

Hanna Aho

Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

oppivana organisaationa

Nuorten työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Metsätalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Metsätalouden koulutusohjelma

Tekijä: Hanna Aho

Työn nimi: Metsänhoitoyhdistys Keskipohja oppivana organisaationa nuorten työntekijöiden näkökulmasta

Ohjaaja: Pekka Lietepohja

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 47 Liitteiden lukumäärä:3

Työn tarkoituksena oli selvittää Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan ja sen toimihenkilöiden oppimista. Aihe on ajankohtainen Keskipohjan metsänhoitoyhdistykselle, koska siellä on parin viime vuoden aikana ollut paljon vaihtuvuutta henkilöstössä. Vaihtuvuuden syinä olivat erimielisyydet metsänhoitoyhdistyksen sisällä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla metsänhoitoyhdistyksen nuoria, parin vuoden sisällä palkattuja, työntekijöitä. Kysymyksissä keskityttiin organisaation oppimiseen, jossa haastateltavien mielestä on menty eteenpäin, ja haastateltavien omaan oppimiseen, siihen mitä ja miten he ovat metsänhoitoyhdistyksellä töissä ollessaan oppineet.

Haastatteluiden perusteella Metsänhoitoyhdistys Keskipohjaa ja sen toimihenkilöitä voidaan pitää oppivina. Henkilövaihdosten myötä työilmapiiri on parantunut paljon, ja toimintaa on voitu ryhtyä parantamaan uusien toimihenkilöiden myötä. Uudet metsäneuvojat kokevat voineensa kysyä apua ongelmiinsa kaikilta metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiltä, ja kertoivat sitä saaneensa riittävästi. Nuoret toimihenkilöt ovat myös oppineet paljon itseopiskelun kautta ja omista virheistään. Toimihenkilöt kertoivat saaneensa riittävästi koulutusta ja päässeensä mukaan haluamiinsa koulutuksiin. Toimihenkilöt ovat sitoutuneita työtehtäviinsä ja kokevat työskentelyn metsänhoitoyhdistyksellä mielekkääksi.

Haastatteluissa ilmeni myös parannettavia asioita. Selvimpänä heikkoutena koettiin tiedotus. Esille tuli myös henkilökohtaisten tavoitteiden tarkempi läpikäynti ja niistä keskustelu. Jo aloitetun tehtävien jakamisen metsänhoitoyhdistyksen sisällä toivottiin jatkuvan.

Avainsanat: Oppiva organisaatio, metsänhoitoyhdistys, Metsänhoitoyhdistys Keskipohja, toimihenkilö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Tuomarniemi School of Agriculture and Forestry

Degree programme: Forestry

Author: Hanna Aho

Title of thesis: Forest Management Association Keskipohja as a learning organisation from the young employee's perspective

Supervisor: Pekka Lietepohja

Year: 2013

Number of pages: 47

Number of appendices: 3

The aim of this thesis was to determine if the Forest Management Association (FMA) Keskipohja and its officials are a learning organisation. The investigation is appropriate for the FMA, because there have been many changes in the staff in the past few years. Changes have happened because of disagreements inside the FMA.

The thesis study was made by interviewing the young employees at the FMA, those who have been working there for less than two years. The questions focused on the FMA as a learning organisation, on what things have been improved, and on the employees own learning; what and how they had learned things during their work at the FMA.

Based on the interviews, FMA Keskipohja can be called a learning organisation, because of the changes in the staff and because the work atmosphere in the FMA has improved a lot and the FMA's actions could be seen to start to improve. The young employees feel they have been able to ask for help from all the other employees in the FMA. The new employees also felt they had had enough training, and that their request to go to training courses had been listened to. They have learned many things through self-learning and from their own mistakes. Employees at FMA are committed to their jobs and feel working at FMA is reasonable.

In the interviews some things also came out which could be better. The biggest weakness is in reporting work related information. There was also shown that personal aims could be processed and discussed more. Employees also hoped that sharing the work tasks continues.

Keywords: Organisational learning, forest Management Association, forest Management Association Keskipohja, employee

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 Johdanto.....	6
2 Oppiva organisaatio.....	7
2.1 Oppivan organisaation käsite.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3 Oppivan organisaation kokonaisuus.....	9
3.1 Organisaatiotason tekijät.....	10
3.2 Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen.....	10
3.3 Oppivan organisaation suunta.....	11
3.4 Esteiden tunnistaminen.....	11
3.5 Oppimisen keinot.....	12
3.6 Arviointi ja palkitseminen.....	13
4 Oppivat yksilöt.....	15
4.1 Oppivien ihmisten ja oppimisen johtaminen.....	15
4.2 Suunta ja motiivi.....	16
4.3 Esteiden tunnistaminen.....	18
4.4 Keinojen valinta.....	19
4.5 Arviointi ja palkitseminen.....	21
5 Metsänhoitoyhdistys Keskipohja.....	22
5.1 Toiminnan aloitus.....	22
5.2 1960-luku ja yhteismarkkinointi.....	22
5.3 1970-luku ja toiminnan vakinaistuminen ja kehittäminen.....	23
5.4 1980-luku - kehityksen vuosikymmen.....	23
5.5 1990-luku ja Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan perustaminen.....	23
5.6 2000-luku.....	24
5.7 Metsänhoitoyhdistys vaikeuksissa.....	25
6 Aineiston hankinta ja tutkimusmenetelmät.....	27
7 Tulokset.....	28
7.1 Vastaajien taustatiedot.....	28

7.2	Oppiminen organisaatiotasolla.....	28
7.2.1	Metsänhoitoyhdistyksen tavoitteet	28
7.2.2	Toiminnan kehittäminen	29
7.2.3	Tiedonkulku.....	30
7.2.4	Koulutus	31
7.2.5	Tavoitteet	32
8	Yksilötason oppiminen	34
8.1	Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus	34
8.2	Henkilökohtaiset tavoitteet	35
8.3	Työuran alku	35
8.4	Toimihenkilöiden oppiminen.....	38
9	Yhteenveto.....	40
9.1	Pohdintaa ja aikataulua	40
9.2	Muutoksen kautta oppivaksi organisaatioksi	41
9.3	Työ tekijäänsä opettaa	42
9.4	Hyvä työilmapiiri oppimisen tukena	43
9.5	Kehityksen jatkaminen	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47

1 Johdanto

Oppiva organisaatio - sanaparista ei löydy virallista määritelmää, vaan se voi tarkoittaa ihmisen katsontakannasta riippuen eri asioita. Joku määrittelee organisaationsa oppivaksi, jos siellä koulutetaan henkilöstöä tai toimitaan ihmisläheisesti, myös organisaatiota jossa opitaan oman työn kautta tai tehdyistä virheistä voidaan pitää oppivana. Tärkeintä kuitenkin on löytää olennaiset asiat sekä organisaation että sen yksilöiden kehityksen kannalta. Vain tällöin niitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan (Moilanen [Viitattu 23.1.2013]).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan ja sen toimihenkilöiden oppimista, nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Aiheesta ei löytynyt metsäalalta aiemmin tehtyä opinnäytetyötä, mikä teki tästä mielenkiintoisen, uuden aiheen. Mielenkiintoa työhön toi myös, että tutkittavalla metsänhoitoyhdistyksellä on ollut menneisytyössä ongelmia ja riitoja. Niiden seurauksena yhdistykselle palkattiin paljon uusia työntekijöitä ja toimintaa lähdettiin nostamaan paremmalle tasolle.

Työtä varten on haastateltu kuutta toimihenkilöä. He olivat haastatteluiden aikaan olleet metsänhoitoyhdistyksellä töissä alle kaksi vuotta. Haastateltaviksi valittiin nuoret metsäneuvojat, jotta tulisi esille, millaista kokemattomamman henkilön on tulla töihin yhdistykselle, jossa on ollut ongelmia, ja miten hän niistä selviää. Haastatteluissa selvitettiin, mitä Metsänhoitoyhdistys Keskipohja on nuorten työntekijöidensä mielestä oppinut ja missä on menty eteenpäin sekä mitä he ovat oppineet.

2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio - käsitettä edelsi oppiva yritys käsite. Oppiva yritys - käsite on peräisin 1920-luvulta ja sillä tarkoitettiin lähinnä kaupallisia yrityksiä jotka, pyrkivät hallitsemaan muutosta. 1960- ja 1970-luvuilla oppimista pohdittiin paljon ja 1980-luvulla alettiin ymmärtää yhteys koulutuksen, oppimisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä. 1980-luvun loppupuolella kehittämispaineet olivat alkaneet koskea muitakin kuin liikeyrityksiä ja käsite oppiva organisaatio on lähes kokonaan korvannut käsitteen oppiva yritys. (Sarala & Sarala 2003, 51- 53.)

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988.)

Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään. (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988.)

Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa. (Penn 1990.)

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. (Senge 1990.)

Edellä on muutamia oppivasta organisaatiosta käytettyjä määritelmiä kirjasta Sarala & Sarala 2003. Vakainaista kaikkien hyväksymää sisältöä käsitteelle ei ole muodostunut, vaikka sitä paljon käytetäänkin. Sekä Sarala & Sarala (2003) sekä Moilanen (2001) ovat kuitenkin sitä mieltä, että näistä määritelmistä on löydettävissä yksi yhteinen tekijä, nimittäin muutos ja sen yhteys oppimiseen. Oppiva organisaatio lähtee yleensä kehittymään muutoksesta. Jos toimintaa joudutaan muuttamaan, tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota.

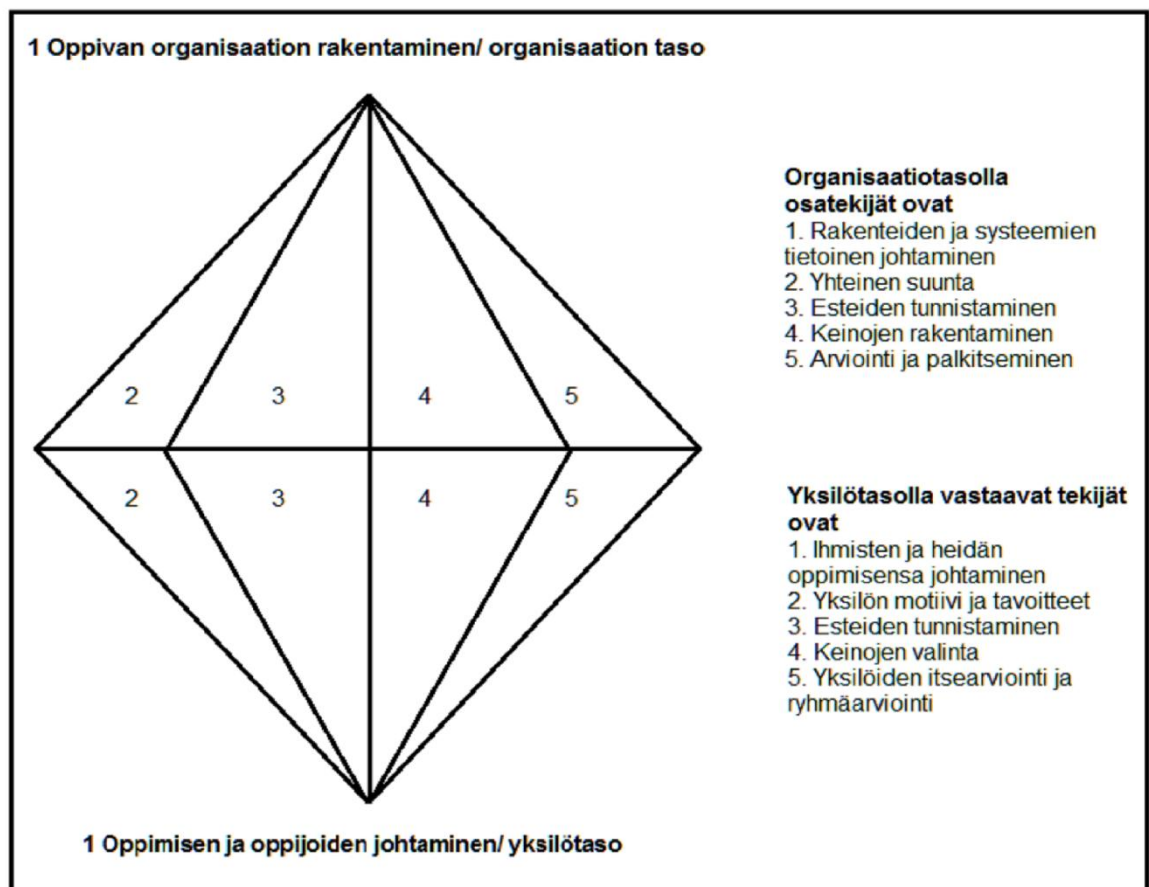
Osa yllä esitetyistä käsitteistä keskittyy organisaatiotasoon, mutta laajemmin tarkasteltuna niissä on mukana sekä organisaatiotason että yksilötason tekijöitä. Oppivaa organisaatiota tarkasteltaessa tulisikin ottaa huomioon kumpikin taso. Oppivat ihmiset ovat olennaisin ja aktiivisin osa organisaatiota, mutta pelkkää oppivien yksilöiden ryhmää ei voida kutsua oppivaksi organisaatioksi, koska organisaation kokonaisuuteen vaikuttaa moni muukin tekijä. (Moilanen 2001, 67- 68.)

Oppivasta organisaatiosta voi olla vaikea luoda yleiskuvaa, koska siitä ei ole yhtä selkeää hyväksi havaittua raamia, jonka avulla omaa organisaatiotaan voisi analysoida ja kehittää paremmaksi muutoksen ja oppimisen paikaksi. (Moilanen 2001,67- 68.) Koska yhteistä käsitystä ei ole, on tässä työssä valittu lähestymistavaksi Moilasan (2001, 77) esittämä määritelmä oppivasta organisaatiosta:

Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin.

3 Oppivan organisaation kokonaisuus

Oppivan organisaation kokonaisuutta käsitellään tässä työssä seuraavan timanttimallin perusteella, jossa oppivaa organisaatiota käsitellään sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Nämä oppivan organisaation tasot on jaettu viiteen eri osatekijään. Näin ollen samoja asioita tarkastellaan kummallakin tasolla, ne vain ovat eri suuruusluokassa.



Kuvio 1. Oppiva organisaatio timanttina ja osatekijät kahdella eri tasolla. (Moilanen, 2001, 74–75.)

3.1 Organisaatiotason tekijät

Kuviossa 1 mainitut organisaatiotason tekijät koostuvat viidestä eri osa-alueesta, joita ovat:

1. rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen - kuka mahdollistaa
2. yhteinen suunta – miksi ja mitä tehdään
3. esteiden tunnistaminen – miksi ei onnistukaan
4. keinojen rakentaminen – miten, millä keinoilla
5. arviointi ja palkitseminen – tehtiinkö, onnistuttiinko.

(Moilanen 2001, 85.)

Näistä laajin on rakenteiden ja systeemien johtaminen, koska se itse asiassa tarkoittaa mainittujen muiden kohtien johtamista. Organisaation tekijöistä selkeimmät ja yhtenäisimmät eri organisaatioissa ovat johtaminen, suunta ja arviointi. Esteet ja keinot taas voivat vaihdella paljonkin organisaatiosta toiseen. (Moilanen 2001, 85.)

3.2 Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen

Jotta organisaatio voi oppia ja kehittyä, se tarvitsee asiasta kiinnostuneen johdon. Johdon on otettava vastuu kehittämisestä ja johdettava kaikkein isoimpia kokonaisuuksia. Johdon rooli on tärkeä, koska vain sillä on mahdollisuus vaikuttaa suuriin muutoksiin ja johdettaviin ja näin luoda mahdollisuuksia oppimiselle. Tärkeää on myös, että organisaatiota johdetaan tietoisesti, eli että rakenteiden ja systeemien olemassaolo tiedetään ja niiden vaikutus oppimiseen ymmärretään. Haluttua oppimista tai kehittymistä ei saada aikaan vain oppijoita tukemalla, vaan organisaatioissa on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön oppimiseen. Nämä tekijät tulisi tunnistaa ja tietoisesti kehittää niitä. (Moilanen 2001, 87–88.)

3.3 Oppivan organisaation suunta

Suunta on jaettu käsitys organisaation todennäköisestä tulevaisuudesta, suunta tarjoaa pääasiallisen sisällön ja raamit organisaatioissa tapahtuvalle oppimiselle. Ilman yhteistä suuntaa yksilöt voivat kehittyä tavalla, joka ei välttämättä tue koko organisaation kehittymistä. Yksilöiden kannalta parasta olisi, jos he pääsisivät jollain tavalla mukaan yhteisen suunnan muodostumiseen, koska pelkkä tiedottaminen ja kertominen eivät tee suunnasta yhteistä toiminnan ohjaajaa. Jos organisaatiolla ei ole yhteistä suuntaa, on riskinä, että yksilöt kehittävät omaa yksikköään omaan suuntaansa, joka ei välttämättä tue kokonaisuuden kehittämistä. (Moilanen 2001, 88–90.)

Suunnan ohella tarvitaan myös arvoja, jotka tukevat oppimista ja kehittymistä. Organisaation ilmapiiriin tulee olla myönteinen vanhojen toimimattomien toimintamallien uudistamiselle, uusien asiakkaiden etsimiselle ja tuotteiden muuttamiselle. Toki vanhoja hyvin toimivia asioita ei kannata muuttaa, on vain annettava tilaa myös uudelle korvaamaan jotain vanhaa ja toimimatonta. (Moilanen 2001, 90.)

3.4 Esteiden tunnistaminen

Organisaatioista löytyy yleensä tekijöitä, jotka hidastavat tai jopa kokonaan estävät muutos- ja oppimisprosessin. Nämä esteet tulisi selvittää pysähtymällä tarkastelemaan kriittisesti nykytilaa, ennen kuin aletaan odottaa kehittämisen tuloksia. Oppimista hidastavia tai estäviä tekijöitä organisaatiotasolla ovat mm. perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, tiedonkulun rajoitteet ja vääränlaiset arviointi- ja palkkausjärjestelmät. Jokaisella organisaatiolla on omat esteensä ja hidasteensa. Vaikka nykyajan organisaatioissa pysähtyminen on vaikeaa kiireiseltä työtahdilta, olisi esteiden tunnistaminen ja käsitteleminen tärkeää. Ilman niiden työstämistä on vaikea kehittyä oppivaksi organisaatioksi. (Moilanen 2001, 92–95.)

3.5 Oppimisen keinot

Oppimiseen myönteisesti suhtautuvan yrityksen tai organisaation oppimisen keinoista yksi on koulutus, omin tai ulkopuolisin voimin järjestettynä. Koulutuksessa tulisi käyttää osallistuvia työmenetelmiä ja laittaa osallistujat pohtimaan todellisia omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Koulutukseen osallistuvilla tulisi myös järjestää mahdollisuus kertoa sekä omista kokemuksista ja ehdotuksista että uusista ajatuksista ja kehittämisideoista, joiden pohjalta soveltamiskelpoiset ajatukset voidaan muuttaa konkreettisiksi työn tai työyhteisön kehittämissuunnitelmiksi. On kuitenkin muistettava, että koulutus on vain yksi keinoista ja että oppimisen keinojen tulisi organisaatiossa olla niin laaja, että se mahdollistaa jokaisen yksilön täysipainoisen kehittymisen ja oppimisen. Koulutuksen lisäksi oppimisen keinoja ovat mm. erilaiset uudet työtehtävät tai projektit, tekemällä oppiminen, kokemuksesta oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. (Moilanen 2001, 95–97.)

Ihmisen luonnollinen oppimisympäristö on työympäristö ja muutospaineet liittyvät yleensä työssä tapahtuviin muutoksiin. Työtä ja oppimista tulisikin tarkastella yhtenä koko ajan kehittyvänä kokonaisuutena, jossa oppijat ovat yksilöitä ja oppimisen tukijat näiden työntekijöiden esimiehiä. Tällöin oppimisen keinoja olisivat erilaiset työhön liittyvät muutokset, valmennukset, kokeilut, uudet hankkeet, työn vaihtamiset jne., joita voitaisiin soveltaa koko ajan yksilön työn tekemisen rinnalla. Ajatus työn ja oppimisen yhdistämisestä ei ole uutta, mutta ei myöskään kovin laajalti sovellettua, vaikka se voisikin olla yksi parhaista oivalluksista oppimisen keinojen kehittämisessä. (Moilanen 2001, 96–97).

Työssä oppimisessa keskeistä on erilaisten mahdollisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Oppimista voi tarkastella kokonaisvaltaisen osaamisen tai yksilön osaamisen kautta sekä työtehtävän monipuolistamisen ja työn kehittämisen kautta, oppimista voi lähestyä myös sosiaalisena tapahtumana, jossa otetaan huomioon toisten ihmisten vaikutus oppimiseen. Useiden työtehtävien tai ammattialueiden hallinta on hyvä keino lisätä yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation osaamista. Jotta osaaminen monipuolistuisi ja lisääntyisi, tarvitaan kannusteita ja tukea sille että yksilöt vaihtavat työtehtäviään tai ottavat hoitaakseen kokonaan uuden osaamisalueen tehtäviä. (Moilanen 2001, 99–100.)

Hyvä vuorovaikutus tukee oppimista. Usein monet tekijät kuten kiire, omaan työhön keskittyminen ja omien asiakkaiden asettaminen etusijalle kuitenkin vähentävät työyhteisöjen vuorovaikutusta. Tämän vuoksi työntekijöille tulisi järjestää mahdollisuuksia tavata toisiaan ja keskustella yhteisistä asioista, jolloin he voisivat oppia toisiltaan, saada palautetta ja luoda verkostoja, jotka edistävät työtä ja sen kehittämistä. Mitä enemmän organisaation osaaminen on kiinni ihmisten osaamisesta ja asiantuntijuudesta sekä näiden leviämisestä, sitä enemmän näitä mahdollisuuksia tulisi järjestää. Paras paikka näille kohtaamisille ei ole henkilöstöpalaveri vaan pitäisi järjestää myös muita kohtauksia. Oppivassa organisaatiossa on myös tärkeää voida kysyä ja pyytää apua tarvittaessa. (Moilanen 2001, 99–101.)

Oppimisen keinoista organisaatiotasolla viimeisenä käsiteltävänä on organisaatioiden välinen oppiminen. Yritykset voivat yhteistyöllä, tarjoamalla puolin ja toisinpäin, oppia toisiltaan paljon asioita, jotka kehittäisivät kumpaakin organisaatiota ja lisäisivät siten niiden kilpailukykyä. Yhteistyötä kannattaa kehittää myös asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, koska se tarjoaa paitsi oppimisen mahdollisuuksia, myös monenlaisia muita etuja koko liiketoiminnan edistämiseen. (Moilanen 2001, 101–102.)

3.6 Arviointi ja palkitseminen

Suomalaisissa yrityksissä mitataan monia asioita, kuten toiminnan tuloksellisuutta ja kannattavuutta. Monesti yrityksessä myös maksetaan henkilöstölle bonuksia näiden asioiden perusteella, joka johtaa siihen, että juuri näiden asioiden tekemiseen keskitytään. Yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyky kuitenkin riippuu siitä, kuinka hyvin uusia tuotteita kehitetään, tuotanto- tai asiakaspalvelujärjestelmää muutetaan tai joitakin muita kehittämishankkeita viedään eteenpäin. Seurauksena on, että tulosta tehdään, mutta kehittämistä ei. (Moilanen 2001, 103–104).

Arvioinnin ja mittaamisen kohteeksi olisi siis otettava myös oppiva organisaatio ja siellä tapahtuva oppiminen. Tärkeät asiat tulee muotoilla tavoitteiksi ja tavoitteiden seuraamista arvioida ja palkita saavutetuista tuloksista. Jos organisaatio haluaa oppivaksi, on ensin mietittävä kehittymisen tarpeet ja sen jälkeen mietittävä, millaisilla arvioinneilla ja mittauksilla näiden tavoitteiden toteutumista voitaisiin seurata.

Mittaaminen voi kohdistua koko organisaation muuttumisprosessiin tai tiettyjen osatekijöiden tai -alueiden kehittymiseen, jolloin tulokset ovat yksityiskohtaisempia ja tarkempia. Mittaamiseen on monia keinoja mm. ilmapiirikartoitukset ja esimies-alais-keskustelut, tärkeää on kuitenkin ensin miettiä, mitä ja miksi mitataan ja vasta sitten kehittää työkalu tuottamaan haluttua tietoa. (Moilanen 2001, 103–106.)

4 Oppivat yksilöt

Muutoksen ja oppimisen toteutuminen on paljon kiinni puitteista, mutta myös erityäin suurelta osin yksilökysymys. Muutokseen ja oppimiseen tarvitaan yksilöitä ja heidän huomioon ottamista oppivassa organisaatiossa. Henkilöstön arvostaminen ja kouluttaminen tai kehittämishankkeiden toteuttaminen ei yksinään riitä, tarvitaan myös muita toimenpiteitä. Mitä enemmän muutoksia organisaatiossa tapahtuu ja mitä tottumattomampia sen ihmiset ovat oppimisessa, sitä enemmän näihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota. (Moilanen 2001, 122–123.)

4.1 Oppivien ihmisten ja oppimisen johtaminen

Oppijoiden ja oppimisen johtaminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla yksilöä autetaan onnistumaan heidän omassa oppimisessaan. Nämä toimenpiteet liittyvät seuraaviin aiheisiin: yksilön perusluonteen ymmärtäminen, yhteinen tavoitteenasettelu, motivaatioperustan rakentaminen, oppimisen esteiden analysointi sekä poistaminen, oikeiden yksilöllisten oppimisen keinojen valinta ja oppimisen arviointi. Johtajan tulee ottaa vastuu koko henkilöstön muutos- ja oppimisvalmiuksien kehittämisestä, ja kannustaa ja tukea ihmisiä oppimiseen. (Moilanen 2001, 123.)

Ihmisiä tulisi ajatella yksilöinä, jolloin he kokevat olevansa arvokkaita työyhteisössään. Tällöin yksilö on valmis tekemään oman osansa kehittymisen ja menestyksen eteen. Useat ihmiset ovat työskennelleet yhteisöissä, joissa jatkuvaa oppimista ei ole vaadittu, tällöin johdon rooli korostuu entisestään. Esimiesten on kehitettävä ja sovellettava sopivia toimintamalleja, sekä itse omalla esimerkillään näytettävä, mitä pitää ja kannattaa tehdä, jotta muutos kohti oppivaa organisaatiota voisi tapahtua. Johdon tulee myös antaa riittävästi tietoa ja palautetta työstä, sen kehittämisestä ja oppimisesta, vain näin työntekijät voivat kehittyä ja motivoitua oppimaan ja tekemään parhaansa työssään. (Moilanen 2001, 124–125.)

4.2 Suunta ja motiivi

Yksilöiden halu kehittyä ja oppia ei ole aina itsestään selvä, vaan tarvitaan jotain, joka motivoi heitä. Yksilön suunta ohjaa yksilön oppimista ja kehittymistä, saa yksilön innostumaan uuden oppimisesta ja auttaa häntä viemään oppimistavoitteet päätökseen. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää, että yhteinen suunta ja yksilön oma suunta ovat yhdensuuntaiset ja toisiaan tukevat. (Moilanen 2001, 125–126.)

Ihmisten käyttäytymistä ja motivoitumista tutkittaessa on todettu, että ihmisen käyttäytymisen taustalla on aina jokin syy. Syy voi kuitenkin olla eri ihmisillä hyvinkin erilainen.

Motivoituminen. Ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava, motivaatio antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä. Se varmistaa tehtävään sitoutumisen ja paremman kokonaisuuden ymmärtämisen sekä auttaa prosessiin liittyvien asioiden omaksumisessa ja hyödyntämisessä, jolloin tekeminen ja osallistuminen saa suuremman arvon kuin itse lopputulos. (Moilanen 2001, 127.)

Ulkoiset motivaatiot, kuten usein raha, ovat melko huonoja oppimisen kannalta niiden keskittyessä vain lopputulokseen oppimisprosessin kustannuksella. Työyhteisöissä tulisikin panostaa kunkin sisäisiin motivaatioihin ja niiden lisäämiseen. Yksi parhaista keinoista on yksilön tavoitteellisuuden hyödyntäminen sisäisen motivaation rakentamisessa ja tukemisessa. Tavoitteellisuuden ja motivoitumisen liittäminen toisiinsa perustuu inhimilliseen toiminnan lainalaisuuksiin, jossa edetään ihmisen tarpeesta itsesäätelyyn, tavoitteisiin ja niiden aiheuttamiin jännitteisiin, jolloin ihminen alkaa toimia, ja lopulta saavuttaa tyytyväisyyden, saavutustensa myötä. (Moilanen 2001, 127–128.)

Tavoitteellisuus on ihmisestä riippuen eri vahvuista. Syyt eroihin ovat joko yksilössä itsessään eli heidän perimässään ja opituissa malleissa tai heidän ympäristössään ja työyhteisössään. Ehkä kuitenkin selkein ihmisen tavoitteellisuuteen ja sitä kautta motivaatioon vaikuttava tekijä on asennoituminen omaan itseensä ja ympä-

ristöönsä. Tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka yksilöt kokevat selviytyvänsä muutoksista. (Moilanen 2001, 128.)

Asennoituminen muutokseen. Asennoituminen omiin mahdollisuuksiin ja kykyihin liittyy vahvasti muutoksista selviämiseen ja siihen liittyvien uusien asioiden oppimiseen. Muutosten läpivienti ei siis ole pelkkää tekniikkaa, vaan ihmisten tunteet vaikuttavat prosessiin. Uusiin tilanteisiin suhtaudutaan eri tavoilla, innostumalla tai ahdistumalla ja kaikkea tältä väliltä. Muutosten onnistumiseen vaikuttaa paljon ihmisen perusluonne ja asennoituminen. Innokkaat ihmiset onnistuvat, kun taas osa ahdistuu ja toimii vanhojen toimintamallien mukaan. (Moilanen 2001, 131–132.)

Tavoitteet. Tavoitteet ovat yleensä tärkeitä yksilöille, heidän kykynsä asettaa niitä ja toimia niiden mukaan vaihtelee kuitenkin suuresti, samoin kuin tavoitteiden optimaalinen tasokin. Tavoitteiden tulisi olla oikein asetettu kullekin yksilölle, jotta yksilö kokee, että hänellä on mahdollisuus saavuttaa ne ja kokea onnistumisen tunnetta sekä saada positiivinen käsitys omista mahdollisuuksista. (Moilanen 2001, 132.)

Organisaatiolla tulisi olla sekä pitkän ajan toimintaa tukevia, houkuttelevia visioita, mutta myös jokaiselle yksilölle omat konkreettiset ja toimenpiteisiin innostavat tavoitteet. Tavoitteiden pitäisi huomioida yksilö kokonaisuutena, esim. kaikki eivät innostu numeerisista tavoitteista. Myös itseasetetut tavoitteet ovat hyviä, niihin sitoutuu eri tavalla, yksilö voi asettaa ne tietäen omat rajansa ja mahdollisuutensa, jolloin niistä tulee saavutettavat ja innostavat. Jo keskustelujen käyminen tavoitteiden asettelusta on parempi yksilön kannalta kuin pelkkä tavoitteiden antaminen. (Moilanen 2001, 132–133.)

Ihmisen omat tavoitteet auttavat jokapäiväisissä toimissa vision saavuttamiseksi. Yhteinen visio ja suunta taas antavat riittävän pitkäjänteisen ja pidemmällä aikavälillä houkuttavan kuvan tulevaisuudesta. Oppivan organisaation kannalta parasta olisi, jos nämä kaksi asiaa voitaisiin yhdistää. (Moilanen 2001, 133.)

4.3 Esteiden tunnistaminen

Oppimisprosessissa on aina pienempiä ja suurempia esteitä, jotka on tunnistettava, jotta oppiminen sujuisi tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Esteitä voivat olla sisäiset tekijät eli tunteet ja arvot tai totutut ajattelu- ja käyttäytymismallit tai ulkoiset tekijät eli työn organisointiin ja sisältöön liittyvät tekijät. Esteiden tiedostaminen ja tunnistaminen on vaikeaa, mutta tärkeää toivottuun tulokseen pääsemiseksi. (Moilanen 2001, 136–137.)

Sisäiset esteet. Sisäisiin esteisiin kuuluvat pelot, ahdistus ja kyvyttömyyden tunne. Oppijan käsitys omasta itsestään ja omista mahdollisuuksistaan tai hänen maailmankuvansa voi osoittautua oppimisen esteeksi. Jos muutos aiheuttaa ihmisessä liikaa hallitsemattomuuden ja epävarmuuden tunteita, hänen kykynsä suoriutua haasteista vähenee olennaisesti. Näihin tunteisiin liittyy myös tunne omasta kykenemättömyydestä ja riittämättömyydestä, jolloin ihminen ei usko, että hän pystyy oppimaan uusia taitoja ja valmiuksia. Tämä johtaa siihen, että uusiin muutoksiin mukaan lähteminen ja uusien asioiden oppiminen on hankalaa. Kykenemättömyyden tunne saa aikaan sen, ettei luoteta omaan itseen ja kuvitellaan, että muut ovat parempia. Negatiivisesti ajattelevat usein myös välttelevät haasteita, koska pitävät epäonnistumista todennäköisenä. (Moilanen 2001, 136.)

Muutosvastarinta voidaan myös lukea oppimisen esteisiin, sillä se on usean oppimisen esteen yhdistelmä. Siihen voi sisältyä paljon erilaisia epävarmuuden, kyvyttömyyden, huonommuuden, pelon ja ahdistuksen tunteita. Muutosvastarinnalla voi näin olla suuri merkitys oppimiseen, ja onkin syytä miettiä, kuinka vastustavat yksilöt voidaan auttaa kielteisten tunteidensa ja pelkojensa yli. Tällöin vastustavat yksilöt eivät omalla kielteisellä toiminnallaan vaikeuta muiden kehittymistä ja oppimista. (Moilanen 2001, 136–137.)

Ihmisen kyvyttömyys saattaa näkyä erilaisina puolustusmekanismeina hänen toiminnassaan. Yksilö haluaa selviytyä vaikeista tilanteista omaa oletettua kyvyttömyyttään osoittamatta, minkä vuoksi hän keksii erilaisia tapoja selviytyä näistä tilanteista. Hän voi esimerkiksi vältellä ja unohdella tarkoituksella muutokseen liittyviä asioita sekä jopa mustamaalaamalla muutosprosessia ja esimiehiä tai työkaivereita. (Moilanen 2001, 137–138.)

Ulkoiset oppimisen esteet. Organisaation toimintamallit ja periaatteet voivat aiheuttaa esteitä oppimiselle, jolloin yksilön mahdollisuus vaikuttaa esteiden poistamiseen, on rajallinen. Aika ja raha ovat yleisiä esteitä. Ajanpuutteeseen on helppointa vedota. Tulisi kuitenkin miettiä, onko se todellista, vai liikenisikö oikeasti tehokkaalla toiminnalla aikaa myös toimintamallien kehittelyyn ja uuden oppimiseen. Raha on toinen rajallinen resurssi yrityksissä, on vaikea kehittää mitään tai opiskella uutta, ellei työnantaja ole millään tavoin valmis rahallisesti tukemaan. Myös oppimiskielteinen arvomaailma ja esimiesten vähättelevä tai muutoin kielteinen asenne toimivat tehokkaina oppimisen esteinä. (Moilanen 2001, 138–139.)

Esteiden poistaminen. Oppimisen esteitä tulisi yrittää poistaa. Työn organisointiin ja työoloihin liittyviä esteitä voi olla hyvinkin helppo poistaa, koska yleensä kyseessä on sellaisia asioita, joihin voidaan vaikuttaa. Näiden esteiden olemassaoloon voi olla syynä tietämättömyys, ajattelemattomuus, osaamisen puute tai resurssien niukkuus. Joka tapauksessa ne pitäisi pystyä tunnistamaan ja poistamaan organisaation kehityksen tieltä. (Moilanen 2001, 140–141.)

Yksilön omasta persoonasta johtuvia esteitä voi olla vaikeampi poistaa. Yksilön sisäiset reaktiot ovat merkkejä siitä, että yksilö tuntee olevansa kyvytön selviämään muutoksista omia kasvojaan menettämättä. Aina tunne ei johdu edes todellisesta kyvyttömyydestä vaan vain kyvyttömyyden tunteesta. Ennen kuin yksilöt voivat alkaa oppia, saatetaan joutua hoitamaan yksilöiden epävarmuutta, ahdistusta, kyvyttömyyden tunnetta ja kasvojen menettämisen pelkoa. Jos yksilöt joutuvat työssään kohtaamaan suuria muutos- tai oppimispaineita, tulee heitä auttaa mahdollisten henkilökohtaisten oppimisesteiden ylitse. Jos taas organisaatiolla on varaa jättää nämä yksilöt muutoksen ulkopuolelle, ei asia vaadi enempää toimenpiteitä. (Moilanen 2001, 140.)

4.4 Keinojen valinta

Koulutus ja kurssitus ovat yleisiä oppimisen keinoja, ne eivät kuitenkaan ole kaikille parhaat mahdolliset keinot oppimiseen. Oppimisen keinoja voi olla hyvinkin paljon, jos katsotaan oppimista muusta kuin kouluoppimisen näkökulmasta. Työ itsessään on loppumaton oppimisen lähde, samoin siihen liittyvät ihmissuhteet, suu-

rin osa oppimisesta tapahtuukin juuri omaan työhön liittyen. Yksilöt ovat kuitenkin perusluonteeltaan, toimintamalleiltaan, suuntautumiseltaan ja oppimiskyvyiltään hyvin erilaisia, minkä vuoksi tarvitaan paljon erilaisia oppimisen keinoja. (Moilanen 2001, 142–143.)

Itseopiskelu tai omaehtoinen oppiminen. Itseohjautuvuutta voidaan käyttää jos organisaatiossa on totuttu muutoksiin ja oppijat ovat joutuneet erilaisiin oppimistilanteisiin. Itseohjautuvan oppimisen kannalta tärkeää on, että yksilöt tietävät organisaation toiminnasta ja tavoitteista riittävästi. Myös omat tavoitteet on läpikäytävä perusteellisesti esimiesten kanssa, jotta opiskelu johtaa oikeisiin tuloksiin. Tiedonlähteinä ja oppimisen keinoina voidaan käyttää kirjallista materiaalia kuten ohjeita, oppaita ja tutkimusraportteja sekä Internetiä tai yrityksen sisäistä intranetiä. (Moilanen 2001, 143.)

Omaa työtään voi tarkastella kriittisesti ja löytää näin turhia työvaiheita. Työssä voi kokeilla erilaisia toimintatapoja ja ottaa näin saaduista kokemuksista opiksi. Omista onnistumisistaan ja epäonnistumisista voi myös ottaa opiksi. Siirto toisiin tehtäviin tai erilaisiin projekteihin antavat nekin hyvän mahdollisuuden oppia omassa työssään. Oppia voi myös työn ulkopuolella, erilaisissa harrastustoiminnoissa. Niissä opittuja taitoja ja valmiuksia voi hyödyntää myös omassa työssä ja sen kehittämisessä. (Moilanen 2001, 143–144.)

Mahdollisuus vuorovaikutuksessa oppimiseen. Suurin osa työntekijöistä on päivittäin tekemisissä toisten yhteisön jäsenten kanssa, jolloin kontaktit muiden kanssa tarjoavat todella hyviä oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen muilta ja muiden kanssa vaatii kuitenkin tiettyä nöyryyttä, oman rajallisuutensa tunnustamista ja muiden asiantuntemuksen ja osaamisen arvostamista. Yksilöiden aktiivinen ja kehittävä vuorovaikutus työyhteisössään on paras tiedon ja osaamisen leviämisen kannalta. Kun osaa kysyä oikealta henkilöltä, saa nopeasti ajantasaisen tiedon. Joskus kysyessään yhdestä asiasta voi samalla oppia myös paljon muuta ja mahdollisesti jakaa omaa osaamistaan muille. Toisten virheistä ja erehdyksistä voi myös ottaa opikseen, jottei kaikkien tarvitse tehdä samoja virheitä. (Moilanen 2001, 144–145.)

Järjestetyt oppimistilanteet. Koulutuksella pyritään aina johonkin. Jotta yksilö voisi soveltaa asioita omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, tulisi asioilla olla yhteys käytäntöön. Asioiden tulisi olla myös merkityksellisiä, jolloin ne jäävät osallistujien mieleen ja siirtyvät sitä kautta käyttöön. Oppija pitää saada kiinnostumaan ja innostumaan asiasta, jotta hän oppii. Useimmille paras lähtökohta on konkreettinen ja käytännönläheinen eli se, mikä on omaa persoonaa ja kokemusta lähellä. Oppiminen on parempaa, jos oppijat saadaan aktiivisiksi ja jakamaan omia kokemuksiaan. Tämä on useimmille parempi kuin pelkkä kuunteleminen ja lukeminen. (Moilanen 2001, 145–148.)

4.5 Arviointi ja palkitseminen

Ilman oppimisen arviointia oppimisen prosessi jää vajaaksi. Arvioinnin voi tehdä mm. itsearviointina, pariarviointina tai esimiehen arviointina. Oppiminen tuntuu mielekkäämmältä, kun sitä arvioidaan ja saavutettuja tuloksia tuodaan esille. Näin yksilö kokee saavuttaneensa jotakin ja oppiminen ei tunnu päättymättömältä prosessilta. Keskeinen osa oppimisen seuranta on oppimiselle asetetut tavoitteet. Palautetta kannattaa antaa tavoitteen toteutumisen eri vaiheissa, jolloin yksilö jakaa muun työnsä rinnalla panostaa myös uusien asioiden oppimiseen. (Moilanen 2001, 150–151.)

Oppimisesta tehtyjä arviointeja ja havaintoja tulisi hyödyntää. Asioita on hyvä käydä läpi joko kyseessä olevan yksilön tai organisaation henkilöstön kanssa, jotta ihmiset eivät kokisi tekevänsä turhaa työtä täyttäessään arviointiin mahdollisesti liittyviä lomakkeita tai osallistuessaan muihin arviointiin liittyviin toimenpiteisiin. Kun muiden oppimisesta ollaan kiinnostuneita, lisääntyy myös kiinnostus omaa oppimista kohtaan. (Moilanen 2001, 152.)

5 Metsänhoitoyhdistys Keskipohja

5.1 Toiminnan aloitus

Nykymuotoisten metsänhoitoyhdistysten perustaminen on ollut mahdollista vuoden 1929 alussa voimaan tulleen yksityismetsälain jälkeen. Keski-Pohjanmaalla ensimmäinen metsänhoitoyhdistys on syntynyt Kaustiselle 1933. Tämän jälkeen metsänhoitoyhdistyksiä on perustettu tiuhaan tahtiin. Vuonna 1934 perustettiin Kalajoen ja Toholammin-Lestijärven yhdistykset. Vuonna 1936 perustettiin Ala- ja Ylivieskan, Haapajärven, Himangan, Kannuksen, Kälviä-Ullavan, Lohtajan, Nivalan Perhonjokilaakson ja Pyhäjärven yhdistykset. Seuraavana vuonna perustettiin Sievi-Reisjärven yhdistys ja vielä vuonna 1938 perustettiin viimeisenä Kärsämäen metsänhoitoyhdistys. Vuonna 1942 merkittiin yhdistysrekisteriin Keski-Pohjanmaan Metsänhoitoyhdistysten Liitto, johon kuuluivat kaikki Keski-Pohjanmaan metsänhoitolautakunnan metsänhoitoyhdistykset. Vuonna 1952 astui voimaan laki metsänhoitoyhdistyksistä, joka antoi vankan pohjan metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittämiseksi. Lain voimaan tulon jälkeen Sievi-Reisjärven yhdistys hajotettiin ja kumpikin perusti oman yhdistyksen ja Perhonjokilaakson yhdistyksestä erosi Perho, muodostaen oman yhdistyksen. (Laasanen 1990.)

5.2 1960-luku ja yhteismarkkinointi

Yhteismarkkinoinnin toteuttaminen on yksi puukaupan tärkeimmistä tapahtumista 1960-luvulla. Yhteismarkkinoinnin tarkoitus oli tukea ja vahvistaa puun hintaa, ja sille asetettiin suuria toiveita. Yhteismarkkinointiperiaate sai alkunsa puutavaran hintakehityksessä tapahtuneesta laskusuunnasta, jota kartelloitunut paperipuun ostorengas pyrki toteuttamaan. Yhteismarkkinoinnin toteutus sujuikin alkuvaiheessa hyvin; Metsäliittoon saatiin paljon uusia jäseniä ja Metsäliitolle tuli runsaasti puuta markkinoitavaksi. Ongelmat alkoivat, kun suuret määrät puuta olisi pitänyt saada markkinoitua eteenpäin. Ostajia suurille määrille ei ollutkaan niin paljon, kuin oli ehkä kuviteltu, ja otti oman aikansa ennen kuin koko yhteismarkkinointierä oli saatu markkinoitua eteenpäin. (Laasanen 1990.)

5.3 1970-luku ja toiminnan vakinaistuminen ja kehittäminen

1970-luvulla menttiin muutenkin eteenpäin koko metsänhoitoyhdistystoiminnassa. Nimettiin työryhmiä selvittämään raakapuun markkinoinnin kehittämistä ja laatimaan toimintamallia keskitetystä markkinoinnista yhteismarkkinointialueella. Myös Keski-Pohjanmaalta oli ihmisiä työryhmissä mukana. 1970-luvun puolivälissä nimettiin työryhmä, jonka tehtävänä oli koko metsänhoitoyhdistystoiminnan kehittäminen. Metsänhoitoyhdistystiedustelujen pohjalta laadittiin toiminnan kehittämisohjelma, jonka pohjalta alettiin kehittää liiton ja eräiden metsänhoitoyhdistysten yhteistoimintaa. (Laasanen 1990.)

Ensimmäinen yhteistoiminta-alue muodostettiin Himangan, Kannuksen, Kälviän-Ullavan ja Lohtajan metsänhoitoyhdistysten kesken 10.12.1974. Tämän jälkeen alkoikin toiminta alueella tehostua, joka näkyi erityisesti toiminnan laatutason parantumisena. Vaikka yhteistoiminta oli todettu toimivaksi ja hyväksi, se laajeni muualle vasta 1978, kun Perhonjokilaaksoon perustettiin metsäyhteistoiminta-alue. 1981 perustettiin Kalajokilaaksoon yhteistoiminta-alue ja viimeisenä, vuonna 1987, Haapajärven, Kärsämäen ja Pyhäjärven metsänhoitoyhdistysten yhteistoiminta-alue. (Laasanen 1990.)

5.4 1980-luku - kehityksen vuosikymmen

1980-luvulla koulutettiin henkilöstöä. Kenttätoimihenkilöitä alettiin kouluttaa markkinoimaan palveluita. 80-luvun puolivälissä oli luottamusmiesten ja toimihenkilöiden kehittämisseminaarin vuoro. Heille järjestettiin kehittämisseminaareja, jotka oli suunnitellut piirimetsänhoitaja ja liiton toiminnanjohtaja. 1980-luvulla alettiin hankkia ATK-laitteita ja kouluttaa henkilöstöä niiden käyttöön. (Laasanen 1990.)

5.5 1990-luku ja Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan perustaminen

Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan historia alkaa vuoden 1997 alusta, kun Himangan, Lohtajan, Kälviän-Ullavan, Toholammin-Lestijärven ja Vetelin-Halsuan metsänhoitoyhdistykset liittyivät yhteen (Metsänhoitoyhdistys Keskipohja [viitattu

10.1.2013]). Yhteenliittymän myötä yhdistykselle voitiin palkata lisää urakoitsijoita ja osa-aikaisia metsureita, mikä näkyi seuraavien vuosien tuloksissa suotuisasti. Talouskin alkoi kehittyä ja toimintaa voitiin alkaa tehostaa. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 1998,2.)

Metsäpolitiikassa tapahtui vuonna 1996. Vuoden lopussa hyväksyttiin uusi metsälaki ja kestävän metsätalouden rahoituslaki, jotka aiheuttivat muutoksen paineita niin Keski-Pohjanmaan maakunnassa kuin muuallakin Suomessa. (Perhon metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 1996.) Vuosikymmenen lopussa hyväksyttiin uusi metsänhoitoyhdistyslaki, joka selkeytti monia tulkinnanvaraisia kysymyksiä ja helpotti näin työntekoa. Alettiin myös valmistautua tulevaa alueellista metsäsertifiointia varten. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 1998, 2-3.)

5.6 2000-luku

Uuden vuosituhannen alussa Mhy Keskipohjaan liittyi Perhon metsänhoitoyhdistys. Vuonna 2001 otettiin yhdistyksellä käyttöön laatu järjestelmä, joka takaa, että metsänomistajien palvelu ja yhdistyksen toiminta ovat entistä yhtenäisemmät koko alueella. Myös hallinnossa tapahtui samana vuonna suuria muutoksia, kun ylintä päättävää valtaa ei käytäkään enää jäsenkokous vaan postivaaleilla valittava valtuusto. Hakkeella toimivien lämpölaitosten suunnittelu ja rakentaminen lisääntyi merkittävästi alueella. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 2001.)

Vuonna 2003 yhdistyksen alueen kaikkiin toimistoihin oli saatu kiinteä verkko ja käyttöön voitiin ottaa paikkatietojärjestelmä SilvaGis (Keskipohjan metsänhoitoyhdistyksen toimintakertomus 2003).

Vuosi 2006 oli ensimmäinen puukauppavuosi metsäverotuksen siirtymäkauden (1993–2005) jälkeen, ja puukaupallisesti vuosi olikin todella hyvä. Vuosia 2006 ja 2007 leimasi kuitenkin toimihenkilöiden suuri vaihtuvuus, osin luonnollisista syistä. Vuoden 2007 alussa toiminnanjohtajana aloitti Manu Purola ja uusia henkilöitä yhdistyksessä oli yhteensä kuusi, joilla kaikilla oli vain alle vuoden kokemus mhy-neuvojan työstä. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 2006.)

Seuraavina vuosina metsänhoitoyhdistys ylsi hyviin tuloksiin ja liikevaihtoon. Metsänhoitoyhdistyksen profiilia nostettiin metsänomistajien silmissä kouluttamalla, neuvomalla ja tiedottamalla heitä entistä paremmin. Keski-Pohjanmaan Metsäviesti-lehden toimitus otettiin metsänhoitoyhdistyksen omiin käsiin, mikä osoittautui hyväksi valinnaksi ja sai hyvää palautetta metsänomistajilta. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 2009.)

5.7 Metsänhoitoyhdistys vaikeuksissa

Vuosi 2011 oli Keskipohjassa vilkkaan vaihtuvuuden aikaa toimihenkilöiden kannalta. Yhdistyksen oli jättänyt kymmenkunta toimihenkilöä ja uusia palkattiin tilalle. Pidempään yhdistyksen palveluksessa olleista jatkoi vain muutama. Irtisanoutumiset johtuivat suurelta osin yhdistyksen sisällä olleesta turbulenssista ja erimielisyyksistä yhdistyksen toiminnassa. (Kattilakoski 2011.)

Alkuvuosi 2011 oli todellisten muutosten aikaa myös muiden kuin toimihenkilöiden vaihtuvuuden vuoksi. Yhdistyksessä on ollut kiusaamis- ja ajojahtiväitteitä suuntaan ja toiseen, oikeusjuttuja ja luottamuspulaa. Välillä valtuustossa keskusteltiin jopa yhdistyksen hajoamisesta kahteen osaan. Tammikuussa 2011 hallitus erotti toiminnanjohtajan vedoten luottamuspulaan ja talousepäselvyyksiin. Yhteistyö metsänhoitoyhdistyksen kanssa oli jo tuolloin ollut vaikeaa vuosien ajan, sekä yhdistyksen sisällä toiminta riitaista (Yle Keski-Pohjanmaa 27.1.2011.) Toiminnanjohtajan erottamisen jälkeen kutsuttiin koolle ylimääräinen valtuusto keskustelemaan hallituksen toimista. Valtuusto päätti äänestyksellä irtisanoa hallituksen (Yle Keski-Pohjanmaa 23.2.2011.) Yhdistystä johtamaan valittiin uusi hallitus, jo kolmas sitten joulukuun, ja toiminnanjohtajan potkut peruttiin. Entinen toiminnanjohtaja ei kuitenkaan halunnut palata virkaansa, mutta jatkoi työtään Keski-Pohjanmaan metsänomistajien liiton toiminnanjohtajana (Yle Keski-Pohjanmaa 16.3.2011.)

Toiminnanjohtajan erottamisen jälkeen toiminnanjohtajan ehti toimia kolme henkilöä yhdistyksen sisällä ennen varsinaisen toiminnanjohtajan, Juha Laitisen, valintaa, hän aloitti tehtävissään 1.7.2011. Rungas vaihtuvuus toimihenkilöissä ja uusi hallitus näkyivät vuoden tuloksessa. Loppuvuosi keskittyttiinkin toimihenkilöiden

koulutukseen ja vanhojen hankkeiden päättämiseen. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus 2011.)

Vuonna 2012 toiminta yhdistyksessä oli taas normalisoitunut. Yhdistys aloitti uutena palvelumuotona kiinteistöväilyksen. Vuoden aikana päätoimisto siirtyi Vetelistä Kokkolaan, jotta se voisi palvella paremmin myös kaupunkimetsänomistajia. Mietinnässä on vuoden aikana ollut mahdollinen metsänhoitomaksun poistuminen ja sen vaikutus yhdistyksen toimintaan (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys toimintakertomus, 2011). 1.7.2012 Kaustisen metsänhoitoyhdistys liittyi yhteen Keskipohjan yhdistyksen kanssa. (Keskipohjan metsänhoitoyhdistys[viitattu 10.1.2013].)

Vuonna 2012 käytiin läpi vielä erästä kiistaa. Keski-Pohjanmaan metsänomistajien liiton yhdysjäsenet virittelivät neuvotteluja alueorganisaation liittämistä suurempaan yhteistyöalueeseen, viimeisimpänä keskusteluja käytiin liittymisestä Länsi-Suomen metsänomistajiin. Asia ei kuitenkaan edennyt niin kuin Keskipohjan, Kaustisen ja Kannuksen metsänhoitoyhdistykset olisivat toivoneet, ja ne pyysivätkin ylimääräistä yleistä kokousta koolle purkamaan piiriorganisaationsa. Kokouskutsun sijaan metsänhoitoyhdistykset saivat kuulla, että heidät on erotettu liitosta. Asiaan kiinnitettiin huomiota myös MTK:ssa ja Metsäkeskuksessa, jotka alkoivat selvittää asioiden etenemisen lainmukaisuutta ja eritoten sitä, miksi ylimääräistä kokousta ei kutsuttu koolle tai miksi sääntömääräisiä kokouksia ei ollut pidetty. Erimielisyyksistä kertoo sekin, että Metsänhoitoyhdistysten liitto julkaisi ennen metsävaaleja lehden, jossa kritisoitiin jyrkästi Keski-Pohjan, Kaustisen ja Kannuksen päätöstä siirtyä Länsi-Suomen metsänomistajien jäseniksi (Yle Keski-Pohjanmaa, 5.10.2012.)

6 Aineiston hankinta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi valittiin metsänhoitoyhdistykselle vuoden 2011 aikana palkattuja toimihenkilöitä. Heitä on kuusi ja heidän toimipaikkansa ovat eri puolilla yhdistyksen aluetta. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena, jotta organisaation ja toimihenkilöiden oppiminen tulisi parhaiten esille.

Työskentelin kesän 2012 Metsänhoitoyhdistys Keskipohjassa, joten sain tehdä haastattelut työaikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin varmuuden vuoksi kahdella äänityslaitteella. Kaikki haastatteluun valitut suostuivat haastatteluun, toiset tosin olivat puheliaampia kuin toiset. Koska vastausten pituus ei ollut ensimmäisen kerran jälkeen tyydyttävä, täytyi tehdä lisähaastatteluja osalle joukosta. Lisähaastatteluissa selvisi paljon lisää asioita sekä metsänhoitoyhdistyksen oppimisesta että toimihenkilöiden omasta oppimisesta.

7 Tulokset

7.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltavien keski-ikä oli haastattelujen teon aikaan 29 vuotta. Vastaajista yksi on nainen ja viisi miehiä. He olivat tulleet metsänhoitoyhdistykselle töihin 2011 tapahtuneiden toimihenkilöiden lähtöjen jälkeen.

7.2 Oppiminen organisaatiotasolla

7.2.1 Metsänhoitoyhdistyksen tavoitteet

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että toiminta on mennyt eteenpäin metsänhoitoyhdistyksessä. Heidän mielestään kehittymisen ovat mahdollistaneet uusi toiminnanjohtaja ja uudet toimihenkilöt joiden myötä vanhoja asioita on voitu jättää taakse ja keskittyä palvelemaan mahdollisimman hyvin metsänomistajia. Kommentit olivat seuraavanlaisia:

Valittiin uusi toiminnanjohtaja alueen ulkopuolelta, joka ei ollut missään tekemisissä aiempien sotkujen kanssa. Siten oli ehkä helpompi lähteä järjestelmään asioita ja kehittämään yhdistystä parempaan suuntaan.

Nyt on ehkä porukka yhtenäisempi kuin aluksi. Nykyään voi toisilta kysyä asioita ja toiminnanjohtajan kanssa ei tarvitse tapella, homma toimii. Yleisesti ottaenkin kaikki toimii paremmin ja toiminta on avoimempaa ja esimerkiksi päätoimistolta voi kysyä neuvoa ja siellä tiedetään asioista kaikkea ja asiat toimivat siellä hyvin.

Toimihenkilöt eivät osanneet kertoa kovin paljon alun tavoitteista tai siitä, kuinka toimintaa oli lähdetty kehittämään. Toisaalta he kertoivat, etteivät niistä halunneetkaan tietää enempää, ehkä juuri vanhojen sotkujen takia. Vastauksista selvisi yritys pysyä kasassa ja jättää vanhat sotkut taakse:

Aluksi oli tarkoitus pysyä kasassa, ettei koko yhdistys hajoaisi.

Keski-Pohjanmaan metsänomistajaliitosta yritettiin päästä Länsi-Suomen liittoon. Näin tämä sotku jäisi pois.

Riitojen tai vanhojen asioiden selvittelystä ei paljon keskusteltu. Toiminnanjohtaja koitti hoitaa ne asiat ja muut saisi keskittyä töihinsä.

7.2.2 Toiminnan kehittäminen

Toimihenkilöiden keskuudessa ei koettu olevan vastustusta uusia asioita kohtaan, vaan ne otetaan vastaan myönteisesti, varsinkin uusien toimihenkilöiden keskuudessa. Uudistuksien koetaan tuovan helpotusta työn hoitamiseen. Kun tehdyt työt kirjataan kaikki koneelle, niitä voi selata helposti sieltä, eikä tarvitse selata läpi paperipinoja oikean tiedon löytämiseksi. Uusien toimihenkilöiden myötä ainakin joi-tain vanhoja toimintamalleja on korvattu uusilla:

Uudet toimihenkilöt tekevät ehkä enemmän töitä niillä oikeilla ohjelmilla, kuten Silva Datalla. Vanhat toimihenkilöt olivat viritelleet kaikkia kivoja Excel-juttuja. Niistä kukaan ota selvää jälkeensä.

Myös tapahtumien lisääntyminen ja uusien työntekijöiden palkkaaminen koetaan edistykseenä. Tapahtumissa metsäneuvojat pääsevät tapaamaan metsänomistajia, mutta myös työtovereitaan. Yhdistyksen alueella on palkattu kaksi uutta suunnittelijaa, mikä helpottaa neuvojien työtä. Heidän työmääränsä väheni ja he voivat keskittyä paremmin metsänomistajien palvelemiseen. Suunnittelijoille ostetut maastomikrot on myös parannus, tiedot voidaan merkata suoraan maastossa koneelle ja hankala paperin ja kynän kanssa toimiminen metsässä jää pois.

Muutama vastaajista toivoi nykyistä enemmän tehtävien jakoa toimihenkilöiden kanssa. Metsäneuvojien työnkuvaan kuuluu hoitaa kaikkea metsään liittyviä asioita. Jakoa toimihenkilöitten kesken kuitenkin toivottiin, jotta yksi henkilö voisi enemmän keskittyä hoitamaan tiettyjä asioita ja hänelle kehittyisi näin enemmän taitoa hoitaa juuri niitä työtehtäviä. Varsinkin toimistoilla, joissa on useampi kuin yksi henkilö töissä, olisi tehtävien jako toimihenkilöittäin helpompaa ja selkeämpää, kuin jako alueen mukaan, jolla kunkin tulisi toimia.

Tehtävien jakoa enemmän. Alue vaan on niin haastava välimatkojen vuoksi. Siksi vain tiimeittäin jakoa tehtävissä.

Myöhemmin tehdyssä lisähaastattelussa selvisi, että tehtävien jakoa on alettu tehdä yhdistyksen sisällä. Koska tehtävien jako ei onnistu niin, että yksi henkilö hoitaisi jonkin asian koko yhdistyksen sisällä, on tehtäviä jaettu tiimeittäin. Jako tullee helpottamaan toimihenkilöiden jokapäiväistä toimintaa, kun tehtävien hoitoa on jaettu kunkin osaamisen mukaan.

Nyt kun ollaan päästy vauhtiin, niin tehtäviäkin aletaan pikkuhiljaa jakamaan toimihenkilöittäin tiimeissä. Esim. yksi hoitaa metsäsuunnitelmat ja arviot, yksi ojat ja yksi on päävastuussa puunkorjuusta korjuupalvelulla.

7.2.3 Tiedonkulku

Tiedonkulun koettiin parantuneen, mutta ei riittävästi. Toimihenkilöt kaipasivat paljon lisää tiedottamista yleisistä asioista mutta myös yhteisistä tapahtumista ja puukaupan hinnoista. Välillä päätetään, että toimistoilla järjestetään esim. kahvitusta metsänomistajille, mutta jätetään tiedottamatta siitä kunnolla metsäneuvojille. Jotkut asiat kulkevat yhdistyksen sisällä puhelimen kautta metsäneuvojalta toiselle, yleensä ne tulevat kaikkien kuuloon tälläkin tavalla, mutta helpompaa ja mukavampaa toimihenkilöiden mielestä olisi, jos he saisivat tiedon sähköpostiinsa, kaikille samanaikaisesti ja ajantasaisesti.

Tiedonkulku tökkii välillä, koska ihmiset on laiskoja tiedottamaan. Normaali viikottainen/ kuukausittainen tiedottaminen tökkii, tuntuu olevan välillä vaikeaa laittaa koko porukalle sähköpostia.

Päällimmäisenä tulee mieleen, että tiedonkulku voisi olla parempaa työporukassa, että semmoisia yhteisiä asioita jotka liittyy esim. puukauppaan ja sopimuksiin, niin kaikilla ois tiedossa missä niissä mennään.

Tiedonkulun koettiin parantuneen vuoden 2011 aikana kuitenkin paljon. Tästä kunniaa annettiin varsinkin toimistohenkilöille, jotka ovat toimihenkilöiden mielestä hoitaneet työnsä hyvin. Tiedonkulkuun toivottiin tulevan parannusta vuoden 2013 aikana, toiminnanjohtajan antaman uudenvuodenlupauksen myötä.

Tieto kulkee paremmin kun ihan aluksi ja toimisto toimii paremmin.

Toiminnanjohtaja uudenvuodenlupauksessaan lupasi kehittyä tiedottamisessa.

7.2.4 Koulutus

Varsinaisista oppimistavoitteista metsänhoitoyhdistyksessä ei haastateltavien mukaan ollut ollut puhetta. Tarpeellisista koulutuksista oli puhuttu ja toiveiden mukaan näihin koulutuksiin oli myös päästy. Osa toimihenkilöistä oli varsin tyytyväisiä saamansa koulutuksen määrään, mutta osa oli sitä mieltä, että varsinkin alussa sitä olisi voinut olla enemmänkin.

Oja- ja tiekoulutusta ehdotettiin ja sinne mentiin.

Ihan riittävästi oon saanu koulutusta, että ihan tyytyväinen oon ollu perehdytyksen ja koulutuksen määrään.

Vuoden 2011 aikana olleet ohjelmistokoulutukset ja perehdytyskoulutukset koettiin hyödyllisimmiksi. Uusilla toimihenkilöillä oli paljon opettelemista yhdistyksen ohjelmien käytössä ja nämä koulutukset toivat apua moneen ongelmaan.

Ohjelmistokoulutukset ovat olleet ehkä hyödyllisimpiä. Koska ohjelmia pitää käyttää päivittäin ja kun sen osaa niin siihen ei mene niin paljon aikaa.

Kritiikkiä saivat kuitenkin koulutuksien ajoitukset. Koulutuksissa opituista asioista olisi voinut olla hyötyä jo aiemmin. Yllä mainittu ohjelmistokoulutus oli toimihenkilöillä vasta vuoden 2011 lopulla, siihen mennessä moni oli jo ehtinyt kohdata ongelmia ohjelmien käytössä ja itseopiskelun kautta oppinut käyttämään niitä. Koulutus heti työuran alussa olisi helpottanut monen työskentelyä. Myös puukauppakoulutus vuoden 2012 lopussa koettiin hyödylliseksi ja asiasisällöltään hyödylliseksi luennoksi, senkin opeista olisi toimihenkilöille ollut apua jo aiemmin.

Nyt oli Nivalassa puukauppakoulutus, mikä oli hyvä. Mutta olisi pitänyt olla aiemmin.

Vaikka koulutus koettiin riittäväksi, olisi osa toimihenkilöistä kaivannut enemmän perehdytystä työtehtäviin alussa. Perehdytystä olisivat kaivanneet varsinkin ne henkilöt, jotka tulivat suoraan koulusta töihin tai joille metsänhoitoyhdistyksen toiminta ei ollut ennestään tuttua. Parasta perehdyttämistä olisi toimihenkilöiden mielestä ollut, jos vanhempi metsäneuvoja olisi ollut alussa mukana hoitamassa työtehtäviä, kuten tila-arvioita ja metsäsuunnitelmia ja opastanut ohjelmien käyttöön. Jos perehdytystä olisi ollut enemmän, toimihenkilöt olisivat päässeet paremmin käsiksi työtehtäviinsä ja itseopiskelun määrä olisi vähentynyt.

Nimenomaan silloin alkuvaiheessa ois kyllä tarvinnu huomattavasti enemmän perehdytystä.

Kyllä ois varmaan enemmänki perehdytystä, että aika paljon on ite saanu opetella.

7.2.5 Tavoitteet

Toimihenkilöt tietävät yhdistyksen tavoitteet yleisellä tasolla hyvin. Yhdistyksen sisällä tavoitteena on tehdä paljon puunmyyntisuunnitelmia, markkinoida töitä metsänomistajille ja tehdä töitä niin, että toiminta olisi mahdollisimman tuottavaa. Oppimiseen liittyviä tavoitteita toimihenkilöt eivät ainakaan tienneet yhdistyksellä olevan.

Puunmyyntisuunnitelmia pitäisi tehdä jatkuvasti, koska niiden kautta tulevat myös muut työt esim. viljelytyöt. Töitä pitäisi jatkuvasti markkinoida ja olla yhteydessä metsänomistajiin.

Tavoitteiden yksityiskohtaisemmasta toteuttamisesta ja niiden toteutumisesta kunkin toimihenkilön kohdalla, olisi kuitenkin kaivattu enemmän keskustelua esimiehen kanssa. Tavoitteista oli keskusteltu toiminnanjohtajan kanssa, mutta toimihenkilöt kaipasivat vielä yksityiskohtaisempaa keskustelua juuri heidän tavoitteistaan ja mitä he voisivat toiminnassaan parantaa. Vaikka toimihenkilö oli menestynyt yhdistyksen sisäisessä vertailussa hyvin ja toiminnanjohtaja sanoi kaiken näyttävän hyvältä, olisivat toimihenkilöt halunneet tarkemmin tietää, missä voisi mennä

paremmin ja kuinka hyvin oikeasti pitäisi mennä, jotta yhdistyksen tulos nousisi. Toisaalta toiminnanjohtajan kysyessä, miten työt sujuvat, yleinen vastaus toimihenkilöltä oli, että hyvin, sen sijaan, että hän olisi sanonut jotain tarkempaa työskentelystään tai vaatinut tarkempia tavoitteita työnsä tueksi.

Toiminnanjohtaja kävi pari kertaa puhumassa asioista toimistolla. Keskusteltiin siitä, miten työt sujuvat ym. eikä suuria ongelmia ollut. Ei keskusteltu tavoitteista tai niihin pääsystä.

Ei ole keskusteltu tarpeeksi. Meillä piti olla kehityskeskustelut, mutta minun osalta se kesti noin viisi minuuttia. Kaikki näytti ihan hyvältä, niin Juha(toiminnanjohtaja) sitten ilmeisesti katsoi, että kaikki on OK.

Ehkä se ois ihan kiva olla kehityskeskustelut ja tietää tavoitteet ja suunnat alusta alkaen.

Toivoin aiemmin tavoitteita, mutta niitä ei sitten kuulunut. Mennyt varmaan liian hyvin.

Tiesin että menee hyvin, mutten tiennyt miten hyvin oikeasti pitäisi mennä. Vuonna 2013 seurataan varmaan tarkemmin.

8 Yksilötason oppiminen

8.1 Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus

Henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen yhdistykseen ovat kasvaneet parin vuoden aikana. Töissä käymiseen motivoi suurimmin siitä saatu palkka. Työ todettiin myös kiinnostavaksi vaihtelevien päivien ja viikkojen vuoksi. Ne saa melko vapaasti suunnitella itse mieltymystensä ja esim. sääolojen suhteen. Myös työpäivien vaihteleva sisältö miellytti, toimiaan ei voi liian tarkkaan suunnitella, koska lisää töitä saattaa ilmaantua päivän mittaan, joskus kiireellisiäkin. Sitoutuneisuus yhdistykseen oli myös hyvää. Yhdistyksen toiminta menee koko ajan eteenpäin ja tulevaisuus näyttää hyvältä toiminnan jatkumisen ja työpaikan säilymisen kannalta.

Työ on ainakin periaatteessa kiinnostavaa. Saa itse suunnitella työpäivät ja –viikot, miten on metsässä ja toimistolla.

No joo, varmaan motivoituneempaa, koska yhdistyksen tulevaisuus näyttää nyt paremmalta.

Ei ole joka päivä samaa asiaa, eli verrattuna metallityöntekijään, tämä on monipuolisempaa. Joskus liiankin monipuolista.

Sitoutumista yhdistykseen voimisti se, että uudet toimihenkilöt ovat juuri ehtineet päästä kunnolla sisälle yhdistyksen toimintaan ja töihin. Työtehtävät, metsänomistajat ja ohjelmat ovat ehtineet tulla tutuiksi ja siirryttäessä uuteen paikkaan ne voisi joutua opettelemaan uudestaan.

Joo. Koska nyt kun on ollut päälle vuoden töissä, niin ei viitsi heti vaihtaa. Jos vaihtaa työpaikkaa, joutuu opettelemaan taas kaiken uusiksi, siis työtavat ja porukan sekä ehkä ohjelmat ja riippuen työnkuvasta myös varsinaista työnkuvaa joutuisi opiskelemaan.

Myös useimpien työtovereiden työpanokseen oltiin tyytyväisiä.

8.2 Henkilökohtaiset tavoitteet

Toimihenkilöiden jokapäiväisenä tavoitteena töissä on tienata oma palkkansa, eli tehdä sellaisia työtehtäviä, joiden tuotto kattaa ainakin oman palkan verran. Toimihenkilöiden tekemän tuloksen vertailussa ei myöskään haluttu olla huonoin, mutta myöskään tarvetta olla kaikkein paras ei koettu.

Tavoitteena tienata oma palkkani. En halua olla huonoin, mutten myöskään paras, kun yhdistyksen sisällä vertaillaan puunmyyntisuunnitelmien tekoa, kokonaisyntiä ja tuottoa.

Työpöydälle kertyvät työt saivat toimihenkilöt toimimaan. Liian isoksi pyrkivä tekeväntöiden pino koettiin ahdistavaksi, ja se koetettiin saada pienemmäksi ennen uusien töiden aktiivista hankkimista.

Kun pöydälle kertyy jono, koska on välillä kausia, että on liikaa töitä, yritän saada ne pois, ennen kuin hommaan mitään aktiivisesti lisää.

Tavoitteena toimihenkilöillä toimi myös tuottaa palveluita niin, että töitä riittäisi myös jatkossa. Kun pitää suhteet metsänomistajiin kunnossa ja hoitaa työnsä hyvin sekä markkinoi aktiivisesti uusia töitä, tulee töitä todennäköisemmin riittämään myös tulevaisuudessa, mikä turvaa oman työpaikan säilymisen.

Tavoitteena tuottaa palvelua siten, että voi saada myös jatkossa työtilauksia. Oma työpaikka turvattuna, kun on töitä.

8.3 Työuran alku

Haastatteluissa ilmeni, että varsinkin ne, jotka eivät olleet aiemmin olleet metsänhoitoyhdistyksellä töissä tai joille toiminta ei ollut tuttua, tunsivat jonkinlaista epätoivoa selviytyä kaikista työtehtävistä ja ehkä myös pelkoa tarttua niihin. Yhden henkilön toimistoissa työskentelevät toimihenkilöt kokivat osaamattomuuden tun-

netta ehkä enemmän, kun ei ollut lähellä ketään, jolta kysyä neuvoa. Epätoivoa aiheutti myös, ettei tiedetty, mitä kaikkea pitäisi hoitaa ja kuinka paljon. Jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista olisi siis ollut hyvä keskustella jo ihan alussa ja näin olisi selvinnyt mitä jokaisen työnkuvaan kuuluu ja miten paljon tulosta pitäisi saada tehtyä. Edeltävän toimihenkilön selvitys keskeneräisistä töistä olisi ollut hyödyllinen, jolloin uuden toimihenkilön ei olisi tarvinnut miettiä, mitä hankkeessa on tehty ja pitäisi vielä tehdä.

No ihan aluksi tuntui välillä epätoivoiselta hoitaa kaikki asiat, kun ei oikeastaan osannut hoitaa kaikkia työtehtäviä esim.ajahankkeet, keskeneräiset ja niiden toteuttaminen kaikkine paperitöineen. Myös vanhojen hankkeiden, kaikkien työlajien hankkeiden selvittely, missä vaiheessa ne ovat ja tehdäänkö niitä vai onko jo tehty. Puhelinsoittoja joutui tekemään joka hankkeen osalta. Joskus paljonkin.

Töiden aloitus koettiin joissain tapauksissa vaikeaksi, koska edellinen työntekijä oli lähtenyt äkkiä ja asiat olivat jääneet kesken ja epäselviksi. Erityisen vaikeaksi on koettu vanhat riitaisat tapaukset.

Sitten on vielä ne ”vaikeat” tapaukset, joissa on onnistuttu laittamaan sukset ristiin joskus vuonna 2000–2010 ja hankkeet pitäisi toteuttaa vaikka kukaan ei tee yhteistyötä kenenkään kanssa.

Kyllä nämä edelleen vaikuttaa nämä edellisten työntekijöiden tekemiset ja tekemättä jättämiset. Ne vaikuttaa aika paljonkin, että ensinnäkin kun täällä oli noita vanhoja sotkuja mistä ei ollu itellä mitään hajua niin olis niistä voinu joku ees kertoa, että mitä täällä niinkun on ongelmia ja tämmösiä. Melkonen shokki oli se alotus siinä.

Kaikkiin töihin ei alussa uskallettu edes alkaa, ennen kuin oli pakko, koska niistä ei ollut minkäänlaista kokemusta. Itseopiskelun myötä toimihenkilöt ovat joutuneet näitäkin hankkeita hoitamaan. Asiat ovat tulleet toimihenkilöille selviksi oman aktiivisuuden ja muiden auttamishalukkuuden myötä, mutta niihin tarttuminen olisi ollut helpompaa, jos asiasta olisi alkuun saanut koulutusta tai opetusta vanhemmalta toimihenkilöltä.

En uskaltanut tarttua kaikkiin työtehtäviin. Koska ei ollut minkäänlaista kokemusta tai edes teoriatietoa aiheesta, esim.ajahankkeet. Myöhemmin aloin

tekemään, itseopiskeluna, kun oli pakko. Ohjelmat oppii käyttämällä ja muut asiat kirjasta, netistä tai kysymällä.

Myös metsänomistajien kohtaaminen koettiin aluksi vaikeana, koska he saattoivat kysyä asioita, joihin ei lyhyen työkokemuksen takia vielä tiedetty vastausta. Toimihenkilöt kokivat siis jonkinlaista osaamattomuuden pelkoa, mutta pääsivät kuitenkin ajan kanssa itse yli esteistään, tietojen karttumisen ja kokemuksen lisääntymisen myötä.

Puhelinmarkkinointi ja tilakäynnit tuntuivat aluksi vaikealta. Koska ei osannut vastata kaikkiin kysymyksiin. Pitää kehitellä jotain ”tarkastan kun pääsen toimistolle” – juttuja.

Työyhteisön sisällä ei kuitenkaan koettu alussa osaamisen paineita. Metsänhoitoyhdistyksellä oli paljon uusia työntekijöitä ja näin ollen monet olivat samassa tilanteessa yhdistyksen sisällä. Vertaistukea löytyi siis läheltä ja kokeneemmat toimihenkilöt olivat valmiita auttamaan nuorempia oppimaan oikeat työtavat.

Vertaistukea löytyi helposti, kun monella oli sama tilanne. Kokeneimmilta uskalsi kysyä ilman häpeän tunnetta. Käskettiin kysymään apua, jos on kysyttävää.

Sain apuja ongelmiin sähköpostilla ja soittamalla muutamalle vanhemmalle toimihenkilölle tai toiminnanjohtajalle.

Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa apua vanhemmilta toimihenkilöiltä. Osa kuitenkin sanoi, että helpompaa olisi ollut, jos joku olisi alussa näyttänyt työlajeitain miten mitään tehdään. Varsinkin toimihenkilöt, jotka työskentelevät yksin toimistollaan, olisivat alussa kaivanneet työtoveria, jolta kysyä, ettei aina olisi tarvinnut soittaa:

Helpompi olisi ollut jos joku olisi ollut samalla toimistolla. Siis kysyminen ja keskustelu. Tehokkain koulutus olisi sivussa oppiminen vanhemmalta toimihenkilöltä.

8.4 Toimihenkilöiden oppiminen

Uusien asioiden oppiminen koettiin yleisesti mielekkäänä. Uusilla toimihenkilöillä on ollut paljon opittavaa ja koulutukset ovat tämän vuoksi olleet tervetullut apu asioiden oppimiseen ja epäselvien asioiden selventämiseen. Koulutukset oli toimihenkilöiden mukaan valittu kiinnostavien aiheiden mukaan ja niiden luennoitsijat olivat olleet hyviä oppimisen kannalta. Toisenlaistakin palautetta tosin tuli, mutta lähinnä yhden luennon perusteella. Koulutus ei ole mielekästä jos sen aihe ei ole mielenkiintoinen tai toimihenkilö ei koe saavansa siitä mitään hyötyä. Myös keho luennoitsija heikentää oppimishalukkuutta ja asioiden omaksumista.

Riippuu uusista asioista. Kiinnostavat asiat ovat mielekkäitä.

Sellaiset asiat eivät ole mielekkäitä, joista en tunne saavani mitään hyötyä esim. joku turha brändi-luento, jonka unohtaa viikossa.

Toimihenkilöt ovat oppineet myös virheiden kautta. Virheitä tapahtui alussa paljonkin ja ne huomattiin yleensä vasta jälkeinpäin. Nämä tehdyt virheet ovat kuitenkin jääneet toimihenkilöiden mieleen ja he ovat oppineet olemaan tekemättä niitä uudestaan. Tehdyt virheet liittyivät mm. korjuun ja muiden työläjien oikeaan hinnoittelutapaan ja energiapuukasojen oikeaan tekoon. Toimihenkilöt olivat virheensä jälkeen huomanneet, että heidän tapansa oli vähemmän tai ei ollenkaan tuottoisa. Jälkeinpäin oli myös ajateltu, että virheet olisi voinut välttää kysymällä kokeneemmalta toimihenkilöltä neuvoa.

Jälkeinpäin huomasin, että olisi pitänyt tehdä toisin. Joku viisaampi olisi osannut neuvoa, jos olisin kysynyt.

Toimihenkilöt kertoivat työssä oloaikanaan oppineensa paljon uusia asioita, jopa enemmän kuin metsätalousinsinöörikoulutuksensa aikana. Työssä oppiminen on heidän mielestään ollut myös tehokasta, vaikka välillä vaikeaa, kun asioista on pitänyt ottaa itse selvää. Tosin, kun asian on itse selvittänyt, se on myös jäänyt paremmin mieleen.

Kaikkea työhön ja työn tekemiseen liittyvää. Tekemällä oppii. Aina kun tulee työtehtävä mitä ei osaa, se täytyy opetella. Se on tehokasta ja mieleenpainuvaa opiskelua.

Olen oppinut 2011 ja -12 vuosien aikana niin paljon kaikkea, että luulen sen menevän kohta 4 vuoden koulutuksen oppimäärän ohi.

9 Yhteenveto

9.1 Pohdintaa ja aikataulua

Opinnäytetyön teko alkoi kesällä 2012. Aihe kehittyi kesän aikana kohti oppivaa organisaatiota ja sen tutkimista, missä Metsänhoitoyhdistys Keskipohjan toiminta ja sen toimihenkilöt ovat menneet eteenpäin ja kehittyneet ja missä vielä olisi parantamisen varaa. Haastateltaviksi valittiin metsänhoitoyhdistyksen nuoria työntekijöitä, näin esille tuli, millaista kokemattomamman on tulla töihin yhdistykselle, jossa on ollut vaikeuksia.

Haastateltavat olivat kaikki halukkaita antamaan haastattelun. Haastattelut olivat kaikki melko nopeita osittain johtuen vähäsanaisista haastateltavista, osittain haastattelijan vielä melko vähäisestä aineistoon tutustumisesta. Osaa haastateltavista tuntui myös jännittävän haastatteluiden nauhoitus. Vastauksista olisikin saattanut saada pitempiä, jos haastateltavat olisivat saaneet kirjoittaa vastauksensa paperille ja ehkä miettiä niitä pidempään. Sen huono puoli on kuitenkin mahdollisten jatkokysymysten esittäminen. Myös toimihenkilöiden pohjustaminen aiheeseen olisi saattanut auttaa heitä vastaamaan kysymyksiin.

Syksyn mittaan opinnäytetyö eteni aineiston lisäetsinnällä, siihen tutustumalla ja kirjoittamisen aloittamisella. Jatko haastatteluiden tekeminen nousi esille, kun jo tehdyissä haastatteluissa ei ollut tarpeeksi materiaalia opinnäytetyön tekemiseen. Lisäkysymysten tekeminen uuteen haastatteluun osoittautuikin helpommaksi, koska aineistoon oli tutustuttu paremmin ja opinnäytetyön johdanto-osa kirjoitettu. Kysymyksiä oli helpompi keksiä ja muotoilla kokonaisuuteen sopiviksi, kun tiesi mitä oli tutkimassa ja mitä halusi haastateltavilta sitä varten kysyä. Lisähaastatteluissa tulikin selville paljon lisää asioita ja tulosten kirjaaminen saattoi alkaa. Opinnäytetyön teon aikana opin, että aineistoon täytyy tutustua kunnolla ennen kuin voi alkaa tekemään mitään muuta. Kun aineistoon on perehtynyt, täytyy rajata selkeästi, mitä alkaa tutkia ja sitten vasta, millä keinoin ja kysymyksin.

9.2 Muutoksen kautta oppivaksi organisaatioksi

Metsänhoitoyhdistyksellä on menty eteenpäin monissa asioissa. Suurin syy todennäköisesti on yhdistykselle palkattu uusi henkilökunta. Yhdistyksen toimihenkilöstä vain muutama on ollut yhdistyksen palveluksessa usean vuoden ajan. Parin vuoden sisällä uusina on palkattu toiminnanjohtaja, kaksi toimistohenkilöä ja seitsemän metsäneuvojaa sekä kaksi metsäsuunnittelijaa.

Koska yhdistyksellä tapahtui pienen ajan sisällä suuria muutoksia, on sen ja sen työntekijöiden ollut pakko oppia uusia asioita. Näin Metsänhoitoyhdistys Keskipohjasta on tullut oppiva organisaatio. Oppimisen etuna on ollut, että yhdistyksen työntekijät ovat melko nuoria, jolloin heidän on ollut helppo omaksua uusia asioita.

Uusi toiminnanjohtaja on yrittänyt selvittää vanhoja asioita, hänen etunaan asiassa on ollut, että hän on tullut Keskipohjaan töihin alueen ulkopuolelta, jolloin yhteyksiä ei aiemmin ole ollut, eikä hän ole mitenkään ollut osallisena riitoihin tai vaikeuksiin. Uusi toiminnanjohtaja on myös melko nuori, jolloin hänellä ei ole vanhoja kangistuneita ajatusmalleja tai toimintatapoja, vaan toimintaa on voitu uudistaa ja kehittää kohti parempaa tuoreista näkökulmista.

Yhdistyksen nykyiset toimistohenkilöt ovat saaneet kiitosta ammattitaidostaan. Varsinkin toimistopäällikkö, jonka ammattitaidosta metsäalalla on ollut paljon hyötyä uusille työntekijöille heidän tarvitessaan apua. Yhdistyksen paperiasiatkin todennäköisesti ovat nyt paremmin kuin ennen, uusien toimistohenkilöiden myötä.

Uudet metsäneuvojat ovat myös helpottaneet muutosta. He eivät juuri ehtineet työskennellä yhdistyksellä vaikeuksien aikana, joten heillä ei ole vanhoja kaunoja ketään kohtaan, vaan työskentely on voitu aloittaa puhtaalta pöydältä. He ovat toki saaneet hoitaa monia vanhoja keskeneräisiä töitä ja ehkä kohdata metsänomistajia, jotka kantavat kaunaa. Mutta ovat onnistuneet selvittämään ne ja jatkamaan toimintaa ja ehkä myös saaneet osan metsänomistajista kääntymään takaisin metsänhoitoyhdistyksen puoleen. Suuri osa uusista metsäneuvojista ei ollut aiemmin ollut töissä metsänhoitoyhdistyksessä, joten hekään eivät olleet kangistuneita vanhoihin toimintatapoihin, vaan ottavat vastaan uusia tapoja hoitaa asioita.

9.3 Työ tekijäänsä opettaa

Yhdistyksen työntekijöiden voidaan sanoa olevan oppivia. He ovat töihin tultuaan joutuneet opettelemaan paljon uusia asioita ja oppiminen jatkuu koko ajan.

Kyllä tämä sellasta jatkuvaa oppimista näyttäisi olevan. Semmoista nippelitietoa, vähän niin kuin joka työtehtävään, tarvis jonkunlaista aina.

Toimihenkilöt ovat oppivia myös, koska he ovat oppineet virheistään ja heitä koulutetaan koko ajan oppimaan uusia asioita. Metsäala elää muutoksen mukana jatkuvasti, kun muun muassa uusia työlajeja kuten bioenergia tulee, joten on tärkeää, että organisaation ihmiset ovat oppivia ja valmiita lähtemään mukaan muutoksiin, kuten Keskipohjan metsänhoitoyhdistyksessä näyttäisi olevan.

Haastateltavilla oli oppimistavoitteenaan oppia kaikkea työnsä hoitamiseen liittyviä asioita. Varsinkin alussa heillä oli paljon opittavaa ja tilannetta vielä vaikeuttivat vanhat sotkut yhdistyksellä. Toimihenkilöt olivat joutuneet turvautumaan itseopiskeluun monissa asioissa ja sanoivat, että helpompaa olisi ollut jos joku olisi ollut heitä neuvomassa toimistolla tai metsässä. Joillain oli ollut entinen toimihenkilö yhtä aikaa toimistolla töissä viikon pari, kokeneemmalta pystyi kysymään asioita, mutta vielä parempi olisi ollut, jos vanha toimihenkilö olisi lähtenyt mukaan metsään neuvomaan vaikkapa tila-arvion teossa ja sitten toimistolla opastanut, miten tiedot kirjataan koneelle oikein.

Toimihenkilöt kokivat kuitenkin, että he ovat voineet soittaa muille toimihenkilöille ja nämä ovat olleet halukkaita auttamaan. Opittavaa ja kysyttävää oli kuitenkin niin paljon, että aina uudet toimihenkilöt eivät viitsineet soittaa ja häiritä muita, vaan yrittivät hoitaa asian itse. Tässä kävi joskus hyvin, mutta välillä sattui virheitä, joita metsänneuvojat olivatkin alussa tehneet useampia. Virheistä oli kyllä opittu, mutta osa niistä olisi voitu välttää alun tehokkaammalla perehdytyksellä. Myös joidenkin koulutuksien aiempi ajoitus olisi auttanut metsänneuvojia välttämään virheitä.

9.4 Hyvä työilmapiiri oppimisen tukena

Toimihenkilöiden oppimisen ja yhdistykselle töihin sopeutumisen takana on yhdistyksen uusi hyvä yhteishenki. Toimihenkilöt ovat kaikki olleet valmiita auttamaan toisiaan ja jakamaan tietoaan. Uudet metsäneuvojat tuntevat, että he ovat voineet kysyä apua ongelmiinsa ja että ovat sitä myös aina saaneet. Yhdistyksen parantunut ilmapiiri on saanut työntekijät uskomaan tulevaisuuteen ja kannustanut heitä töissään ja oppimisessa.

Kyllä ainakin mitä minä oon tässä tämän vuoden ollu, niin tähän on huomattavasti sitä mitä ite oon kuullu niin työilmapiiri on parantunu ja on ihan huomattavasti paremmassa suunnassa.

9.5 Kehityksen jatkaminen

Toimihenkilöt olivat tyytyväisiä siihen, että heidän toiveitaan työtehtävien jakamisesta oli kuunneltu ja työtehtäviä oli jo alettu jakaa. Työ metsänhoitoyhdistyksellä koettiin välillä liiankin monipuoliseksi, ja toivottiin lisää toimihenkilöiden erikoistumista tiettyihin tehtäviin. Uuden työtehtävien jaon myötä esim. Perhonjokilaaksossa yksi henkilö hoitaa alueen metsäsuunnittelua ja tila-arvioita ja yksi alueen oja-hankkeita. Jakoa toivottiin tehtävän jatkossa vielä enemmän, jotta metsäneuvojien paineet osata ja keritä hoitamaan kaikkea helpottuisivat.

Jatkossa metsänhoitoyhdistyksen toiminnassa tulee kiinnittää enemmän huomiota kehityskeskusteluihin, tavoitteen asetteluun ja kaikkien toimintaan niitä kohti. Tavoitteet tulee asettaa selkeiksi sekä koko yhdistyksen kohdalla että jokaisen toimihenkilön kohdalla. Toimihenkilöt kaipaavat selviä tavoitteita toiminnalleen, jotta he voivat olla varmoja menevänsä oikeaan suuntaan. Myös heidän saavuttamistaan tavoitteista tulisi keskustella enemmän, kuinka hyvä kunkin toimihenkilön työpanos on todella ollut ja mitä tuloksen mahdolliseksi parantamiseksi voisi tehdä.

Jatkossa yhdistyksellä on kehitettävää erityisesti tiedonkulussa. Haastatteluissa kävi ilmi, että sen parantumista halutaan eniten. Hyvä tiedonkulku onkin edellytys oppivalle organisaatiolle, ja sen toimivuus parantaisi metsäneuvojien työnlaatua, kun he saisivat tarvitsemansa tiedot ajoissa, ja tyytyväisyyttä, kun he tietäisivät

yhdistyksen asioista enemmän ja ajantasaisemmin. Hyvän tiedonkulun myötä yhdistyksen joissain osissa tehdyt parannukset siirtyisivät paremmin myös muihin osiin. Yhdistyksen alue on pitkä, ja joskus asiat kulkevat hitaasti sen sisällä. Esim. yhdistyksen joissain osissa metsäneuvojat ovat lähettäneet markkinointikirjeitä, jos tästä olisi tiedotettu yhdistyksen sisällä muillekin, myös he olisivat voineet toimia markkinoinnin kehittämisen eteen samalla tavalla. Tiedonkulun heikkous oli huomattu yhdistyksen sisälläkin ja sen parantamiseksi aiottiin tehdä työtä vuoden 2013 aikana.

Yhdistyksen sisällä voitaisiin kehittää myös arviointia ja palkitsemista. Toimihenkilöt kiittelivät sitä, että saavat joskus toiminnanjohtajalta palautetta työstään ja kannustusta jatkaa samaan malliin. Tätä palautteen antamista kannattaa ehdottomasti jatkaa, koska varsinkin hyvän palautteen saaminen motivoi työntekijöitä yrittämään myös jatkossa parhaansa. Haastatteluissa kävi ilmi, että jotkut myös itse kyselevät palautetta metsänomistajilta. Tämän voisi laajentaa koko yhdistyksen alueelle ja kysellä metsänomistajien mielipiteitä yhdistyksen toiminnasta.

Oppivassa organisaatiossa esimiehen rooli suunnannäyttäjänä on suuri. Työntekijät katsovat hänestä mallia ja toimivat sen mukaan. Esimiehen tulisikin jatkaa panostamista omien tapojensa parantamiseen, kuten tiedottamisen tehostamiseen, ja jatkaa yhdistyksen toimintojen kehittämistä. Toimihenkilöiden kesken kannattaisi keskustella tulevista muutoksista ennen niiden toimeenpanoa, jotta kaikkien ääni tulee yhdistyksen toiminnassa kuulluksi ja toimihenkilöt tuntevat saavansa vaikuttaa yhdistyksen asioihin.

Keskipohjan Metsänhoitoyhdistystä voidaan kutsua oppivaksi. Se on muuttanut toimitapojaan ja kehittynyt. Se kouluttaa henkilöstöään ja kannustaa lähtemään koulutuksiin. Ilmapiiri yhdistyksessä toimihenkilöiden kesken on parantunut koko ajan ja tietoa jaetaan yhdistyksen sisällä. Yhdistyksen muutoksesta oppivaksi organisaatioksi on kulunut pian kaksi vuotta, sen aikana on jo kerinnyt tapahtumaan ja muuttumaan paljon, mutta oppiminen jatkuu yhdistyksessä koko ajan ja mielenkiintoista olisikin toistaa tutkimus muutaman vuoden päästä ja katsoa, missä kaikessa silloin on menty eteenpäin.

LÄHTEET

Kattilakoski, S. 13.5.2011. Metsänhoitoyhdistys Keskipohjasta eronneet perustivat oman yhtiön. [Verkkajulkaisu]. Yle Keski-Pohjanmaa24.fi. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana: <http://www.kp24.fi/uutiset/Default.aspx?newsid=274685>

Keskipohjan Metsänhoitoyhdistys. 1998. Vuosikertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys ry. 2001. Vuosikertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys. 2003. Toimintakertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys. 2006. Toimintakertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys. 2009. Vuosikertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys. 2011. Toimintakertomus.

Keskipohjan metsänhoitoyhdistys. MHY:n esittely. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana: http://www.mhy.fi/keskipohja/esittely/fi_FL/index/

Laasanen, R. 1990. Metsänomistajan asialla, Keski-Pohjanmaan metsänhoitoyhdistysten liitto 50 vuotta 1940–1990. [Verkkajulkaisu]. Virtuaalimetsä. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana: <http://www.alnus.fi/143>

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Moilanen, R. Oppiva organisaatio?. Sytyke ry-systeemityö 3/99. [Viitattu 23.1.2013]. Saatavana: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf>

Perhon Metsänhoitoyhdistys. 1996. Toimintakertomus.

Riidat raastavat metsänhoitoyhdistystä. 3.2.2011. [Verkkosivu]. Yle-uutiset, Keski-Pohjanmaa. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/riidat_raastavat_metsanhoitoyhdistysta/5316903

Riidat repivät metsäväkeä. 5.10.2012. [Verkkosivu]. Yle-uutiset, Keski-Pohjanmaa. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/riidat_repivat_metsavakea/6321757

Sarala, U & Sarala, A. 2003. 8. painos. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Toiminnanjohtajan potkut peruttiin. 16.3.2011. [Verkkosivu]. Yle-uutiset, Keski-Pohjanmaa. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana:

http://yle.fi/uutiset/toiminnanjohtajan_potkut_peruttiin/5326326

Valtuusto antoi lähtöpassit Keskipohjan hallitukselle. 23.2.2011. [Verkkosivu]. Yle-uutiset, Keski-Pohjanmaa. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavana:

http://yle.fi/uutiset/valtuusto_antoi_lahtopassit_keskipohjan_hallitukselle/5086041

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Tausta:

- Ikä
- Koulutustausta, työkokemus, kauanko olet ollut töissä yhdistyksellä
 1. Oliko töihin helppo tulla?
 2. Olivatko työnkuva ja tehtävät selkeitä?
 3. Saitko riittävästi apua työtovereilta?
 4. Olisitko kaivannut enemmän perehdytystä tai koulutusta töihin tullessasi?
 5. Miten muiden tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat työhösi?
 6. Miten helpottaisit uuden työntekijän töihin tuloa?
 7. Onko työtehtävien hoitaminen nykyään helpompaa?
 8. Viihdytkö työssäsi?
 9. Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta?
 10. Onko toiminta joustavaa, saatko tarvittaessa apua muilta?
 11. Koetko paineita työssäsi?
 12. Mitä kehittäisit työssäsi tai työympäristössä?
 13. Oletko saanut vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?
 14. Saatko palautetta työstäsi?
 15. Onko Mhy Keskipohjassa tapahtunut kehittymistä parin vuoden sisällä?
 16. Onko esimies ollut esimerkkinä muutoksessa?

Liite 2. Lisähaastattelun kysymykset

Yhdistyksen oppiminen

1. Miten metsänhoitoyhdistystä lähdettiin kehittämään 2011 keväällä/kesällä?
2. Mikä oli yhdistyksen suunta ja visio? Olitko tietoinen suunnasta/keskusteltiin-ko siitä?
3. Kertoiko johto tulevista muutoksista/tavoitteista? ja keinoista kuinka niihin päästään?
4. Onnistuttiinko niissä? Miksi ei? Arvioitiinko tavoitteisiin pääsyä?
5. Oliko johto kiinnostunut alaisten oppimisesta? Miten se ilmeni? Tukiko esimies? Käydäänkö/käytiinkö kehityskeskusteluja?
6. Onko vanhoja toimintamalleja korvattu uusilla? Miten toiminta on muuttunut?
7. Onko yhdistyksessä asioita jotka estävät kehityksen?
8. Siirtyvätkö yhdessä osassa tehdyt parannukset muualle?
9. Onko tiedonkulku hyvää? Miksi ei? Tiedätkö tarpeeksi yhdistyksen asioista?
10. Järjestetäänkö koulutusta tarpeeksi? Millaista enemmän?
11. Opitko työtovereilta? Mitä, miten.. Voitko kysyä tarvittaessa apua?
12. Onko organisaatiossa oppimiseen liittyviä tavoitteita? Oliko 2011 oppiminen huomioitu tavoitteissa?
13. Arvioidaanko ja mitataanko oppimista ja saavutettuja tavoitteita? Arvioitiinko 2011 jälkeen?
14. Mitä Mhy on mielestäsi oppinut vuoden 2011 jälkeen?

Yksilötason oppiminen

15. Tiedätkö mitä yrityksen tulee tehdä päästäkseen tavoitteeseensa?
16. Onko henkilöstö nykyään enemmän sitoutunutta/motivoitunutta?
17. Miten muutokset 2011, vaikuttivat sinuun ja työhösi?
18. Koitko selviytyväsi tehtävistäsi silloin? Olisitko kaivannut enemmän apua?
19. Onko sinulla työssäsi tavoitteita? Onko niistä keskusteltu esimiehen kanssa?
20. Oletko itse asettanut tavoitteita työssäsi?
21. Koetko uusien asioiden oppimisen mielekkäänä? Koetko kielteisiä tunteita? Miksi?
22. Pelkäsitkö alussa epäonnistumista? Uskalsitko tarttua kaikkiin työtehtäviin?
23. Miten opit parhaiten? Millainen koulutus on ollut parasta oppimisen kannalta? Mikä ei?
24. Oletko tehnyt virheitä ja ottanut opiksi niistä? Millaisia?
25. Oletko oppinut muilta/muiden virheistä? Mitä?
26. Arvioitko oppimistasi?
27. Millaisia oppimisen tavoitteita sinulla oli 2011? Entä nyt?
28. Voitko antaa toiminnasta kritiikkiä?
29. Mitä olet oppinut vuoden 2011 kevään jälkeen? Miten?