

NÄKEMYKSIÄ

YHTEISKUNNAN

MUUTOSKYKYYN

Yhteiskunnallisella muutoksella on jo kiire. Tarvitsemme halua ja kykyä rakentaa kestävää ja reilua tulevaisuutta yhdessä.

Mikko Wennberg

toimitusjohtaja
Owal Group Oy

Hannele Laaksolahti

johtava asiantuntija
Yhteiskunnallinen koulutus

Päivi Hirvola

johtaja
Yhteiskunnallinen koulutus

Yhteiskunnallinen muutos ei ole vain muutosta ajattelutavoissa, toimintamalleissa ja yksilötason käyttäytymisessä, vaan edellyttää kaikkien osasten samanaikaista muutosta.

Tässä työpaperissa vastataan siihen, mitä on yhteiskunnallinen muutoksetekokyky, miltä sen nykytila ja haasteet näyttävät sekä miten Sitran tulisi tukea muutoskyvykkyyttä, jotta työ hyödyttäisi suomalaista yhteiskuntaa.

Sitra työpaperi

© Sitra 2021

Näkemyksiä yhteiskunnan muutoskykyyn

Sitran rooli muutoskyvyn tukemisessa

Työryhmä: Mikko Wennberg (Owal Group Oy), Hannele Laaksolahti (Sitra), Päivi Hirvola (Sitra), Lea Kurki (Sitra)

Taitto: PunaMusta Oy 2021

ISBN 978-952-347-240-2 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 2737-1042 (PDF) www.sitra.fi

Sitra työpaperit tarjoavat monialaista tietoa asioista, jotka vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen. Työpaperit ovat osa Sitran tulevaisuustyötä, jota tehdään ennakoinnin, tutkimuksen, hanketoiminnan ja kokeilujen sekä koulutuksen menetelmin.

Sisällys

Tiivistelmä	4
Sammanfattning	5
Summary	6
Esipuhe: Onko meillä kykyä uudistua – entä halua?	7
1 Johdanto	8
2 Muutoskyvyn käsite ja Sitra yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä	9
3 Miten yhteiskunnallisista muutoskykyä voidaan kehittää?	11
4 Muutoskyvyn nykytila ja haasteet	14
5 Muutoskyvyn edistäminen	17
6 Yhteenveto	20
Sanasto ja käsitteet	21
Kirjoittajat	22

Tiivistelmä

Tulevaisuustalo Sitran 2020 päivitetystä strategiasta suomalaisen yhteiskunnan ja yksilöiden muutoskyky nousevat tärkeiksi painopisteiksi. Mutta mitä on muutoskyky? Miten muutoskyvykkyyttä pitäisi ymmärtää ja miten sitä voisi tukea?

Muutoksetekokykyä on usein tarkasteltu päätöksenteko- ja toimeenpanokykenä. Muutosta tekevien on usein ajateltu toimivan sellaisesta yhteiskunnallisesta asemasta, että muutoksen edellyttämä päätäntävalta ja muutoksen tehokas toimeenpano ovat ylipäättään olleet mahdollisia. Tämän käsityksen mukaan muutosprosessi on ylhäältä alas motivoitunut.

Tässä Sitran sidosryhmien haastatteluihin perustavassa nykytila-analyysissä syvennetään ymmärrystä siitä, miten yhteiskunnan muutoskykyä voisi parhaiten vahvistaa ja edesauttaa sekä millainen Sitran rooli prosessissa voisi olla.

Työpäperin haastatteluaineiston kohteena ovat olleet kolmisenkymmentä eri alojen asiantuntijaa, joista vajaa puolet on Sitran organisaation sisältä ja loput edustavat sidosryhmiä yhteiskunnan eri sektoreilta. Työpäperi sisältää muutoskyvyn menetelmiin ja fasilitointiin liittyviä näkökulmia sekä Sitran sisä- että ulkopuolelta.

Nykytila-analyysin tärkein johtopäätös on, että tulevaisuudessa muutoskyvyn kannalta entistä tärkeämmäksi koulutuksen näkökulmaksi nousee muutosta tekevien yksilöiden oman toimijuuden vahvistaminen sekä kokemuksellinen oppiminen.

Muutos ei välttämättä edellytä ylhäältä alas tapahtuvaa ohjausta, vaan muutoskyky voidaan nähdä järjestelmän sisäsyntyisenä ominaisuutena sekä toimijoiden itseohjautuvana sopeutumisen- ja oppimiskykenä muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoskyvykkyyks ei välttämättä edellytä edes yhteistä, jaettua tavoitetta.

Yhteiskunnallinen muutos ei ole vain muutosta ajattelutavoissa, toimintamalleissa ja yksilötason käyttäytymisessä, vaan edellyttää kokonaisuuden kaikkien osasten samanaikaista muutosta. Yhteiskunnallinen muutoskyky muodostuu useista erilaisista systeemin osien kyvykkyyksistä ja kyvyn kehittäminen edellyttää siten useiden eri kyvykkyyksien samanaikaista kehittämistä.

Julkaisun johtopäätöksissä todetaan, että toimijuuden ja kokemuksellisen oppimisen tulisi näkyä nykyistä vahvemmin myös Sitran lähestymistavassa. Uusien toimintamallien lisäksi Sitra voisi entistä enemmän keskittyä toimijoiden kyvykkyyksien kehittämiseen ja asemoida itsensä selvemmin ulkopuolisen sijaan osalliseksi.

Tämän nykytila-analyysin perusteella tulevaisuudessa muutoskyvykkyyden kehittämisen tulisi tulevaisuudessa nojata toimijuuteen ja kokemukselliseen oppimiseen, joiden tulisi näkyä myös Sitran lähestymistavassa. Nykytila-analyysissä annetaan seitsemän suositusta Sitralle.

Nykytila-analyysin toteutti Owl Group Oy.

Sammanfattning

I framtidshuset Sitras strategi som uppdaterades 2020 lyfts det finländska samhällets och individernas förändringsförmåga fram som viktiga prioriteringar. Men vad är förändringsförmåga? Hur kan vi bättre förstå förändringsförmåga och stödja den?

Vi har ofta definierat förändringsförmåga som förmåga att fatta beslut och genomföra dem. Ofta tänker man att förändringsdrivande personer måste ha en sådan position i samhället att de har makten att fatta beslut, genomföra dem effektivt och på så sätt åstadkomma förändring. Enligt denna uppfattning motiveras förändringsprocessen uppifrån och neråt.

Denna nulägesanalys bygger på intervjuer med Sitras intressentgrupper. Den fördjupar insikterna om hur man bäst kan stärka och främja samhällets förändringsförmåga. Dessutom vill rapporten öka förståelsen för en hurudan roll Sitra kan ha i den här processen.

Intervjumaterialet för det här arbetspapperet har samlats in från ett trettiotal experter inom olika branscher. Lite under hälften av dem är anställda vid Sitra och resten representerar intressentgrupper från olika sektorer i samhället. Arbetspapperet innehåller således perspektiv på metoder för förändringsförmåga och facilitering från experter inom och utanför Sitra.

Den viktigaste slutsatsen i vår nulägesanalys är att erfarenhetsbaserat lärande och aktörsrollen hos förändringsdrivande individer kommer att bli en allt viktigare faktor inom utbildning.

Förändring förutsätter nödvändigtvis inte styrning uppifrån och ner, utan förändringsförmåga kan ses som en medfödd egenskap hos systemet. Förändringsförmåga kan också uppfattas som aktörernas självstyrande förmåga för inläring och anpassning i en verksamhetsmiljö som är i konstant förändring. Förändringsförmåga förutsätter nödvändigtvis inte ens ett gemensamt mål.

Samhällelig förändring är inte bara förändring i individernas tankesätt, verksamhetsmodeller och beteende, utan det förutsätter att helheten förändras samtidigt. Samhällets förändringsförmåga består av många olika kompetenser hos systemets delar. Utveckling av förmågan förutsätter således utveckling av många olika kompetenser parallellt.

I publikationens slutsatser konstateras att aktörsrollen och det erfarenhetsbaserade lärandet bör få en synligare plats också i Sitras tillvägagångssätt. Utöver för nya verksamhetsmodeller skulle Sitra även i högre grad kunna fokusera på utveckling av aktörernas kompetenser. Sitra skulle också kunna vara tydligare delaktig i förändringsprocessen i stället för att ha en utomstående roll.

Utifrån den här nulägesanalysen bör framtida utveckling av förändringsförmåga grunda sig på aktörsroller och erfarenhetsbaserat lärande. Det här bör synas i Sitras tillvägagångssätt. I nulägesanalysen presenteras sju rekommendationer till Sitra.

Nulägesanalysen genomfördes av Owl Group Oy.

Summary

The capacity for change of Finnish society and individuals is highlighted as a key focus area in the future fund Sitra's strategy, which was updated in 2020. But what is capacity for change? How should capacity for change be understood and how could it be supported?

The capacity to create change has often been viewed as the capacity to make and implement decisions. It is often thought that those who create change operate from a position in society that allows them to have the authority required to make decisions and effectively implement change. This view sees the process of change as having top-down motivation.

This analysis of the current situation, which is based on interviews with Sitra's stakeholders, provides a deeper understanding of how society's capacity for change can best be strengthened and supported as well as what role Sitra could play in the process.

The interview data for this working paper comes from interviews with approximately 30 specialists in various fields. Just under half of the interviewees are from within the Sitra organisation and the rest represent stakeholders in various sectors of society. This working paper offers perspectives related methods of change and facilitating change from inside and outside Sitra's organisation.

The key conclusion of the analysis of the current situation is that experience-based learning and strengthening the agency of individuals who create change will emerge as an increasingly important perspective in training and education.

Change does not necessarily require top-down guidance. Instead, the capacity for change can be seen as an endogenous characteristic of a system and as the self-directed capacity of the parties involved to adapt and learn in a changing operating environment. The capacity for change does not necessarily even require a common goal.

Societal change is not only a question of change in thinking, operating models and individual behaviour – it requires simultaneous change in all of the elements involved in the big picture. The societal capacity for change comprises many different capabilities in the parts of the system, which means that developing the capacity for change calls for the simultaneous development of a number of different capabilities.

The conclusions of the publication suggest that agency and experience-based learning should be more strongly reflected in Sitra's approach as well. In addition to focusing on new operating models, Sitra could focus more on developing the capabilities of the parties involved and positioning itself more clearly as a participant rather than an external party.

Based on this analysis of the current situation, the future development of the capacity for change should rely on agency and experience-based learning, which should also be reflected in Sitra's approach. The analysis of the current situation provides six recommendations to Sitra.

The analysis of the current situation was carried out by Owl Group Oy.

Esipuhe: Onko meillä kykyä uudistua – entä halua?

Miksi juuri nyt on tärkeä pysähtyä sellaisen asian kuin yhteiskunnan muutoskyky äärelle?

Monet sulkevat korvansa puheilta, joissa korostetaan ilmastonmuutokseen reagoimisen tärkeyttä, sillä viheliäiset ongelmat saavat osan meistä tuntemaan olomme lähinnä kiusaantuneeksi. Suurin osa meistä on kuitenkin tavalla tai toisella kiinnostunut omasta tulevaisuudestaan tai ainakin omasta ja läheistensä arjesta – tänään ja huomenna. Haluamme kantaa kortemme kekoon. Siitä myös yhteiskunnan muutoskyvyssä on kyse.

Sitran 2020 päivitetyn strategian painopisteisiin kuuluvat sekä yhteiskunnallisen muutoskyvykkyuden edistäminen ja kouluttaminen että ihmisten osallisuus yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa.

Sitran strategian keskeinen vaikuttavuustavoite on, että yhteiskunnallinen muutoksentelekyky ja kyky yhteistoimintaan kasvaa. Jotta voisimme syventää ymmärrystä siitä, miten sidosryhmämme tämän vaikuttavuustavoitteen käsittivät, toteutimme viime vuoden marras–joulukuussa haastatteluja yhteistyössä kumppanimme kanssa. Haastattelut muodostivat tärkeän osan nykytila-analyysiä, jonka pohjalta suunnittelemme tulevaa toimintaamme.

Kartoitusta ohjasivat painokkaat kysymykset kuten: mistä yhteiskunnallinen muutoksentelekyky koostuu, millaiselta nykytila ja haasteet näyttävät, miten juuri Sitran ja sen Yhteiskunnallinen koulutus -toiminnon kannattaa muutoskykyä edistää sekä millaisessa roolissa toisimme eniten lisäarvoa jatkossa.

Yhteiskunnallinen muutos ei ole vain ajattelutapojen, toimintamallien ja yksilötason käyttäytymisen muutosta, vaan se edellyttää kaikkien samanaikaista ja pysyvää muutosta. Dynaamista kokonaisuutta on tärkeää ymmärtää ja katsoa kokonaisuutena, jotta sen eteen voi tehdä tekoja. Väestön kasvuun, luontokatoon ja koronaan verrattavat globaalit riskit edellyttävät sekä valmiutta että halua ja mahdollisuutta tarttua haasteisiin ja mahdollisuuksiin uusin tavoin yhdessä.

”Yhteiskunnan muutoskyvykkyys syntyy vuoropuhelussa ja yhteisestä tilanneymmärryksestä.”

Valmiiden vastausten sijaan analyysi tarjoaa näkemyksiä. Toivomme työpaperin herättävän ajatuksia ja rakentavaa keskustelua yhteiskunnan muutoskyvystä. Samalla kutsumme vuoropuheluun ja käytännön tekoihin. Kestävän tulevaisuuden rakentaminen haastaa meitä uudistumaan niin arjen pieninä tekoina kuin purkamalla kokonaisvaltaisesti rakenteellisia esteitä. Koska yhteiskunnan muutoskyvyssä on kyse myös kulttuurista, tarvitsemme halua ja kykyä uudistua yhdessä yhteiskunnan kaikilla tasoilla.

Päivi Hirvola

johtaja

Yhteiskunnallinen koulutus, Sitra

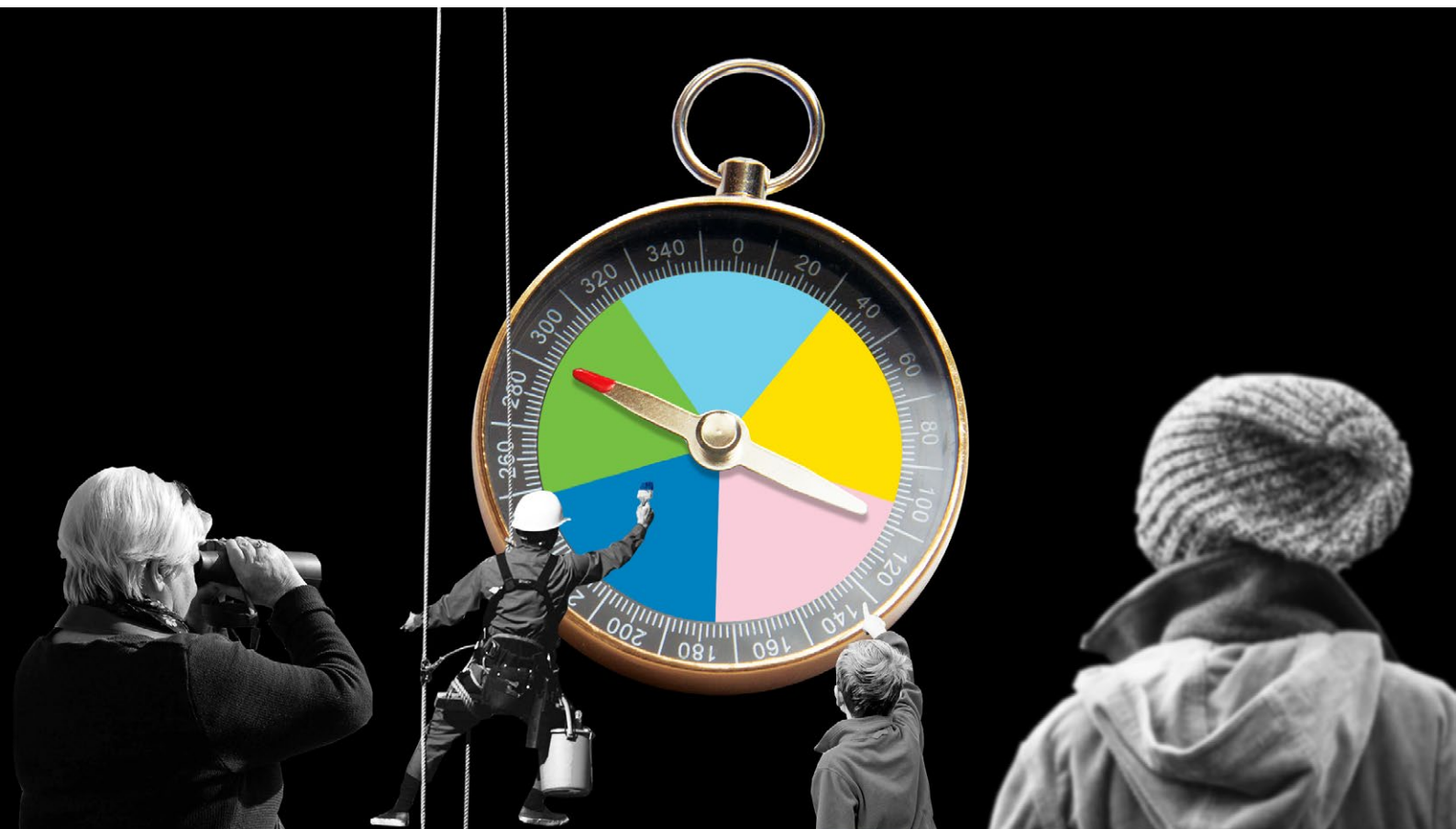
1 Johdanto

Sitran päivitetyn strategian yhtenä tavoitteena on yhteiskunnan muutoskyvyn kasvattaminen. Tavoitetta edistään sekä Sitran sisä- että ulkopuolella vahvistamalla muutoksentekokykyä muun muassa koulutuksen keinoin, lisäämällä osallisuutta yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa, demokratisoimalla yhteiskunnallisen muutoksen lähestymistapoja ja menetelmiä sekä kehittämällä metodista osaamista yhdessä suomalaisten ja kansainvälisten huippuosaajien kanssa.

Tämän Sitran yhteistyössä Owal Groupin kanssa toteuttaman nykytila-analyysin tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten Sitra voi parhaiten vahvistaa yhteiskunnan muutoskykyä, millainen Sitran roolin tulisi olla ja millaista lisäarvoa Sitra voi synnyttää yhteiskunnan muutoskyvyn tukemiseen. Nykytila-analyysissä on haluttu hahmottaa, mitkä ovat suomalaisen yhteiskunnan muutoskyvykkyyden haasteet ja mikä on Sitran rooli siinä.

Nykytila-analyysissä on tuotettu konkreettisia johtopäätöksiä siitä, millaista tukea eri toimijat Sitralta kaipaavat ja odottavat, ja miten Sitra parhaiten voi tavoitetta edistää.

Selvityksen aineisto on muodostettu Sitralle olennaisten sidosryhmien (20) ja sitralaisten (10) haastatteluista, joita tehtiin yhteensä noin 30. Sidosryhmät edustivat yhteiskunnan eri toimijoita: järjestöjä, yrityksiä, kaupunkia, valtiota ja korkeakouluja/tutkimuslaitoksia. Haastateltuja voidaan kuvata yhteiskunnallisiksi vaikuttajiksi ja suunnannäyttäjiksi. Haastattelujen ohella selvityksen pohjaksi koottiin ja käytiin läpi aikaisemmat Sitran teemaa sivuavat selvitykset, arvioinnit ja raportit (mm. [Sitran vaikuttavuusarviointi vuodelta 2019](#)). Työn lopuksi järjestettiin sitralaisten kesken työpaja, jossa käsiteltiin alustavia havaintoja ja tehtiin niihin liittyviä tulkintoja ja johtopäätöksiä.



2 Muutoskyvyn käsite ja Sitra yhteiskunnallisen muutoksen edistäjänä

Yhteiskunnallisella muutoksella tarkoitetaan toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista ja laaja-alaista muutosta.

Muutoksen lähtökohtana haastateltavien pohjoletuksen mukaan oli systeeminen muutos. Systeemissä muutoksessa yhteiskunnalliset järjestelmät ovat luonteeltaan dynaamisia ja niillä on monensuuntaisia keskinäisriippuvuuksia. Muutos järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa aina sen muihin osiin ja muutosten vaikutukset voivat aina olla osin arvaamattomia.

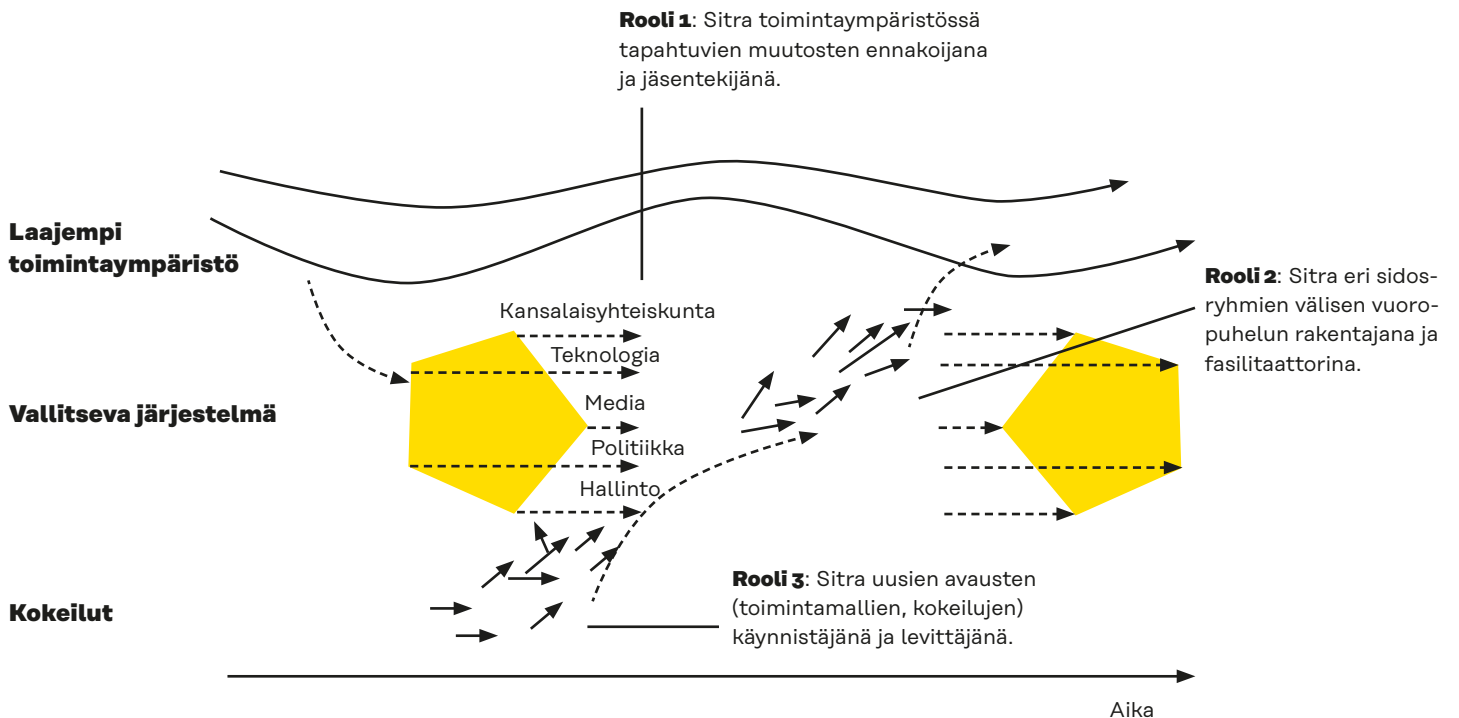
Haastateltujen kuvailussa yhteiskunnallinen muutos ei ole vain ajattelutapojen (tieto, arvot, asenteet), toimintamallien (prosessit, rakenteet) ja yksilötason

käyttäytymisen (uskomukset, halut) muutosta, vaan edellyttää kaikkien näiden samanaikaista ja pysyvää muutosta.

Sitra on strategiansa mukaisesti Think-Do-Connect-tank, joka toimii kaikilla näillä muutoksen eri tasoilla. Think-roolissa Sitra auttaa ennakointi- ja visiotyöllään muita toimijoita jäsentämään toimintaympäristön muutoksia ja ymmärtämään tulevaisuuden kehityskulkuja. Do-roolissa Sitra tuo ja tukee vakiintuneen järjestelmän ulkopuolelta tulevia uusia avauksia (esim. toimintamalleja ja kokeiluja). Connect-roolissa Sitra toimii yhteiskunnallisen keskustelun fasilitaattorina ja rakentaa vuoropuhelua järjestelmän eri toimijoiden kanssa.

Kuva 1. Sitran roolit yhteiskunnallisen muutoksen edistämässä. Soveltaen Geels et al. (2007; 2002).

Sitran roolit yhteiskunnallisen muutoksen monitasomallissa



Yhteiskunnallinen muutos on Sitran toiminnan ydintä kaikissa näissä eri rooleissa. Siksi on oleellista tarkastella lähemmin, mistä yhteiskunnan muutoskyvyssä on kysymys.

Haastattelujen perusteella (= yhteen vetäen haastattelujen tuomat näkökohdat) yhteiskunnallisen muutoskyvyn keskeisiä komponentteja ovat:

- **Ennakointi ja tilannekuva.** Kyky muodostaa oikea tilannekuva ja valmistautua muutoksiin
- **Vuorovaikutus ja yhteistyö.** Käsitteen ytimessä se, mitä yhdessä eri toimijat saavat aikaiseksi. Yhteiskunnan muutoskyvykkyys ei ole sen yksilöiden ominaisuus, vaan syntyy vuoropuhelussa ja yhteisestä tilanneymmärryksestä
- **Joustavuus, ketteryys ja reagoitukyky.** Kyky toimia riittävän nopeasti. Miten muutos tehdään niin nopeasti kuin muutosten (ilmastokriisin jne.) näkökulmasta on välttämätön
- **Kyky vastata kompleksisiin haasteisiin.** Osaaminen ja toimijoiden valmiudet ratkaista systeemisistä ja kompleksisista haasteista
- **Luottamus ja yhteisymmärrys.** Perusluottamus yhteiskunnan eri toimijoiden välillä on kaiken yhteistoiminnan edellytys, jonkinlainen yhteisymmärrys tai yhteinen tilannekuva.

Vaikka yhteiskunnallisen muutoskyvyn perusedellytykset ymmärretään hyvin samoin, niin käsitykset yhteiskunnan muutoskyvyn sisällöstä ja luonteesta nähdään ja ymmärretään hyvin eri tavoin.

Yhteiskunnan muutoskyvyn käsitettä voidaan lähestyä yhteiskunnan sopeutumiskyvyn näkökulmasta tai laajemmin yhteiskunnan kykyä tavoitteellisesti ja aktiivisesti muuttaa kehityksen suuntaa.

Ensimmäisen, suppean tulkinnan mukaan yhteiskunnan muutoskyky tarkoittaa siis yhteiskunnan sopeutumiskykyä erilaisiin kriiseihin ja toimintaympäristön muutoksiin. Tämän näkemyksen mukaan ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti ja se, miten näitä muutoksia kehitetään tai hyödynnetään, on muutoskyvyk-

kyiden avainkysymys. Suuret toimintaympäristön muutokset, kuten maahanmuutto, koronapandemia tai finanssikriisi, tulevat aina yllättäen ja muutoskyvykkyys on sopeutumiskykyä näihin tilanteisiin. Yhteiskunta uudistuu tällaisten kriisien kautta. Suppea muutoskyvyn tulkinta ei siis tarkoita vain passiivista ja reaktiivista sopeutumista, vaan siihen sisältyy myös varautuminen äkillisiin ja yllättäviin muutoksiin ja näiden muutostilanteiden aktiivinen hyödyntämien. Kriisit luovat otollisen maaperän yhteiskunnalliselle muutokselle.

Toinen laajempi tulkinta menee pidemmälle. Sen mukaan yhteiskunnan muutoskyky tarkoittaa kykyä tavoitteellisesti tuottaa haluttuja systeemisen tason muutoksia. Kyse ei ole vain sopeutumisesta ja sopeutumisprosessiin vaikuttamisesta, vaan aktiivisesta muutoksen tuottamisesta. Yhteiskunnallinen muutoskyky muodostuu systeemisestä ymmärryksestä ja kyvystä vaikuttaa systeemin toimintaan siten, että se muuttuu haluttuun suuntaan. Ne haastatelluista, jotka tarkastelivat yhteiskunnallista muutosta laajemmin tulkinnan mukaisesti, olivat yleisesti sitä mieltä, että suomalaisen yhteiskunnan muutoskyvykkyys on heikentynyt merkittävästi. Aktiivinen muutoksen rakentaminen edellyttää jonkinlaista yhteisymmärrystä ja voimistunut polarisaatio sekä yhteiskunnan monimutkaistuminen on tehnyt tästä entistä vaikeampaa. Kykymme toimia kriisitilanteissa koettiin kuitenkin edelleen kohtuullisen hyväksi.

Muutoskyvykkyiden kehittämisen näkökulmasta on oleellista huomata, että kahdessa edellä esitetystä tulkintamallista ei ole kyse vain ihmisten (eli tässä tapauksessa haastateltujen) erilaisista tavoista käyttää käsitettä ja lähestyä asiaa, vaan taustalla on perustavanlaatuisen näkemysero yhteiskunnasta ja sen toiminnasta.

Osalle ajatus yhteisen vision ja yhteisymmärryksen löytymisestä ja sen mukaisen muutoksen aktiivisesta toteuttamisesta edustaa naiivia ja perustavanlaatuisesti virheellistä käsitystä siitä, miten yhteiskunta toimii. Toiset taas näkevät, että yhteiskunnallista muutosta voidaan aktiivisesti edistää, mutta ei siten kuin usein ajatellaan, eli kehittämällä uusia toimintamalleja ja toimeenpanemalla/levittämällä niitä. Käsitykset siitä, miten tätä muutosta on mahdollista tuottaa, vaihtelevat erityisesti sen mukaan, nähdäänkö muutoksen kannalta keskeiseksi toimijat vai toimintamallit.

3 Miten yhteiskunnallisista muutoskykyä voidaan kehittää?

Yhteiskunnallinen muutoskyky muodostuu useista erilaisista systeemisistä ja systeemin osien kyvykkyyksistä. Yhteiskunnan muutoskyvyn kehittäminen edellyttää siten useiden eri kyvykkyyksien samanaikaista kehittämistä. Se, millaisin toimenpitein yhteiskunnan muutoskyvykkyyttä tulisi kehittää, riippuu oleellisesti siitä, minkälaisena kyvykkyyksien joukkona yhteiskunnallinen muutoskyky ymmärretään.

Yhteiskunnallinen muutoskyky voidaan ymmärtää ainakin seuraavilla tavoilla:

Päätöksentekokykyinä:

Kyky tehdä päätöksiä tarvittavista muutoksista

Toimeenpanokykyinä:

Kyky toteuttaa muutoksia yhteiskunnassa suunnitelmallisesti

Sopeutumiskykyinä:

Kyky mukautua muuttuvaan toimintaympäristöön

Oppimiskykyinä:

Kyky oppia kokemusten kautta ja soveltaa opittua

Yhteistyökykyinä:

Kyky toimia yhdessä yhteisen tavoitteen eteen

Soveltamiskykyinä:

Kyky toimia rationaalisesti annetun tiedon perusteella (ymmärtää saatua tietoa ja soveltaa sitä omaan toimintaan).

Poliittiset päätöksentekijät ja virkamiehet tarkastelevat yhteiskunnan muutoskykyä usein päätöksenteko- ja toimeenpanokykyinä. Yhteiskunnan muutoskyky on hyvä, kun se kykenee tekemään tarvittavat päätökset ja toimeenpanemaan ne tehokkaasti. Tässä näkökulmassa muutosta lähestytään yhteiskunnallisen vallankäytön kautta: muutos tapahtuu ylhäältä alas ja muutoksen mahdollistaa valta-asema.

Ylhäältä alas tapahtuva muutoksen toteuttaminen ei välttämättä edellytä valta-asemaa. Esimerkkinä tällaisesta käy informaatio-ohjaus. Taustalla on valistuksen ajatus rationaalisesta ihmisestä, joka muuttaa toimintaansa, kun kuulee perustelut, miksi toimia tietyllä tavalla. Muutoskyvykkyyks on tästä näkökulmasta ennen kaikkea oppimiskykyä. Oleellista on kuitenkin huomata, että tässä näkökulmassa muutosta tarkastellaan edelleen ylhäältä-alas-näkökulmasta tai ulkoa-sisään-näkökulmasta. Toisin sanoen muutöksentekijä asemoi itsenä ylä- tai ulkopuolelle sen systeemin, jossa muutosta toteutetaan.

Muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan välttämättä edellytä ylhäältä alas tapahtuvaa ohjausta, kuten kummassakin edellisessä tapauksessa oletettiin, vaan se voidaan hahmottaa järjestelmän sisäsyntyisenä ominaisuutena ja toimijoiden kyvykkyyksistä muodostuvana kykyinä mukautua itseohjautuvasti toimintaympäristön muutoksiin tai tavoitteellisena yhteistyökykyinä. Juuri muutoksen tavoitteellisuus onkin toinen merkittävä ulottuvuus tarkasteltaessa erilaisia yhteiskunnallisen muutoskyvyn muotoja.

Muutoskyvykkyyden käsitteeseen ei välttämättä sisälly oletusta ”jaetusta yhteisestä tavoitteesta”. Itse asiassa monet pitävät sitä lähtökohtaisesti epärealistisena ajatuksena. Edellä sanotun perusteella yhteiskunnallisen muutoksen toteuttamista voidaan tarkastella seuraavalla sivulla olevan kuvion mukaisesti kahdella eri ulottuvuudella ja neljällä eri tavalla.

Kuvio 2. Muutoskyvykkyyden luonne muutoksen syntymekanismin mukaan tarkasteltuna.



Perinteisesti yhteiskunnallista muutosta ja sen toteuttamista on tarkasteltu auktoriteetti- ja rationaalisuusnäkökulmista. Auktoriteettinäkökulma keskittyy poliittisen päätöksentekojärjestelmän toimintakykyyn. Rationaalisuusnäkökulma pohjaa taas tietoon ja tietoisuuden lisäämiseen. Oleellista on huomata, että nämä ovat kumpikin ”systeemin ulkopuolisia” tapoja tarkastella muutosta. Niissä muutoksenteikijät asemoivat itsensä systeemin ulkopuoliseksi, joka toiminnalla pyrkii ohjaamaan systeemin toimintaa. Lisäksi auktoriteetti- ja rationaalisuusnäkökulmat lähtevät kumpikin (tyypillisesti) toimintamalli- tai prosessikeskeisestä ajattelumallista. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, että muutos tapahtuu suunnittelemalla uusi tapa toimia, joka sitten toimeenpannaan poliittisin päätöksin tai perustelemalla, miksi uusi toimintatapa tulisi ottaa käyttöön. Tällaista mekanistista ajattelutapaa on kasvavassa määrin kritisoitu. Kritiikin mukaan järjestelmätason muutos voi syntyä vain alhaalta ylös ja toimintamallien lisäksi pitäisi keskittyä toimijuuteen, toimijoiden kyvykkyyksiin, kokemuksiin ja oppimiseen.

Edellä sanotun perusteella voimme siis hahmottaa neljä erilaista tapaa toteuttaa muutosta:

- **Auktoriteetti ja valta-asema.** Auktoriteettiin perustuva kyky toteuttaa muutoksia (esim. lainsäädäntö)
- **Tieto ja rationaalisuus.** Tietoon perustuva muutos: rationaaliset toimijat osaavat soveltaa uutta tietoa ja muuttaa toimintaansa sen pohjalta
- **Yhteinen ymmärrys ja dialogi.** Yhteistyön ja yhteisymmärryksen kautta tapahtuva muutos. Dialogin kautta ihmiset pystyvät koordinoimaan toimintojaan ja tekemään muutoksia, joista yhteisymmärrys
- **Emergenssi ja kokemuksellinen oppiminen.** Vahvistetaan ihmisten toimijuutta ja niiden, jotka ovat lähimpänä ongelmia kyvykkyyttä ratkaista niitä.

Kuten edellä todettiin, valta-asemaan ja tietoon perustuvassa muutoksessa muutoksen tekijät hahmottavat itsensä systeemin ulkopuolelle. He tarkkailevat systeemiä, jota hallitaan joko tiedollisella tai poliittisella auktoriteetilla. Kumpikin edustaa top-down-lähestymistapaa muutokseen.

Dialogisessa ja kokemuksellisen oppimisen kautta tapahtuvassa muutoksessa kaikki ovat saman systeemin sisällä. Muutos tapahtuu sisäsyntyisesti systeemissä, jossa kukaan ei ole varsinaisessa kontrolloivassa asemassa.

Nämä edustavat bottom-up-lähestymistapaa muutokseen.

Vaikka kaikki erilaiset tavat toteuttaa muutosta ovat olemassa rinnakkain ja niillä jokaisella on oma paikkansa, on saman toimijan vaikea toimia eri rooleissa, koska niiden taustalla olevat lähtökohdat ovat erilaisia. Jos asemoit itsesi ulkopuoliseksi tiedolliseksi auktoriteetiksi, on samanaikaisesti vaikea toimia vertaisena kumppanina, joka ei aseta itseään ulkopuolelle ja joka pyrkii dialogin yhdessä oppimisen kautta tapahtuvaan muutokseen.



4 Muutoskyvyn nykytila ja haasteet

Haastattelussa kysimme, miltä yhteiskunnan muutoskyvyn nykytila ja haasteet tällä hetkellä näyttävät. Yleisesti voidaan todeta, että suomalaisessa yhteiskunnassa on edelleen monista haasteista huolimatta muutoskyvyn yhteiskunnan peruspallat kohdallaan: vakaus, perusluottamus yhteiskunnallisten instituutioiden toimintaan ja korkea koulutustaso. Haasteina nähdään haluttomuus ja kyvyttömyys reagoida muuttuvaan ympäristöön.

Suomi kykenee edelleen toimimaan kriisitilanteissa hyvin. Koronakriisiä pidettiin tästä viimeisimpänä esimerkkinä – kaikesta siihen liittyvästä kritiikistä huolimatta. Nekin, jotka arvioivat muutoskyvykkyyttä muutoin erittäin kriittisesti, katsoivat, että kriisitilanteissa meillä on edelleen kykyä tehdä ja läpi viedä tarvittavia muutoksia.

Julkisen sektorin uudistumiskyky koetaan yleisesti hitaaksi. Keskeisenä muutoskyvyn haasteena nähdään erityisesti julkisen sektorin heikko uudistumiskyky monissa yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta keskeisissä kysymyksissä.

”Suomalaisessa yhteiskunnassa yritykset ovat merkittävästi muutoskyvykkäämpiä kuin yhteiskunnalliset instituutiot.”

Toisaalta tuotiin esiin, että kyseessä ei ole yksinomaan huono asia, koska ”demokratian kuuluukin olla hidasta”. Toisin sanoen suurten muutosten hitaus ja vaikeus ovat moniarvoisen ja demokraattisen yhteiskunnan ominaisuus, ei ongelma.

Yksittäisistä muutosteemoista laajana systeemitason epäonnistumisena haastattelussa nousi esiin se, että työelämän murrekseen ei ole kyetty riittävästi reagoi-

maan. Murros on ollut laaja, nopea ja vaikuttanut yhteiskunnan kaikkiin toimintoihin.

”Mitä globalisaatio tarkoittaa työelämälle, me olemme olleet tosi hitaita reagoimaan siihen.”

Monet haastatteluista katsoivat, että suomalaisessa yhteiskunnassa on ajaututtu tilanteeseen, jossa halutaan pikemminkin puolustaa sitä, mitä on saavutettu kuin tavoitella muutosta. Kyse ei siis välttämättä ole aina muutoskyvyn, vaan muutoshalun puutteesta.

”Suomessa asiat on usein liian hyvin, ei haluta ottaa riskiä kun asiat on niin hyvin.”

”Me ollaan 100 vuoden kuluessa rakennettu suomalainen turvallinen hyvinvointiyhteiskunta, mutta nyt me on jumiuduttu tähän.”

Kansainvälinen toimintaympäristö on viime vuosikymmenien aikana muuttunut radikaalisti. Suomalainen yhteiskunta on erottamaton osa globaalia yhteisöä. Yksi tähän kytkeytyvä suuri muutos on ollut kansallisvaltioiden pienenevä rooli. Yritysten, vapaaehtoisten yhteisöjen ja kaupunkien merkityksen rooli nähtiin haastattelussa korostuvan tulevaisuudessa entistä enemmän.

”Nuoret ei enää näe kansallisvaltiota samalla tavalla, digitalisaatio on muuttanut kaiken.”

Mitkä asiat sitten selittävät edellä kuvattua nykytilaa ja sen haasteita? Haastatteluissa nousivat toistuvasti esiin erityisesti seuraavat teemat.

1. Toimeenpanokyky koettiin puutteelliseksi.

Politiikassa ja julkishallinnossa nousivat esiin erityisesti viime vuosien haasteet viedä läpi suuria yhteiskunnallisia uudistuksia.

“

“Prosessi lähtenyt väärille raiteille”

“Pohditaan, mitä viiden vuoden päästä?”

“Apaattisuus lisääntynyt”
“Kyse implementaatiokyvystä”

2. Hallinnon rakenteiden koettiin olevan muutoksen esteenä.

Vaikka siilomaisen hallinnon ongelmia on pyritty ratkomaan ainakin 20 vuotta, nousevat hallinnon rakenteet ja siilot edelleen esiin keskeisenä muutoksen esteenä.

“

“Hallinto siiloutunut”

“Rakenteet estävät uudistumisen ja muutosten toteuttamisen”

“Rakenteet on vahvat ja edelleen esteenä”

3. Muutoskyvykkyyttä nähtiin tarkasteltavan liikaa instituutioiden ja poliittisen päätöksenteon näkökulmasta.

Edelliset kaksi ongelmaa koskivat nimenomaisesti hallintoa. Samassa yhteydessä tuotiin esiin kolmas ongelma: muutoskyvykkyyttä tarkastellaan liikaa hallinnon näkökulmasta.

“

“Meillä yritykset tehneet omia perustulojärjestelmiä”

“Yritysten ja ihmisten rooli merkittävämpi”

“Yritykset vievät muutosta”

“Ajatellaan liikaa, että instituutiot ratkaisee”

“Pitäisi kysyä enemmän miten kuin mitä”

4. Median roolin koettiin muuttuneen ongelmalliseksi.

Median roolin ongelmallisuus nostettiin monilta osin esiin: perinteisestä demokratian keskeisestä elementistä on tullut yhä useammin demokratian haaste. Median nähtiin ohjaavan aktiivisesti poliittista keskusteluagenda ja median tarkoituksena ovat näyttävät tarinat, ei yhteiskunnallinen kehitys.

”Päätöksentekoa ohjaa paljon media”

”Media edellyttää sitä, että on tapahtunut jokin väärinkäytös”

”Brexit-kampanja mainosti EU:n rahankäyttöä, ja se lisäsi Brexitin kannatusta”

5. Poliittisten päätöksentekijöiden osaminen nähdään entistä ohuempana.

Poliittiset päätöksentekijät ja avustajakunta tuntevat etupiirinsä hyvin. Haastateltavat nostivat esille kuitenkin huolensa uusien poliittisten päätöksentekijöiden kyvystä edistää yhä syvempää tietoa vaativia yhteiskunnallisia asioita. Sama huoli koskee julkishallinnon johtamista tässä ajassa.

”Muutamia reittejä, joista pääsee päättävään asemaan”

”Kansanedustajat tuntevat etupiirinsä, mutta ovat kaukana yhteiskunnallisten asioiden hoitamisessa”

”En usko, että vaalijärjestelmä muuttuisi, mutta korostaa kouluttamisen tai taustainformaation tarjoamista”



5 Muutoskyvyn edistäminen

Miten Sitra – ja muutkin yhteiskunnallista muutosta edistävät organisaatiot – voivat tulevaisuudessa parhaiten edistää suomalaisen yhteiskunnan muutoskykyä? Yhtenä nykytila-analyysin kysymyksenä oli ”Sitran mentävän aukon hahmottaminen” yhteiskunnallisen muutoskyvyn edistäjänä. Tässä luvussa on tarkasteltu, miten Sitra voisi vahvistaa nykyistä rooliaan muutoskyvyn edistäjänä.

Haastattelut korostivat erityisesti Sitran roolia verkostojen luojana ja fasilitaattorina, toimijana, joka tuo yhteen yhteiskunnallisia toimijoita ja synnyttää heidän välilleen dialogia sekä edistää kumppanuuksien syntymistä.

Tämä merkitsee sitä, että toiminnassa Connect-rooli tulisi nostaa entistä keskeisempään asemaan. Think-Do-Connect-tankin sijaan Sitran tulisi olla siis pikemminkin Connect-Think-Do-tank, siten, että näiden kaikkien roolien välillä on selkeä ja vahva yhteys ja lähtökohtana kaikelle toiminnalle on ”Connect”, jossa Sitra on myös itse ”systemin sisäinen kumppani”, sen sijaan että asemoisi itsensä ulkopuolelle.

Haastatteluissa nousi seitsemän teemaa, joiden avulla Sitra voisi vahvistaa nykyistä rooliaan muutoskyvyn edistäjänä.

- 1. Uusien toimintamallien lisäksi tulisi kehittää toimijoiden kyvykkyyksiä**
- 2. Ulkopuolisesta neuvojasta kumppaniksi ja osalliseksi**
- 3. Yhteiskunnan eri toimijoiden ja poliittisten päättäjien yhteen saattaminen**
- 4. Vahvempi punainen lanka toimenpiteiden välillä**
- 5. Tulevaisuuden uskon luominen huolien sijaan**
- 6. Agendan luojasta agendan fasilitaattoriksi**
- 7. Pitkäjänteisyyttä projekteilla johdettuun maailmaan**

Seuraavassa on tarkasteltu lähemmin kunkin teeman sisältöä.

1. Uusien toimintamallien lisäksi tulisi kehittää toimijoiden kyvykkyyksiä.

Muutoskyvykkyyden kehittämisessä avainasemassa on toimijat, toimijuus, ja kokemuksellinen oppiminen. Tämän toivotaan näkyvän entistä vahvemmin myös Sitran lähestymistavassa.

”Sitran perinteisen toimintatavan – kehitetään, pilotoidaan ja tehdään exit – ongelma on, että niistä tulee helposti Sitran hankkeita ja niissä ei synny sitä muutoskyvykkyyttä. Tällaisella lähestymistavalla ei ole sellaista skaalautuvuutta kuin ajatellaan: ihmisten täytyy käydä itse oppiminen läpi.”

2. Ulkopuolisesta neuvojasta kumppaniksi ja osalliseksi.

Yhtenä Sitran toiminnan vaikuttavuutta hidastavana tai heikentävänä tekijänä nähtiin asettautuminen asian ylä- tai ulkopuolelle. Osa piti vaikutelmaa vääränä tai yksipuolisena, mutta vaikutelmaa pitäisi silti pystyä muuttamaan: Sitran tulisi entistä vahvemmin asettautua osalliseksi ja kumppaniksi.

”Sitra voisi lähestyä asiaa niin, että he olisivat itse fasilitaattorina mukana oppimassa ja kehittämässä” ja ”Aito kumppanuus edellyttää myös tasaveroista vuorovaikutusta kaikilta osapuolilta.”

3. Yhteiskunnan eri toimijoiden ja poliittisten päättäjien yhteen saattaminen.

Sitran toivottiin jatkavan ja vahvistavan työtä, jota se on tällä saralla tehnyt. Haastateltavien palaute oli tässä teemassa erityisen kiittävää.

”Verkostojen kokoaminen, erityyppisten ihmisten kokoaminen yhteen ideoimaan ja luomaan yhteistä ymmärrystä, se on ollut todella hienoa toimintaa. Ihmisten verkottaminen on avainasia. Kutsutaan kokemaan uutta yhdessä.”

4. Vahvempi punainen lanka eri toimenpiteiden välillä.

Muutoskyvyn edistäminen edellyttää myös Sitran omien toimintatapojen muutosta. Erityisesti kaivataan vahvempaa yhteyttä erityyppisten toimintojen (Connect-Think-Do) välille.

”Sitran toimenpiteet näyttäytyy erillisinä ja sirpalemaisina, ei ole yhtenäistä paradigma-ajatusta, joka nivoisi ne yhteen ja tukisi toisiaan. Pahimmillaan ne pirstoo sitä todellisuutta.”

5. Tulevaisuuden uskon luominen huolien sijaan.

Muutoksen tekeminen edellyttää tulevaisuuden uskoa ja uskoa siitä, että voimme muuttaa toiminnallamme asioita. Tässä Sitralle nähtiin erityinen rooli ja mahdollisuus. Sitran rooliksi useat haastateltavat näkivät nimenomaan tulevaisuuden uskon luomisen.

”Sitra voisi ottaa vahvemman roolin optimismin edistäjänä”

”Meillä on paljon sellaisia kuin esim. VM, jotka tuo koko ajan sitä esiin, että oltava hirveän huolissaan tulevaisuudesta. Sitran ei tarvitsi olla yksi näistä huolien levittäjistä, vaan Sitra voisi edustaa vahvasti tulevaisuuden uskoa ja sen vahvistamista.”

6. Agendan luojasta agendan fasilitaattoriksi.

Sitran toivottiin olevan entistä enemmän yhteisen tulevaisuuden agendan fasilitaattori sen sijaan, että se asettautuisi ulkopuoliseksi agendan määrittelijäksi.

”Sitran ei pitäisi itse olla määrittelemässä yhteiskunnallista agenda, vaan olla tukemassa sitä.”

”Ylipäätään sellainen muutoksen ajatus, että sitra luo yhteiskunnallisen keskustelun agendan ja muutoksen suunnan on lähtökohdiltaan virheellinen. Sitra voi olla katalysoimassa muutosta, mutta sellainen top-down-ajattelu ei vaan toimi. Muutos ei tapahdu niin. Ihmiset ja yritykset tekevät sitä muutosta arjessa koko ajan.”

7. Pitkäjänteisyyttä projekteilla johdettuun maailmaan.

Yhteiskunnallinen muutos tapahtuu useilla eri aikaluottuvuuksilla. Nopea, Hackaton-tyyppinen kulttuuri on tullut innovaatioprosesseihin, mutta itse muutos on hidasta. Kestää pitkään ennen kuin vaikutukset syntyvät, vaikka itse innovointiprosessia on pystytty nopeuttamaan. Usein muutokset tapahtuvat vuosikymmenten aikana ja tämä haastaa projektijohtamisen ja -rahoituksen käytäntöjä. Sitran katsottiin olevan luoteeltaan toimija, joka ei ole pakotettu lyhytjänteiseen ja nopea-tempoiseen projektikulttuuriin, vaan se voisi nimenomaa tuoda muutoksen tekemiseen pidemmän aikavälin jatkuvuutta.

”Se on hyvä, että sitra saattaa yhteen, mutta miten saataisiin niistä pysyvämpiä yhteistyösuhteita, voitaisiinko tähän kehittää jotain.”

”Pidemmän linjan sitouttaminen ja laajemman sosiaalisen innovoinnin ekosysteemin luominen yli sektorirajojen. Sitralla olisi tässä valtava tehtävä laajentaa sitä sosiaalisen innovoinnin ymmärtämistä. Suomi ei näyttäydy sellaisena, jossa ymmärretään laajasti mitä sosiaalinen innovointi on.”

”Sitra voisi luoda pidempiaikaisia yhteistyösuhteita partnereiden kanssa.”

6 Yhteenveto

Tämän nykytila-analyysin tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten Sitra voi parhaiten vahvistaa yhteiskunnan muutoskykyä ja millainen Sitran roolin tulisi olla. Nykytila-analyysin mukaan tulevaisuudessa entistä tärkeämpään asemaan tulisi nostaa toimijuuden vahvistaminen ja kokemuksellinen oppiminen.

Muutoskyvykkyydellä ja yhteiskunnallisella muutoksella voidaan viitata moniin eri asioihin. Tässä nykytila-analyysissä sillä on tarkoitettu toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista ja laaja-alaista muutosta. Yhteiskunnallinen muutos ei ole vain ajattelutapojen, toimintamallien ja yksilötason käyttäytymisen muutosta, vaan se edellyttää kaikkien näiden samanaikaista ja pysyvää muutosta.

Yhteiskunnalliset järjestelmät ovat luonteeltaan dynaamisia ja niillä on monen suuntaisia keskinäisriippuvuuksia. Muutos järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa aina sen muihin osiin ja muutosten vaikutukset voivat aina olla osin arvaamattomia. Yhteiskunnallisessa muutoksessa on kyse siten systeemisestä muutoksesta ja yhteiskunnallinen muutoskyky muodostuu useista erilaisista systeemin osien kyvykkyyksistä ja muutoskyvyn kehittäminen edellyttää siten useiden eri kyvykkyyksien samanaikaista kehittämistä.

Perinteisesti yhteiskunnan muutoskykyä on tarkasteltu ensisijaisesti päätöksenteko- ja toimeenpanokykynä. Yhteiskunnan muutoskyky on hyvä, kun se kykenee tekemään tarvittavat päätökset ja toimeenpanemaan ne tehokkaasti. Muutosta on siis tarkasteltu ylhäältä alas - tai ulkoa sisään -näkökulmasta ja muutoksentehtäjä on asemoinut itsensä ylä- tai ulkopuolelle sen systeemin, jossa muutosta toteutetaan.

Muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan välttämättä edellytä ylhäältä alas tapahtuvaa ohjausta, vaan se voidaan hahmottaa järjestelmän sisäsyntyisenä ominaisuutena ja toimijoiden itseohjautuvana sopeutumisen ja oppimiskykynä muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoskyvykkyyden käsitteeseen ei siten välttämättä myöskään sisälly oletusta jaetusta yhteisestä tavoitteesta.

Siinä missä perinteisessä valta-asemaan ja tietoon perustuvassa muutoksessa muutoksen tekijät hahmottavat itsensä systeemin ulkopuolelle, dialogisessa ja kokemuksellisen oppimisen kautta tapahtuvassa muutoksessa kaikki ovat saman systeemin sisällä. Muutos tapahtuu sisäsyntyisesti systeemissä, jossa kukaan ei ole varsinaisessa kontrolloivassa asemassa.

Vaikka kaikki erilaiset tavat toteuttaa muutosta ovat olemassa rinnakkain ja niillä jokaisella on oma paikkansa, on saman toimijan vaikea toimia näissä eri rooleissa, koska niiden taustalla olevat lähtökohdat ovat erilaisia: jos asemoit itsesi ulkopuoliseksi tiedolliseksi auktoriteetiksi, on samanaikaisesti vaikea toimia vertaisena kumppanina, joka ei aseta itseään ulkopuolelle ja joka pyrkii dialogin yhdessä oppimisen kautta tapahtuvaan muutokseen.

Tämän nykytila-analyysin perusteella tulevaisuudessa muutoskyvykkyyden kehittämisessä avainasemassa on nimenomaan toimijuuden vahvistaminen ja kokemuksellinen oppiminen. Tämän toivotaan näkyvän vahvemmin myös Sitran lähestymistavassa. Uusien toimintamallien lisäksi tulisi entistä enemmän keskittyä toimijoiden kyvykkyyksien kehittämiseen ja Sitran tulisi asemoida itsensä entistä selvemmin ulkopuolisen kumppanin sijaan kumppaniksi ja osalliseksi.

Sanasto ja käsitteet

Emergenssi

Emergenssillä tarkoitetaan jostakin toiminnallisesta kokonaisuudesta syntyvää uutta ilmiötä tai ominaisuutta, joka ei palaudu sen osiin. Tosin sanoen, systeemin toiminnasta nousee jokin kokonaan uusi ilmiö tai toiminnan taso, joka ei palaudu systeemin komponentteihin, "kokonaisuus on enemmän kuin osien summa" (esim. Ihmismielen tietoisuus voidaan ymmärtää aivojen fyysikaalisen systeemin emergenttinä ilmiönä).

Kokemuksellinen oppiminen

Prosessi, jossa opitaan soveltamalla tietoa aktiivisesti käytännössä sekä tarkastelemalla tietoisesti eli reflektiivisesti siihen liittyviä kokemuksia.

Kyvykkyys

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

Muutoksente kijä

Henkilö tai toimija, jolla on halu toimia kestäväen tulevaisuuden rakentamiseen yhdessä muiden kanssa.

Systeeminen muutos

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

Toimijuus

Kyky, halu sekä mahdollisuus toimia eli toimintavalmius, joka voi olla sekä yksilöllä että yhteisöllä.

Viheliäinen ongelma

Ongelma, jonka ratkaiseminen on erityisen vaikeaa. Viheliäiseen, pirulliseen tai ilkeään ongelmaan liittyy yleensä paljon tekijöitä ja muuttujia, jotka tekevät ongelmasta monimutkaisen. Tällaiseen ongelmaan liittyy usein myös erilaisia arvoja ja näkökulmia ja niitä voidaan luonnehtia avoimiksi ja ajassa muuttuviksi. Viheliäiset ongelmat ovat uniikkeja, jolloin ratkaisumallit eivät ole suoraan siirrettävissä ongelmasta toiseen. Siksi niitä tuleekin käsitellä poikkiyhteiskunnallisesti ja laaja-alaisesti.

Yhteiskunnallinen muutos

Yhteiskunnallinen muutos on toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista ja laaja-alaista muutosta. Yhteiskunnallinen muutos ei ole vain ajattelutapojen (tieto, arvot, asenteet), toimintamallien (prosessit, rakenteet) ja yksilön käyttäytymisen (uskomukset, halut) muutosta, vaan edellyttää kaikkien osien samanaikaista ja pysyvää muutosta. Yhteiskunnalliset järjestelmät ovat dynaamisia ja keskinäisriippuvaisia.

Kirjoittajat

Mikko Wennberg on suomalainen hallinnon kehittämisen ja arvioinnin asiantuntija. Koulutukseltaan hän valtiotieteiden tohtori ja hänellä on dosenttuuri Turun yliopistossa. Mikko työskentelee yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen erikoistuneen tutkimus- ja konsulttitoimisto Owl Group Oy:n toimitusjohtajana. Lisäksi hän on toiminut kansainvälisissä konsulttitoimistoissa johtotehtävissä.

Hannele Laaksolahti on Sitran johtava asiantuntija. Juuri nyt hän vastaa Sitran Muutoksen menetelmät -hankekokonaisuudesta. Aiemmin hän on ollut toteuttamassa Elinvoima-foorumeita, poikkeiyhteiskunnallisia koulutusohjelmia sekä Sitran Erätauko-hanketta, jossa paketoitiin yhteiskunnallista keskustelua menetelmiksi, työkaluiksi ja koulutuskonseptiksi. Koulutukseltaan hän on aikuiskasvatustieteen maisteri, ammatillinen opettaja ja palvelumuotoilija.

Päivi Hirvola vastaa Sitran yhteiskunnallisesta koulutuksesta, jonka tavoitteena on vahvistaa kykyä ja halua rakentaa kestävää tulevaisuutta yhdessä. Sitra Lab ja Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus ovat yhteiskunnallisen koulutuksen kovaa ydintä. Osaamisen aika -avainalue ja Muutoksen menetelmät ovat yhteiskunnallisen koulutuksen ajankohtaisia painopisteitä. Päivi on koulutukseltaan valtiotieteiden maisteri ja hän on työskennellyt Sitrassa vuodesta 2009.

SITRA

SITRA TYÖPAPERI 7.10.2021

Sitra Työpaperit tarjoavat monialaista tietoa asioista, jotka vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen. Työpaperit ovat osa Sitran tulevaisuustyötä, jota tehdään ennakkoinnin, tutkimuksen, hanketoiminnan ja kokeilujen sekä koulutuksen menetelmin.

ISBN 978-952-347-240-2 (PDF)
www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13,
PL 160,
00181 Helsinki
Puhelin 0294 618 991
🐦 @SitraFund