



Jatkuvan oppimisen kulttuurin kehittäminen

**Verkkotyöpaja Lounais-Suomen kirjastonjohtajien
kehittämisspäivänä
30.03.2022 klo 12.30-14**

KOULUTTAJA/ASiantuntija ESITTÄYTYY



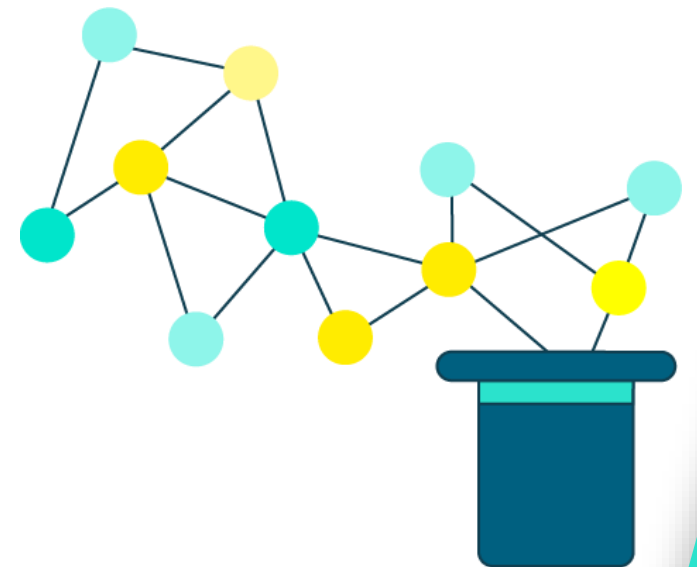
**PETRI
HOME**

Partner & Managing
consultant

- 20+ vuotta kehittäjänä, konsulttina ja valmentajana
- Strategiatyön, osaamisen ja uudistamisen, palvelu- ja oppimismuotoilun sekä muutosjohtamisen asiantuntija
- Uskoo, että kaiken muutoksen takana on oppiminen
- Innostuu kehittämisestä, uuden äärellä työskentelystä ja muutoksen aikaansaamisesta
- ”Innovaatiota ja luovuutta ei ole ilman epäonnistumista.” - Brené Brown

ILTAPÄIVÄN KATTAUS:

- 12.30 Avaus ja tavoitteet
- 12.40 Mitä on jatkuvan oppimisen kulttuuri?
- 13.00 Pienryhmätyöskentely 1: Oppimisen esteet ja edistäjät arjessa
- 13.20 Käytännön vinkkejä ja työkaluja oppivan kulttuurin edistämiseen
- 13.35 Pienryhmätyöskentely 2: Kokeilujen suunnittelu
- 13.50 Yhteenvetokeskustelu
- 14.00 Lopetus



TYÖPAJAN TAVOITTEET

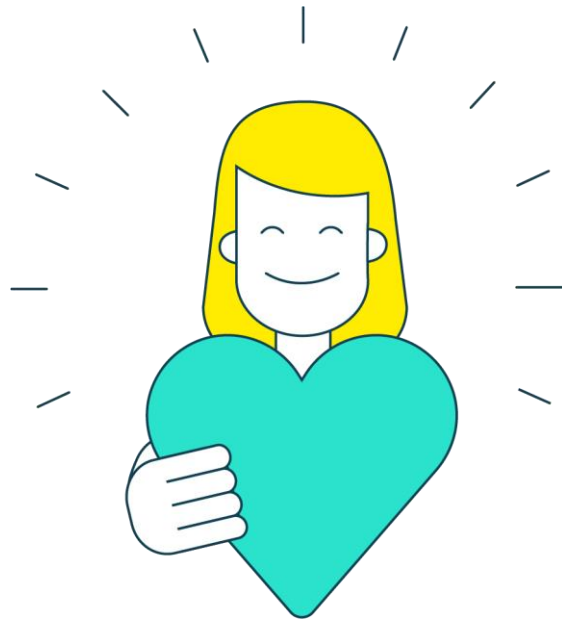
- Vahvistaa yhteistä ymmärrystä jatkuvan oppimisen kulttuurista
- Tarjota käytännönläheisiä vinkkejä & työkaluja, jotka tuovat hyötyä arjen työssä

TYÖSKENTELYOHJEET

- Käytännön asiat:
 - Kamera/mikrofoni
 - Puheenvuoron pyytäminen
 - Kysymyksiä voi esittää myös chatissä
- Pienryhmätyöskentely Teamsissa
- Miron käyttö
- Työpohjat

JOHDATUS JATKUVAN OPPIMISEN KULTTURIIN

Samalla kun kuuntelet, mieti: minkälaisia omaan työhösi liittyviä haasteita tähän teemaan kytkeytyy?





”Jatkuvan oppimisen uudistus on 2020-luvun tärkeimpiä uudistuksia”

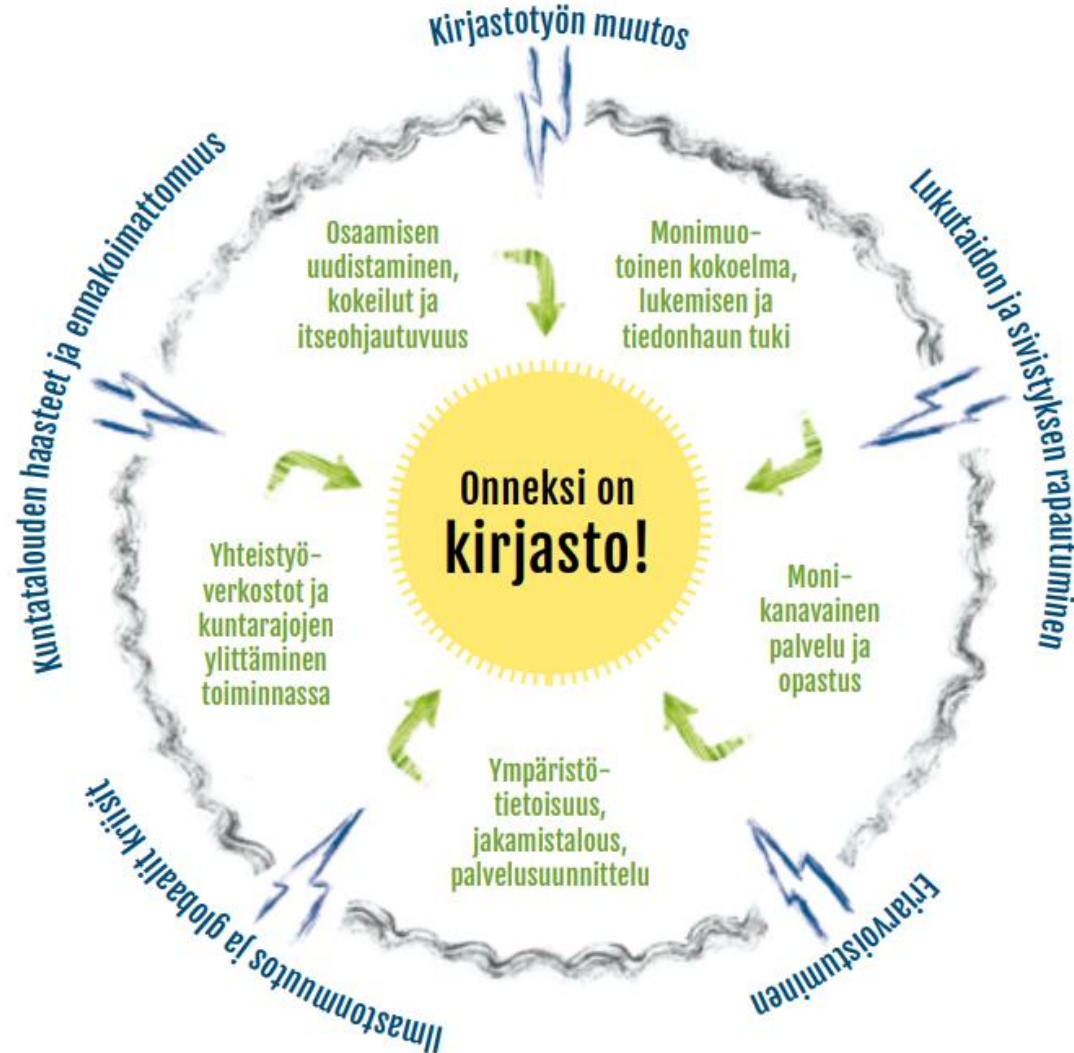
Li Andersson, opetusministeri.

Sitran järjestämä jatkuvan oppimisen tutkijatapaaminen, 26.11.2019
Finlandia-talo.

YLEISTEN KIRJASTOJEN SUUNTA 2021-25

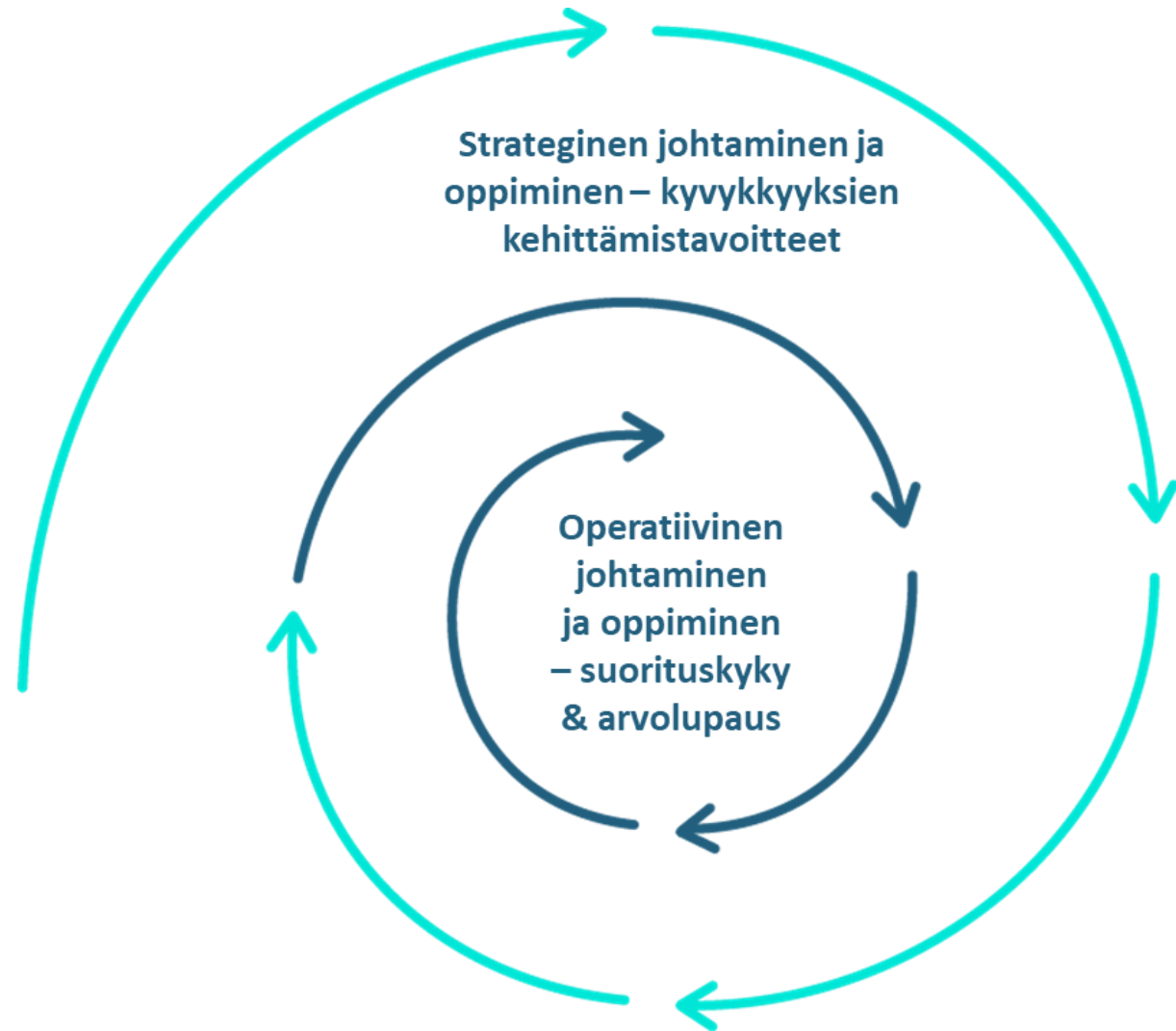
”Kirjasto vastaa ympäristössä esiintyviin ilmiöihin kehittämällä toimintaansa ja henkilökunnan osaamista”

”Uudistuva osaaminen on keskeinen osa työtä.”



JATKUVASTI OPPIVA ORGANISAATIO

Jatkuvalla oppimisella vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa.



JATKUVAN OPPIMISEN HYÖTYJÄ



Jatkuva oppiminen on paras turva työn, teknologian ja maailman muutoksissa
Osaava henkilöstö tukee kestäväää kasvua, innovaatioita, kilpailukykyä.

Työhyvinvointi ja motivaatio vahvistuu

Työntekijöiden työhyvinvointi ja motivaatio kehittyy, kun heidän osaamistaan arvostetaan ja itseohjautuvuutta ja oppimista tuetaan.

Tyytyväisempiä asiakkaita

Asiakkaiden palveleminen paranee, kun heidän tarpeensa pystytään tunnistamaan ja löytämään niihin joustavasti ratkaisuja.

Tehokkaampia toimintatapoja

Auttaa tunnistamaan toiminnan esteitä ja pullonkauloja ja löytämään ongelmien juurisyyt.



KASVUN ASENNE

KAKSI AJATTELUTAPAA*

Muuttumattomuuden asenne (Fixed mindset)

Älykkyys on staattista



Johtaa haluun näyttää fiksulta ja sitä kautta taipumukseen...

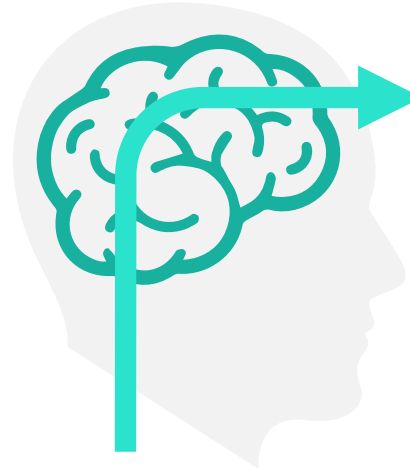
...välttää haasteita

...luovuttaa helposti

...nähdä ponnistelu hyödyttömänä

...jättää kritiikki huomioimatta

...kokea muiden menestys uhkana



Kasvun asenne (Growth mindset)

Älykkyyttä voi kehittää

Johtaa haluun oppia ja sitä kautta taipumukseen...

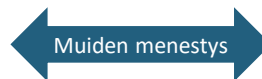
...kohdata haasteet

...olla lannistumatta takaiskuista

...nähdä ponnistelu kehittymisen edellytyksenä

...ottaa oppia kritiikistä

...inspiroitua muiden menestyksestä





OPPIMISEEN TARVITAAN KASVUN ASENNETTA

- Oppiminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii työtä
- Kokeilut vaativat rohkeutta
- Virheet ja epäonnistumiset oppimismahdollisuutena
- Oppiminen yhdessä tiimiläisten ja asiakkaan kanssa

Organisaation tasolla tyypillisimmin haasteena:

- Olemassa olevat rakenteet, jotka ohjaavat pikemminkin kohti muuttumattomuuden ajattelutapaa, vaikka niiden tarkoitus olisikin toimia päinvastaisesti.

Miten ajattelutapaa voi muuttaa ja kasvun asennetta kehittää?

- Kiinnittämällä siihen huomiota.
- Keskittymällä jatkuvaan oppimisen ja korostamalla esim. sinnikästä yrittämistä.
- Seuraamalla yhdessä oppimista ja edistymistä.
- Huomioimalla tämä organisaation suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Mitä psykologinen turvallisuus, on miksi se on tärkeää ja miten sitä voi edistää?

MITÄ PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON?

- Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi pelotta:
 - esittää kysymyksiä
 - myöntää virheitä
 - ehdottaa ideoita
 - kyseenalaistaa

Google: Projekti Aristoteles (2012-2014)

- Toi käsitteen yleiseen keskusteluun
- Googlen projektin tavoitteena oli selvittää, miksi jotkut tiimit menestyvät toisia paremmin
- Tärkein yksittäinen selittävä tekijä oli psykologinen turvallisuus

MIKSI PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON TÄRKEÄÄ?

- Psykologinen turvallisuus auttaa synnyttämään oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä

Kuinka se näkyy työpaikalla

- Avoin vuorovaikutus
- Positiivinen suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin
- Erilaisuuden kunnioitus
- Matalampi kynnykset hallittuun riskinottoon
- Sujuva yhteistyö

MITEN PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA VOI EDISTÄÄ?

- Johdon ja esihenkilöiden rooli on olennainen, mutta kaikki ovat siitä vastuussa
- Johdon ja vastuurooleissa olevien toiminta edistää psykologista turvallisuutta kun he:
 - osoittavat arvostavansa vuoropuhelua
 - kannustavat avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa
 - priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun



Gallup

ORGANISAATIOKULTTUURI

- Johtamisen filosofia ja yrityskulttuuri kulkevat ja kehittyvät käsikädessä
- Mikä kuvastaa mielestäsi parhaiten oman organisaatiosi kulttuuria tällä hetkellä?
 - Vastataan kyselyyn, linkki chatissa
- Culture model by Frederik Laloux

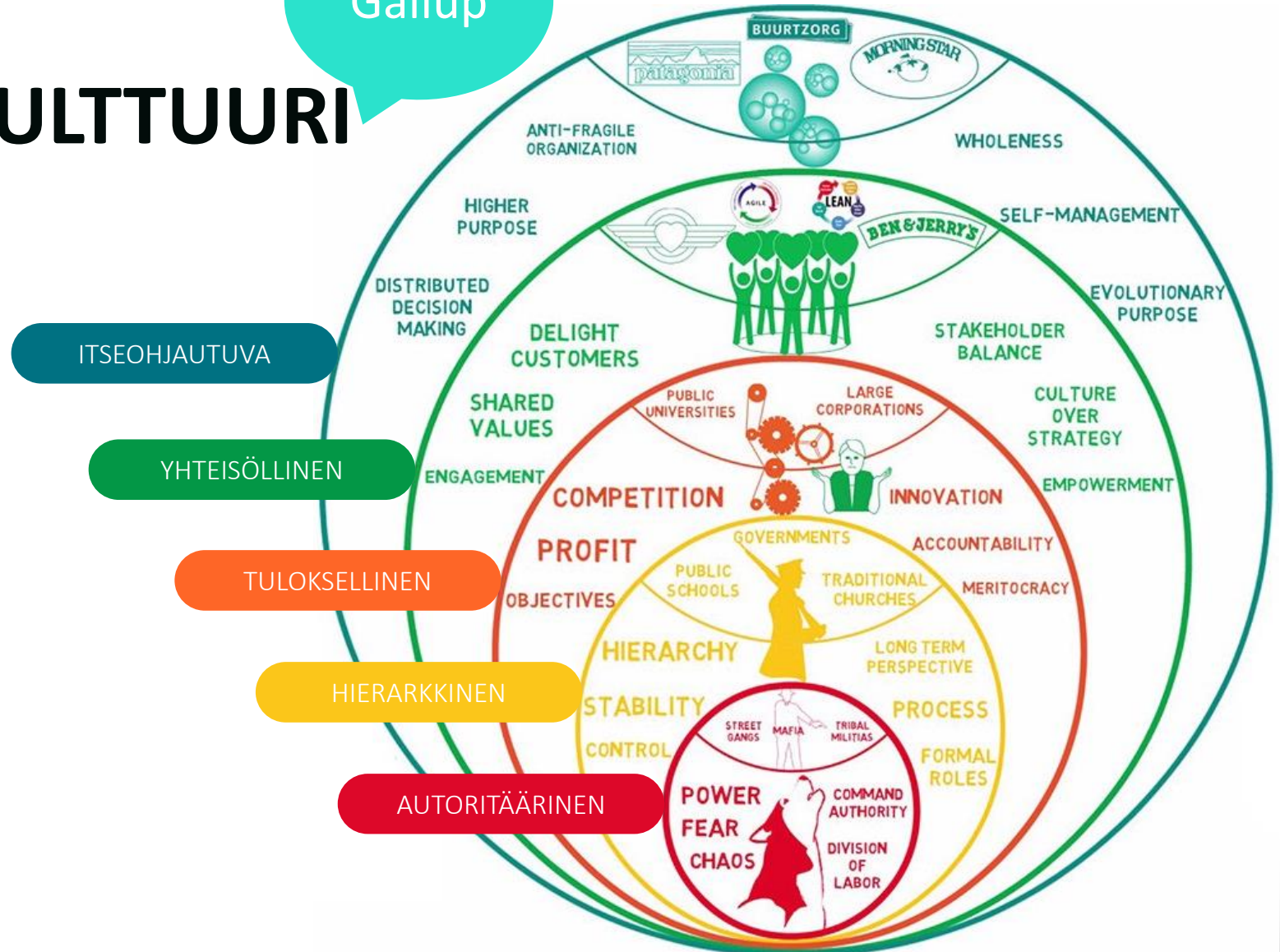
ITSEOHJAUTUVA

YHTEISÖLLINEN

TULOSELLINEN

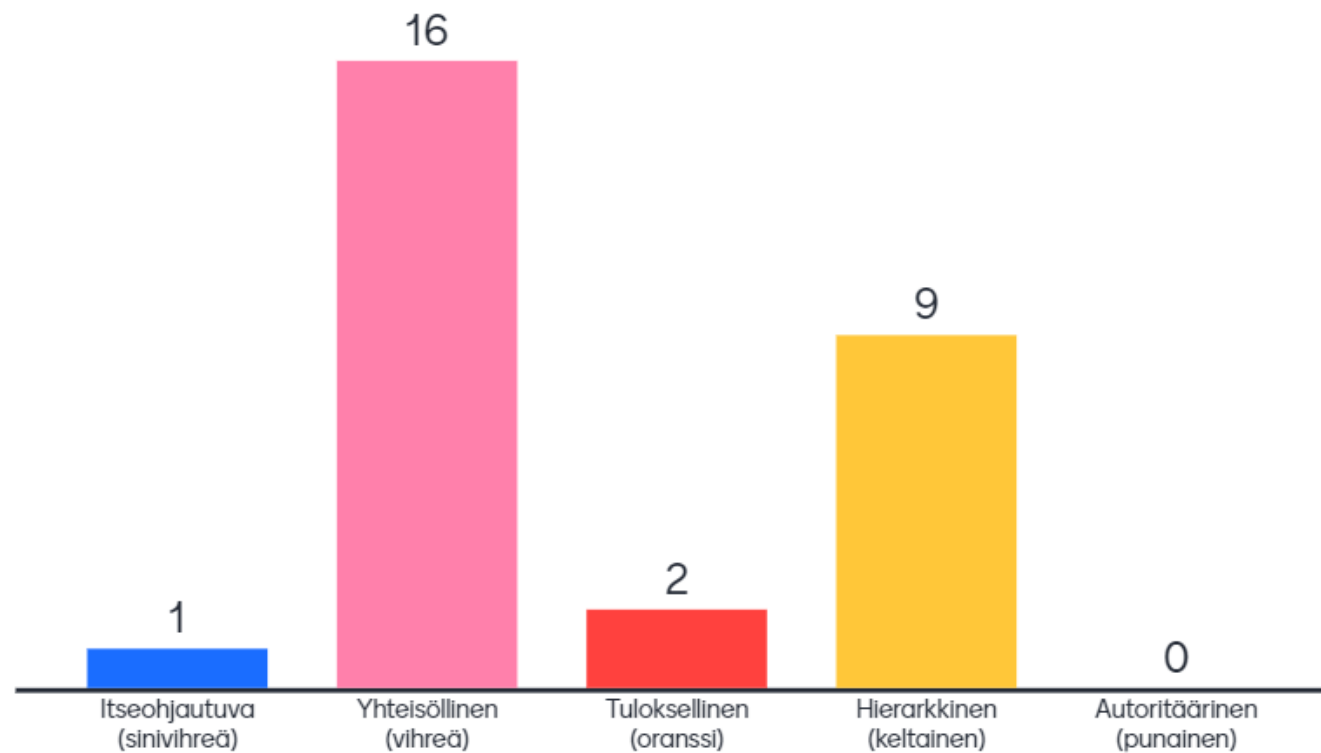
HIERARKKINEN

AUTORITÄÄRINEN



Mikä kuvastaa mielestäsi parhaiten oman organisaatiosi kulttuuria tällä hetkellä?

Mentimeter





*"Asiakkaita vartenhan
me täällä ollaan"*

**OSAAMISEN
KEHITTÄMINEN
KIRJASTOISSA**

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KIRJASTOISSA

Havaintoja tutkimusraportin
pohjalta



KESKEISIÄ OSAAMISTEEMOJA

1. Digitaidot
2. Pedagoginen osaaminen
3. Erialaisten asiakasryhmien kanssa toimiminen
4. Vuorovaikutustaidot
5. Sisältökoulutukset
6. Kokoelmakoulutukset (ml. hiljaisen tiedon siirto)
7. Tekijänoikeuskoulutus

Lisäksi mainintoja saivat mm. **valtakunnallinen mentorointiohjelma, työkierto sekä vertaisoppiminen eri kirjastojen kesken**



TÄRKEIMMÄT MOTIVAATIOTEKIJÄT

- Mahdollisuus hyödyntää oppeja omassa käytännön työssä
- Esihenkilöiden tuki ja koulutusmyönteinen ilmapiiri
- Koulutusten todettiin lisäävän työhyvinvointia
- Uusia ideoita ja kehittämisajatuksia kollegoista tapaamalla
- Kunnan työilmapiiri ja laajempi ympäristö voi vaikuttaa joko edistävästi tai estävästi



KESKEISET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ESTEET

- Resurssivaje, kuten ajan puute
- Asenteet kouluttautumista kohtaan
- Pienissä kirjastoyksiköissä: uusia ideoita ei aina koettu voitavan viedä käytäntöön
- Työpaikan työkuulttuuri joissain kirjastoissa myös esteenä
- Kunnan koulutusten priorisointi kirjastojen ammatillisen koulutusten edelle

JATKUVA OPPIMINEN EI OLE VAIN KOULUTTAUTUMISTA

70-20-10 –malli sai alkunsa 1996 julkaistusta tutkimuksesta*: johtopäätöksissä esitettiin oppimisen ja kehittymisen malli, jonka mukaan ihminen oppii:



70%

Työssä
oppiminen

70 % työssään (haastavat tehtävät, ongelmanratkaisu)



20% Yhdessä
oppiminen

20 % muilta ihmisiltä (esim.
mentorointi)



10%
Koulutukset

10 %
muodollisissa
koulutuksissa

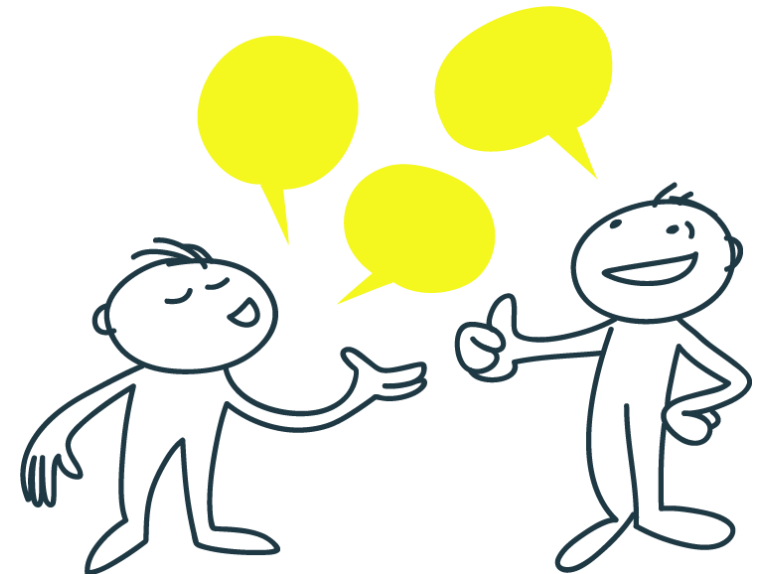
TEHTÄVÄ 1



Pohtikaa yhdessä, mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisiin taklata? Entä mitkä tekijät puolestaan edistävät oppimista työyhteisössä? Miten näitä voidaan vahvistaa?

- Jakautuminen pienryhmiin
- Työskentelypohjat ja ohjeistus Mirossa
- Työstöaikaa n. 15 min

- Lyhyet esittelyt ryhmittäin



Ryhmä 1

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisiin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central node 'Oppimisen esteet' and several branches containing sticky notes:

- kiire
- itse voi ja kannattaa vaikuttaa!
- Vaikea löytää aikaa suunnitella uutta, vaikka ehtisi koulukseen.
- Pitäisi rajata aika oppimiseen. Toimit esihenkilönä myös mallina!
- informaatiohäyky
- muutosvastaisuus
- multitaskaminen: vastaat puhelimeen ja teet montaa asiaa, vaikka pitäisi keskittyä oppimiseen ja koulutukseen

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central node 'Oppimisen edistäjät' and several branches containing sticky notes:

- Positiivinen puhetapa asioista
- Uuden oppiminen on avuksi, auttaa työssä
- Kannustava työyhteisön kulttuuri.
- Kehu ja kannusta!
- Ilmapiiri on kaikkein tärkein!
- Motivoit työntekijöitä: kannustat ja usutat koulutuksiin. 1 innostunut ihminen voi levittää innostusta työyhteisöön.
- Uuden oppiminen sataa lopuksi asiakkaan laariin.
- Kirjasto kiinni ja kaikki koulutukseen!

Ryhmä 2

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisiin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central node 'Oppimisen esteet' and several branches containing sticky notes:

- Vastahakoiset asenteet
- Ajanpuute
- Arkityö vie voimat
- Arjen paineet, ei jaksu innovoida
- Ei ole johdon tukea oppimisen kehittämiselle
- Ryhmäpaine
- Henkilöstö-resurssien puute
- Asenteet ja totut tavat toimia

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central node 'Oppimisen edistäjät' and several branches containing sticky notes:

- Johdon myönteinen suhtautuminen
- Kolmivaiheisen ideataulun käyttöönotto
- Positiivinen ja utelias asenne uuden oppimista kohtaan
- Se, että opit saa ja voi tuoda käytäntöön
- Turvallinen ilmapiiri
- Leikkilinen työote
- Työtehtävien kierrätys
- Otetaan aikaa innovoimiselle
- Kehitysmuotoinen ilmapiiri
- Tiedon jakaminen
- koulutuksen ja muualla käymisen mahdollistaminen
- Kannustaminen, sekä johto että työkaverit
- Uuden oppiminen koetaan tärkeänä ja siihen halutaan panostaa
- Riittävä resursointi sekä henkilöstön että käytettävän työajan suhteen

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central pink node 'Oppimisen esteet' and several surrounding nodes: 'Työn sirpaleisuus' (yellow), 'Rauhallisen työtilan puute' (purple), 'Työyhteisössä ei välttämättä luontevia tapoja jakaa tietoa / oppia yhdessä' (pink), 'Ajan riittävyys' (pink), 'Esimerkillä johtaminen' (purple), 'Huomio palautumiseen työaikana' (teal), and 'Multitaskauksesta luopuminen' (teal).

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central pink node 'Oppimisen edistäjät' and three surrounding nodes: 'Koulutuksen annin järjestelmällinen jakaminen' (yellow), 'Yhteiset keskustelutilaisuudet' (pink), and 'Teams luonteva keskustelualusta' (pink).

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central pink node 'Oppimisen esteet' and four surrounding nodes: 'henkilökunnan ikä näyttää hieman vaikuttavan motivaatioon' (yellow), 'poisoppiminen vanhasta' (yellow-green), 'oman työn kriittinen tarkastelu on joillekin haastavaa' (blue), and 'uudet asiat pelottaa, esillä oleminen' (purple).

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.
 6 min

A mind map with a central pink node 'Oppimisen edistäjät' and four surrounding nodes: 'koulutus nähdään yhteiseksi hyväksi' (blue), a yellow node, a yellow-green node, and a yellow node.

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisiin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.

6 min

- Ajankäyttö
- Muutosvastarinta, tuntemattoman pelko
- Nopeasti muuttuvat osaamistarpeet
- Motivaatio, asenne, rohkeus
- Työuran vaihe
- Lähiesihenkilön tuki puuttuu

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.

6 min

- Esihenkilön kannustus, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen
- Osaamisen ja oppimisen jakaminen, muiden innostaminen, ja seuranta
- Yhdessä oppiminen
- Etäkoulutus mahdollistajana (saavutettavuus) ja innostajana
- Lyhyemmät koulutukset osa työssäoppimista

2 Oppimisen esteet
 Mitkä asiat estävät oppimista arjessa? Miten niitä voitaisiin taklata? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.

6 min

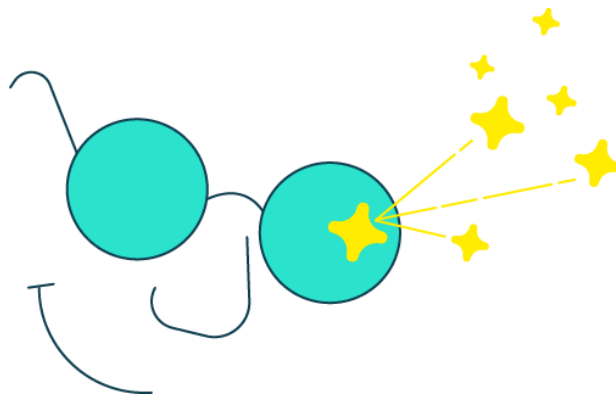
- Joustamaton työkuultuuri
- it-taidot
- Motivaation puute
- Oman työn omistaminen
- Oppimisen tukemisen puute
- Tekniset haasteet
- Ohjeet
- Sekava toimenkuva
- Kyvyttömyys ymmärtää mitä pitää tehdä
- Osaamattomuus yrityksistä huolimatta
- Aikapula

3 Oppimisen edistäjät
 Minkälaisia hyviä käytäntöjä omassa työyhteisössäsi tunnistat? Mitä kannattaisi vahvistaa? Kirjaa taululle ajatuksia ja huomioita, yksi asia per lappu.

6 min

- Avoimuus
- Yhteistyö
- Aikaa oppimiselle
- Kannustava ilmapiiri
- Hiljaisen tiedon ja tietämättömyyden jakaminen
- rohkeus
- Yrittäminen
- vertaisoppiminen
- Kyseena laistaminen
- Toisten auttaminen
- Tukeminen
- Mokaaminen
- Palaute

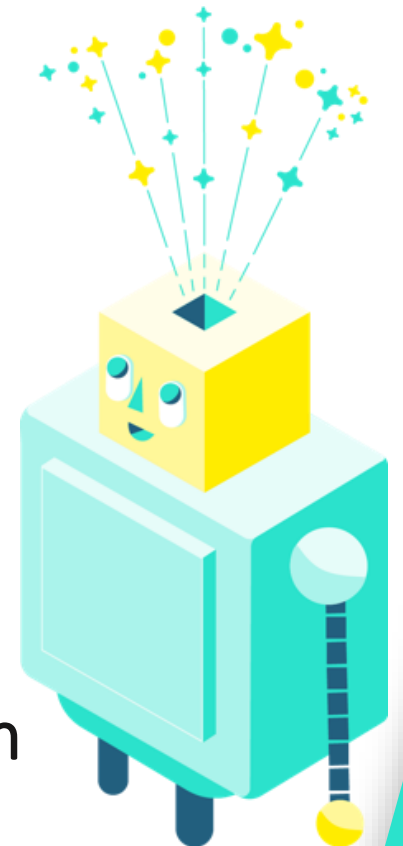
MITEN OPPIVAA TYÖKULTTUURIA VOI EDISTÄÄ?



OPPIVAN TYÖKULTTUURIN KULMAKIVET

Kulttuuri syntyy teoista ja toimintatavoista, ei sanoista, käskyistä tai julkilausumista

1. Ketterästi oppivat ihmiset, joilla on kasvun asenne
2. Selkeä päämäärä ja tavoite, joka on kaikkien tiedossa
3. Tiimit organisaation perusyksikkönä
4. Osaamisstrategia toiminnan suuntaajana
5. Johtamisen kehittäminen ja teknologian hyödyntäminen



TAPAUSESIMERKKI: Oppijalähtöinen osaamisen kehittäminen Alkossa

Tyypillinen alkolainen osaaja vuonna 2020



Mikä muuttuu ja vahvistuu?



Opi ja innostu Alkossa!



TAUSTA JA TARVE

- Tavoitteena vastata muuttuvaan toimintaympäristöön ja muuttuviin oppijoiden tarpeisiin

MITÄ TEHTIIN

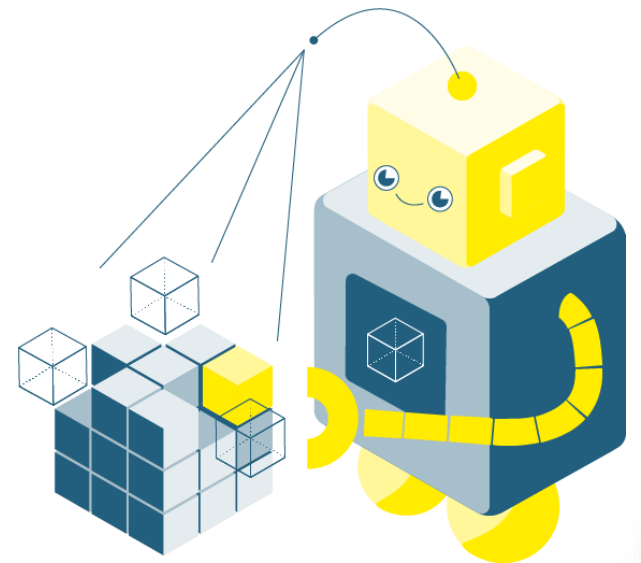
- Muotoiluajattelun hyödyntäminen kehittämisen keskiössä
- Tutkimusvaiheessa selvitettiin millaisia oppijoita ja osaamisen kehittämisen paikkoja Alkossa on.
- Tämän pohjalta ratkaisujen ideointi, testaus ja lanseeraus
- Suunnittelun tuloksia hyödynnettiin myös uuden verkko-oppimisympäristön käyttöönotossa

LOPPUTULOS

Prosessin tuloksena luotiin selkeyttä ja raameja osaamisen kehittämiseen: uusi verkko-oppimisympäristö, opintopolut, suoritusmerkinnät, oppimisyhteisöt. Tutkintorakenne otettu käyttöön - AAPE - Alkolaisen asiakaspalvelun perustutkinto.

JATKUVAN OPPIMISEN KULTTUURI – KOOTUT VINKIT

- ✓ Varmista esimerkillä johtaminen - puheet ja teot linjaan
- ✓ Vahvista kasvun asennetta työyhteisössä
- ✓ Rohkaise avoimuutta, suorapuheisuutta ja rakentavaa kriittisyyttä
- ✓ Vahvista riskinottoa
- ✓ Ole avoin oppimiselle
- ✓ Fokus tiimityöhön, ei yksilölliseen suoriutumiseen
- ✓ Pidä tiimit riittävän pieninä
- ✓ Ota käyttöön oppimista tukevat käytännöt ja rituaalit
- ✓ Palkitse jatkuvasta oppimisesta
- ✓ Hyödynnä dataa seurannan tukena



TYÖKALUJA & MENETELMIÄ



- Digitaaliset työkalut (Jamboard, Padlet, Miro jne.)
- Työn organisoinnin menetelmät, jotka tukevat oppimista: mm. Kanban & visuaalinen johtaminen, retrot jne.
- Yhteiset pelisäännöt oppimiselle

TYÖKALUJA & MENETELMIÄ: KOKEILUKORTTI

INTO/LEAD

KOKEILUN AIHE: **Kokeilukortti**

<p><u>Mitä tavoittelemme kokeilulla?</u></p>	<p><u>Mitä teemme konkreettisesti?</u> <u>Milloin, kuinka usein, missä yhteydessä, kenen/keiden kanssa?</u></p>
<p><u>Mitä aiomme kokeilla?</u></p>	<p><u>Miten mittaamme ja seuraamme?</u> <u>Mitä mittarit kertovat suhteessa oletuksiimme?</u> <u>Mitä opimme?</u></p>
<p><u>Mitä oletamme / odotamme tapahtuvan?</u></p>	

1

- Uusia toiminta- ja työtapoja sekä ideoita voi testata ja kehittää kokeilujen avulla
- Kokeilut voivat olla pieniä eikä niiden tarvitse aina onnistua, olennaista on oppien kerääminen talteen
- Kokeilukortti auttaa määrittelemään kokeilun tavoitteet, hyödyt, konkreettiset toimenpiteet sekä tulosten seurantatavat

TEHTÄVÄ 2: KOKEILUJEN SUUNNITTELU

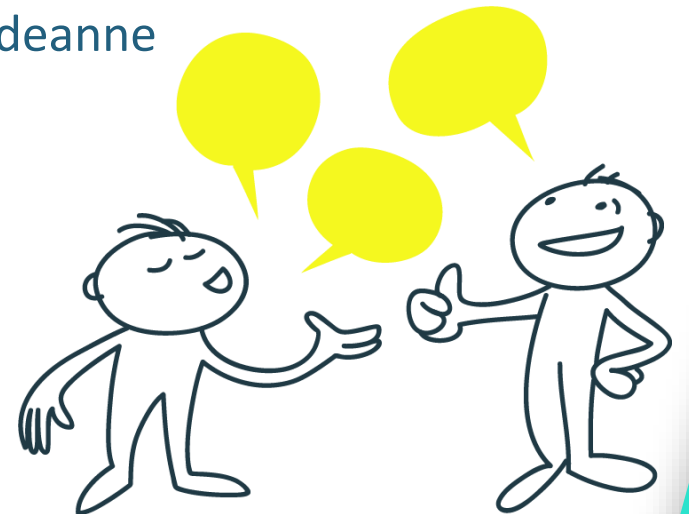


Vaihe 1: Oma pohdinta: mieti itsenäisesti, mikä olisi oman työyhteisösi kannalta hyödyllinen ja kiinnostava kokeilu oppivan työkuulttuurin vahvistamiseksi. Hyödynnä kokeilukorttipohjaa ja luonnostelee alustava ehdotus kokeilusta.

- Aikaa n. 5 minuuttia

Vaihe 2: Pienryhmäparrailu: esitelkää vuorotellen omat kokeiluideanne Sparrailkaa yhdessä mikä toimii ja missä vielä tarkennettavaa

- Työstöaikaa n. 10 min



JATKOASKELEET



- Työpajan materiaalit ja työpohjat jakoon
- Kokeile työpajan oppeja käytäntöön
- Kuuntele, havainnoi ja opi yhdessä!

LÄHDEMATERIAALIA & LISÄTIETOA

Bersin, John (2012): [5 Keys to Building a Learning Organization](#). Forbes Jan 18, 2012.

Bersin & Chamorro-Premuzic (2018): [4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team](#). HBR (07/2018).

Dweck, Carol (2006): Mindset: The New Psychology of Success.

Grossman, Robert J (2015): [How to Create a Learning Culture](#). SHRM Magazine (05/2015)

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. <https://www.reinventingorganizations.com/>

Lehtiniemi, Mikko (2021): [Oppijälhtöinen osaamisen kehittäminen Alkossa, webinaari 29.9.2021.](#)

OKM: [Jatkuva oppiminen](#)

Otala, Leenamajja (2018): Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kauppakamari.

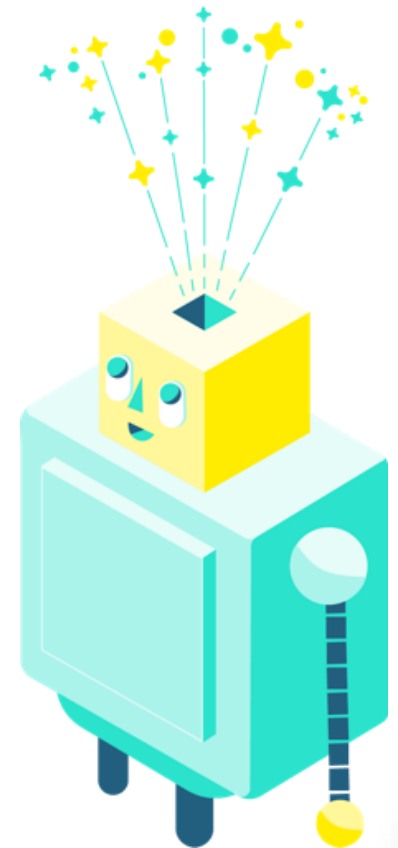
Sitra (2021): [Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea.](#)

Työterveyslaitos: [Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä](#)

Valtioneuvoston julkaisuja (2020): [Osaaminen turvaa tulevaisuuden.: Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset.](#)

Word Economic Forum (2020): [Future of Jobs Report](#)

Yle (2021): [Lean Culture Toolkit](#)



KIITOS!

Petri Home

Partner & Managing Consultant

petri.home@intolead.com

p. +358 40 544 3687