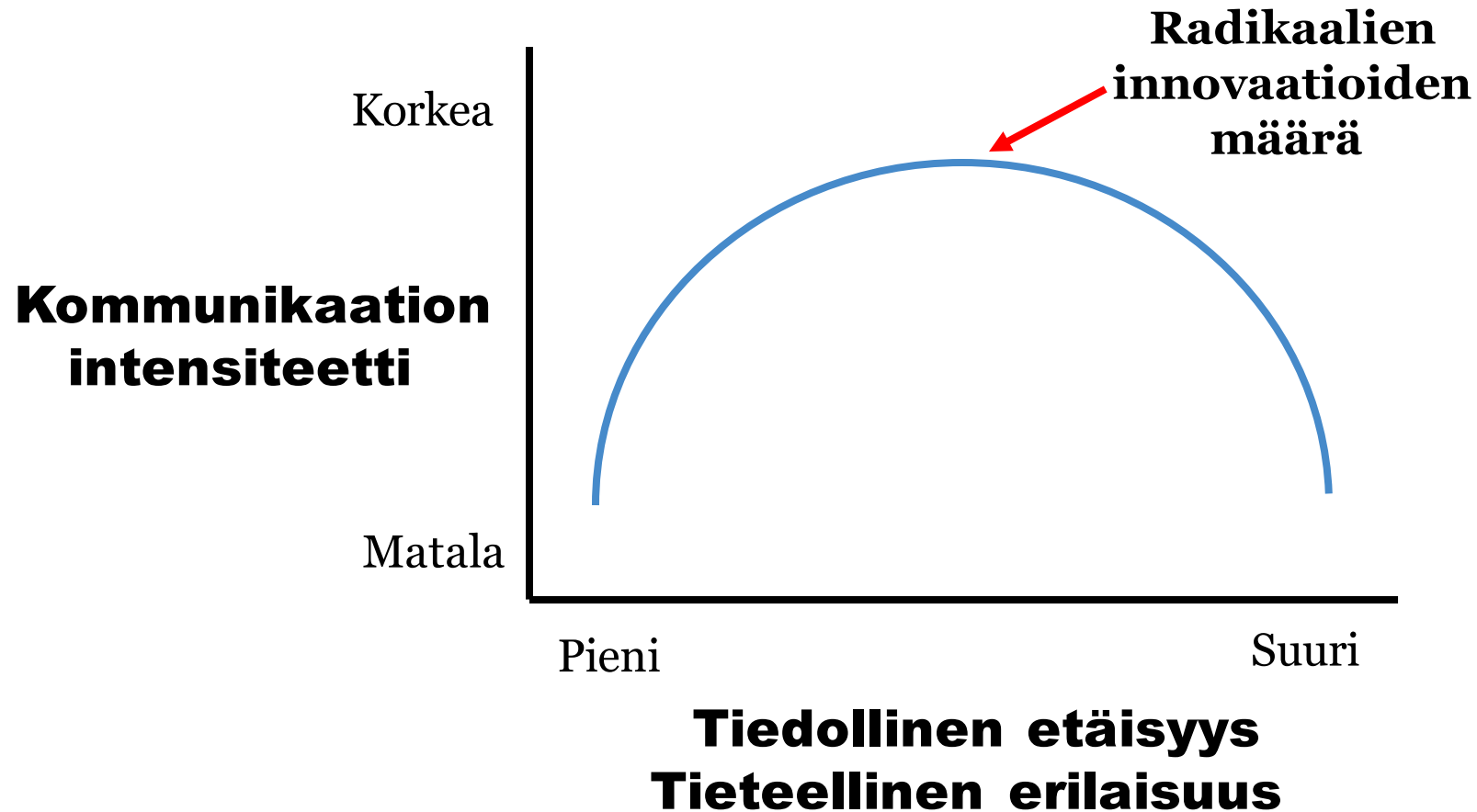
Lähde: Ilmola 2012;
Zorach & Ulanowicz 2003

"Suomen malli" on luotu erilaiseen toimintaympäristöön

- Pienet piirit ja vahva konsensuspaine
- Keskitetyt työmarkkinaratkaisut (Tupot & KiKy)
- Hallitusohjelmien tärkeys (jäykkyys)
- Tiukat hallinnonalasiilot ministeriöillä
- Julkisen sektorin tulosjohtaminen ja tehostaminen
- Vahva usko yksittäisiin asiantuntijoihin (esim. selvitysmiehiin) ja tutkimustietoon (evidence-based)
- Opettajakeskeinen koulutusjärjestelmä (viime vuosiin saakka)
- Perinteiset klusterit ja t&k-panostukset elinkeino- ja innovaatiopolitiikan fokuksena
- Mittakaavaetujen, prosessien tehokkuuden ja hintakilpailukyvyn korostaminen
- Ydinosaamiseen ja -bisnekseen erikoistuminen & muiden karsiminen
- Kapea materiaallinen näkemys hyvinvoinnista

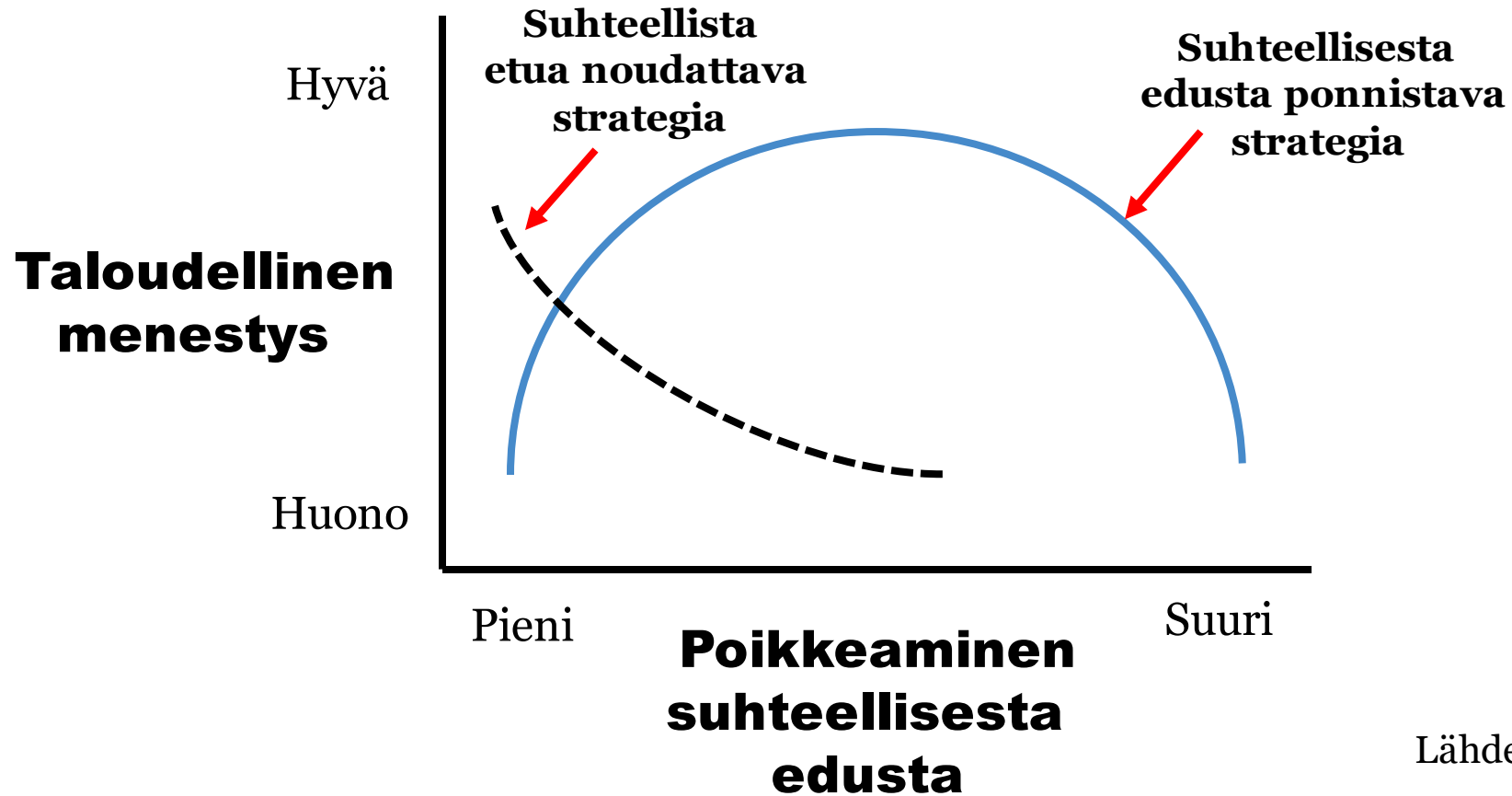


Radikaalien innovaatioiden puitteet



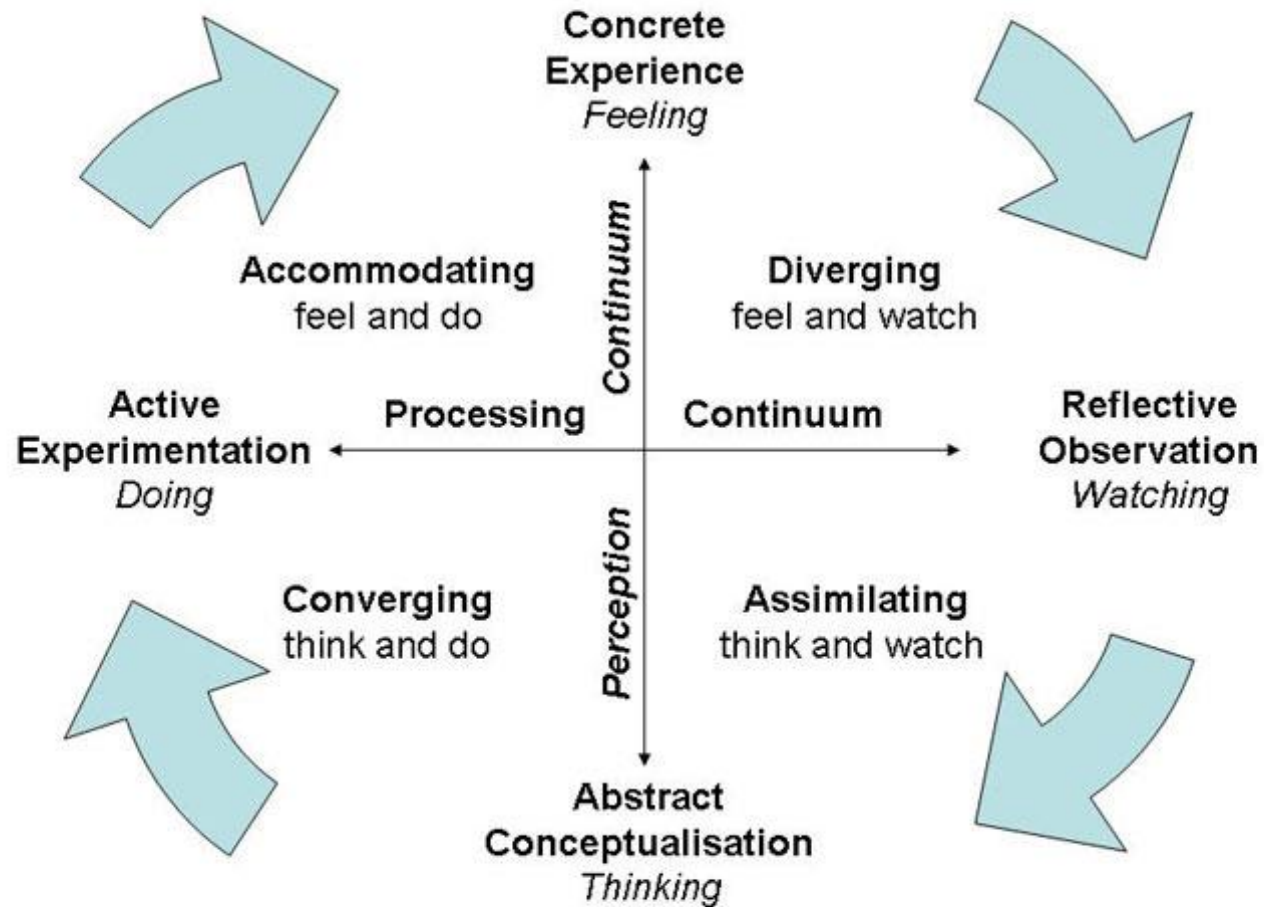
Lähteet: Nooteboom (2008);
Hollingworth (2009)

Elinkeinorakenteen monipuolistaminen



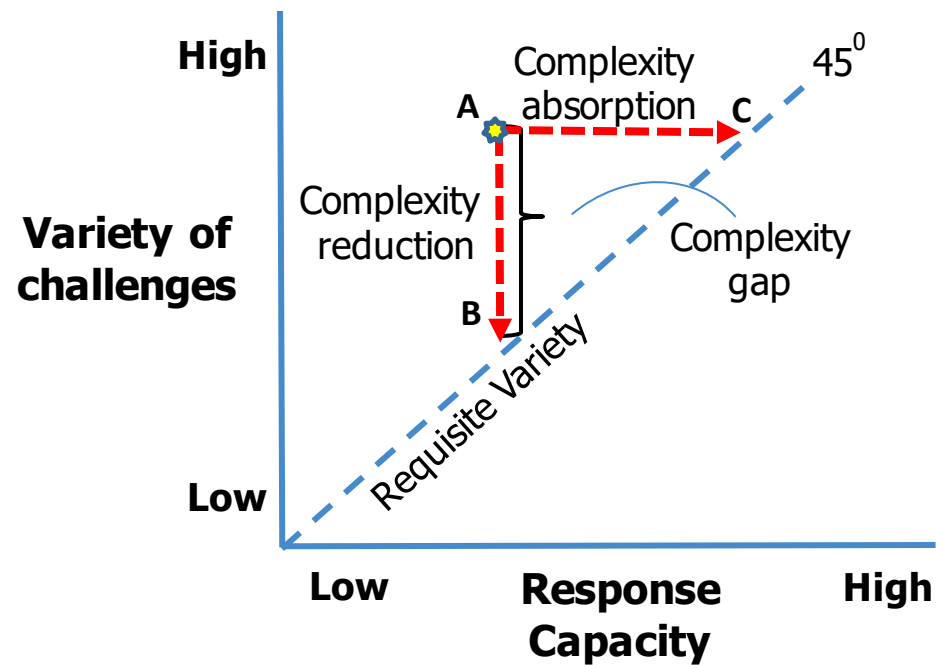
Lähde: Chang (2013)

Tarvitsemme käytännön kokeiluihin ja kokemuksiin perustuvia oppimisprosesseja



Lähde: David Kolb (2015)

GENERAL CHALLENGE-CAPACITY FRAMEWORK



HALLINNAN TASOT

1. Aktiviteetti (Csikszentmihalyi)
2. Työ (Bakker & Demerouti)
3. Arkielämä (Antonovsky)
4. Organisaatio (Boisot & McKelvey)
5. Julkishallinto (Casti; McChrystal)
6. Hallitus
7. Monikansalliset instituutiot

Kiitos!



[@HmlinenTimo](https://twitter.com/HmlinenTimo)

KESKUSTELLAAN!

Miten kompleksiteettiä näkyy omassa
elämässäsi?



#SitraLab #Heräämö

SITRA

YHTEISKUNNALLINEN KESKUSTELUNAVAUS

**LOIKKA MUUTOSKYKYYN VIE KRIISEISTÄ
LUOTTAMUSTIETOISUUTEEN**



**ILMASTON-
MUUTOS JA
LUONTOKATO**

**VENÄJÄN
HYÖKKÄYSSOTA
UKRAINAAN**

POLARISAATIO

**UUPUMINEN
MUUTOKSEN
HITAUTEEN**

PANDEMIAT

**KOMPLEKSI-
TEETTIKÖILU**

**IKÄÄN-
TYMINEN
JA TYÖ-
VOIMA-
PULA**

**DEMOKRA-
TIOIDEN
KRIISI**

Reilu, kestävä ja innostava
tulevaisuus

MUUTOS KYVYIT

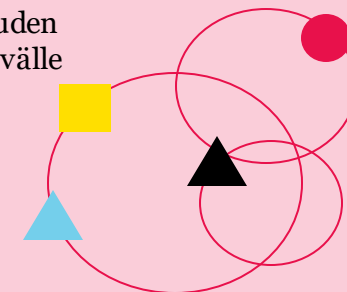
MUUTOKSENTEKIJÄ

Koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka kehittyvät ymmärryksen, oppimisen ja kokemuksen kautta jalostuen yksilön tai yhteisön potentiaaliksi toimia.



SYSTEMINEN MUUTOS

Systemisellä muutoksella tarkoitetaan toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista muutosta, jolla luodaan edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle kehitykselle.



Henkilö tai toimija, joka toimii kestäväen tulevaisuuden rakentamiseksi yhdessä muiden kanssa.

Kutsuimme Sitran koulutuksiin osallistuneet alumnit Muutoskyky-ryhmään

74



Monimutkaisia ongelmia ei kukaan ratko yksin eikä muutoksentekeijäksi synnytä, vaan opitaan. Miten yhteiskunnallista muutosta rakennetaan yhdessä? Mitä tarkoittaa muutoskyvykkyys tässä ajassa ja miten ihmiset kehittyvät maailmassa, jossa yhä useammat ongelmat ovat kompleksisia?

Ryhmä halusi

1. rakentaa yhteistä ymmärrystä yhteiskunnallisesta muutoskyvystä
2. ideoida keinoja, joilla yhteiskunnallista muutoskyvykkyyttä voidaan kehittää
3. kuvata yhteiskunnallisen muutoskyvyn ”kartan” eri toimijoiden hyödynnettäväksi

KE- NEL- LE?

Poikkiyhteiskunnallisesti
sekä muutoksen
eturintamassa oleville,
mutta myös ihan tavallisille
ihmisille, jotka tarvitsevat
tukea ja apua muutoksen
tekemiseen.



**Kaikille meille, jotka haluamme
muuttaa maailmaa kestävämmäksi
ja reilummaksi yhdessä muiden
kanssa.**

Muutoskyky ajassa -kokonaisuus

- **Loikka muutoskykyyn vie kriiseistä luottamustietoisuuteen -verkkoartikkeli** sisältää Muutoskykyryhmän tärkeimmät havainnot muutoksesta sekä niiden pohjalta muodostetun keskustelunaloitteen. Myös teorian!
- **15 yllättävää muutoskykyä**
15 tunnistettua muutoskykyä yksilön, organisaatioiden ja yhteiskunnan käyttöön
- **Muutospeli**
Visuaalinen fasilitointimenetelmä, joka auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä muutoksen suunnasta ja kannustaa muutosta tekevää ryhmää rakentamaan, tunteet ja eri näkökulmat huomioivaan keskusteluun.

<https://www.sitra.fi/muutospeli>

<https://www.sitra.fi/muutoskykyloikka>



KRIISEISTÄ LUOTTAMUSTIETOISUUTEEN

Taneli Heikka

Sitran alumni ja prosessin raportoiija

LOIKKA MUUTOSKYKYYN

Hannele Laaksolahti

Sitra

Muutos on evoluutio

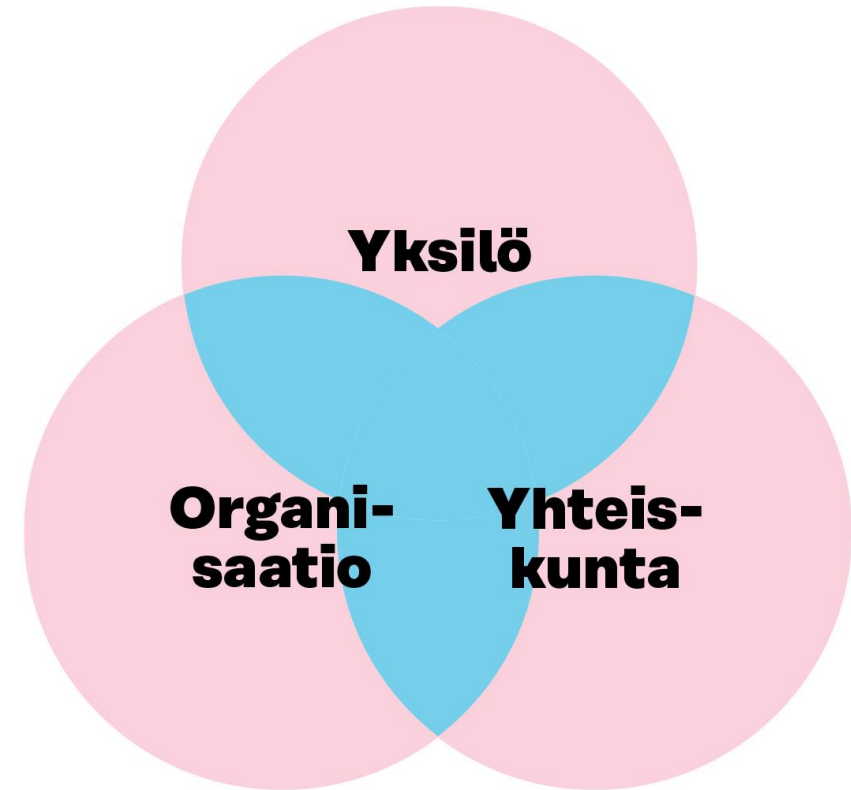
- Vanhoissa instituutioissa on valtaa ja resursseja
- Muutosta tehdään instituutioiden kohtaamispinnoilla
- Muutoksessa huomioidaan realistiset olosuhteet
 - Muutos on ennustettavaa ja hallittavaa
 - Muutos on rationaalista ja mitattavaa
 - Muutoskyky on yksilöllistä
- Muutosta tehdään perinteisissä organisaatioissa
 - Yksilöltä vaaditaan kriisitietoisuutta

Muutos on revoluuutio

- Vanhaa systeemiä ei voi korjata – on luotava kokonaan uusi
- Muutos tapahtuu instituutioiden välisissä muutostiloissa ja lähestymällä tilojen marginaaleja
 - Systeminen muutos on luonteeltaan utopistista
 - Muutos on yllätyksellistä ja sattumanvaraista
 - Muutos on kokemuksellista ja kehollista
 - Muutoskyky kehittyy kollektiivisesti
- Muutosta tehdään kokemuksellisissa yhteisöissä
 - Yhteisöt vaalivat luottamustietoisuutta

Evolutiivinen muutos tapahtuu kohtaamispinnoilla

- Utta luodaan elementtien kohtaamispinnoilla – esimerkiksi kun kansalaisyhteiskunnan ääntä kuullaan yhteiskunnassa.
- Evoluutiossa seisomme edelleen toisella jalalla vanhassa. Vanhat roolit, ajatukset ja toimintamallit sitovat valtaosan energiasta.
- Kohtaamispinnoilla käymisen jälkeen palaamme entiseen. Systemiset ongelmat jäävät edelleen odottamaan ratkaisua.



Revolutiivinen muutos tapahtuu muutostiloissa

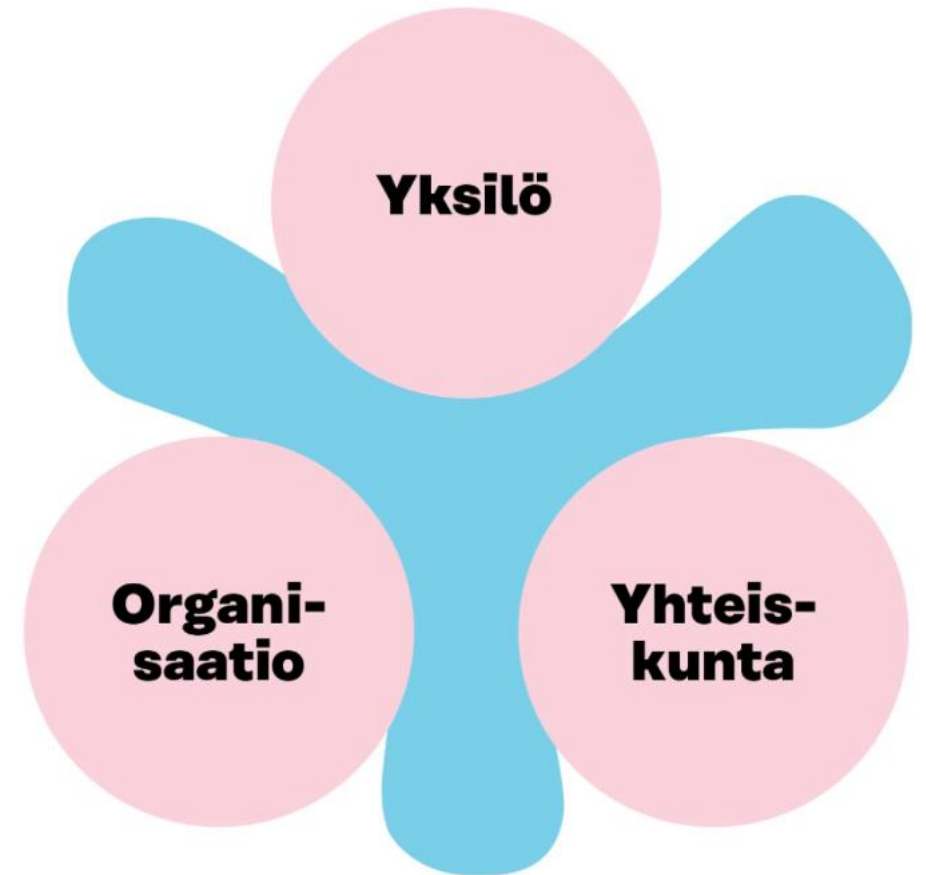
Muutostilan ominaisuuksia

Periaatteet

- Sosiaalinen ja psykologinen turvallisuus
- Tasa-arvo ja luottamustietoisuus
- Merkitysten luominen yhdessä
- Yhteen kietoutuminen muun luonnon kanssa
- Tilan pitkäjänteinen kannattelu (esim. vapaus tuotannosta ja direktio-oikeudesta)

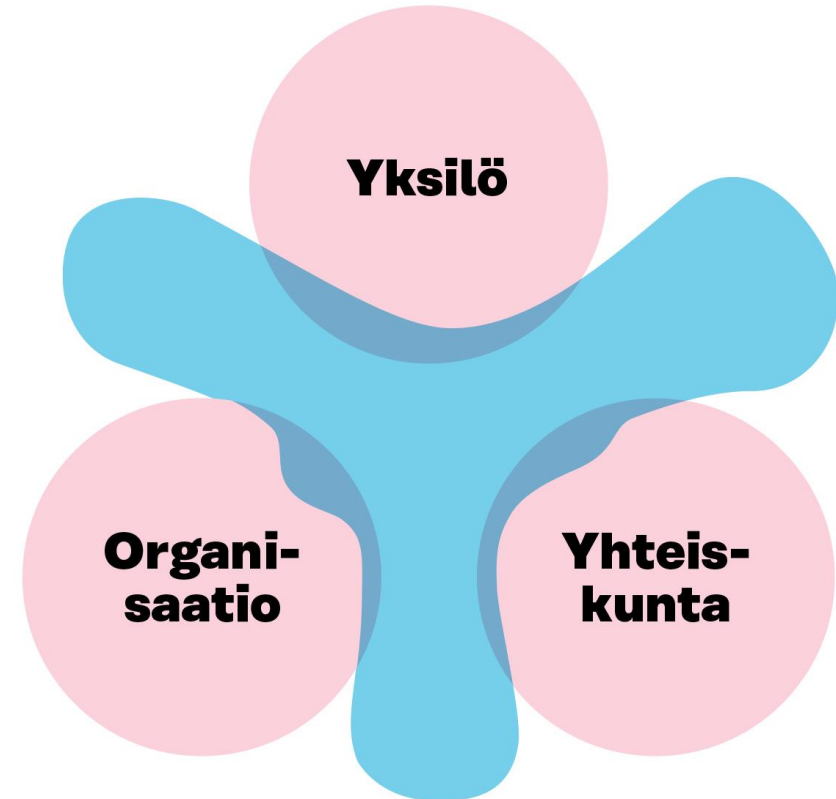
Käytännöt

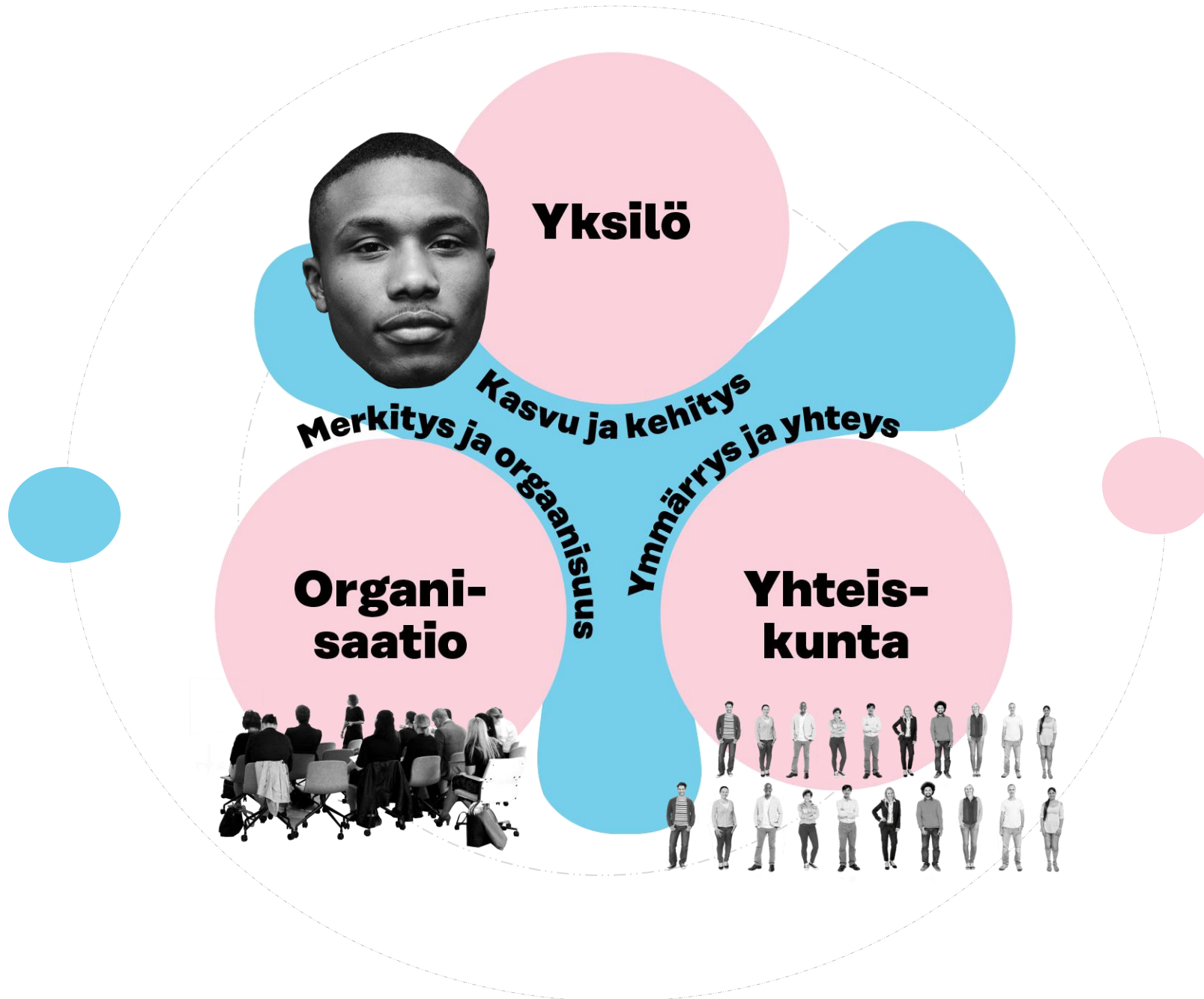
- Tietoinen siirtyminen raja-aitojen yli
- Dialogi ja sykliset tarkastelut (kokeilu-arviointi-iterointi -syklit)
- Jännitteiden kohtaaminen ja rakentava konfliktointi
- Kehollisen kokemuksen yksityinen ja yhteisöllinen huomioiminen
- Luonnonläheisyys (olla luonnossa, opitaan luonnolta)

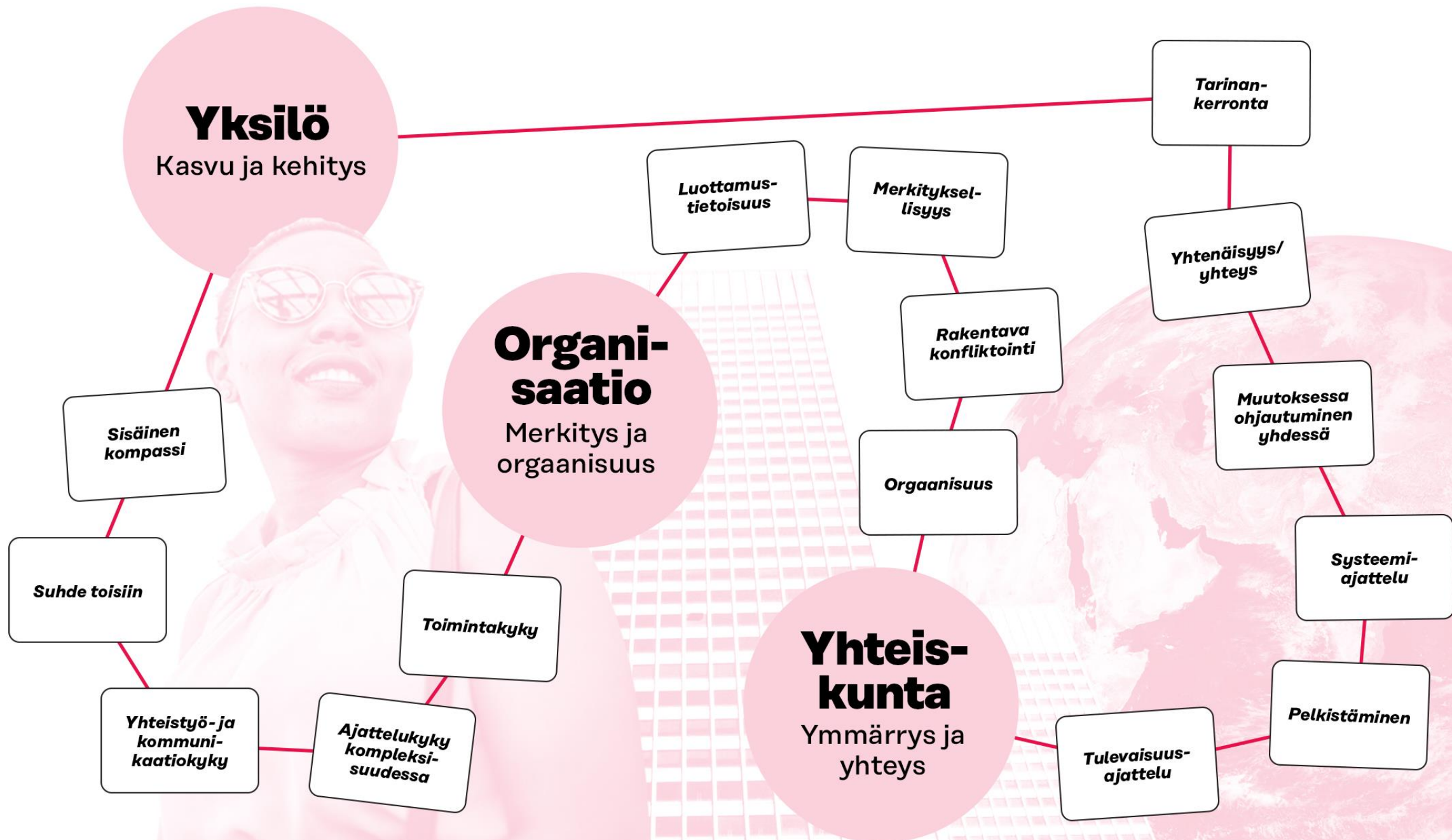


Muutos on dynaamistaja jatkuvaa

- Muutos edellyttää useamman kuin yhden muutosstrategian omaksumista.
- Ei joko-tai –valinta kohtaamispintojen ja muutostilojen välillä.
- Parhaimmillaan muutostiloja syntyy myös perinteisten organisaatioiden sisään.







KESKUSTELLAAN!

Mitä muutostiloja tunnistat ja miten muutostiloja luodaan?



#SitraLab #Heräämö

SITRA

Muutoskyky ajassa -kokonaisuus

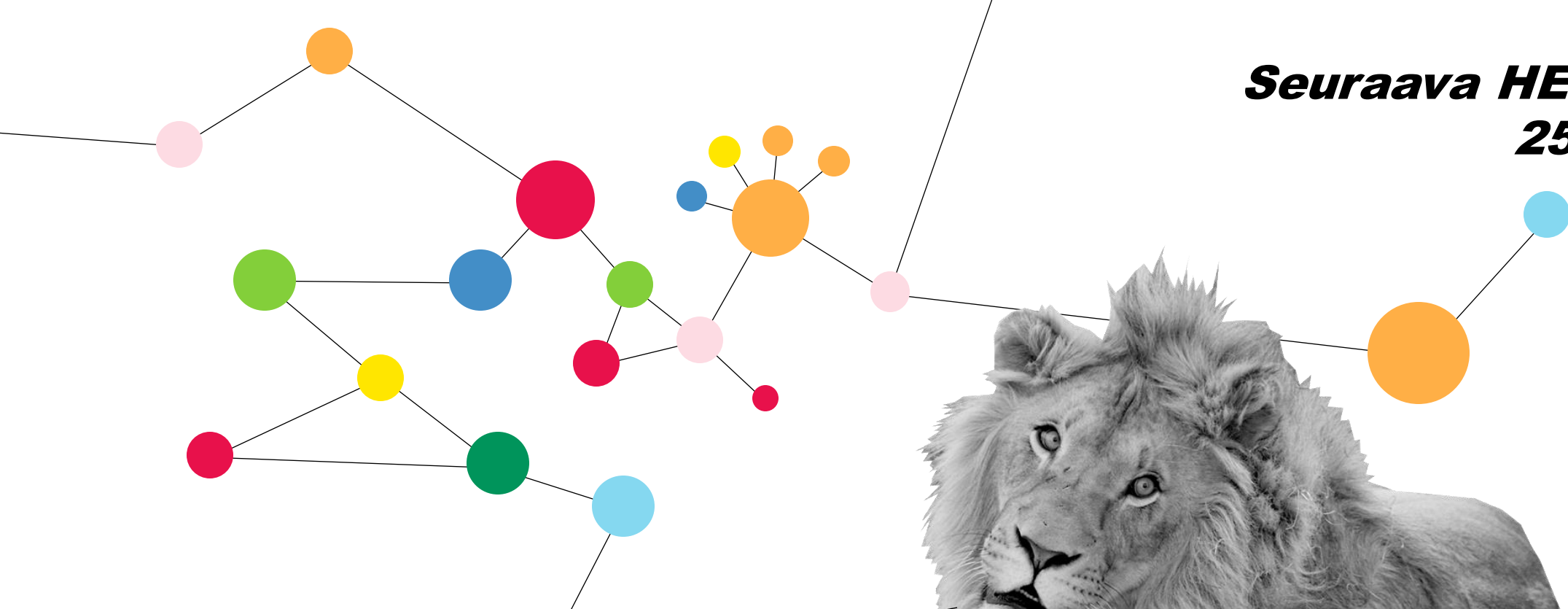
- **Loikka muutoskykyyn vie kriiseistä luottamustietoisuuteen -verkkoartikkeli** sisältää Muutoskykyryhmän tärkeimmät havainnot muutoksesta sekä niiden pohjalta muodostetun keskustelunaloitteen. Myös teorian!
- **15 yllättävää muutoskykyä**
15 tunnistettua muutoskykyä yksilön, organisaatioiden ja yhteiskunnan käyttöön
- **Muutospeli**
Visuaalinen fasilitointimenetelmä, joka auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä muutoksen suunnasta ja kannustaa muutosta tekevää ryhmää rakentamaan, tunteet ja eri näkökulmat huomioivaan keskusteluun.

<https://www.sitra.fi/muutospeli>

<https://www.sitra.fi/muutoskykyloikka>



Seuraava HERÄÄMÖ
25.8.2022



Ensi kertaan :)

#SitraLab #Heräämö

SITRA