

JATKUVAN OPPIMISEN KÄYTÄNNÖT OIKEUSREKISTERIKESKUKSESSA



YAMK opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen

2024

Timo Ala-Fossi

YAMK Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Timo Ala-Fossi

Työn nimi Jatkuvan oppimisen käytännöt Oikeusrekisterikeskuksessa

Ohjaaja Tarja Pääkkönen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tarkoittaa jatkuva oppiminen työelämässä ja millaisia jatkuvan oppimisen käytäntöjä on olemassa, sekä millaiset käytännöt tukisivat parhaiten henkilöstön jatkuvaa oppimista.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Oikeusrekisterikeskus. Tavoitteena oli, että työn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan jatkuvan oppimisen käytäntöjen kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön toteutustapa oli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla. Haastatteluilla selvitettiin yksilöiden ja ryhmien jatkuvaa oppimista tukevan toiminnan tilannetta ja johdon näkemyksiä jatkuvan oppimisen käytännöistä. Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksena organisaation jatkuvan oppimisen käytäntöjä voidaan kehittää tiedonhallintaa parantamalla, valmentavaa johtamista tukemalla, reflektointi- ja palautetoimintaa kehittämällä, koulutusten vaikuttavuutta parantamalla sekä ryhmien oppimiseen panostamalla. Organisaation on perusteltua minimoida jatkuvaa oppimista haittaavia tekijöitä esimerkiksi työkuormien hallinnalla ja palautumisen varmistamisella.

Opinnäytetyön tulosten avulla Oikeusrekisterikeskuksessa voidaan perustellusti kehittää ja käyttöönottaa jatkuvan oppimisen käytäntöjä.

Avainsanat Elinikäinen oppiminen, jatkuva oppiminen, osaamisen kehittäminen, työssäoppiminen

Sivut 64 sivua ja liitteitä 4 sivua

The purpose of the thesis was to find out what the concept of continuous learning means in working life and what kind of continuous learning practices exist, as well as what kind of practices would best support the continuous learning of personnel.

The client of this thesis is Legal Register Centre. The objective is that the results of the work can be utilized in the development of the client's practices of continuous learning.

The implementation method of this thesis is a qualitative case study. The research material was collected through interviews. Interviews were used to find out the state of the practices that support the continuous learning of individuals and groups and the management's views on the practices of continuous learning. Qualitative content analysis was used in the analysis of the research material.

As a result of the research, the organization's continuous learning practices can be developed by improving information management, supporting coaching leadership, developing reflection and feedback activities, improving the effectiveness of training and investing in group learning. It is justifiable for the organization to minimize the factors that hinder continuous learning, for example by balancing workloads and ensuring recovery.

By means of the results of the thesis, the practices of continuous learning can be justifiably developed and introduced at the Legal Registry Centre.

Keywords Lifelong learning, continuous learning, competence development, on-the-job learning

Pages 64 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen konteksti	2
1.2	Tutkimuksen merkitys	2
1.3	Nykytilanne	5
2	Jatkuva oppiminen työelämässä	6
2.1	Organisaatio ja jatkuva oppiminen	8
2.1.1	Sengen viisi ydinoppia	11
2.1.2	"70/20/10"-malli	12
2.1.3	SECI-malli	14
2.1.4	Lean johtamisfilosofia	16
2.1.5	Jatkuvan oppimisen käytäntöjä	18
2.2	Ryhmä ja jatkuva oppiminen	23
2.3	Yksilö ja jatkuva oppiminen	25
2.4	Oppimisen arvioiminen	30
3	Tapaustutkimus	33
3.1	Menetelmät	33
3.2	Haastattelut	35
3.3	Aineistonkeruu ja rajaukset	37
3.4	Aineiston käsittely	38
4	Tutkimuksen tulokset	41
4.1	Organisaatiokulttuuri	41
4.2	Esimerkki ja mentorointi	44
4.3	Kokemusten hyödyntäminen	46
4.4	Koulutus ja opitun siirto käytäntöön	50
4.5	Jatkuvan oppimisen toimintamallit ja tuki	51
4.6	Tiedonhallinta osana jatkuvaa oppimista	53
4.7	Yhteenveto	54
5	Johtopäätökset ja pohdinta	57
	Lähteet	61

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Osaamisen kehittäminen Oikeusrekisterikeskuksessa	5
Kuva 2.	Esimerkin mukainen otos samankaltaisuusanalyysistä	39
Taulukko 1.	Mukaillen otos vastausten koontitaulukosta	38
Taulukko 2.	Mukaillen otos samankaltaisuuskaavion tuloksista ja koosteesta	39
Taulukko 3.	Mukaillen otos teemojen muodostamisesta ja järjestelystä	40

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Suostumuslomake
Liite 3	Haastattelurunko ryhmä- ja yksilötason haastatteluihin
Liite 4	Haastattelurunko organisaatiotason haastatteluihin

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on noussut ajankohtaiseksi kohdetoimijan toimintaympäristön muutosten ja teknologisen kehityksen seurauksena. Kohteena olevan asiantuntijaorganisaation tuloksellinen toiminta perustuu osaavaan henkilöstöön. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on organisaation keskeisiä tehtäviä ja vastuita. Osaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa halutaan kehittää ja johtaa tuloksekkaasti. Jotta osaaminen asiantuntijaorganisaatiossa kehittyisi, tulee aikaan saada oppimista. Jotta oppimisella saavutetaan lyhyen ja pitkän aikavälin vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä, tulee oppimista toteuttaa jatkuvasti säännöllisenä toimintana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tarkoittaa jatkuva oppiminen työelämässä ja millaisia jatkuvan oppimisen käytänteitä on olemassa, sekä millaiset käytännöt tukisivat Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön jatkuvaa oppimista. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu jatkuvan oppimisen mallien ja käytäntöjen käsittelystä. Käytäntöjä käsitellään yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmista. Teoriaperusta on koottu aiheen aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta, artikkeleista ja selvityksistä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Millaiset käytännöt tukisivat parhaiten Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön jatkuvaa oppimista? Opinnäytetyön toteutustapa on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen ympäristöksi, eli kontekstiksi on määrittynyt organisaatio ja sen toimintaympäristö sekä toimialat. Opinnäytetyön kohdalla tapaus on kohdeorganisaation jatkuvan oppimisen käytännöt. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelulla ja tutkimusaineiston analyysi toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä pääosasta. Ensimmäisessä osassa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio, eli konteksti ja tutkimuksen merkitys kohdeorganisaatiolle. Toisessa osassa käsitellään jatkuvan oppimisen malleja ja käytäntöjä teorian kautta. Teoriaosuudessa aihetta käsitellään organisaation, ryhmän ja yksilön näkökulmista. Kolmas osa sisältää tutkimusosion ja neljännessä osassa käsitellään tutkimuksen tulokset.

1.1 Tutkimuksen konteksti

Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalan asiantuntijavirasto. Viraston tehtävistä ja vastuista on säädetty oma lakinsa (*Laki Oikeusrekisterikeskuksesta 625/2012, 2012*). Viraston tehtävänä on vastata oikeushallinnon keskeisten rekistereiden rekisterinpidosta ja tiedonhallinnasta sekä varallisuusrangaistusten täytäntöönpanosta. Virasto vastaa myös oikeushallinnon tietojärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta ja toimii hallinnonalan IT-hankintayksikkönä. Viraston henkilöstömäärä on noin 220 henkilöä. (*Oikeusrekisterikeskus, n.d.*) Viraston vastuiden, tehtävien luonteen ja toimintaympäristön vuoksi asiantuntijoiden osaamiseen liittyvät vaatimukset ovat korkeat. Henkilöstön jatkuva oppiminen on viraston kannalta tärkeää. Oikeusrekisterikeskuksen toiminta ja toiminnan vaikutukset ulottuvat kansallisen tason lisäksi myös kansainväliseen yhteistyöhön.

Jos tarkastellaan viraston ICT-toiminnan vastuita, niin toimintaympäristönä oikeushallinnon ICT-toiminta käsittää virastojen ja laitosten kokonaisuuden missä työskentelee runsas 9 100 henkilöä. Oikeusministeriö tulosohjaa virastoja ja laitoksia. Toiminnan käytännön järjestäminen on virastojen ja laitosten vastuulla. (*Oikeusministeriö, n.d.*) Toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla on ICT-palveluiden järjestämisen kannalta merkittäviä vaikutuksia. Muutoksien suunnittelu ja johtaminen vaativat toimijoilta yhteistyötä ja osaamista. Oikeusrekisterikeskuksella on keskeinen rooli ICT-toimintaan liittyvien muutosten suunnittelussa ja hallinnassa. Viraston asiantuntijoiden osaaminen on tuloksellisen toiminnan perusta.

1.2 Tutkimuksen merkitys

Jatkuvan oppimisen merkitys on yhteiskunnassamme tunnistettu. Aiheen kehittämiseen tähtävää valmistelevaa työtä on tehty vuosia. Jatkuvan oppimisen teemaa on käsitelty mm. Valtioneuvoston julkaisemassa raportissa vuonna 2019. Raportissa käsitellään ja verrataan Suomen jatkuvan oppimisen rahoituksen ja rakenteiden järjestelmää muihin korkean teknologian verrokkimaihin (Oosi ym., 2019, s. 2).

Jatkuvan oppimisen järjestelmän toimivuuden merkitys on näkynyt myös poliittisessa päätöksenteossa. Jatkuvan oppimisen järjestelmän uudistaminen nostettiin parlamentaariseen valmisteluun pääministeri Marinin hallitusohjelmassa. Jatkuvan oppimisen järjestelmän uudistuksessa on keskitytty erityisesti työikäisten ja työurien aikaiseen oppimiseen. Tavoitteena on jatkuvan oppimisen järjestelmän systemaattinen kehittäminen. Työn tuloksien halutaan olevan hyödynnettävissä yhteiskunnan, työelämän ja yksilöiden tarpeiden täyttämässä. Omaa osaamista tulee kehittää ja uudistaa läpi koko elämän ja yhteiskunta haluaa varmistaa, että tämä on mahdollista. (*Osaaminen turvaa tulevaisuuden - Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, 2020, ss. 9, 13, 32*)

Konkreettisenä toimena Suomeen on perustettu myös Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Palvelukeskusta koskeva laki tuli voimaan 1.9.2021. Palvelukeskus aloitti toimintansa uutena viranomaisena jo samana vuonna 2021. Palvelukeskus analysoi ja ennakoiki osaamis- ja työvoimatarpeita, rahoittaa työikäisten koulutuksia, kehittää neuvonta- ja ohjauspalvelua, tukee yhteistyötä ja edistää jatkuvalla oppimisella saavutettavaa vaikuttavuutta. (*Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, n.d.*)

Työelämä tutkimukseen liittyen teema näkyy myös yliopistoissa, joissa on nimetty uusia jatkuvan oppimisen professuureja esimerkiksi Tampereella (*Suomen ensimmäinen jatkuvan oppimisen professori sanoo, että tunteet auttavat oppimisessa, 2021*) ja Oulussa (*Uusi jatkuvan oppimisen professori Anu Kajamaa, 2021*).

Osaamisen teemaan liittyvä selvitys on julkaistu maaliskuussa 2022 myös Sitran toimesta. Julkaisussa kuvataan keskeisten työelämän, koulutusalan ja julkisten toimijoiden näkemys elinikäisen oppimisen mahdollistavasta osaamisjärjestelmästä. Julkaisu kiteyttää kehitystoiminnan havaintoja, tuloksia ja johtopäätöksiä sekä esittää suosituksia elinikäisen oppimisen toteuttamiseen ja johtamiseen (*Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä, 2022*)

Valtioneuvosto julkaisi 2022 Suomen digitalisaatiokehityksen suuntaamiseksi valmistellun Suomen digitaalinen kompassi -selonteon. Kompassi ottaa kantaa moniin digitaalisuuden teemoihin, ja yksi teema on Digitaalisesti osaava väestö ja työvoima. Selonteon mukaan

hyvät digitaaliset perustaidot kuuluvat jokaiselle, eli ne ovat uusi kansalaistaito. Digitaaitoja tulee kehittää monipuolisesti huomioiden mm. eri ikäryhmät, koska kaikilla ei ole välttämättä ollut mahdollisuutta oppia tarvittavia digitaalisia perustaitoja oman opintopolkunsa tai työelämän aikana. Taloudellinen kasvu ja hyvinvointi tarvitsee digitaalisia innovaatioita ja niiden toteuttaminen vaatii osaavia ihmisiä. Digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntäminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta ja ohjaus korostuvat osaamistarpeissa. Lisäksi tarvitaan osaamista muutoksen hallintaan, jolloin ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot korostuvat. Työelämässä jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio muuttaa työtehtävien osaamisvaatimuksia ja siten työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja johdettua. (*Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen kompassi, 2022, ss. 33–36*) Oikeusrekisterikeskuksen toiminta liittyy oleellisesti yhteiskuntamme digitalisaation edistämiseen, erityisenä painopisteenä oikeusturva ja kansanvalta. Suomen digitaalinen kompassi näyttää suuntaa myös Oikeusrekisterikeskukselle.

Jatkona Marinin hallituksen hallitusohjelman ja parlamentaarisen ryhmän linjauksille, julkaisi opetus- ja kulttuuriministeriö 9.12.2022 kansallisen korkeakoulujen jatkuvan oppimisen strategian. Strategia edistää hallitusohjelman ja parlamentaarisen ryhmän linjauksia korkeakoulujen ja oppilaitosten työikäisille kohdennettavan koulutuksen uudistamiseksi. Strategiatyössä määriteltiin ehdotus tulevaisuuden tahtotilaksi, joka olisi vaikuttavampi, joustavampi ja vetovoimaisempi jatkuvan oppimisen korkeakoulutoiminta vuoteen 2030 mennessä. Strategian avulla luodaan korkeakoulujärjestelmän toimijoille yhteistä suuntaa jatkuvan oppimisen toiminnan osalta. Strategisten toimenpiteiden vaikuttavuus kattaa yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan tasot. (*Maailman osaavimman ja sivistyneimmän kansan kotimaaksi, 2022, ss. 2, 4, 24, 38*) Kaikki edellä kerrotut ja toteutetut toimenpiteet kertovat siitä, että jatkuvan oppimisen merkitys on yhteiskunnassamme laajasti tunnustettu ja tunnustettu. Teemaan liittyvien käytäntöjen kehittämiseksi on yhteiskunnassamme selkeä johdon tuki.

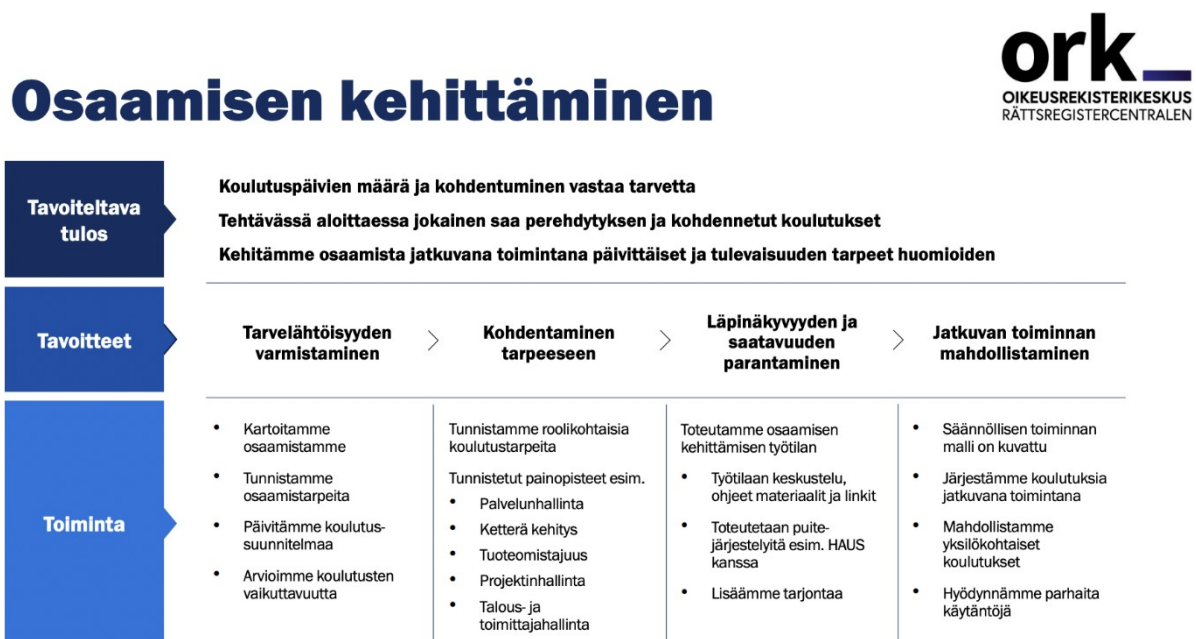
Valtiotason uudistamistyö tarjoaa luontevan viitekehyksen ja ajankohdan tutkia jatkuvan oppimisen käytäntöjä ja toteutumista myös Oikeusrekisterikeskuksessa. Valtioneuvoston

julkaisussa esitetään, että organisaatiot huomioisivat strategisissa painotuksissa työpaikoilla tapahtuvan oppimisen ja oppimiseen kannustavien toimintatapojen kehittämisen sekä käyttöönoton (*Osaaminen turvaa tulevaisuuden - Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset, 2020, s. 36*). Osaaminen ja sen kehittäminen näkyy Oikeusrekisterikeskuksen strategisissa painopisteissä. Opiskelua ja oppimista tuetaan ja siihen myös kannustetaan. Käytäntöjen osalta on parannettavaa, sillä toiminta ei ole systemaattista eikä kaikilta osin jatkuvaa oppimista tukevaa.

1.3 Nykytilanne

Osaamisen johtamisen nykytilassa Oikeusrekisterikeskuksessa huomioidaan ja ennakoidaan osaamisen vaatimukseen liittyvä kehitys. Viraston osaamisen johtamiselle on määritelty säännöllisesti tarkennettava visio ja tavoitteet sekä edistettävät toimenpiteet. (KUVA 1).

Kuva 1. Osaamisen kehittäminen Oikeusrekisterikeskuksessa



Viime vuodet ovat osoittaneet, että ennakoidutkin skenaariot yllättävät yksityiskohdillaan. Toimintavalmiuden ja reagoitakyvyn varmistamiseen sekä riskienhallintaan on kaikesta huolimatta mahdollista valmistautua laajalla ja syvällä osaamisella. Kattavan osaamisen

saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan toimivia käytäntöjä. Jatkuvan oppimisen käytännöt ovat todennäköisesti yksi ratkaisu huolehtia osaamisesta ja sen kehittymisestä.

Työelämän muutos kehittyy jatkuvasti nopeammaksi ja äkkinäisemmäksi. Työtehtävät kehittyvät vaativammiksi ja laajemmiksi, jolloin myös osaamisvaatimukset kasvavat. Organisaation menestyminen vaatii tehokasta oppimista ja oppimisen käytäntöjä tulee myös kehittää. Oppimisen tulee tapahtua työssä ja jatkuvasti. Teorian ja käytännön vuoropuhelulla mahdollistetaan nopea oppiminen. Työtä kehitettäessä opitaan uutta ja opitun käytännön soveltamisella myös organisaation toiminta uudistuu. Oppimisen tulisi olla ketterää oppimista. (Ojala, 2018, ss. 16, 17, 19) Oppiminen, uteliaisuus toiminnan kehittämiseen, tiedon etsiminen, oman ajattelun kehittäminen, kokeileminen, käytännön soveltaminen ja kokemuksien analysointi ovat jatkossakin tärkeitä asiantuntijataitoja mitkä ovat keskeisiä myös IT-palveluiden tuottamisessa ja siten myös Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa.

Oikeusrekisterikeskuksella on keskeinen rooli yhteiskunnassamme ja toiminnan vaikutukset ulottuvat kansallisen tason lisäksi myös kansainväliseen yhteistyöhön. Jatkuvan oppimisen merkitys on tunnistettu valtiotasolla ja tavoitteena on jatkuvan oppimisen järjestelmän systemaattinen kehittäminen. Yhteiskunta tarjoaa suunnan ja tuen kehittää myös Oikeusrekisterikeskuksen jatkuvan oppimisen käytäntöjä. Opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen myös viraston toimintaympäristön muutosten ja teknologisen kehityksen seurauksena. Viraston asiantuntijoiden osaaminen on tuloksellisen toiminnan perusta ja toimivilla jatkuvan oppimisen käytännöillä voidaan tukea henkilöstön ja viraston jatkuvaa oppimista. Opinnäytetyön aiheen käsittely ja tutkimus on ajankohtainen ja merkityksellinen.

2 Jatkuva oppiminen työelämässä

Tässä opinnäytetyön osassa käsitellään jatkuvan oppimisen malleja ja käytäntöjä teorian kautta. Tutkimuksen mukaan oppiminen on kehittynyt ajan saatossa. Tällä hetkellä se on vahvasti tarve- ja tilanelähtöistä. Tietoa ei kerätä varastoon, vaan sitä haetaan silloin kun sitä tarvitaan. Vastuu oppimisesta on siirtynyt enemmän yksilöille, joilta odotetaan itseohjautuvuutta. Tiedon soveltamisessa ja laajemman ymmärtämisen saavuttamisessa kannustetaan kuitenkin vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen. Teknologian

hyödyntäminen on avainasemassa tiedon hakemisessa, jakamisessa ja käsittelyssä. Myös työpaikkojen rooli oppimisen tukijoina ja mahdollistajina on muuttunut ja korostunut. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 19–21) Jatkuva oppimista tukee mm. organisaation toiminnot, välineet ja rakenteet. Tässä ajassa organisaation kannalta skaalautuvaa tehokkuutta tärkeämpää on skaalautuva oppiminen, eli ihmisten ja ryhmien ketterä oppiminen läpi koko organisaation. (Ojala, 2018, s. 24) Nykyaika, teknologinen kehitys, tekoälymallit jne. haastavat oppimista. Yksilötasolla on vaikeaa hahmottaa mitä tulisi osata ja oppia. Sama haaste koskettaa myös organisaatioita. Mukautumiskyky ja ketteryys ovat tarvittavia ominaisuuksia. Sopiva uteliaisuus lienee myös tarpeen.

Tekoälyltä kysyttäessä hakusanalla ”practices of continuous learning”, saa vastauksena, että jatkuva oppiminen on jatkuvaa uusien taitojen ja tietojen hankkimista. Toimintana se voi tarkoittaa osallistumista koulutusohjelmiin, koulutuksiin ja kursseille, sekä tiedon hankintaa kirjoja tai artikkeleita lukemalla tai seuraamalla alan trendejä eri lähteistä.

Oppimistavoitteiden asettaminen ja suunnitelmien laadinta niiden saavuttamiseksi voi olla hyödyllistä myös jatkuvan oppimisen toteuttamisessa. Tärkeää on varata oppimiselle aikaa ja etsiä oppimismahdollisuuksia oman elämän ja arjen kautta. (ChatGPT, n.d.) Opinnäytetyön tekijä tiedostaa, että tekoälyratkaisujen luotettavuus tiedon lähteenä on ainakin tällä hetkellä kyseenalainen. Tietopohja perustuu rajattuun tietoon, eikä alkuperäiset lähteet selviä vastauksesta. Ratkaisuihin liittyvän logiikan vuoksi samaan kysymykseen saa aina erilaisen vastauksen. Työn tekijä halusi kuitenkin tutkia millaisia vastauksia tekoälyratkaisut tällä hetkellä tuottavat ja miten ne vertautuvat muuhun teoria-aineistoon. Aihe on tällä hetkellä myös ajankohtainen.

Tekoälyltä on helppoa kysyä lisää. Hakusanalla ” continuous learning practices”, tekoäly kertoo, että on olemassa lukuisia käytäntöjä mitä yksilö voi toteuttaa. Tekoäly koosti yhdeksänkohtaisen listan käytännöistä. Niitä ovat oppimistavoitteiden asettaminen, oppimismahdollisuuksien etsiminen, itseopiskelu, uskallus kysyä, kun asiat ovat itselle epäselviä, ammatillisten kehittymismahdollisuuksiin osallistuminen (koulutukset mm.), verkostoituminen, avoin mieli uusille näkökulmille, oppimisen reflektointi ja oppimispäiväkirjan pitäminen. Listattuja käytäntöjä harjoittelemalla on mahdollista kehittää omaa jatkuvan oppimisen tapaa ja pysyä ajan tasalla siitä, mitä osaamista ja minkä tasoisesti

itse jo hallitsee. (*ChatGPT*, n.d.) Tämän kokeilun perusteella tekoälyä voidaan varmasti hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa myös jatkuvan oppimisen kehittämisessä. Kysymisen ja vastaamisen nopeus on hämmästyttävää ja tehokasta. Kuten työn tekijä aiemmin kirjoitti, tekoälyä hyödyntäessä on syytä muistaa kriittisyys erityisesti tässä vaiheessa, kun tekoälyratkaisuja ja niiden hyödyntämää tietopohjaa kehitetään.

2.1 Organisaatio ja jatkuva oppiminen

Organisaation menestys riippuu osaamisen hallinnasta ja oppimisesta. Osaamiseen ja oppimiseen liittyvät painotukset ovat kehittyneet ajan saatossa. Psykologisesta näkökulmasta tutkimuksessa on keskitytty kolmeen oppimisen tapaan, eli miten osaaminen on hankittu, miten ihmiset oppivat ja miten osaamista siirretään. Sosiologisessa tutkimuksessa oppimista on lähestytty sosiaalisten rakenteiden ja vuorovaikutuksen kautta, ja siihen on kytketty vaikutusvallan, politiikan ja ideologioiden näkökulmia. Myöhemmin on tunnistettu myös organisaation johtamiskulttuurin, normien, arvojen sekä tapojen vaikutuksia oppimiseen. (Clegg ym., 2022, ss. 275–276) Organisaation arjessa edellä kerrottuja asioita ei varmastikaan pysähdytä miettimään, ainakaan kovin usein. Ne varmasti vaikuttavat ja toteutuvat organisaatiossa, mutta sanattomasti erilaisina tapoina ja kulttuureina.

Työelämässä tarvittavan osaamisen kehittyminen tapahtuu oppimalla uusia tietoja ja taitoja. Uudet tiedot ja taidot sekä niistä muodostuva osaaminen kertyvät erilaisista lähteistä ja kokemuksista. Organisaatio voi tietoisesti tukea osaamisen kehittymistä suunnittelemalla ja toteuttamalla sitä tukevia käytäntöjä. Kokonaisuudessa on tärkeää huomioida erilaiset tietojen, taitojen ja kokemusten lähteet. Pentti Sydänmaanlakka kuvaa kyvykkäästi uusiutuvaa organisaatiota älykkääksi organisaatioksi, joka hallitsee uusiutumista kolmella kyvykkyydellä, eli organisaatio osaa nähdä muutostarpeet varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijat, ja se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin muut (Sydänmaanlakka, 2007, ss. 55–56).

Nykyajassa tiedon ja osaamisen lähteet ovat moninaistuneet mm. internetin yleistymisen myötä. Vaikka osaamista edelleen opiskellaan oppilaitoksissa, tapahtuu oppiminen varsinkin

työelämässä monien erilaisten lähteiden kautta. Informaatiota on monessa muodossa, on lukuja, tekstiä, ohjeita, tarinoita, huhuja, juoruja, uskomuksia jne. Esimerkiksi johtajien osalta työelämän osaaminen hankitaan tekemällä työtä, kuulemalla juttuja ja kokemuksia, verkostoitumalla ja seuraamalla alan julkaisuja sekä olemalla utelias ja tekemällä tutkimusta. Uuden oppiminen on organisaation kannalta myös haastavaa. Tieto on valtaa, sanotaan, ja silloin kun esitetään uutta tietoa, niin se voi haastaa vallitsevaa tilannetta, ajattelua, rutiineja ja rakenteita. (Clegg ym., 2022, ss. 277–278, 297–298) Opinnäytetyön tekijän oma kokemus on se, että työelämässä käytetyn tiedon määrä ja moninaisuus on kasvanut. Digitaalisessa muodossa olevaa tietoa on entistä useammassa formaatissa. Lisäksi tietoa liikutetaan ja käytetään entistä useamman kanavan ja välineen kautta. Koska tietoa tuntuu olevan yli tarpeiden, niin ajoittain on haastavaa tietää, mikä tieto on oleellista ja tärkeää.

Jotta organisaatiossa tapahtuisi oppimista, tulee henkilöstöllä olla halua ja kykyä oppia. Organisaation tehtävä on tarjota mahdollisuuksia oppimiselle ja tukea edellä mainitun halun muodostumista. Henkilöstön tulee osallistua keskusteluihin ja tulevaisuustyöhön, jolloin henkilöstö tuntee yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Osallistumalla henkilöstö antaa oman asiantuntemuksensa suunnitteluun ja saa valmiudet valmistautua muutokseen sekä lopulta myös toiminnan muutokseen. Osallistamisen lisäksi, tulee organisaation laatia organisaation tavoitteisiin ja päämääriin sidottu osaamisstrategia. Osaamisstrategiassa tulee kertoa, mitä osaamista tarvitaan ja miten se hankitaan, mitä osaamista hallitaan ja kehitetään itse, sekä mitä hankitaan yhteistyökumppaneilta tai verkostoista. (Ojala, 2018, ss. 129–130)

Nykyajassa entistä useampi asia vaatii jatkuvaa seurantaa ja reagointia, esitetty osaamisstrategiakin olisi sellainen, ainakin kun puhutaan IT-alasta. Tietyt teemat säilyvät, mutta uusiakin tulee jatkuvasti. Tässä ajassa osaamisstrategiassa tulisi olla osuus ainakin jatkuvalla oppimiselle.

Organisaation on mahdollista vaikuttaa henkilöstön haluun ja motivaatioon oppia jatkuvasti ja elämänmittaisesti luomalla oikeanlaiset olosuhteet ja edellytykset. Halu ja voimaantuminen liittyvät syvästi psykologiaan, joten organisaatiossa tulee ymmärtää asiaan liittyvä kompleksisuus. Halua ei voida johtaa ohjeilla, eikä toista voida voimaannuttaa, vaan halu kehittyä muodostuu henkilön henkilökohtaisen ajattelun kautta. Jokaisen sitoutuminen oppimiseen on sisäistä ja henkilökohtaista, aivan kuten sitoutumisen aste organisaation

tavoitteiden edistämiseenkin. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää, että riittävän moni kokee olosuhteet ja mahdollisuudet jatkuvaa oppimista tukeviksi ja he voivat osoittaa sitoutumista kehittämiseen. Lisäksi on tärkeää, että muutkin hyväksyvät tilanteen ja pyrkivät samaan, kunhan olosuhteet esimerkiksi työssä ja elämässä sen mahdollistavat. (Beirsto ym., 2003, ss. 116–118)

Halu oppimiseen on tahtoa toimia omista tarkoituseristämme, arvoistamme, tuntemuksistamme ja tarkoituksistamme, joten siksikin oppimisen tukeminen ja edistäminen on kompleksinen ja vaikea kysymys. Elinikäinen oppiminen vaatii henkilöltä avointa ja uteliasta suhtautumista asioihin ja ympäröivään maailmaan, kyky ja asenne ei niinkään ratkaise vaan henkilön tapa olla ja elää. Henkilökohtainen tahto hallita mm. omaa elämää luo pohjaa motivaatiolle kehittää itseään ja joidenkin kohdalla jopa vaativilla ja tunteita herättävillä keinoilla, esimerkiksi monipuolisen itsereflektion avulla. Jotta organisaatiossa synnytetään tahtoa ja voimaantumista oppimista kohtaan, täytyy organisaatiossa jakaa valtaa ja kontrollia uudella tavalla. Vastuu päätösten valmistelemisesta ja tekemisestä sekä siten myös tuloksista tulee jakaa tasavertaisesti henkilöstölle ja johdolle, eli maksimoida henkilöstön panos organisaation menestyksen tekemiseen. (Beirsto ym., 2003, ss. 122–125)

Organisaatiossa on hyvä tunnistaa, että erilaiset muutosohjelmat ja harjoitukset voivat synnyttää osallistujissa myös sisäisiä ristiriitoja, jolloin ne voivat vahingossa jopa tappaa intoa ja motivaatiota oppimiseen. Jos henkilöstöä halutaan tukea voimaantumisessa oppimiseen ja vastuun kantamiseen, niin silloin on huolehdittava siitä, että johtamiskulttuurissa ei toteutuisi komentamisen ja kontrolloinnin kulttuuria, vaikka johtamisen toteuttamisen osalta se voitaisiinkin kokea totuttuna ja helppona. Tilanne on toki kaksijakoinen henkilöstön ja johtajien osalta. Mikäli oppimista halutaan tukea, niin silloin kulttuuria tulisi kehittää siihen suuntaan, että henkilöstö voi ja haluaa ottaa sekä kantaa vastuuta, ja johtajat aidosti luovuttavat vastuuta ja heikentävät tai vähentävät omaa auktoriteettiaan. Tästäkin syystä organisaatiossa on tärkeää tukea erityisesti myös johtajien oppimista ja kehittymistä jatkuviksi oppijoiksi. Silloin kun johtajilla on omaa kokemusta itsensä arvioimisesta ja kehittämisestä, heillä on myös tarvittavaa kokemusta ja kykyä tukea johdettaviaan ja henkilöstöä asiassa. (Beirsto ym., 2003, ss. 125–126, 136) Mikäli organisaation johtamiskulttuuria halutaan kehittää jatkuvaa oppimista tukevaan suuntaan,

tulee yhtälössä huomioida jokaisen vastuu ja oppimistarve muutoksessa, niin henkilöstön kuin johtajien.

Osaamisen johtamiseen voidaan suhtautua organisaatioissa erilaisilla tavoilla. Jotkin toimijat luottavat asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen, toiset ovat toteuttaneet palveluita, välineitä ja toimintamalleja toiminnan johtamiseksi. Organisaatiossa voidaan hallita nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita, olemassa olevaa osaamista ja osaamisprofiileita. Osaamisen kehittämistä voidaan hallita erilaisin menettelyin, esimerkiksi koulutuksilla tai kehittämisohjelmilla.

Tilannekuvaa ja toiminnan vaikuttavuutta voidaan kuvata erilaisilla raporteilla.

Organisaatiossa kannattaa tehdä tietoisia valintoja siitä, miten osaamista johdetaan.

Tarvittava toiminnan määrämuotoisuus ja palveluiden tarve voi riippua siitä, millaisia palveluita organisaatio tuottaa ja millaisessa toiminta- ja kilpailuympäristössä organisaatio toimii. Organisaation täytyy kuitenkin tietää, mitä osaamista se tarvitsee toimintansa tuottamiseksi. Edellä kerrottu perustelee sitä, että on tärkeää myös tietää mitä osaamista organisaatiolla jo on, tai ei ole. Tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen ero perustelee jatkuvan oppimisen toiminnan tarpeellisuutta.

2.1.1 Sengen viisi ydinoppia

Oppivan organisaation kehittämiseksi voidaan soveltaa olemassa olevia malleja. Peter M. Senge on määritellyt oppivan organisaation rakentamiseksi viiteen ydinalueeseen perustuvan mallin, missä ydinalueita ovat henkilökohtainen mestaruus, mielen mallit, yhteinen visio ja ryhmän oppiminen sekä systeemiajattelu. Henkilökohtaisen mestaruuden tutkija määrittää niin, että henkilö pyrkii jatkuvasti kehittämään kykyjään saavuttaa elämässään tavoitteita, joita hän pohjimmiltaan ja aidosti haluaa. Samalla henkilö näyttää esimerkkiä ja luo pyrkimyksillään jatkuvan oppimisen kulttuuria myös organisaatiossa. Mielen malleilla tutkija kuvaa mm. suhtautumistamme uusiin ideoihin, eli osaammeko ideoida luovasti ja kehittää toimivia ratkaisuja, vai rajoitamme ja estämme ennakkokäsityksillämme ja suhtautumisellamme ideoiden syntyä ja jalostamista. Mielen mallit ja systeemiajattelu kulkevat tutkijan mukaan luontaisesti yhdessä, koska mielen malleihin keskittymällä pyritään löytämään piilotetut oletukset ja systeemiajattelulla taas pyritään löytämään ongelmien syitä järjestelemällä oletuksia. (Senge, 1994, ss. 141, 174,

203, 205, 233) Organisaatiossa yksilöiden ja esimerkin merkitystä ei voi väheksyä, samoin suhtautumistavat uusiin asioihin ja tilanteisiin helposti tarttuu. Oikeissa olosuhteissa ja kulttuurissa ihmiset osaavat ja uskaltavat ajatella holistisesti ja hyödyntää systeemiajattelua.

Tutkijan mukaan yhteinen visio kertoo yhteiset tavoitteet mitä halutaan saavuttaa. Yhteinen visio on sellainen, mikä kuvastaa myös yksilöiden ajattelua ja näin ollen siihen on helppo sitoutua. Yhteinen ja jaettu visio näin ollen yhdistää ja tekee toiminnasta johdonmukaista. Oppivalle organisaatiolle yhteinen visio on elintärkeä, koska se tarjoaa myös oppimiselle suuntaa ja energiaa. Yhteinen visio, tavoitteet ja pitkän ajan tavoitteet tarjoavat turvaa yrittää, kokeilla ja oppia. Ryhmän oppiminen nivoutuu yhteiseen visioon. Ryhmä menestyy, kun sen jäsenten energiat ja toiminta saadaan suunnattua yhteisellä visiolla samaan suuntaan. Toiminta on harmonista ja se synnyttää synergiaetuja. Yhteistyö on ryhmän oppimisen perusta. Lisäksi on tärkeää, että ryhmä oppii hyödyntämään kaikkien jäsentensä ajattelua oivallusten tuottamiseksi. Harjaantuminen yhdessä toimimiseen on myös tärkeää, jolloin jokainen ryhmän jäsen tietää miten ryhmä toimii ja miten ryhmän jäsenet täydentävät toisiaan. Yhteistyö on tärkeää myös ryhmän ulkopuolelle, jolloin ryhmän jäsenet oppivat lisää toisista ryhmistä. (Senge, 1994, ss. 206, 209–210, 234, 236–237) Yhteisen vision merkitystä ei voi kiistää, mutta kompleksisessa ja riippuvuuksia täynnä olevassa maailmassa selkeän ja sanoittavan vision luominen voi olla iso haaste mihin organisaation on syytä panostaa. Toimivan ryhmädynamiikan rakentaminen ja rakentuminen sekä vaaliminen on tässä ajassa yksi esihenkilöiden kriittisimmistä tehtävistä, johon esihenkilötkin tarvitsevat tukea.

2.1.2 "70/20/10"-malli

Harvard Business Review:ssä julkaistussa artikkelissa todetaan, että työelämässä tarvittavat taidot vanhenevat tällä hetkellä todella nopeasti. Artikkelin mukaan sukupolvi sitten taitojen puoliintumisaika oli noin 26 vuotta, mutta tällä hetkellä se on usein jo alle viisi vuotta alasta tai tehtävästä riippuen. Työssä oppiminen on erittäin tärkeää ja siihen tulee löytää uusia tapoja. Artikkelissa suositellaan organisaatiolle työssä tarvittavien taitojen oppimiseen "70/20/10"-mallia, jossa 10 % oppimisesta toteutettaisiin koulutuksina, 20 % kokeneemmilta oppimisena ja mentorointina, sekä 70 % käytännön kokemusten ja palautetoiminnan

hyödyntämisellä. Toteuttamisessa tulisi toteuttaa yksilöllisiä oppimista tukevia tilanteita ja oppimisessa tulisi toteutua osallistaminen, jatkuvuus ja yhteistyö. (Satell ym., 2023) Artikkelin tietoja on vaikeaa vahvistaa tai kiistää. Totta on, että työtehtävät ja erilaiset työroolit kehittyvät nopeasti. Tällä hetkellä organisaatioissa on henkilöitä sellaisissa työrooleissa mitä ei ole montaa vuotta ollut. Toki, työtehtävät voivat olla osittain peruja vanhoilta hyviltä ajoilta, mutta kyllä niissä tyypillisesti uuttakin on.

"70/20/10"-mallin pohjaksi mainitaan useita lähteitä. Usein mainitaan McCallin, Lombardon, ja Morrisonin tekemä tutkimus ja kirjallisuus, missä he selvittivät menestyneiden johtajien kokemia tärkeimpiä uran aikaisia tapahtumia, mitkä johtajat olivat kokeneet vaikuttaneen heidän menestymiseensä. Lombardo ja Morrison käsittelivät teemaa myös uudelleen 90-luvulla julkaisemassaan kirjassa. Myös Alan Tough mainitaan usein mallin lähteenä, mutta mallin alkuperää ja koko tutkimuksen luotettavuutta ei ole pystytty varmistamaan. Tutkimuksen tietoja ei ole saatavilla eikä mallin alkuperästäkään ole varmuutta. (Jefferson & Pollock, 2014) "70/20/10"-mallia voidaan syystäkin kritisoida epäselvän taustan vuoksi. Malli tulee kuitenkin säännöllisesti vastaan organisaatioiden osaamisen teemoja käsittelevissä yhteyksissä ja siihen viitataan myös kirjallisuudessa. Mallissa nähdään siis potentiaalia organisaation oppisen mallien kehittämisessä. Mallia käsittelevät kirjassaan myös Kupias ja Peltola nostaen esille mallin puutteellisuuden, mutta myös hyvänä puolena sen, että malli tuo esille päivittäisen työn ja siihen liittyvien valintojen merkityksen oppimisen lähteenä (Kupias & Peltola, 2019).

"70/20/10"-mallissa opitaan työtä tekemällä ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa sekä kursseilla ja koulutuksissa. Työtä tehdessä olisi oleellista oppia refleктоimaan tapahtunutta ja tekemään yhteenvetoja opitusta sekä tunnistamaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Vuorovaikutuksen kautta oppimisessa korostuu työyhteisön yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Monimutkaisten ratkaisujen kehittäminen vaatii monipuolista osaamista ja eri asiantuntijoiden dialogitaitoja, eli yhteistyötä. Opitusta keskusteleminen tulee nostaa osaksi arjen käytäntöjä keskusteluissa ja esimerkiksi kokouksissa. Kursseilla ja koulutuksilla vahvistetaan osaamista uusilla näkemyksillä tai valmennetaan jotakin tiettyä asiaa. Tärkeää on keskittyä keinoihin millä kursseilla opitut asiat saataisiin osaksi arjen käytäntöjä ja toimintaa. (Kupias & Peltola, 2019)

2.1.3 SECI-malli

Japanilaiset tutkijat Takeuchi ja Nonaka (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 3) ovat tutkineet japanilaisten yritysten toimintamalleja ja menestystekijöitä. He ovat tutkineet yrityksiä myös tiedon, osaamisen ja innovoinnin näkökulmista. Tiedon jäsentäminen ja luominen tukee yrityksen jatkuvaa innovointitoimintaa, ja näiden kahden toiminnan tuloksena saavutetaan kilpailuetua. Tutkijat ovat jäsentäneet organisaatioille toimintamallin luoda ja kehittää organisaation tarvitsemaa tietoa. Mallin avulla organisaatio voi kehittää itsestään innovatiivisen ja tuotteitaan sekä palveluitaan jatkuvasti kehittävän toimijan. (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 3, 6) Japanilaisten yritysten menestys ei erotu tällä hetkellä samalla tavalla kuten viime vuosikymmeninä. Kilpailu on laajentunut ja laadukkaasti toimivia toimijoita on useissa maissa. Voidaan ehkä olettaa, että muut ovat tutustuneet japanilaisten tapoihin ja omaksuneet heidän parhaita käytäntöjään. Osin globalisaation tuloksena voimme tutkia SECI-mallia.

Tutkimuksien tuloksena tutkijat jakavat organisaation tiedon kahteen erilaiseen teemaan, eli eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan formaalia, systemaattista ja selkeää tietoa, esimerkiksi dokumenteiksi koostettavia tekstejä, lukuja, määrittelyitä ja manuaaleja. Tätä selkeää tietoa on helppoa koostaa ja myös jakaa. Hiljaisella tiedolla puolestaan tarkoitetaan sellaista tietoa mikä on vaikeaa pukea sanoiksi, muuntaa formaaliksi ja jakaa. Hiljainen tieto on korostetusti yksilöiden tietoa, mikä on kehittynyt ja täydentynyt kokemuksilla, uskomuksilla, näkökulmilla ja arvojen maailmalla. (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 8)

Hiljainen tieto voidaan vielä jakaa kahteen erilaiseen haaraan, ensimmäisessä haarassa tieto on ikään kuin ammattilaisen tieteellistä ja teknistä tietotaitoa sekä näppituntumaa. Toinen haara puolestaan kattaa mielen malleja, käsityksiä, uskomuksia ja yksilön käsityksen ympäröivän maailman nykytilasta ja tulevasta. Tämä jälkimmäinen haara vaikuttaa mm. yksilön tapaan nähdä ja havainnoida ympäröivää maailmaa, ja tämänkin haaran tietoja on vaikeaa pukea sanoiksi. (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 8) Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa ja henkilöstön osaamisprofiileissa näkyy syvä ja laaja osaaminen. Monissa tehtävissä tarvitaan laajaa monialaista osaamista ja osassa tehtävissä erittäin syvää

erityisasiantuntemusta. Henkilöstön hiljaisen tiedon määrää on vaikea arvioida, samoin määrän tarpeellisuutta. Edellä kerrottujen tutkijoiden tutkimusten tulokset ovat joka tapauksessa kiinnostavia myös Oikeusrekisterikeskuksen näkökulmasta.

Nonaka ja Takeuchi (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 10) tunnistivat tutkimuksen avulla, että japanilaisissa yrityksissä ymmärrettiin hiljaisen tiedon merkitys innovoinnin ja kilpailuedun lähteenä. Yksilö tarvitsee oppiakseen ja hiljaisen tiedon kehittymiseksi kokeiluja ja epäonnistumisia, aivan kuten ihmislapset pieninä. Kokemuksen kautta yksilö oppii hyödyntämään olemassa olevaa tietoa paremmin ja oppimaan lisää, sekä näin tuottamaan uutta tietoa. Yksilön kerryttämä tieto on tärkeää onnistua tuomaan myös muiden saataville, jotta yhteisö voi yhdessä hyödyntää tietoa ja tehdä innovointia. (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 10)

Tutkijoiden mukaan organisaation tulisi kyetä liikuttamaan ja muuntamaan tietoa edellä kerrottujen tiedon muotojen kesken. He ovat kuvanneet tiedon muuntamiseen liittyvää dynaamista vuorovaikutusta tiedon spiraaliksi. Heidän mukaansa tiedon spiraalissa on neljä toimintoa. Ensimmäisenä hiljaista tietoa tulisi pystyä liikuttamaan toisille, esimerkiksi yksilöltä toiselle yhteistyöllä ja käytännön kautta opettamisella. Toiseksi selkeää ja yleisempää tietoa tulisi myös pystyä liikuttamaan, yhdistämään ja jalostamaan uudeksi selkeäksi ja paremmaksi tiedoksi. Kolmanneksi hiljaista tietoa tulisi kyetä muuntamaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi sekä jaettavaksi tiedoksi hyödyntäen esimerkiksi käsitteitä ja malleja. Neljänneksi selkeää ja yleistä tietoa tulisi pystyä muuntamaan organisaatiossa hiljaiseksi tiedoksi, eli työntekijöiden sisäistäessä tietoa he laajentavat sitä esimerkiksi omalla kokemuksellaan. Edellä kuvatulla tavalla muodostunutta uutta hiljaista tietoa voi henkilö lähteä siirtämään eteenpäin iteroivasti tiedon spiraalin mukaisesti, jolloin spiraali tuottaa jatkuvasti uutta ja parempaa tietoa. Uutta ja eteenpäin vievää tietoa muodostuu erityisesti hiljaisen tiedon muuntamisessa selkeäksi tiedoksi. Samoin uutta kehittävää tietoa muodostuu työntekijöiden sisäistäessä ja jalostaessa selkeää tietoa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 11–12, 62–73)

Edellä kerrottu toiminta luo organisaatioon uutta ja parempaa tietoa. Tutkijat ovat kuvanneet ja määritelleet edellä kerrotut vaiheet tiedon luomisen neljän vaiheen

prosessimalliksi. Prosessimallin vaiheet ovat sosiaalisaatio (hiljaisesta hiljaiseen), ulkoistaminen (hiljaisesta eksplisiittiseen), yhdistäminen (eksplisiittisestä eksplisiittiseen) ja sisäistäminen (eksplisiittisestä hiljaiseen). Prosessimallin vaiheiden englannin kielen sanojen kautta on muodostettu mallille nimitys SECI-malli (Socialization, Externalization, Combination ja Internalization). (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 62–73)

Tutkijat nostavat esiin myös organisaation johtamiskulttuurin ja organisaation rakenteet. Johtamiskulttuurin ja tiedon luomisen osalta he esittelevät perinteisten ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös johtamismallien vaihtoehdoksi keskeltä-ylös-alas mallin ja tiedon luomisen prosessin, missä johdon ja johdettavien välissä toimiva päällikkötaso toimii uuden ja merkityksellisen tiedon luojana. Tutkijoiden mukaan keskijohto toimii iteroivana ja tietoa jalostavana kerroksena johdon ja henkilöstöryhmien välillä. Myös tiedon hallinnan osalta keskijohto toimii keskeisellä risteyspaikalla, missä tieto liikkuu vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Henkilöstöllä oleva tieto on monesti erittäin syvää, ja johdon tieto ja tavoitteiden asetanta taas ylätasoista, näin ollen keskijohdolla on parhaimmat mahdollisuudet, kokemustausta ja osaaminen luoda selkeää ja laajasti hyödynnettävää konseptitason tietoa ja ratkaisuja. Keskeltä-ylös-alas mallissa ylin johto luo ja sanoittaa vision ja keskijohto tuottaa konkreettisemmän suunnitelman, minkä henkilöstö voi ymmärtää ja mitä se voi alkaa toteuttamaan. Tässä kuvatussa prosessissa keskijohto käy jatkuvaa keskustelua ja iterointia johdon ja henkilöstön suuntaan ja tasoittaa tiedon tarpeita ja ristiriitaisuuksia. Mainittujen iterointikierrosten ja prosessin edetessä tieto kehittyy organisaation kaikilla tasoilla. Juuri keskijohto on avain jatkuvan innovoinnin toteutumisessa. (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 127, 129) Esitelty tiedon luomisen prosessi sitouttaa koko organisaation tiedon luomiseen. Malli kertoo organisaation eri toimijoiden roolit ja vastuut selkeästi. Mallin periaate ja sisään kirjoitettu tavoite on myös kyllin selkeä mille tahansa organisaatiolle.

2.1.4 Lean johtamisfilosofia

Lean johtamisfilosofia käsittää koko organisaation toiminnan. Johtamisfilosofia käsittää myös henkilöstön kouluttamiseen liittyvän osuuden. Henkilöstön kouluttamiseen tähtäävä ohjelma onkin ensimmäisiä askeleita mikä organisaation tulee toteuttaa, mikäli se aloittaa

Lean johtamisfilosofian hyödyntämisen. Ohjelma koskettaa ensin johtoa, mutta myöhemmin koko organisaation henkilöstöä. Ensimmäisenä keskitytään kouluttamaan mitä tarkoittaa olla Lean. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään filosofiaa, konsepteja, työvälineitä ja tekniikoita. Oppimisessa hyödynnetään opiskelun ja tekemisen keinoja. Lean johtamisfilosofiassa on myös eroteltu selkeä ja hiljainen tieto, jota kutsutaan pehmeäksi tiedoksi. (Charron ym., 2015, ss. 77, 86–87, 100–101) Lean johtamisfilosofia kiinnostaa sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Aiheesta myös puhutaan paljon.

Lean koulutusjärjestelmän tarkoitus on kouluttaa koko henkilöstö Lean johtamis- ja toimintafilosofiaan ja opettaa Lean välineet sekä tekniikat. Koulutusjärjestelmän toteuttamisessa yhdistetään organisaation missio, visio ja arvot palvelemaan ensisijaisesti asiakasta. Oppimisen edistämiseksi luodaan psykologisesti turvallinen ympäristö oppia ja kehittyä. Henkilöstöä kannustetaan haastamaan olemassa olevia uskomuksia ja toimintamalleja sekä parantamaan nykyistä toimintaa. Koulutusjärjestelmällä pyritään korostamaan myös jokaisen osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämisen ja innovoinnin näkökulmista. (Charron ym., 2015, ss. 140–141)

Lean koulutusjärjestelmässä on kuvattu oppimisen sykli, minkä lopputuloksena organisaation tulisi olla oppiva organisaatio. Koulutusjärjestelmän toteuttamiseksi tarvitaan oppimisen ja mentoroinnin ohjelma. Ohjelman toteuttamisessa tulee huomioida koko henkilöstö organisaation eri tasoilta. Koulutusohjelmaan kuuluu erilaisia aktiviteetteja, jotta siitä saadaan kattava. Yksi on Lean yliopisto, joka huolehtii oppimisen koordinoinnista ja toteutuksista. Toinen on henkilöstölle kehitetyt tiekartat ja ristiin oppimisen suunnitelmat. Lisäksi koko henkilöstölle tarjotaan laajasti erilaisia välineitä oppimisen tueksi. Organisaation tulee määrittellä oma koulutusjärjestelmänsä ja ottaa kantaa millaisia aiheita koulutetaan, mitä on tarkoitus oppia ja miten eri osaamiset koulutetaan. (Charron ym., 2015, ss. 146–148)

Lean koulutusjärjestelmässä huomioidaan yksilöt, ryhmät ja koko henkilöstö erilaisilla toimintasuunnitelmillä. Lisäksi koulutusjärjestelmässä huomioidaan myös prosessien näkökulma, eli erikseen koulutetaan henkilöitä kehittämään organisaation prosesseja. Vastaavalla tavalla koulutusjärjestelmässä huomioidaan tiedon jakamisen toiminta, eli miten käytännön tasolla kerätään ja jaetaan tietoa eri kanavissa ja erilaisilla koosteilla, esityksillä,

raporteilla ja tapausesimerkeillä. Lopulta myös mitataan mitä on opittu yksilö-, tiimi- ja johdon tasolla. Mittaamiseen käytetään esimerkiksi testejä, tietovisoja ja muodollisempia sertifikaattitestejä. (Charron ym., 2015, ss. 150–153) Lean malliin liittyvä koulutusjärjestelmä ja siihen liittyvä toiminta on helposti kohtuullisen suuri satsaus. Toki toimialakohtaiset ja organisaatiotasoiset erot voivat olla merkittäviä riippuen henkilöstömääristä jne. Lean johtamisfilosofian parhaat puolet voivat tulla esiin toimialoilla, missä toimintaympäristössä on enemmän staattisuutta, henkilöstö vaihtuvuus on vähäisempää ja toiminta perustuu esimerkiksi pitkälle vietyihin prosesseihin.

2.1.5 Jatkuvan oppimisen käytäntöjä

Oppimista voidaan kiihdyttää lisäämällä oppimista tukevaa toimintaa ja tekemistä. Organisaatio voi toteuttaa ehdotustoimintaa, kokeiluita, prototyyppejä, mallintamisia, tutkimuksia ja vaikka joukkoistettuja innovointeja. IT-alalta levinneet hakkerointi- ja ohjelmointitapahtumat ovat myös yksi tapa toteuttaa innovointia, ja niiden kautta on kehitetty myös eri teemojen ympärille järjestettyjä leirejä. Hyvien käytäntöjen ja tiedon jakamista voidaan myös tukea. Tietoa voidaan välittää kokoontumalla tai hyödyntämällä erilaisia kollaboraatiovälineitä ja alustoja vaikka blogien ja videoiden muodossa. Myös perinteiset kokoukset, seminaarit ja työpajat ovat edelleen yleinen keino jakaa ja jalostaa tietoa. (Ojala, 2018, ss. 205, 207, 212, 218, 222) Perinteisempiä yhteisön oppimisen menetelmiä ovat myös erilaiset osaajayhteisöt, oppimisryhmät, opinto- ja lukupiirit sekä valmennus- ja mentorointiryhmät. (Ojala, 2008, s. 243) Mahdollisuuksia ja erilaisia konsepteja on paljon. Organisaation on tehtävä valintoja menetelmien osalta, eli valita perustellusti menetelmät mitkä sopivat organisaation tarpeeseen ja mahdollisuuksiin toteuttaa niitä käytännössä. Kohdeorganisaation tapauksessa oppimista ja tiedon jakamista toteutetaan mm. tietoiskuilla ja tiettyyn osaamisteemaan liittyvillä säännöllisillä palavereilla.

Onnistumiset ja epäonnistumiset ovat organisaation kannalta tärkeä mahdollisuus oppia. Organisaatio voi vaikuttaa toimintakulttuuriin ja siihen, miten onnistumisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan ja miten laajasti niitä hyödynnetään oppimisessa. (Ojala, 2018, s. 194) Onnistumisia ja epäonnistumisia ei voida kenenkään toimesta ylenkatsoa tai laskea teoreettisiksi mahdollisuuksiksi, sillä ne ovat tapahtuneita ja konkreettisia

esimerkkejä ja ne voivat todennäköisesti toteutua myös uudelleen. Epäonnistumiset tai virheet ovat tyypillisesti myös sellaisia, että ne muistetaan ja pitkään, ja niistä otetaan tyypillisesti opiksi. Onnistumiset voivat olla sellaisia, että niitä ei arjen kiireessä pysähdytä analysoimaan, että miten onnistumisen oli mahdollista ja miten kaikki lopulta meni.

Onnistumisiin ja epäonnistumisiin sekä oppimisen menetelmiin yleisestikin liittyy palautetoiminta. Oppiminen edellyttää palautteen saamista. Palautteessa oleellista on tieto mihin suuntaan toimintaa kannattaa jatkaa, mitä on tehty hyvin ja mitä voitaisiin tehdä paremmin. Kehittyneessä muodossa palautetoiminnalla päästään kiinni syy-seuraussuhteisiin ja ymmärrykseen toiminnan vaikutuksista. Kehittyneemmässä muodossa toiminta on digitalisoitu ja analyyseissä käytetään algoritmeja, jolloin ymmärrys vaikutuksista voi olla lähes reaaliaikaista ja reagointiaika korjaaville toimenpiteille minimoitu. Mikäli jatkuvaa oppimista halutaan tehostaa, niin silloin palautteen koostamisen, antamisen ja saamisen nopeudella on iso merkitys. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 101–102) Mikäli palautekulttuuria halutaan kehittää, niin silloin tulee keskittyä avoimuuden, luottamuksen, yksilön kunnioittamisen, kommunikoinnin, virheiden sallimisen ja toisten tukemisen toteutumiseen. Hyvän yhteishengen ja jatkuvan oppimisen merkitystä on myös syytä korostaa. (Sydänmaanlakka, 2007, s. 67) Opinnäytetyön tekijän näkemys on se, että palautetta hyödynnetään liian vähäisesti. Toimiva palautekulttuuri edellyttää pohjalle vahvan organisaatiokulttuurin, missä toimintaa ja tapahtuneita ei henkilöidä, vaan ymmärretään onnistumisiin tai epäonnistumisiin johtavat edellytykset ja syy-seuraussuhteet, ja mihin vaikuttamalla onnistumisten tai virheiden todennäköisyyksiin vaikutetaan.

Organisaatio voi hyödyntää oppimisessa myös vertaamista. Vertaamisessa on tarkoituksena kyseenalaistaa omaa toimintaa ja oppia toisilta. Tavoitteena on toisten hyvien käytäntöjen analysointi ja pohdinta, miten vastaava laatu ja tehokkuus olisi saavutettavissa omassa toiminnassa. Tarkoituksena ei ole kopiointi ja oppimisen kohteet voivat olla myös muilta kuin oman organisaation toimialalta. (Ojala, 2018, s. 199) Kohdeorganisaation tapauksessa toteutetaan joiltakin osin vertaamista muihin vastaaviin organisaatioihin. Toimintaa voitaisiin silti tehdä laajemmin ja ennakkoluulottomammin. Jatkuvan oppimisen teeman osalta on aloitettu myös yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Organisaation oppimisen välineenä voidaan käyttää myös simulaatiota. Simulaatiossa kokeillaan vaihtoehtoisia toimintatapoja todellisuutta vastaavassa, mutta kokeiluun soveltuvassa turvallisessa simulaatioympäristössä. Simulaatiossa toiminnan ilmiöt tulevat tehokkaasti esiin ja toimijat saavat kokemuksia ja tekevät havaintoja. Simulaatioissa on mahdollisuus testata toimintaa myös erilaisten yllättävien tilanteiden varalle. (Ojala, 2018, ss. 202–203) Simulaatiot ovat mielenkiintoinen mahdollisuus mitä ei juuri ole hyödynnetty. Tietojärjestelmien kehittämisessä hyödynnetään erilaisia testi- ja koulutusympäristöjä mitä voidaan jossain määrin yhdistää simulointiin. Tulevaisuudessa myös erilaisten digitaalisten kaksosten toteuttaminen tulee entistä helpommaksi, ja niiltä osin kohdeorganisaatiossa tullaan varmasti tekemään tutkimusta ja kokeiluja.

Laatutyön avulla voidaan tehokkaasti varmistaa, levittää, kehittää ja oppia organisaation toimintamalleihin liittyviä asioita. Toimintaa on voitu kuvata arjessa hyödynnettäviin käsikirjoihin mitä sitten voidaan auditoida ja arvioida. Auditoinnit ja arvioinnit ovat tehokkaita oppimistilanteita kaikille osallistujille. Myös laadunvarmistamiseen tähtävien tuotosten tai suunnitelmien katselmoiteja ja ristiinarvioiteja voi hyödyntää oppimisessa. (Ojala, 2018, ss. 223, 225) Kohdeorganisaation tapauksessa on toteutettu laatutyötä ja laatukäsikirja sisältää ylätasoisesti organisaation toimintamalleja. Laatukäsikirja on kooste organisaation palveluista ja toiminnoista. Laatukäsikirja on todennäköisesti paras lähde perehtyä organisaation toimintaan.

Organisaation oppimista voidaan tukea myös yhteisellä kielellä ja oppimista tukevalla visualisoinnilla. Kokonaiskuvaa voidaan muodostaa valmiilla suunnittelumalleilla mitkä on laadittu erilaisia käyttötarkoituksia varten. Malleilla voidaan ohjata ihmisten ajattelua, kieltä ja vuorovaikutusta tilanteeseen ja aiheeseen sopivaksi. Tavoitteena on se, että organisaation jokaisen jäsenten roolista riippumatta on mahdollista ymmärtää kuvattu asia. (Ojala, 2018, s. 229) Yksi esimerkki kuvantamismalleista on Alexander Osterwalderin kehittämä Business Model Canvas taulu. Taulu on tarkoitettu liiketoimintamallin ylätasoiseen kuvantamiseen siten, että se on kokonaisuutena hahmotettavissa yhden kuvan kautta. Taulun osat ottavat kantaa arvolupaukseen, asiakasryhmiin, asiakassuhteisiin, asiakaskanaviin, resursseihin, aktiviteetteihin, kumppaneihin, tuloihin ja kustannuksiin. ("Business Model Canvas", 2022)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että esihenkilöiden rooli kehittyä valmentavaan suuntaan, jolloin esihenkilö toimii johdettaviensa tai johtamansa ryhmän kehittäjänä ja oppimisen ohjaajana. Organisaatio voi tarjota myös erillisiä valmentajia, jotka voivat erityisasiantuntemuksellaan auttaa ryhmiä ottamaan käyttöön erilaisia oppimista tukevia keinoja, toimintatapoja ja välineitä. Valmentajat voivat toimia myös haastavissa tilanteissa ryhmän tukena, jolloin valmentaja auttaa ryhmää ratkaisemaan ongelmat ja selviämään tilanteesta kuitenkin itsenäisesti. (Ojala, 2018, ss. 254, 257) Opinnäytetyön tekijän näkemys on se, että valmentamisen kulttuuri on yleistymässä. Kyseessä on kansainvälinen, kehittyvä ja laajeneva trendi, missä huippuorganisaatiot pyrkivät varmistamaan asiantuntijoidensa kehittymisen, mutta myös tuottavuuden. Kyseessä ei ole vain johtajille ja johtoryhmille tarkoitettuja erityisohjelmia, vaan toiminta ulotetaan organisaation kaikille tasoille.

Mikäli valmentajan rooli on esihenkilön vastuulla, tulee esihenkilöllä olla halua, kykyä, osaamista ja mahdollisuuksia tukea ja ohjata oppimista. Jotta esihenkilöt voivat onnistua tehtävässään, tulee myös heille järjestää mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Esihenkilöille on annettava valmentajan rooliin liittyvää valmennusta, jolloin teemoina tulisi olla tietoja ja taitoja oppimisen tavoista ja niiden hyödyntämisestä ryhmän toiminnassa, fasilitoinnista osaamistarpeiden ja oppimisen osalta, erilaiset innostamiseen ja ongelmien ratkaisukykyyn kannustavat taidot, fasilitointi oman toiminnan ja sen vaikutusten arvioinnin osalta, erilaisten ihmisten ja ihmismielen ymmärtäminen sekä stressin ja uupumuksen tunnistaminen mm. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 187–188). Opinnäytetyön tekijän näkemys on se, että esihenkilötyö ja valmentava johtaminen vaatii esihenkilöiltä monipuolista osaamista ja kykyä. Kaikista ei ole myöskään esihenkilöksi ja lisäksi vielä valmentavaksi johtajaksi. Esihenkilötehtäviä ja tehtävään liittyviä odotuksia kuvataan tehtäviin nähden valitettavan suppeasti ja itsestään selvästi. Hyppäys esihenkilötehtäviin on aina suuri. Käytännössä esihenkilötehtävät ja valmentava johtajuus vaatii paljon empatiaa ja kykyä asettua toisen asemaan, myös ratkaisukeskeisyys, innostavuus, kannustaminen ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Esihenkilötyö ja siihen liittyvät odotukset voisi olla perusteltua kuvata organisaatiossa vaikkapa omaksi dokumentiksi.

Oppimisen tukemiseen voidaan valjastaa myös erillisiä oppimisen tukihenkilöitä. Tällaiset organisaation sisäiset asiantuntijat antavat käytännön vinkkejä ja esittelevät oppimista

sisältäviä toimintatapoja sekä auttavat opitun soveltamisessa. Tällaiset asiantuntijat ovat saaneet valmennusta oppimisen tukemiseen ja he voivat toimia erilaisilla nimikkeillä ja tehtävien painotuksilla, esimerkiksi oppimismuotoilijoina, oppimisagentteina, oppimisvalmentajina, oppimiscoacheina tai sisäisinä uracoacheina. Nämä asiantuntijat voivat toimia roolissaan myös varsinaisen päätyönsä lisänä. Tarvittaessa oppimisen tukihenkilöitä voidaan hankkia myös organisaation ulkopuolelta, mutta silloin henkilö ei tunne organisaation toimintaa ja tämä tulee huomioida toiminnan tavoitteiden asettamisessa. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 147, 193)

Itsensä johtaminen on erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa keskeistä ja sen merkitys mm. etätyöskentelyssä korostuu. Itsensä johtamisen taidoissa on eroja ja taitoja on syytä kehittää jatkuvasti koko työuran kestävästi. Oppimista tukevalla organisaatiolla on perusteltu syy varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot huolehtia omista oppimisen taidoista. Myös itsensä johtamisen ja oppimisen taitoja voi opiskella ja harjoitella. Organisaatiotasolta voidaan tarjota tukea ja valmennusta itsensä johtamisen ja oppimisen opetteluun. (Ojala & Meklin, 2021, s. 68) Opinnäytetyön tekijän näkemyksenä oppimisen ja itsensä johtamisen taitoja pidetään jossain määrin itsestäänselvyyksinä. Jossain määrin ne sellaisia ovatkin, mutta elämä ja työelämä voi ajoittain olla kuormittavaa, ja se voi haastaa itsensä johtamista sekä silloin myös oppimista. Kuormittunut ja kiireinen mieli ei kuuntele, ajattele eikä opi. Aihe liittyy kiinteästi myös työhyvinvointiin ja elämänhallintaan laajemminkin, ja teemasta kirjoitetaan syystäkin nykypäivänä paljon.

Ojala ja Meklin (Ojala & Meklin, 2021, ss. 134–136) kirjoittavat myös HAUS Kehittämiskeskus Oy:n oppimismuotoilun tuloksista. HAUS Kehittämiskeskus Oy on valtionhallinnon sisäinen koulutuskumppani ja se on keskittynyt mm. virkamiesten osaamisen kehittämiseen ja näihin liittyvien palveluiden tuottamiseen. HAUS:n oppimismuotoilun tuloksena tunnistettiin haasteita, joihin tuotettiin ratkaisuja. Ratkaisuissa oppimistarpeina korostuvat digitaidot, johtamistaidot, viestintä, vuorovaikutus ja digitaalinen turvallisuus. Ratkaisuna edellä mainittuihin oppimistarpeisiin suunniteltiin digitaaliseen oppimisympäristöön oppimistapahtumia- ja kurssien kokonaisuuksia, joista virkamiehet voivat muodostaa henkilökohtaisia oppimispolkuja. Ratkaisuna tarvitaan myös kohtaamisia, mentorointia, harjoittelua, opintopiirejä sekä mahdollisuuksia reflektoida oppimaansa. Lisäksi tarvitaan

syventäviä koulutuksia. Ratkaisussa korostuu myös palautteen merkitys, eli rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi olla osa päivittäistä arkea kaikkien osalta, niin kollegoiden kesken kuin esihenkilön kanssa. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 134–136)

Organisaatiolla on mahdollisuus kannustaa ja tukea myös henkilöstön omaehtoista opiskelua. Organisaatio voi myöntää opiskeluun aika- ja raharesursseja. Saavutettu osaaminen on asiantuntijan omaa pääomaa, mutta työpaikka hyötyy kasvavasta osaamisesta ja siksi työpaikankin on kannattavaa osallistua panostukseen. Parhaimmillaan opintojen suunnittelu on yhteistä ja urasuunnittelua tukevaa, jolloin opinnot voivat liittyä nykyisiin tai ennakoitavissa oleviin ja tuleviin tehtäviin. Organisaatio voi panostaa allokoimalla työaika uuden opetteluun, esimerkkinä Google ja päivä viikossa. Opintoihin käytettyä vapaa-aikaa voidaan korvata myös rahalla. Esimerkkinä mainitaan Vincit Oyj, joka korvaa 20 euroa/tunti kuukausipalkasta riippumatta ja maksimin ollessa 10 tuntia kuukaudessa. Yksi mahdollisuus on maksaa suoritetuista tutkinnoista ja korvata opiskelumateriaaleja. Myös erillinen oppimisraha on yksi vaihtoehto. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 139–140) Opinnäytetyön tekijän tietona kohdeorganisaatiossa tuetaan omaehtoista opiskelua mm. palkallisilla opintopäivillä silloin, kun kyseessä on työtehtäviin liittyvän osaamisen kehittämisen opinnot. Päivien lukumäärä on rajattu, tällä hetkellä 2 kuukaudessa ja yhteensä 10 päivää vuodessa. Rahamääräisiä korvauksia ei makseta. Uran aikaista osaamisen kehittämisen suunnittelua tehdään yhdessä esihenkilöiden kanssa, mutta uran aikainen omaehtoisten opiskelujen suunnittelu tapahtuu todennäköisesti aina itsenäisen suunnittelun kautta.

2.2 Ryhmä ja jatkuva oppiminen

Tutkimusten mukaan ryhmät ovat monin verroin tehokkaampia oppimaan kuin yksittäiset ihmiset. Organisaation kehittymisen ja tulosten tekemisen kannalta onkin merkitsevää, miten yksittäisten ihmisten osaamisen kehittämisen lisäksi onnistutaan tukemaan ryhmien osaamisen kehittämistä. Ryhmän oppimista tukee, mikäli ryhmässä toteutuu kollektiivinen älykkyys, psykologinen turvallisuus, itseohjautuvuus, vuorovaikutus sekä tehokkaat toiminta- ja oppimistavat. (Ojala, 2018, ss. 136, 138, 140) Psykologisesta turvallisuudesta on kirjoitettu viime vuosien aikana paljon, eikä varmastikaan suotta. Turvallisuuden tunne mahdollistaa

avoimen vuorovaikutuksen, mikä puolestaan toimii avaimena ryhmän älykkyyden hyödyntämisessä toiminnassa ja ryhmän oman toiminnan sekä osaamisen kehittämisessä.

Ryhmän oppimisen tapoja ovat tiedon kerääminen ja jakaminen sekä opitun arviointi sovellettavuuden kannalta. Ryhmä voi oppia myös tekemisen kautta, eli ideoimalla, kokeilemalla ja ratkaisemalla ongelmia sekä arvioimalla omaa toimintaansa. Ryhmässä kannattaa jakaa oppimisvastuita ja hyödyntää ryhmän jäsenten vahvuuksia. Ryhmän on myös tärkeää tehdä huomioita siitä, millä tavoilla ja toimilla ryhmä parhaiten oppii. Oman suorituksen arvioimisella voidaan melkein mistä tahansa tekemisestä muodostaa oppimiskokemus, mikäli tekemistä arvioidaan ja sen perusteella pohditaan kehitystoimia ja uuden tiedon tarpeellisuutta. Jotta ryhmässä tapahtuisi oppimista, vaatii palautteen käsittely ja uuden tiedon tarpeellisuuden sekä soveltamisen arviointi yhteistä keskustelua. Esimerkkinä oman toiminnan arviointi on luonteva osa myös projektitoimintaa. (Ojala, 2018, ss. 157, 187, 190)

Myös eri osaamisalojen kehittämistä ja oppimista voidaan tehostaa saman osaamisalan asiantuntijoiden yhteisellä ryhmätoiminnalla. Organisaatiossa voidaan koota saman alan osaajat esimerkiksi virtuaaliseen ryhmään, kiltaan tai heimoon. Sijainnin osalta asiantuntijat voivat toimia hajallaan, mutta esimerkiksi digitaalisia välineitä hyödyntäen he voivat toimia yhdessä. Tällaisia ryhmiä kutsutaan myös ”parviksi” ja työskentelyä ”parvityöskentelyksi”. Tällaiset ryhmät voivat keskittyä jakamaan ja kehittämään osaamistaan, sekä miettimään osaamisalueeseen liittyviä vaatimuksia myös tulevaisuuden osalta. (Ojala, 2018, ss. 225–226) Kohdeorganisaation tapauksessa asiantuntijoita kokoontuu säännöllisesti ainakin IT-palvelutuotannon osalta IT-arkkitehtien ja projektipäälliköiden toimesta.

Saman osaamisalan asiantuntijoita voidaan käyttää myös hankitun opin muuttamisessa yhteiseksi osaamiseksi. Tällaisia ryhmiä voidaan muodostaa määräaikaistakin ja ryhmä voi täydentää itseään ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Ryhmän tehtävänä on muodostaa sopivista kursseista ja oppimissisällöistä oppimispolkuja niille henkilöille, joilla on halu oppia, mutta eivät itse löydä sopivia kursseja tai oppimispolkuja. Ryhmän tehtävänä on lisäksi fasilitoida uutta osaamista organisaatiossa sovellettaviksi käytännöiksi. Ryhmä toimii tiedon ja sovellettavien käytäntöjen muutosjohtamisen toteuttajana ja viestijänä. Ryhmä myös

varmistaa, että saavutettu osaaminen vastaa määrällisesti ja laadullisesti organisaation toiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 140–141)

2.3 Yksilö ja jatkuva oppiminen

Yksilöllä tulee olla valmiudet oppimiselle ja älyllisiä resursseja sekä niiden kuntoa. Yksilöä voidaan valmentaa itsensä johtamisessa ja oppimistaidoissa sekä itsestään ja oppimisen edellytyksistään huolehtimisessa. Yksilön on tärkeää ymmärtää, että hänellä itsellään on keskeiset mahdollisuudet vaikuttaa oman oppimisen edellytyksiin. (Ojala, 2018, ss. 318–319)

Oppimisen kannalta keskeisiä taitoja ovat itsensä johtamisen taidot, tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelytaidot, työssäoppimisen taidot ja menetelmät, ajattelun taidot sisältäen ongelmanratkaisun ja luovan ajattelun, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sisältäen myös empatiataidot sekä digitaaliset taidot. Itsensä johtaminen on avaintaito hallita omaa työkykyä, hyvinvointia ja osaamista. Etätyöskentelyn kasvava määrä korostaa itsensä johtamisen taitojen merkitystä. (Ojala & Meklin, 2021, s. 59)

Yksi tunnetuimmista yksilön oppimiseen liitettyistä toiminnoista on henkilön ja hänen esihenkilönsä väliset kehityskeskustelut. Keskusteluissa voi olla useita teemoja, mutta tyypillisesti niissä keskitytään myös henkilön osaamistarpeisiin ja oppimisen keinoihin. Keskustelussa käsitellään henkilön työhön liittyviä odotuksia, arvioidaan henkilön osaamista ja sen tasoa, sekä keskustellaan kehittymistarpeista ja -keinoista. Keskustelussa on tärkeää puolin ja toisin annettu palaute ja kehittävä näkökulma. Kehityskeskustelussa välitetään ja tasataan organisaation tietoa, esimerkiksi suunnitelmista ja tavoitteista, sekä näin ollen muodostetaan yhteistä kokonaisnäkemystä. Oppimisen kannalta keskustelu mahdollistaa jatkuvan arvioinnin ja oppimiseen liittyvien tavoitteiden yhteisen käsittelyn. Samalla on hyödyllistä käsitellä organisaation osaamis- ja oppimistavoitteita myös kokonaisuutena. Keskustelun lopputuloksena on tärkeää olla yhteinen ymmärrys kehittämistoimenpiteistä ja niiden seurannasta. (Hätönen, 1998, ss. 41–43)

Kohdeorganisaatiossa toteutetaan johdettavien ja esihenkilöiden välisiä kehityskeskusteluita. Keskusteluiden toteutustapaa ja sisältöä on kehitetty ja kehitetään säännöllisesti. Keskusteluissa voisi olla kehittämisen varaa jatkuvan oppimisen teeman näkökulmasta.

Valmentavan johtamisen vaihtoehtona tai lisänä voidaan toteuttaa erillisen valmentajan toteuttamaa valmennettavan tavoitteellista ohjaamista ja tukemista. Tällöin valmennussuhteelle asetetaan tavoitteet ja valmentaja ohjaa valmennettavan ajattelua kysymyksillään ja näkökulmien esiin tuomisella. Valmennuksessa tapaamiset ovat yleensä säännöllisiä ja ne tähtäävät esimerkiksi uuden tehtävän haltuun ottamiseen tai uusien toimintatapojen käyttöön ottamiseen. Tavoitteena voi olla myös suoriutumisen parantaminen, esimerkiksi esihenkilön tai johtajan tehtävässä. Menetelmässä on keskeistä, että valmennettava oppii tekemällä, mutta hän saa valmennuksessa mahdollisuuden toimintansa etukäteiseen sparraukseen sekä tukea toimenpiteiden toteuttamiseen. (Ojala & Meklin, 2021, s. 97)

Paljon käytetty oppimistapa on mentorointi. Mentoroinnissa on kaksi toimijaa, eli kokeneempi mentori ja kokemattomampi mentoroitava, eli aktori. Toimintatapana on esimerkiksi sovitun ajan kestävä yhteistyö, jolloin henkilöt tapaavat säännöllisesti ja käsittelevät aktorin työhön ja elämään liittyviä kysymyksiä. Mentori tarjoaa asioiden käsittelyyn osaamistaan, kokemustaan ja verkostojaan. Tavoitteena on auttaa aktoria lisäämään osaamistaan siten, että hän pysyisi ratkaisemaan alussa tunnistetut työhön ja elämään liittyvät kysymykset, haasteet ja ongelmansa. Onnistuneen mentoroinnin edellytyksiä ovat mentorin ja mentoroitavan välinen toimiva vuorovaikutus ja luottamus. (Ojala, 2018, ss. 199–200) Mentorointitoiminta voisi olla luonteva osa kiinnittää systemaattisemmin organisaation ikäjohtamisen toimintaan. Ikäjohtamisella ja mentoroinnilla voitaisiin muodostaa kattavampaa ymmärrystä menneestä, minkä avulla nykyisyyttä voitaisiin ymmärtää paremmin ja sitä kautta myös tulevaisuutta voitaisiin suunnitella kattavammin. Jalkaväenkenraalin Adolf Ernrooth sanojen mukaan ” Kansa, joka ei tunne historiaansa, ei voi rakentaa tulevaisuuttaan”. Mentoroinnin systemaattisempi käyttäminen vaatisi toimintaa tukevan toimintamallin ja perehdytystä, eli mentoroijat tulisi opettaa, valmentaa ja harjaannuttaa rooliinsa mentorina. Mentoreille tulisi olla tarjolla myös tukea ja mahdollisesti esimerkiksi vertaisten ryhmä käytännön asioiden käsittelyyn ja mentorointitoiminnan kehittämiseen.

Perinteisen mentoroinnin rinnalle on kehitetty myös muita mentoroinnin tapoja.

Käänteismentoroinnissa esimerkiksi vastavalmistunut asiantuntija mentoroii tuoreella

teoriaosaamisella ja aktiivisella kysymisellä kokeneempaa asiantuntijaa. Menettelyllä on mahdollista herätellä uusien ideoiden ja mahdollisuuksien löytämiseen, sekä perehdyttää ja opettaa kokeneempia asiantuntijoita tai johtajia uusien asioiden osalta. Yksi mentoroinnin muoto on vertaismentorointi, jolloin samassa tehtävässä oleva asiantuntija tekee havaintoja toisen työskentelystä ja lopuksi havainnot sekä kokemukset käydään kysymysten ja kommenttien avulla yhdessä läpi. Tätä seuraa vuoron vaihto, jolloin molemmat pääsevät aktorin ja mentorin rooleihin. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 95–96)

Mentoroinnin muotoja on muitakin. Mentorointia voidaan toteuttaa myös ryhmässä vertaisten kanssa. Ryhmämentoroinnissa ryhmä mentoroi vuorollaan ryhmän jäseniä. Ryhmän mentoroinnissa voidaan käsitellä jokaisen ryhmäläisen omia asioita, haasteita tai ongelmia joihin jäsen toivoo neuvoja. Vertaismentorointi on sopiva keino lisätä vuorovaikutusta organisaation sisällä ja kehittää organisaation toimintaa esimerkiksi toiminnoittain. Vertaismentorointia voidaan tehdä myös henkilöiden kesken ja varjostamisella. Varjostamisessa työparin jäsenet seuraavat vuorollaan toisen työskentelyä ja tekevät havaintoja toisen toiminnasta ja toimintatavoista. Varjostamisessa on tärkeää purkaa havaintoja yhdessä ja pohtia sekä jakaa kokemustietoa roolien vaihtamisen välissä. Yhteisen käsittelyn kautta todennäköisesti löydetään myös työskentelyä kehittäviä asioita. (Ojala, 2008, s. 233)

Yksilöä voidaan opettaa myös mallioppimista hyödyntäen. Tässä oppimismallissa tarvitaan mentoroinnin tavoin kokenut ja oppiva henkilö. Malli on Mestari-oppipoika malli, jossa oppija toimii mestarin apuna ja oppii seuraamalla, omaksumalla ja kysymällä. Oppiminen tapahtuu sosiaalisesti yhdessä tekemällä, hiljaisesti ja tiedostamatta. Menetelmää on käytetty ammoisista ajoista lähtien. Se on toimiva, mutta jokseenkin hidas. Mallissa oppijalle siirtyy myös mestarin huonoja tapoja, ennakkoluuloja ja asenteita. Mallissa tieto ei myöskään jakaudu laajemmalle, eikä sitä muodostu sellaiseen muotoon mikä olisi siirrettävissä tuleville oppijoille. (Ojala, 2008, s. 225)

Ristiinoppimisella tarkoitetaan menettelyä missä henkilöt opettelevat toistensa tehtävät. Toiminnalla voidaan varmistaa esimerkiksi varamiesjärjestelyitä ja tuuraajia. Toiminnalla on mahdollisuus kehittää myös yksiköiden välistä yhteistyötä ja toiminnan prosesseja.

Ristiinoppimisella saadaan helposti kasvatettua ymmärrystä eri yksiköiden välillä ja lisättyä oman työn merkitystä toisten kannalta ja kokonaisuudessa. (Ojala, 2008, s. 226) Henkilöstön ylätasoinen kokonaiskäsitys organisaation toiminnasta ja sen vaikutuksista on työn merkityksellisyyden tuntemisen kannalta tärkeä myös opinnäytetyön toimeksiantajan kohdalla. Tärkeää on tunnistaa myös oman toiminnan vaikutukset muiden toimintaan. Oma tai oman yksikön onnistuminen pistemäinen onnistuminen ei riitä organisaation onnistumiseksi. Organisaation tulee onnistua kokonaisuutena, ja se toteutuu kaikkien palveluiden ja yksiköiden onnistumisen kautta, ja tähän jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ymmärtämällä ja tukemalla muiden toimintaa.

Yksilö voi oppia tehokkaasti organisaation eri yksiköiden ja koko organisaation kokonaistoiminnasta myös työkierron avulla. Samalla henkilö voi levittää omaa osaamistaan muille. (Ojala, 2018, s. 221) Työkierrossa henkilö vaihtaa tehtävää organisaation sisällä. Työkierron päätteeksi henkilö tuo omaan yksikköönsä uutta osaamista ja tietoa sekä muualla koeteltuja parhaita käytäntöjä. Työkierron hyödyt ovat helposti mielletävissä, mutta käytännön toteuttaminen ei ole aina helppoa, varsinkin jos nykyisen tehtävän työjonossa on paremminkin ruuhkaa kuin väljyyttä. Joka tapauksessa tarvitaan kaksi toimintayksikköä, joiden intressit täytyy kohdata, eli asiantuntijan väliaikaisesti luovuttava ja vastaanottava yksikkö. Työkierto on vaikuttava keino myös organisaation kokonaisuuden kannalta, sillä työkierron avulla organisaatiossa voidaan levittää myös organisaation asenteita ja arvoja, ja esimerkiksi tulevalle johtajalle voidaan tällä menettelyllä luoda laajaa ja kokonaisvaltaista näkemystä koko organisaation toiminnasta (Ojala, 2008, s. 224). Työkierto on todennäköisesti tehokas tapa jakaa, kehittää ja luoda uutta tietoa ja hiljaista tietoa. Työkierto voi olla sopiva tapa ottaa askel uuteen asiantuntijarooliin tai omaksua uusia asiantuntemuksen osa-alueita. Sopivasti toteutetulla työkierrolla voi olla mahdollista kehittää jokaisen asiantuntemusta ja kokemusta siten, että oppiminen on jatkuvaa. Tällöin voidaan välttää myös työuran kannalta negatiivista urautumista.

Palautteen ja palautekäytäntöjen merkitystä yksilölle ja organisaatiolle ei voi väheksyä. Palautteen saaminen ja kyky vastaanottaa palautetta ovat yksilön oppimisen perusta. Riittävä palautetoiminta ehkäisee myös ongelmien syntymistä, kun epäkohdista ja onnistumisista keskustellaan. Jotta yksilö voi saavuttaa huippusuorituksia, tarvitsee hän

jatkuvaa ja monipuolista palautetta. Palautetoiminnassa voidaan hyödyntää myös muodollisempia menetelmiä, esimerkiksi 360-kyselyitä, joilla selvitetään palautetta mahdollisimman monelta suunnalta, esimerkiksi esihenkilöltä, johdettavilta, kollegoilta ja mahdollisesti myös yhteistyökumppaneilta. (Sydänmaanlakka, 2007, ss. 63–64, 66)

Kohdeorganisaatiossa palautetta käsitellään esihenkilöiden ja johdettavien välisissä arjen keskusteluissa, esimerkiksi one-to-one keskusteluissa, sekä harvemmin tapahtuvissa kehitys- ja suoritusarviointikeskusteluissa. Jokaisella keskustelulla on yksilön kannalta tärkeä merkitys. Vaikka keskusteluita toteutetaan, niin varsinaisen palautteen osuus keskusteluissa on todennäköisesti vähäistä.

Myös itselleen voi antaa palautetta. Yksi keino palautteen koostamiseen on reflektointi. Reflektointia voidaan tehdä joko toiminnan aikana tai sen jälkeen. Myös tulevaan valmistautumisessa voidaan hyödyntää reflektointia. Reflektoinnissa arvioidaan ja pohditaan tapahtumaa, kokemusta, tunteita, onnistumisia ja epäonnistumisia. Reflektoinnissa pohditaan ja kyseenalaistetaan omia rutiineja ja tapoja sekä ennako-odotuksia. Reflektoinnin lopputuloksena voidaan oivaltaa myös uusia ratkaisumalleja ja toimintatapoja. (Virtainlahti, 2009, s. 124)

Osalla meistä on luontaisesti enemmän valmiuksia käsitellä omia kokemuksia. Tutkimusten mukaan menestymistä tukee, mikäli henkilö kykenee arvioimaan omaa toimintaa ja näin toimimalla oppii kokemuksista sekä siirtää opittua uusiin tuleviin tilanteisiin. Kielteisistäkin asioista voi näin toimimalla löytää oppimismahdollisuuksia ja virheistä oppimalla voi kehittyä ja muuttua. Näin toimimalla myös suhtautuminen uusiin ja tuntemattomiin asioihin kehittyy, samoin kuin tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista. Oma toimintaansa arvioiva henkilö myös haluaa ja osaa pyytää palautetta. Kokemuksista oppiminen auttaa suhtautumaan uteliaasti ja myötämieleisesti myös vaihtoehtoihin toiminta- ja ratkaisumalleihin sekä kokeilemaan uutta. Käsitys omista mahdollisuuksista paranee, ja se mahdollistaa hallittua riskinsietoa ja selviämistä myös vastoinkäymisistä. (Ojala, 2018, ss. 27–28)

Yksi kanava edesauttaa omaa oppimista, tai ainakin tiedon välittämistä ovat erilaiset verkostot. Verkostoja voi olla organisaation sisällä, mutta myös ulkopuolella. Työpaikan

sisäiset verkostot ovat monesti ajan kuluessa syntyneitä ja epävirallisia, henkilöstö vain tietää kuka tietää ja keneltä kysyä. Organisaation ulkopuoliset verkostot ovat monesti omaan alaan tai ammattiryhmään liittyviä. Nykypäivänä verkostot ovat tyypillisesti virtuaalisia ja voivat esiintyä esimerkiksi sosiaalisen median ryhminä. Verkostoissa henkilöt antavat omaa osaamistaan yhteiseen kokonaisuuteen. (Virtainlahti, 2009, ss. 124–123)

2.4 Oppimisen arvioiminen

Valituilla jatkuvan oppimisen käytännöillä organisaatio pyrkii vaikuttamaan oppimiseen ja organisaation kehittymiseen. Käytäntöjen toimivuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta tulisi mitata tai ainakin arvioida kuten muutakin merkityksellistä ja tavoitteellista toimintaa. Yksilön oppimista voidaan arvioida mm. testeillä, kokeilla, arvioinneilla, käytännön harjoituksilla ja työnäytteillä. Aiemmin tässä opinnäytetyössä tuotiin esille kehityskeskustelut ja 360-arviointi, jolla kerätään palautetta mm. henkilön kanssa työskenteleviltä.

Organisaatiotasolta tarkasteltaessa oppivan organisaation tulisi jatkuvana ja säännöllisenä toimintana testata osaamistaan, kykyä tuottaa tietoa ja osaamista toiminnan mahdollistamiseksi, sekä tarkistaa että organisaation kaikilla jäsenillä on pääsy tarvittavaan tietoon. Lisäksi organisaatiossa tulee säännöllisesti tutkia, onko oppiminen relevanttia toiminnan ja tuloksen tekemisen näkökulmista. (Senge ym., 1994, s. 49) Organisaatiossa voidaan tehdä oppimisen arviointeja esimerkiksi koulutusten yhteydessä ja kyseisen koulutuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Oppimisen arvioinnissa selvitetään mitä on opittu, mitä taitoja on kehittynyt ja mitä asenteita on omaksuttu. Tiedon ja asenteiden mittaamista voidaan tehdä kyselyillä. Opittujen taitojen mittaamiseksi ja arvioimiseksi tarvitaan puolestaan todellisia arvioitavia työ- tai harjoittelutilanteita. (Hätönen, 1998, s. 87)

Organisaatio voi testata jatkuvaa oppimista tukevaa toimintaa ja siinä onnistumista esimerkiksi jatkuvan oppimisen testillä. Testi voidaan tehdä ainakin alkutilanteen selvittämiseksi. Tulokset auttavat kokonaiskuvan muodostamisessa ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Testillä voidaan selvittää jatkuvaa oppimista tukevia toimintamalleja ja niiden tilannetta, esimerkiksi yhteistyötä, vuorovaikutusta, osallistamista, harjoittelua,

reflektointia ja mentorointia. (Ojala, 2018, ss. 317–318) Opinnäytetyön tekijä on toteuttanut opinnäytetyön tutkimusosan siten, että tutkimus ja sen tulokset muodostavat ajankohtaisen kokonaiskuvan organisaation jatkuvan oppimisen tilanteesta. Tulevaisuudessa on perusteltua arvioida eri arviointimalleja ja mahdollisesti valita jokin arviointitapa. Säännöllisten arviointien toteuttaminen voisi olla perusteltua.

Oppimisen arviointiin voidaan liittää myös osaamispääomaraportti, mikä on kehitetty kuvaamaan organisaation osaamispääomaa ja sen johtamista. Raportilla kuvataan, miten organisaatio on ylläpitänyt osaamistaan ja aineetonta pääomaansa. Raporttia voidaan hyödyntää sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Raportit sisältävät tyypillisesti jaotteluita henkilöstöstä, rakenteista, suhteista ja esimerkiksi innovaatiopääomasta. (Ojala, 2008, ss. 304–306) Raporttien sisältö vaikuttaa olevan sellainen, että se ottaa huonosti kantaa organisaation jatkuvan oppimisen onnistumiseen. Osaamispääomaraportin sisällössä on samanlaisia teemoja mitä opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation vuosittain päivitettävä henkilöstösuunnitelma sisältää. Osittain vastaavan raportin nostaa esiin myös Sydänmaanlakka henkilöstötilinpäätöksen nimellä, mikä kuvaa organisaation tilanteen mm. henkilöstövoimavarojen, suorituskyvyn ja tuloskehityksen osalta (Sydänmaanlakka, 2007, ss. 210–212).

Myös valmennusohjelmien arvioinnilla on mahdollista osoittaa oppimista ja ohjelmien hyödyllisyyttä organisaation kannalta. Donald Kirkpatrick on luonut neljän tason arviointimallin 1950-luvulla. Mallista on julkaistu päivitetty versio vuonna 2009. Mallin käyttöä perustellaan valmennuksen kehittämällä, opittujen asioiden siirtämisellä käytännöiksi ja siten organisaation hyödyksi, sekä valmennuksen hyödyllisyyden osoittamiseksi. Mallin neljä tasoa ovat reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset. Reaktiolla arvioidaan osallistujien kokemaa tyytyväisyyttä valmennukseen, eli oliko valmennus kiinnostava ja hyödyllinen työn kannalta. Oppimisella arvioidaan osallistujien tietämyksen ja taitojen sekä asenteiden kehittymistä. Käyttäytymisen arvioinnilla tutkitaan miten ja missä määrin valmennukseen osallistunut pystyy hyödyntämään uutta tietämystä ja taitoja työskentelyssään. Tulosten arvioinnilla tarkastellaan valmennuskokonaisuuden lopputuloksia, eli vaikutusta esimerkiksi työn tuottavuuteen ja laatuun. (Kirkpatrick & Kayser, 2016, ss. 1, 5, 10) Kohdeorganisaatio tarjoaa henkilöstölleen mittavan kurssitarjonnan

monipuolisten koulutusopimusten kautta. Jokaisella koulutuksella pyritään laadukkaaseen lopputulokseen, osaamisen kehittymiseen ja jokainen koulutus arvioidaan onnistumisen osalta. Koulutuksia myös kehitetään saadun palautteen perusteella. Arviointitoiminta ei kata edellä kerrotun mukaisia neljän tason vaiheita ja kokonaisuutta. Organisaatiossa ei myöskään arvioida kaikkien koulutusten vaikutusta osaamisen kehittymiseen.

Kirkpatrickin mallin uudessa kehitysversiossa huomioidaan digitalisoitunut maailma ja kulttuurin kehittyminen. Nykyään tietoa on saatavilla verkossa ja valmennuksiakin toteutetaan verkon välityksellä. Toiminta on monimuotoistunut. Uudistetussa mallissa on edelleen neljä tasoa. Tasot yksi ja kaksi ovat edelleen reaktio ja oppiminen. Tasolle kolme ja neljä on tuotu uusina elementteinä mittaamiseen ja säätämiseen liittyvät teemat. Taso kolme on edelleen käyttäytyminen ja siihen liittyen arvioiminen. Uudistetussa mallissa tasolle kolme on tuotu tärkeään osaan työssäoppimisen teema, sekä arvioinnin, vahvistamisen, rohkaisemisen ja palkitsemisen teemat. Taso neljä käsittää edelleen tulosten arvioinnin, mutta uudistetussa mallissa huomioidaan keskeisten tunnuslukujen merkitys (Kirkpatrick & Kayser, 2016, ss. 11, 13)

Kirkpatrick ja Kayser korostavat arviointistrategian merkitystä ja esittelevät organisaatiolle vaihemallin arviointistrategian käyttöönottamiseksi. Vaihemalli sisältää kolme vaihetta, eli suunnittelun, toteutuksen ja arvon osoittamisen. Suunnittelu kannattaa toteuttaa arviointimallin osalta käänteisessä järjestyksessä, eli ensin taso 4 ja viimeisenä taso 1. Suunnittelu aloitetaan siis toivotuista liiketoiminnan tuloksista, sitten toivotusta tekemisen muuttamisesta, ja sen jälkeen opittavista asioista ja lopuksi tavoiteltavien reaktioiden saavuttamisesta. Valmis strategia tuottaa hyvin toteutettuja valmennuksia, mitkä koetaan hyödyllisiksi, ja se taas edesauttaa oppimista. Eli onnistuminen tasolla yksi tuottaa tyypillisesti tuloksia tasolla kaksi. Sama toistuu tasojen kolme ja neljä osalta. Mikäli valmennuksen oppeja siirtyy työskentelyyn, tuottaa se tyypillisesti toivottuja tuloksia myös liiketoiminnallisesti. Kirkpatrick ja Kayser suosittelevat hyödyntämään laadullista ja määrällistä tutkimusta valmennusohjelmien vaikuttavuuden mittaamisessa. (Kirkpatrick & Kayser, 2016, ss. 24, 32)

3 Tapaustutkimus

Tässä osassa käsitellään tutkimuksen toteuttamisen menetelmät, haastatteluiden toteuttaminen, aineistonkeruu ja rajaukset sekä aineiston käsittely. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tämän tapaustutkimuksen kontekstiksi määrittyi organisaatio ja sen toimintaympäristö sekä toimialat. Tapaustutkimuksen tapaukseksi määrittyi kohdeorganisaation jatkuvan oppimisen käytännöt.

3.1 Menetelmät

Tämän opinnäytetyön toteutustapa on laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tapaustutkimuksessa ei keskitytä määrällisen tiedon saamiseen, vaan pyritään löytämään tapa ymmärtää ilmiötä ja asiaa (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 4–5) . Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty haastatteluilla. Haastatteluilla on selvitetty yksilöiden ja ryhmien jatkuvaa oppimista tukevan toiminnan tilannetta ja johdon näkemyksiä jatkuvan oppimisen käytännöistä.

Onnistunut tutkimuskysymyksen asettaminen ohjaa ja auttaa aineiston keräämisessä ja analyysien, tulosten sekä johtopäätösten tekemisessä. Tutkimuskysymystä on syytä tarkastella koko tutkimusprosessin ajan, ja tarvittaessa päivittää tai täydentää sitä. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 23) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys ja tavoitteet on asetettu siten, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan jatkuvan oppimisen käytäntöjen kehittämisessä. Parhaassa tapauksessa toimenpiteillä voidaan vastata henkilöstön tarpeeseen kehittyä ja toimia osaavina asiantuntijoina. Parhaimmillaan työn tuloksena virasto profiloituu nykyistä selkeämmin työmarkkinakentässä henkilöstönsä osaamisesta huolehtivana ja tuloksellista toimintaa tekevänä virastona sekä työnantajana.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Eriksson ja Koistinen määrittelee tapaustutkimuksen seuraavasti: ”tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite”. Tutkimuksen luonteen takia tapaustutkimuksessa

tapausten valinta, rajaaminen ja perustelu ei ole helppoa eikä myöskään yhdentekevää. Tapaustutkimuksilla on tutkittu mm. yhteiskunnallisia ilmiöitä. Tapaustutkimusten aineistoa voidaan koostaa monista lähteistä ja se voi koostua laadullisesta ja määrällisestä aineistosta. Aineistoja voidaan analysoida erilaisilla menetelmillä. Tapaustutkimukseen liittyy tapauksen tutkiminen tietyssä ympäristössä. Ympäristöä kutsutaan kontekstiksi ja se voidaan määritellä laajaksi tai suppeammaksi. Konteksti voi olla jokin toimiala, kulttuurinen ympäristö tai tapaukseen liittyvä historiallinen tausta. (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 4–5, 7) Tutkimus- ja analyysivaiheessa käsitellään mm. olosuhteita, toimintatapoja ja kokemuksia. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 25).

Tapauksen määrittämiseksi se tulee pystyä rajaamaan muusta kontekstista. Tapaus voi olla jokin systeemi, yksilö, ryhmä tai ohjelma. Se voi olla myös jokin ilmiö tai ajallinen prosessi. Tapaukset voivat olla esimerkiksi potilas- tai oikeustapauksia, projekteja, kehityshankkeita, tai vaikka rajattu tapahtumaketju. Tapaukset voivat olla myös erilaisia ilmiöitä, liittyen esimerkiksi johtamiseen, kuluttamiseen, laatuun tai työssä oppimiseen. Tapauksen määrittäminen on yksi tapaustutkimuksen kriittisistä vaiheista, ja valitun tapauksen valinta on perusteltava mm. hyödyllisyyden ja järkevyyden kannalta. Tapauksen määrittäminen voi olla hankalaa, ja määritelmä voi hyvin kehittyä myös tutkimuksen aikana. (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 5–6) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys liittyy henkilöstön jatkuvaan oppimiseen. Opinnäytetyön kohdalla tapaus on kohdeorganisaation jatkuvan oppimisen käytännöt. Kontekstiksi on määrittynyt organisaatio ja sen toimintaympäristö sekä toimialat, joilla organisaatio toimii ja vaikuttaa.

Tapaustutkimuksissa voidaan hyödyntää monenlaisia aineistoja ja niitä voidaan käyttää rinnakkain. Aineisto voi olla suunnitelmallisesti kerättyä, tai perustua vaikkapa päiväkirjojen muistiinpanoihin. Tarvittaessa tutkijan kannattaa tehdä aineiston keräämisestä suunnitelma ja tietovaranto, etenkin mikäli tutkimuksessa hyödynnetään rinnakkain erilaisia aineistoja. Tapaustutkimusta tehdessä voi olla hyödyllistä koostaa myös kenttäpäiväkirjaa mitä voi myös hyödyntää tutkimusaineistona. (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 30–31) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatetaan opinnäytetyötä varten laadittua aineistonhallintasuunnitelmaa (liite 1). Aineisto ei tule sisältämään henkilötietoja ja sitä käsitellään luottamuksellisesti.

Laadullisen tutkimuksen analyysitapa valitaan tutkimuskysymykseen ja tutkimusasetelmaan sopivaksi. Menetelmän avulla ja sitä käyttämällä saadaan vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Analyysivaiheen tekemistä tukee se, että tutkimuskysymys on onnistuttu määrittämään jo alkuvaiheessa riittävän hyvin. Samoin analyysivaiheen tekemistä tukee se, että tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on lähtökohdiltaan selkeät. Laadullisessa tapaustutkimuksessa ja sisällönanalyysissä aineistoa luokitellaan, kategorisoidaan, tyypitetään ja teemoitetaan. Aineistosta voidaan etsiä myös toistuvia kaavoja. Analyysin perusteella tehdään tulkintoja ja havaintojen merkitys nostetaan esiin selityksillä ja johtopäätöksillä. (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 33–34) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysissä käytetään laadullista sisällönanalyysiä. Ennen analyysiä aineisto teemoitettiin ja sen jälkeen analysoitiin aineistosta syntyneitä teemoja tutkimuskysymyksen valossa. Analyysivaiheessa tulee tietää, tehdäänkö analyysiä perustuen olemassa olevan teorian ohjaamana vai aineistolähtöisesti, jolloin luokittelu tai teemoittaminen voi perustua joko tutkimusaineistoon, jolloin teemoittaminen on aineistolähtöisiä, tai sitten sitä tehdään teoriaperusteisesti (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 35).

3.2 Haastattelut

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla. Haastatteluilla selvitettiin yksilöiden ja ryhmien jatkuvaa oppimista tukevan toiminnan tilannetta. Haastatteluilla selvitettiin myös organisaation näkemyksiä ja tilannetta jatkuvan oppimisen käytäntöjen osalta.

Haastateltavien päätehtävät liittyvät viranomaistoimintaan ja ICT-palveluiden tuottamiseen. Haastateltavat eivät työskentele tutkittavan aiheen parissa, eli he eivät ole aiheeseen liittyviä ammattilaisia, eikä heillä oletettu olevan aiheeseen liittyvää teoretuntemusta. Edellä kerrotusta syystä haastateltaville toimitettiin haastattelurungot etukäteen tutustuttavaksi, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua käsiteltäviin asioihin ennakolta ja muodostaa näkemyksiä kokemuksiinsa perustuen. Ennakoinnilla haluttiin varmistaa vastaajille mahdollisuus vastata kysymyksiin mahdollisimman laaja-alaisesti.

Haastateltavien valinnassa suosittiin henkilöitä, jotka olivat toimineet organisaatiossa riittävän pitkään. Opinnäytetyön tekijä asetti kriteeriksi vähintään neljän vuoden työsuhteen, mikä toteutui jokaisen haastateltavan kohdalla. Valinnalla haluttiin varmistaa, että haastateltaville oli muodostunut käsitystä organisaation käytännöistä myös kehyskauden ja vuositason osalta. Henkilöiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen ja jokainen kysytty henkilö vastasi myöntävästi. Yksilö- ja ryhmätason haastatteluihin tiedusteltiin ja valittiin henkilöitä viraston kahdelta päätoimialalta ja erilaisista työrooleista.

Organisaatiotason haastatteluihin valittiin henkilöitä siten, että haastatteluilla saatiin selvitettyä näkemyksiä keskijohdosta yksikkötasolla, toimialajohdon ja viraston johtoryhmän tasolta sekä viraston hallinnosta vastaavalta taholta. Yksilö- ja ryhmätason haastatteluihin oli lukumääräisesti tarjolla enemmän haastateltavia kuin organisaatiotason haastatteluihin, joihin roolin mukaisia henkilöitä on virastossa rajallisempi määrä.

Haastateltaville kerrottiin haastatteluprosessin kulku ja aineistonhallinnan menettelyt ennakoita, eli miten haastatteluiden tallentaminen, litterointi sekä analysointi tallenteiden perusteella toteutetaan. Samalla tuotiin esille, että tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Lisäksi kerrottiin, että tutkimuksessa noudatetaan eettisiä ohjeita ja tutkimukselle laadittua aineistonhallintasuunnitelmaa, eli haastateltavia käsitellään anonyymisti ja aineisto hävitetään määräajan jälkeen tutkimuksen valmistuttua. Haastateltaville toimitettiin ennakoita suostumuslomake, minkä he allekirjoittivat ja toimittivat takaisin opinnäytetyön tekijälle (liite 2).

Haastattelut toteutettiin yhteensä seitsemänä yksilöhaastatteluna, neljä haastattelua koskien yksilö- ja ryhmätasoa ja kolme organisaatiotason asioita. Haastatteluiden edetessä seurattiin uuden tiedon esiintymistä ja riittävän laajan tutkimusaineiston kertymistä, sekä vastausten samankaltaisuuden muodostumista ja tutkimusaineiston kylläntymisen alkamista. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Haastatteluiden alussa kerrottiin opinnäytetyöprosessista ja kerrattiin aineistojen hallintaan liittyvät menettelyt. Alkukeskusteluun käytettiin jokaisen kohdalla aikaa noin 10–15 minuuttia. Alkukeskustelussa pyrittiin luomaan rauhallinen, välitön ja paineeton tunnelma vastaajien ajattelun ja keskittymisen mahdollistamiseksi. Varsinaiset haastatteluosuudet kestivät keskiarvoisesti n. 31 minuuttia vaihdellen 20–41 minuutin välillä. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti

käyttäen Teams-sovellusta. Haastattelut myös litteroitiin sovellusta käyttäen ja tallennettiin varmuudeksi myös toiseen tallentimeen.

3.3 Aineistonkeruu ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys organisaation henkilöstön ja johdon tietoisuudesta jatkuvan oppimisen käytännöistä ja organisaation jatkuvan oppimisen käytäntöjen ja toimintamallien nykytilanteesta. Tutkimuksella selvitettiin ja kerättiin kokemusperäistä tietoa siitä, mitä jatkuvan oppimisen käytäntöjä organisaatiossa käytetään, mitkä käytännöt koetaan toimiviksi ja miltä osin toiminnassa on parannettavaa ja mahdollisesti kehitettävää. Tutkimuksella oli tarkoitus löytää vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen:

Millaiset käytännöt tukisivat parhaiten Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön jatkuvaa oppimista?

Tutkimuksessa laadittiin kaksi haastattelurunkoa. Toisella haastattelurungolla selvitettiin yksilö- ja ryhmätason jatkuvaa oppimista tukevan toiminnan ja käytäntöjen tilannetta (liite 3). Toisella haastattelurungolla selvitettiin organisaation jatkuvan oppimisen käytäntöjä ja toimintamalleja sekä jatkuvaa oppimista tukevan organisaatiokulttuurin tilannetta (liite 4). Haastattelurunkojen laadinnassa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä ja aiempaa tutkimusta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys ja teoria ohjasivat haastattelurunkojen kysymysten muodostamista. Ensimmäisen haastattelurungon kysymyksillä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä jatkuvasta oppimisesta, eli miten henkilöt kokevat itse oppivansa, miten organisaatiossa hyödynnetään kokemuksia oppimisen lähteenä sekä miten organisaation käytännöt ja toimintakulttuuri tukevat jatkuvaa oppimista. Toisen haastattelurungon painotus oli selvittää organisaation käytäntöjä ja toimintamalleja sekä organisaatiokulttuuria jatkuvan oppimisen mahdollistajana ja tukijana.

3.4 Aineiston käsittely

Litteroiduista haastatteluaineistosta opinnäytetyön tekijä teki taulukkoasteon, mihin koottiin kysymykset ja jokaisen haastateltavan vastauksien ydinasiat kysymyksittäin. Yksilö- ja ryhmätason tilannetta selvittäneestä haastattelukokonaisuudesta muodostui 13 kysymyksellä ja 4 vastaajalla 52 vastaussolun taulukko. Organisaatiotason haastattelukokonaisuudesta muodostui 11 kysymyksellä ja 3 vastaajalla 33 vastaussolun taulukko. (TAULUKKO 1).

Taulukko 1. Mukailten otos vastausten koontitaulukosta

Kysymys	Haastateltavan x vastausten kooste	Haastateltavan y vastausten kooste
1. Mitä työelämässä tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella?	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilö pyrkii jatkuvasti oppimaan lisää • Ei pysähdy ja jää paikoilleen • Tunnistaa, että muutoksia on aina tullut työelämässä • pyrkii tunnistamaan muutostilanteet ja kehittämään osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen mukana pysymistä • Jatkuvaa tiedon imemistä työkavereilta, asiakkailta ja työyhteisöltä • Tiedon jakamista
2. Mistä tunnistat jatkuvasti oppivan henkilön?	<ul style="list-style-type: none"> • pyrkii oma-aloitteisesti oppimaan ja kouluttautumaan, jopa vapaa ajalla • suorittaa jopa uuden tutkinnon • ei tukeudu kaikissa tilanteissa vanhaan tietoon • kuuntelee muita ja oppii heiltä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallitsee esimerkiksi uudet teknologiat • Kyky ja halu selvittää asioita • Oikea asenne • Uteliaisuus ja mielenkiinto oppimiseen

Koontitaulukossa vastauksia pystyi tutkimaan kysymyksittäin ja kaikkien vastaajien osalta kokonaisuutena. Analysoinnin tueksi opinnäytetyön tekijä toteutti kaikkien kysymysten ja haastateltujen vastausten osalta samankaltaisuuskaavion. Samankaltaisuuskaaviolla opinnäytetyön tekijä analysoi jokaisen kysymyksen erikseen. Kaavion avulla opinnäytetyön tekijä pystyi löytämään vastauksista samankaltaisuuksia ja luokittelemaan vastauksia. Samankaltaisuuskaavio käsitti molempien haastattelukokonaisuuksien kaikki kysymykset ja vastaukset, eli yhteensä 24 kysymyksen ja 85 vastauksen analysoinnin. (KUVA 2).

Kuva 2. Mukailten otos samankaltaisuuskaaviosta



Samankaltaisuuskaavion koostamisen jälkeen opinnäytetyön tekijä koosti kaavion tulokset kysymyksittäin takaisin koontitaulukkoon omalle välilehdelle. Koosteessa oli kysymykset ja haastateltujen vastauksista koostetut samankaltaisuudet. (TAULUKKO 2).

Taulukko 2. Mukailten otos samankaltaisuuskaavion tuloksista ja koosteesta

Kysymys	Samankaltaisuuskaavion tulokset
1. Mitä työelämässä tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella?	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen seuraamista • Jatkovaa kehittymistä • Jatkovaa uuden omaksumista • Ammatillisen osaamisen ja muutosvalmiuden ylläpitoa
2. Mistä tunnistat jatkuvasti oppivan henkilön?	<ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisuudesta • Halusta ja asenteesta • Aktiivisuudesta • Mielenkiinnosta oppimiseen
3. Miten sinä opit jatkuvasti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tekemällä • Tutkimalla ja selvittämällä • Koulutuksilla • Havainnoimalla ja mallioppimalla

Kysymysten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä muodosti käsitellyille kysymyksille ja tuloksille niitä kuvaavat teemat. (TAULUKKO 3).

Taulukko 3. Mukailien otos teemojen muodostamisesta ja järjestelystä

Kysymys	Samankaltaisuuskaavion tulokset	Teema
1. Mitä työelämässä tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella?	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen seuraamista • Jatkovaa kehittymistä • Jatkovaa uuden omaksumista • Ammatillisen osaamisen ja muutosvalmiuden ylläpitoa 	Organisaatiokulttuuri
2. Mistä tunnistat jatkuvasti oppivan henkilön?	<ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisuudesta • Halusta ja asenteesta • Aktiivisuudesta • Mielenkiinnosta oppimiseen • Uuden tiedon hyödyntämisestä ja jakamisesta 	Organisaatiokulttuuri
3. Miten sinä opit jatkuvasti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tekemällä • Tutkimalla ja selvittämällä • Koulutuksilla • Havainnoimalla ja mallioppimalla 	Organisaatiokulttuuri
5. Millaisia työtaitoja olet oppinut työelämässä (opintojen jälkeen)?	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimityöskentely • Muiden huomioiminen • Pääasialliset työtehtäväni 	Esimerkki ja mentorointi
6. Millaista hiljaista tietoa olet oppinut tehtävässäsi (mitä vain harvat omaavat)?	<ul style="list-style-type: none"> • Prosesseja ja toimintamalleja • Tietoa ja osaamista, mitä en todennäköisesti edes tunnista (hiljaista tietoa) • Erilaisiin tilanteisiin liittyviä suhtautumis- ja ratkaisemistapoja 	Esimerkki ja mentorointi

Koontitaulukon, samankaltaisuuskaavion ja koosteen sekä teemoittamisen avulla haastatteluiden vastauksista oli mahdollisuus analysoida kokonaiskuvaa vastaajien näkemyksistä. Samankaltaisuuskaavion avulla opinnäytetyön tekijä pystyi vahvistamaan myös aineiston kylläntymistä tiettyjen kysymysten osalta. Kaavio toi esiin myös kysymykset, joihin koettiin olevan vaikeaa vastata, joko aiheen vuoksi mistä ei ollut riittävästi tietoa, tai hankalasti muotoillun kysymyksen vuoksi. Analyysivaiheessa huomioitiin tarkasti myös samankaltaisuuskaavion ulkopuolelle koostamisessa rajautuneet vastaukset. Yksilölliset vastaukset täydensivät ja monipuolistivat tutkimuksella muodostettavaa tietoa ja kokonaiskäsitystä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä osassa käsitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset on koottu ja analysoitu yhteensä 85 vastauksesta. Vastausten perusteella haastateltavilla on laaja-alaista tietoa, käytännön kokemusta ja taitoa ajatella sekä malttia pohtia. Tämän osan tulokset käsiteltiin organisaatiokulttuurin, esimerkki ja mentorointi, kokemusten hyödyntäminen, opitun siirto käytäntöön, toimintamallit ja tuki sekä tiedonhallinta -teemojen kautta. Opinnäytetyön tekijä muodosti teemat haastatteluiden kysymysten, saatujen vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella hyödyntäen myös aiheeseen liittyvää teoretietoa. Aineistoista nousseiden teemojen avulla opinnäytetyön tekijä pystyi muodostamaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksen osassa käytetään myös tutkimusaineistosta poimittuja lainaussitaatteja.

4.1 Organisaatiokulttuuri

Tässä alaluvussa käsitellään vastaajien käsitystä organisaatiokulttuurista ja jatkuvan oppimisen tuesta. Opinnäytetyön tekijä muodosti organisaatiokulttuurin teeman kysymysten, saatujen vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella. Alaluvussa käsitellään vastaajien käsityksiä jatkuvasta oppimisesta ja miten organisaatioon muodostunut kulttuuri sekä arki tukee jatkuvaa oppimista.

Jatkuvan oppimisen aihealue sisälsi vastaajille tuttuja ja tuntemattomampia asioita. Kokonaisuutena haastateltujen vastauksista muodostuu käsitys, että työelämässä jatkuva oppiminen tarkoittaa kehityksen seuraamista, jatkuvaa kehittymistä ja uuden omaksumista sekä ammatillisen osaamisen ja muutosvalmiuden ylläpitoa. Organisaation osalta on tärkeää kehittää osaamista toimintaympäristön tarpeeseen. Kokonaisuutena haastateltujen vastauksista muodostuu käsitys, että työelämä vaatii jatkuvaa uuden oppimista.

”...kukaan ei ole ikinä valmis, jos joskus tulee sellainen tilanne, että luulee hallitsevansa asiat, niin se ei kyllä kauaa kestä, koska usein tulee pöydälle uusi asia, mikä on nimenomaan opittava asia.” (H3)

Jatkuvasti oppivalla henkilöllä kuvattiin olevan oma-aloitteisuutta, halua ja asennetta, aktiivisuutta ja mielenkiintoa oppimista kohtaan. Jatkuvasti oppivalla henkilöllä kuvattiin olevan myös taitoa ja innostusta hyödyntää ja jakaa uutta tietoa.

Vastauksista nousi täydentävinä näkemyksinä, että jatkuvasti oppiva henkilö ei automaattisesti tukeudu kaikissa tilanteissa vanhaan opittuun tietoon, hän kuuntelee muita, on avoin erilaisille ideoille ja näin toimien oppii myös muilta. Jatkuvasti oppiva henkilö on avoin mahdollisuuksille tehdä uusia asioita, myös heittäytyen oman mukavuusalueen ulkopuolelle vastuuta kantaen. Jatkuvasti oppiva henkilö pyrkii sopeutumaan työelämän muutoksiin sopivasti uusiutumalla ja osaamistaan kehittämällä.

Kun haastateltavien vastauksia analysoitiin, niin vastauksista muodostui monipuolinen kokonaiskäsitys jatkuvan oppimisen aihealueesta. Haastateltavien vastauksista muodostui hyvä käsitys jatkuvasti oppivan henkilön ominaisuuksista ja toimintatavoista. Haastateltujen vastauksien mukaan organisaation henkilöstö oppii tekemällä, havainnoimalla ja mallioppimalla, tutkimalla ja selvittämällä sekä koulutuksilla. Kuuntelemisen taito, sopiva uteliaisuus ja päättäväisyys kysyä nousivat täydentävinä asioina vastauksissa. Oppimista haittaaviksi tekijöiksi kerrottiin työelämän hektisyys ja kuormitus, keskittymis- ja sisäistämiskyvyn ylläpito sekä tauko- ja palautumishetkien vähäisyys. Täydentävinä näkemyksinä vastauksissa tuotiin esille, että esimerkiksi koulutuksissa oppiakseen tulisi olla aito mahdollisuus keskittyä ja paneutua oppimiseen. Edellä kerrottua täsmennettiin mm. siten, että oppimistilanteista ei saisi aiheutua vahinkoa normaalille työn sujumiselle ja työskentelylle sekä jaksamiselle. Vastauksissa ilmenee, että oppimistilanteissa olevat henkilöt joutuvat ajoittain reagoimaan kiireellisiin tehtäviin kesken päivän ja töitä kasaantuu myös iltapäiviin tai tuleville päville. Edellä kuvattu ei edesauta keskittymistä oppimiseen.

”Se haittaa ja lisää kuormittumista, ja voi olla jollekin este osallistua, kun tietää että kuitenkin joutuu tekemään jotain ohessa, ja ainakin vähintään ruokatunnilla, jos siinä joku ruokatauko on.” H4

Osa haastatelluista vastasi tahtoa ja motivaatiota koskevaan kysymykseen. Jotta organisaatiossa syntyy tahtoa ja motivaatiota oppimista kohtaan, niin haastateltujen

vastausten mukaan, tulee jokaisen kohdalla varmistaa tietoisuus organisaation suunnasta ja tavoitteista sekä odotuksista osaamisellemme. Vastausten mukaan organisaatiossa tulee olla käsitys toimintaympäristön kehityssuunnista ja vaikutuksista osaamistarpeisiin ja nämä tulee olla yhteisesti tiedossa. Haastateltujen vastauksista selviää lisäksi, että organisaatiossa tulee tuoda esille osaamisen kehittämisen monipuolisia mahdollisuuksia ja keinoja. Vastauksissa ilmenee, että jokaisen kohdalla tulee varmistaa henkilökohtainen tuki jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi. Haastatteluiden vastausten perusteella tuen tarve vaihtelee, eli osa tarvitsee tukea enemmän kuin toiset. Kannustusta tarvitsee jokainen.

Vastauksissa esiintyi myös työyhteisön yhteinen esimerkki ja innostus. Työelämän kehittymisen ja muutoksen yhteinen ymmärtäminen koettiin myös tärkeäksi. mm. sen vuoksi, että jokaisella on mahdollisuus ymmärtää itsensä ja osaamisen kehittämisen merkitys. Omaa osaamista täytyy kehittää, jotta pystyy toimimaan työelämässä ja työkavereiden kanssa jatkossakin.

Teoriaosuudessa esiteltiin Peter M. Sengen (Senge ym., 1994, s. 141) määrittelemä viiteen ydinalueeseen perustuva malli, missä ydinalueita ovat henkilökohtainen mestaruus, mielen mallit, yhteinen visio ja ryhmän oppiminen sekä systeemiajattelu. Haastateltujen vastauksissa ilmenee tutkijan mukaista ajattelua erityisesti yhteisen vision merkityksen osalta. Tämä on organisaation osalta hyvä lähtökohta, sillä teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti yhteinen ja jaettu visio yhdistää ja tekee toiminnasta johdonmukaista. Yhteinen visio on elintärkeä, koska se tarjoaa suuntaa tekemiselle ja oppimiselle. Pitkän ajan tavoitteet tarjoavat turvaa yrittää, kokeilla ja oppia.

Haastatteluiden vastauksien ja teoriaosuudessa esiteltyjen asioiden vertaaminen ylätasoisesti kertoo siitä, että organisaatiossa pohjimmainen ajattelu ja kulttuuritekijät ovat monelta osin hyvällä tasolla. Teoriaosuudessa käsitellyt mallit esittelevät asioita ideaali- ja tavoitetasolla, mihin käytännön työelämä ei monestikaan tarjoa mahdollisuuksia, ainakaan tarkkuuden osalta.

4.2 Esimerkki ja mentorointi

Tässä aluvussa käsitellään organisaation ja sen jäsenten toimintaa yhteisönä ja esimerkkinä, mallin näyttäjinä sekä opastajina. Teema on muodostettu haastattelukysymysten, vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella.

Haastateltujen vastauksien koosteesta selviää, että opintoja seurannut työelämä on opettanut heille erityisesti muiden ihmisten huomioimisen ja tiimityöskentelyn taitoja. Vastauksista selviää myös se, että haastateltavat kokevat oppineensa kokonaisia työrooleja ja niihin kuuluneita tehtäväkokonaisuuksia työelämässä toimimalla. Haastateltujen vastauksien koosteesta voi päätellä, että opittuja tietoja ja taitoja voi olla vaikeaa määritellä ja pukea sanoiksi. Vastauksissa esiintyi täydentävinä näkemyksinä mm. itsensä johtamisen, ongelmanratkaisun, priorisoinnin ja päätöksenteon taidot. Pehmeämpinä näkemyksinä kerrottiin toisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä auttaminen, vastavuoroisuus ja hyvän kumuloiminen, eli asioita mitä noudattaen voi itsekkin odottaa vastavuoroisesti apua, kun sitä joskus kuitenkin tarvitsee.

Haastateltavat kertoivat omaavansa hiljaisena tietona mm. erilaisia prosesseja ja toimintamalleja sekä erilaisiin tilanteisiin liittyviä suhtautumis- ja ratkaisemistapoja, esimerkkinä erilaiset kriittiset poikkeus- tai häiriötilanteet. Vastauksissa esiintyi myös useita näkemyksiä, että haastatellut arvioivat omaavansa hyödyllistä sekä arvokasta tietoa, taitoa sekä osaamista, mitä on vain harvoilla henkilöillä organisaatiossa. Haastateltujen vastauksista ilmeni organisaation melko uniikit vastuut ja tehtäväkenttä, sillä vastauksissa tuotiin esiin tietoa ja osaamista mitä voi päätellä olevan ainoastaan tässä organisaatiossa myös yhteiskunnan tasolla. Hiljaista tietoa on vastausten mukaan kuitenkin vaikeaa tunnistaa ja kuvata. Esimerkkinä kerrottiin järjestelmämuutos, minkä osalta vain hiljaiseen tietoon perustuen pystyy päättelemään mitä kaikkea muutos voisi vaatia ja minne kaikkialle muutos voisi vaikuttaa sekä minkälaisia seurauksia muutoksen toteuttamisella, tai mahdollisesti epäonnistumisella voisi olla. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Ne on sitten semmoisia, että kyllä ne ehkä jonkun dokumentaation kautta varmaan saa kiinni, mutta se on ehkä semmoista hiljaista tietoa, että ymmärtää edes ajatella niitä.” (H2)

Hiljaisen tiedon käsittely haastoi haastateltavia pohdintoihin, että mitä se tieto on ja onko se edes hyödyllistä, tulisiko se vaan haudata jonnekin eikä käyttää aikaa dokumentointiin, mutta mitä jos tieto onkin joskus tarpeellista. Vastauksista ilmenee pohdintaa myös sen osalta, että miten hiljaista tietoa voisi tunnistaa, dokumentoida ja jakaa, sekä paljonko sen tunnistamiseen ja dokumentoimiseen olisi järkevää käyttää aikaa.

Teeman sisällä käsitellään myös esihenkilön tarjoama esimerkki ja mentorointi. Esihenkilön kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen taajuus, määrä ja laatu arvioitiin kaikkien haastateltavien osalta merkitykselliseksi oppimisen näkökulmasta. Osa haastatelluista vahvistivat asian kokemukseensa perustuen. Niissä tapauksissa, missä esihenkilö on säännöllisesti saavutettavissa, niin vuorovaikutus koettiin tukevan oppimista. Säännöllinen vuorovaikutus koettiin muokkaavan yhteistyötä ja sen sujumista sekä sen laatua oppimista tukevaksi. Mikäli esihenkilö ei käytännössä ole saavutettavissa, eikä vuorovaikutusta todellisuudessa tapahdu, niin esihenkilöllä ei koettu olevan positiivista merkitystä henkilön oppimisen kannalta. Tapauksissa missä vuorovaikutuksen taajuus on lähinnä satunnaista, niin vuorovaikutus ei kehity henkilön oppimista tukevaksi laadukkaaksi yhteistyöksi. Täydentävinä näkemyksinä vastauksissa ilmeni, että parhaimmillaan johdettavan ja esihenkilön välillä tiedetään toistensa vahvuudet ja heikkoudet, osataan sparrata puolin ja toisin, tiedetään koska toisella on aikaa ja miten ilmapiiri tukee myös sitä, että asioista voidaan olla myös eri mieltä.

”Ollaan sparrattu toisiamme ja tunnetaan toistemme heikkoudet, että vahvuudet ja osaamisalueet. Ja tiedetään ne tilanteet, milloin kannattaa lähestyä toista, kun tietää että toinen tietää” H1

Haastateltavien vastaukset liittyen hiljaiseen tietoon ja sen käsittelyyn vahvistaa teoriaosuudessa käsiteltyä tutkimustietoa. Nonakan ja Takeuchin (Takeuchi & Nonaka, 1995, s. 8) tutkimusten tuloksien mukaan hiljaista tietoa on vaikeaa pukea sanoiksi.

Organisaatiossa on selkeyttämisen tarvetta tiedonhallinnan tai ainakin tiedon dokumentoinnin toimintamallien osalta. Edellä mainitut aiheet ovat sellaisia mitä organisaatiossa on perusteltua käsitellä ja tutkia. Organisaatiossa voitaisiin kokeilla tiedon luomiseen systemaattisia tapoja. Samalla organisaatiossa voitaisiin kokeilla tiedon luomisen johtamismallina Nonakan ja Takeuchin esittelemää keskeltä-ylös-alas mallia, missä johdon ja johdettavien välissä toimiva päällikkötaso toimisi uuden ja merkityksellisen tiedon luojana tai ainakin jalostajana (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 127, 129). Organisaatiossa jokaisen olisi tärkeää osata tunnistaa itselle kertynyttä sellaista hiljaista tietoa, mikä tulisi kuvata ja jakaa muille.

Organisaatiossa on käytössä valmentavan johtamisen käytännöt. Haastatteluiden vastausten perusteella esihenkilöiden tarjoaman tuen ja mentoroinnin osalta on myös parannettavaa. Organisaatiossa on perusteltua tarkistaa, onko valmentavan johtajuuden edellytykset kaikilta osin olemassa. Mikäli esihenkilöllä ei ole mahdollisuuksia toteuttaa valmentavaa johtamista, tarvitsee esihenkilö asiassa tukea.

4.3 Kokemusten hyödyntäminen

Tässä alaluvussa käsitellään näkemyksiä liittyen uusien tehtävien vastaanottamiseen ja kokemusten sekä palautteen hyödyntämiseen oppimisen näkökulmasta. Tämäkin teema muodostettiin kysymysten, vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella.

Haastateltavilta selvitettiin näkemyksiä millaiset tehtävät tai tilanteet ovat olleet sellaisia missä heillä ei ole ollut ennakolta riittävästi tietoa ja taitoa tehtävän tekemiseksi.

Vastauksilla toivottiin näkemyksiä siihen, millainen valmius haastateltavilla on toimia uusissa tilanteissa ja näin toimien kasvattaa omaa kokemustaustaansa. Vastauksissa nousi esiin uudet työtehtävät ja työroolissa aloittaminen, mutta myös uusien ja odottamattomien sekä ratkaistavien tilanteiden hoitaminen. IT-kehittämistoiminta koettiin myös sellaiseksi, että se haastaa riittävän tiedon ja taidon osalta monia. Vastausten perusteella haastateltaville on muodostunut luottamusta selvittää uusissa tilanteissa ja näin ollen vastaanottaa uusia sekä erilaisia tehtäviä.

”...hyvin paljon semmoista, että ei välttämättä ole riittävää tietoa, että sitten vaan ryhdytään tutkimaan, kyselemään ja selvittämään... kyllähän tämä on arkea... kaikesta ollaan tähänkin asti selvitty.” (H2)

Vastauksissa nousi esiin organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, että annetaan tilaa myös pienille virheille sekä niistä oppimiselle, sillä seuraavalla kerralla kyllä sitten osaa.

Vastauksissa oli myös pohdintaa, eli virheiden pelko voi opettaa varovaiseksi ja passiiviseksi, eli mieluummin rohkaistaan kokeilemaan, ja tuetaan sitten tarvittaessa.

Vastausten perusteella henkilöstöllä on luontaisesti valmiuksia käsitellä omia kokemuksia, arvioida omaa toimintaa ja siirtää opittua uusiin tilanteisiin. Kielteisistä asioista opitaan ja virheiden kautta kehitytään. Suhtautuminen uusiin ja tuntemattomiin asioihin on luontevaa, samoin kuin tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista. Henkilöstöllä on käsitystä omista mahdollisuuksista onnistua, ja se mahdollistaa hallittuja riskejä ja selviämistä myös vastoinkäymisistä.

Haastateltavien vastauksista selviää, että organisaatiossa ei tietoisesti reflektoida omaa toimintaa. Refleктоimisen taitoa ei ole organisaatiossa erikseen perehdytetty. Onnistumisia ja niiden syitä ei monestikaan pysähdytä miettimään. Epäonnistumisia ja tapahtuneita virheitä käsitellään ja niistä pyritään ottamaan opiksi, että vastaavaa ei tulisi toistettua. Haastateltavien vastauksia tulkitsemalla voidaan kuitenkin olettaa, että omaa onnistumista varmasti ajoittain mietitään, mutta toiminta ei ole tietoista tai säännöllistä, eli sitä ei ole puettu sanoiksi, toimintamalleiksi tai organisaatiokulttuuriksi.

”...mutta en mä suoraan sanottuna käy itseni kanssa mitään palavereja siitä, että miten nää nyt on mennyt, että ehkä se tulee sitten sen kautta, että jos sitten jostain muualta tulee palautetta...” (H1)

Täydentävänä näkemyksenä vastauksissa esiintyi myös jälkiviisaus, mikä on helppoa sitten kun on aikaa tutkia ja miettiä miten asia olisi pitänyt teoriaan ja käytännön kokemukseen perustuen hoitaa. Vastauksesta ilmenee, että yllättävissä tilanteissa tämä mahdollisuus on vasta jälkikäteen.

Haastateltavilta selvitettiin näkemystä myös siihen, millä tavalla ryhmät hyödyntävät kokemuksia, esimerkiksi onnistumisia ja epäonnistumisia oppimisen lähteenä. Vastaukset korreloivat ns. henkilökohtaisiin palautekäytäntöihin, eli ryhmätasolla epäonnistumisia käsitellään ja niistä pyritään oppimaan, ja vastaavasti onnistumisia käsitellään vain kevyesti oppimisen lähteenä.

”Eihän kukaan välttämättä tiedä siitä sun onnistumisesta kuin sinä itse, pitäisi huomata, että täähän oli hieno juttu, että tuli tämmöinen onnistuminen.” (H2)

Yhteisiä ja henkilökohtaisia onnistumisia olisi tärkeä oppia tunnistamaan ja käsittelemään yhdessä. Parhaimmillaan keskusteluissa vaihdetaan ja kehitetään näkemyksiä siitä, millä keinoilla jokin onnistuminen on saatu aikaiseksi ja miten se voidaan tulevaisuudessa tehdä vielä paremmin.

Osalle haastatelluista kohdennettiin kysymyksiä toimintamalleihin liittyen, vastauksista vahvistui näkemys siitä, että reflektointia tosiaan hyödynnetään varsin vähän, onnistumisia tai niiden syitä ei juurikaan käsitellä, epäonnistumisia tai virheitä käsitellään, mutta todennäköisesti niitäkin liian suppeasti. Yksi haastateltava korosti virheistä oppimisen tärkeyttä erityisesti merkittävämpien virheiden jälkeen, jolloin ne pitäisi kyetä käsittelemään läpinäkyvästi ja käytännönläheisesti tarvittaessa laajastikin organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurin tulee estää syyllistäminen ja tukea virheiden läpinäkyvää käsittelyä, etteivät tapahtuneet jää piiloon ja näin ollen todennäköisyys niiden toistumiselle kasvaa. Reflektointitaidot ja toimintamallit nähtiin tarpeelliseksi ja nykytilanne huomioiden kehittämisen kohteeksi.

”Meidän pitäisi päästä semmoiseen malliin, että henkilötasolla osataan tehdä itsereflektointia. Ja kertoa eteenpäin, että nyt meni vähän pieleen, että tämä kannattaisi ensi kierroksella korjata. Ja sitten sen seuraavan organisaatiotason pitäisi pystyä ottamaan se palaute vastaan ja käsitellä se asia, että se tieto sitten jaetaan myös eteenpäin.” (H7)

Palautetoiminnan osalta haastateltujen vastauksista selviää, että palautteen, niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen määrä ja laatu ei tue oppimista riittävästi. Palautteen

muodon osalta vastauksissa oli hajontaa, osalle haastatelluista muodolla on enemmän merkitystä kuin toisille. Osa vastaajista arvostaa tilanteeseen liittyvää ja oikea-aikaista sekä suullisesti annettua palautetta, mikä mahdollistaa vuorovaikutteisuuden ja oppimisen mahdollisuuden myös palautteen antajalle.

”Me varmaan helposti ollaan vähän reagoivassa palautekulttuurissa, että ei kannusteta semmoiseen avoimeen palautekulttuuriin, vaan sitten reagoidaan kun jotakin menee pieleen.” (H7)

Vastauksissa kiteytettiin palautteen merkitys, eli hyvä palaute kertoo, että on oikealla polulla ja se kannustaa tekemään, oppimaan ja auttaa kehittymään. Osa haastatelluista vastasi toimintamalleihin liittyviin kysymyksiin ja vastausten perusteella voidaan summata, että palautetoiminta koettiin yhdeksi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi. Organisaation palautekulttuuria myös vertailtiin muihin kokemuksiin.

”Mun mielestä ehkä työelämässä annetaan ihan liian vähän palautetta. Jos mieltii tuonne urheiluvuosiin, niin se on ihan erilaista ja frekvenssi on aivan eri... Jokaisesta suorituksesta tuli palaute. Kyllä mun mielestä saisi antaa enemmän palautetta, meni sitten hyvin tai huonosti.” (H2)

Organisaation toiminta perustuu asiantuntijatyöhön. Tutkimusaineiston mukaan teoriaosuudessa käsitellyt reflektoinnin mahdollisuuksia ei tunneta eikä hyödynnetä kovin hyvin. Teoriaosuudessa esitellyn mukaan, olisi oleellista oppia refleктоimaan tapahtunutta ja tekemään yhteenvetoja opitusta sekä tunnistamaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Asioista, näkemyksistä, kokemuksista ja opitusta tulisi keskustella arjen toiminnan yhteydessä, etukäteen, toiminnan aikana ja jälkikäteen.

Teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti osalla meistä on luontaisesti enemmän valmiuksia käsitellä omia kokemuksia, ja tutkimusten mukaan menestymistä tukee, mikäli henkilö kykenee arvioimaan omaa toimintaa, sekä haluaa ja osaa pyytää palautetta. (Ojala, 2018, ss. 27–28). Jostain syystä organisaation palautetoiminta on odotettua ja toivottua vähäisempää. Asiantuntijaorganisaation kohdalla asiaan on syytä kiinnittää huomiota. Teoriaosuudessa esitellyn mukaan, palautteessa yksinkertaisimmillaan annetaan tietoa mihin

suuntaan toimintaa kannattaa jatkaa, mitä on tehty hyvin ja mitä voidaan tehdä paremmin. Kehittyneessä muodossa palautetoiminnalla pureudutaan syy-seuraussuhteisiin ja ymmärrykseen toiminnan vaikutuksista. Oppiminen edellyttää palautteen saamista. Organisaatiossa on syytä keskittyä laadukkaan palautteen muodostamiseen ja antamiseen, ettei oppiminen jää ainakaan palautteen saamisesta kiinni.

4.4 Koulutus ja opitun siirto käytäntöön

Tässä alaluvussa käsitellään näkemyksiä liittyen oppimiseen koulutusten avulla ja miten koulutuksissa opittua tietoa ja osaamista on onnistuttu siirtämään osaksi arjen toimintaa. Kouluttautuminen ja opitun siirtäminen käytäntöön ovat selkeä osa jatkuvan oppimisen kokonaisuutta, ja teeman lisääminen oli luonnollista ja perusteltua.

Haastateltavien vastauksista selviää, että koulutuksissa opittua tietoa ja osaamista on jossain määrin vaikeaa konkretisoida ja kuvata. Näin ollen haastateltavilla oli vaikeuksia kertoa sellaisesta konkreettisesta tiedosta ja osaamisesta mitä he ovat koulutuksissa oppineet, ja mitä he ovat onnistuneet siirtämään osaksi arjen toimintaansa. Vastauksissa esiintyi yleisesti käsitys, että laajemmista koulutuksista saa tietoa mitä todennäköisesti tulee hyödynnettyä alitajuisesti, vähän kuten hiljaista tietoa. Täsmällisistä tiettyyn yksittäiseen aihealueeseen keskittyneestä koulutuksesta osaamisen siirto käytännön tekemiseksi osattiin tunnistaa selkeämmin.

”...ihan hirveästi ei tule mieleen, jos miettii kaikkia kursseja mitä on käynyt. Ehkä se on semmoista taustalla alitajuntaisesti tapahtuvaa.” (H2)

”Kyllä ne on ollut sellaiset täsmäkoulutukset johonkin tiettyyn asiaan. Esimerkkinä nyt vaikka tietty ohjelmisto tai palvelu, eli miten voit sitä hyödyntää ja käyttää.” (H4)

Kouluttamistarpeiden osalta vastauksissa esiintyi viraston toiminnassa näkyvät painopistealueet, eli viranomaistoiminta ja IT-palveluiden tuottaminen. Vastauksissa esiintyi näkemyksiä, että koulutusten sisällöissä IT-palveluiden tuottamiseen liittyvät koulutukset

esiintyvät kiitettävämmiin verrattuna viranomaistoiminnan tarpeita palveleviin koulutuksiin. Organisaatiossa voisi olla perusteltua tutkia millainen koulutusten kokonaisuus, tai koulutusohjelma tukisi parhaiten viranomaistoiminnan osaamisen kehittämistä, missä toiminnan perusteet pohjautuvat pitkälti juridiikkaan.

4.5 Jatkuvan oppimisen toimintamallit ja tuki

Tässä alaluvussa käsitellään näkemyksiä liittyen organisaation jatkuvaan oppimiseen liittyviin toimintamalleihin ja miten toiminta tukee henkilöstön jatkuvaa oppimista. Teema muodostettiin kysymysten, vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella.

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien käsitystä ryhmäkohtaiseen oppimiseen, eli millaisten asioiden oppimisessa ja omaksumisessa voisivat toimia ryhmäkohtaiset oppimis- ja harjoittelutilanteet. Haastateltavien vastauksista muodostui käsitys, että ryhmille järjestetyillä oppimis- ja harjoittelutilanteet voisivat toimia uusien asioiden oppimisessa ja omaksumisessa, toimintatapojen harjoittelussa, ryhmän vuorovaikutuksen kehittämisessä sekä ryhmän jäsenillä olevan hiljaisen tiedon siirtämisessä ryhmällä olevaksi yleiseksi tiedoksi. Vastauksissa pohdittiin myös ryhmien osaamisen kehittämistä erilaisten muutostilanteiden varalta. Esille nousi myös uusien asioiden kouluttaminen tai työpajailu ryhmäkohtaisesti sen sijaan, että ryhmän jäsenet käyvät erikseen ja eri aikana tiettyyn aiheeseen liittyvän koulutuksen. Ajatuksessa pohdittiin sitä mahdollisuutta, että ryhmän kouluttamisessa tai työpajana voitaisiin päästä sujuvammin koulutusteeman aiheen käyttöönottoon, kun ryhmä saisi suoraan vastauksia ja tukea heidän toimintaympäristöään koskien. Koulutuksen tai työpajan aikana ryhmän asiantuntijoiden roolit ja vastuutkin voisivat selkiytyä luontaisesti asian ja sen edistämisen osalta.

”Sen sijaan, että olisi henkilökohtaisia koulutuksia mihin osallistut, niin koulutukset olisi järjestelmä- tai tiimikohtaisia työpajoja, jolloin yhdessä käytäisiin läpi ja oivallettaisiin tai keksittäisiin, että minkälaista parannusta tai palvelua voisi omalle asiakkaalle tarjota.” (H4)

Osalle haastatelluista kohdistettiin kysymyksiä enemmän juuri toimintamalleihin liittyen. Yksi osuus koski organisaation tällä hetkellä käytössä olevia jatkuvan oppimisen käytäntöjä. Vastauksissa korostui koulutussuunnittelu, mikä on organisaatiolle myös pakollista, myös kehityskeskustelutoiminta ja esihenkilöiden sekä johdettavien välinen vuorovaikutus tunnistettiin, samoin organisaatiossa säännöllisesti toteutettavat tietoiskut, kurssit ja koulutusohjelmat sekä omaehtoisten opintojen tukeminen. Vastausten perusteella muodostui käsitys, että koulutusten suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvä toiminta sekä näihin liittyvät käytännön toimintamallit koettiin ajanmukaisiksi ja toimiviksi.

Vastausten perusteella toiminnassa osataan tunnistaa selkeät osaamistarpeet ja reagoida tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. Sen sijaan parannettavaa tunnistettiin sen osalta, miten organisaatio pystyisi paremmin ja ennakoidummin tunnistamaan ja reagoimaan suurempiin sekä laajempiin toimintaympäristöön vaikuttaviin muutoksiin. Vastauksista ilmeni, että toimintaympäristön muutokset voivat olla myös sellaisia, mitkä vaikuttavat organisaatiolle kohdistuviin vaatimuksiin, esimerkiksi sääntelyn osalta. Osaamistarpeiden kokoaminen ja osaamisen kehittämisen toiminta tapahtuu tällä hetkellä pitkälti vuosisyklillä, vastauksissa esiintyi näkemyksiä, että toiminnan kellotaajuutta tulisi joiltakin osin tarkastella ja kehittää.

”...meidän pitäisi tehdä meihin kohdistuvien vaateiden arviointia läpi vuoden, ei pelkästään strategiavalmistelun yhteydessä. Vuosikello on vähän hidas tässä suhteessa.” (H7)

Haastatteluilla kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä sen osalta, missä määrin ja millä tavoilla esihenkilöt käyttävät aikaa yksikkönsä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja oppimisen tukemiseen. Yleisenä havaintona oli se, että haastateltavien oli vaikea arvioida ajankäytöllisiä määriä. Toimintaa tehdään varmasti päivittäin ja viikoittain, esimerkiksi perehdyttämisen muodossa, mutta suunnitelmallisen toiminnan painopisteiden tunnistettiin liittyvän pääasiassa vuosisyklissä tapahtuvaan kehityskeskusteluprosessiin, minkä osalta toiminnan kellotaajuus nousi jälleen esille.

”...me käydään vuosikellomaisesti kehityskeskustelut ja suunnitellaan vuosi eteenpäin, mutta me ei välttämättä reagoida vuoden aikana esimerkiksi niihin tarpeisiin tai suunnanmuutokseen mitä sitten ehkä pitäisi tehdä. Eihän se kaikkia kosketa välttämättä, mutta kun meillä on joku avainasiantuntija, joka tekee semmoista työtä, missä se toimintaympäristön muutos on nopeampaa kuin muualla.” (H7)

Haastateltavien näkemyksiä selvitettiin myös sen osalta, että millä tavoilla organisaatio tukee tai voisi tukea esihenkilöiden ja johtajien toimintaa jatkuvan oppimisen tukemisessa. Vastauksissa painottui koulutukset ja sparraus, esihenkilöiden yhteistyö ja toiminnan sekä toimintamallien kehittäminen ja lisääminen. Esihenkilöiden tarjoama tuki liittyy alaluvussa 4.2 käsitelyyn esihenkilön tarjoamaan esimerkkiin ja tukeen, mikä taasen liittyy organisaatiossa käytössä olevaan valmentavan johtamisen malliin.

Toimintamallien kehittämistarpeiden osalta haastateltavien vastauksissa esiintyvät mentorointitoiminta ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä jakamiseen liittyvien toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto. Organisaatiossa toteutetaan tiedon jakamista, mutta asiantuntijaorganisaatiossa on paljon korkean tason asiantuntemusta, jolloin mentorointitoiminnan käynnistäminen pitäisi olla mahdollista kohtuullisilla ponnistuksilla. Mentorointitoiminta olisi yksi keino myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Toiminnan kehittämisessä olisi perusteltua tarkastella myös toiminnan kelloaajuuteen liittyviä kysymyksiä, mitkä esiintyivät edellä esitellyissä haastatteluiden lainaussitaateissa.

4.6 Tiedonhallinta osana jatkuvaa oppimista

Tässä alaluvussa käsitellään organisaation tapoja muodostaa ja dokumentoida toiminnassa tarvittavaa tietoa. Tässä alaluvussa käsitellään lisäksi, miten organisaatio hallitsee ja hyödyntää hiljaista tietoa. Teema muodostettiin kysymysten, vastausten ja samankaltaisuuskaavion tulosten perusteella.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että tietoon ja tiedonhallintaan liittyvät kysymykset koettiin haastaviksi. Vastauksista selviää, että tiedonhallintaa ei toteuteta organisaatiossa

yhtenäisesti ja kokonaisuutena. Haastateltavien vastauksista johdettu yleiskäsitys on se, että tiedonhallinta vaatii kokonaisuutena kehittämistä. Dokumentointitavoissa ja ohjeiden kattavuudessa koettiin olevan parannettavaa. Haastatteluiden perusteella dokumentointia ja ohjeistuksia laaditaan ryhmissä ja yksiköissä, eli toiminta on paljolti asiantuntijälähtöistä ja asiantuntijoiden vastuulla. Toiminnassa on myös toimiala- ja yksikkökohtaisia eroja.

Hiljaisen tiedon hallinnan ja hyödyntämisen osalta haastateltujen näkemyksenä on se, että hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hallintaan ei ole yhteisiä toimintamalleja. Hiljaista tietoa jaetaan eri tavoin sekä määrissä, esim. muodollisissa ja epämuodollisissa tilaisuuksissa, mutta organisaatiossa ei ole tietoon tai arvioon perustuvaa käsitystä mitä hiljainen tieto tarkoittaa organisaation kohdalla, millaisesta tiedon määrästä on kyse ja missä tämä tieto sijaitsee, eli miten siihen voi päästä käsiksi.

”Etäaika haastaa, monet ei ole välttämättä kuulleet asiaa ja on jäänyt puute tietoihin ja osaamiseen sen takia. Meillä on toki palavereita ja kokouksia, sekä erilaisia tapoja miten tietoa dokumentoidaan ja jaetaan.” (H5)

4.7 Yhteenveto

Kun vastauksia peilataan teoriaosuudessa esiteltyyn "70/20/10"-malliin (Kupias & Peltola, 2019), niin organisaatiossa jatkuvaa oppimista tapahtuu paljolti juuri mallin keinoilla, eli koulutuksien kautta, kokeneemmilta oppimisena ja mentorointina sekä käytännön kokemusten ja palautetoiminnan hyödyntämisellä.

Tutkimusaineiston mukaan haastateltavien käsitys ja näkemykset organisaation jatkuvan oppimisen käytäntöjen nykytilasta ovat keskenään suurilta osin saman suuntaisia.

Aineistosta selviää, että organisaatiossa on vaihtelua jatkuvan oppimisen käytäntöjen toteuttamisessa. Vaihtelu kertonee siitä, että jatkuvan oppimisen mahdollistavaan toimintaan keskitytään organisaatiossa vaihtelevasti. Edellä kerrottu tuo esiin myös sen, että käytäntöjä on määritetty, dokumentoitu, perehdytetty ja käyttöönotettu rajallisesti.

Aineistosta selviää, että haastateltavat kokivat jatkuvan oppimisen aiheen tärkeäksi.

Aineistosta selviää, että toiminnassa on laadukkaasti hoidettuja osa-alueita, mitkä täyttävät

yhteisiä odotuksia. Organisaatiossa myös suhtautuminen oppimiseen tuntuu olevan terveellä pohjalla. Organisaation lähtötilanne tarjoaa hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi.

Organisaatiossa on selkeyttämisen tarvetta tiedonhallinnan ja dokumentoinnin toimintamallien osalta. Organisaatiossa olisi tärkeää analysoida mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä jalostetaan hyödynnettävään ja löydettävään muotoon. Toiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää esitettyä tutkimustietoa ja valmiita suositeltavia malleja. Käytännön tavoitteena voisi olla se, että henkilöstö osaa tunnistaa myös hiljaista tietoa ja jakaa sitä muille. Tavoitteena voisi olla myös se, että henkilöstölle pystyttäisiin tarjoamaan ytimekkäitä manuaaleja tai käsikirjoja toimia erilaisissa tehtävärooleissa, esimerkiksi ”Näin toimit esihenkilönä” tai ”Opas mentoroijalle”. Edellä kerrotut käsikirjat voisivat olla osa organisaation laatutyötä.

Perustuen haastateltujen vastauksiin, organisaatiossa on perusteltua varmistaa valmentavaan johtamiseen liittyvien käytäntöjen toteutuminen. Käytännöistä ei ole hyötyä, jos ne ovat paperilla, mutta eivät toteudu käytännössä. Esihenkilöt tarvitsevat asiassa tukea, mikäli valmentavan johtamisen malliin liittyviä vastuita ja käytäntöjä ei pystytä toteuttamaan ja noudattamaan. Esihenkilöt tarvitsevat keskinäistä yhteistyötä. Ensimmäisenä kehittämisen kohteena on laadukkaan palautetoiminnan herättäminen, missä esihenkilöillä voisi olla vastuu toimia esimerkkinä ja asian aktiivisena viestijänä organisaation suuntaan. Myöskään reflektoinnin mahdollisuuksia ei tunneta eikä hyödynnetä kovin hyvin ja esihenkilöillä voisi olla vastuu myös reflektoinnin taitojen levittämisessä. Yksikertaisimmillaan reflektointi voisi olla sitä, että kokouksen alussa kerrataan tavoite ja lopussa arvioidaan tavoitteen täytyminen.

Organisaatio oppii myös kurssien ja koulutusten kautta. Organisaatiossa on syytä miettiä tapoja reagoida toimintaympäristön muutoksiin riittävällä kellotaajuudella. Vuosisykliä voi perustellusti kyseenalaistaa ja osaamistarpeiden kartoittamisessa olisi perusteltua hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyn menetelmiä. Koulutuksiin liittyen, on tärkeää keskittyä keinoihin, miten kurseilla opitut asiat saadaan osaksi arjen käytäntöjä ja toimintaa. Asiaan tulee kiinnittää huomioita koulutuksia ja niiden toteutuksia suunniteltaessa. Koulutusten vaikutusta tulee arvioida hyödyntäen esimerkiksi oppimisen

arviointin malleja. Koulutustoiminnan kehittämässä on perusteltua mieltä, kehittää ja käyttöönottaa erilaisia tapoja tukea ryhmien ja yksiköiden oppimista. Vertailua voi hakea muista ammattiryhmistä. Perusteluna toimii se, että tutkimusten mukaan ryhmät ovat monin verroin tehokkaampia oppimaan kuin yksittäiset ihmiset. Organisaatiossa on paljon korkean tason asiantuntemusta, sitä voitaisiin hyödyntää ryhmien kouluttamisessa ja mentorointitoiminnan käynnistämässä.

Haastateltavien vastauksien perusteella organisaatiossa ei ole tunnistettu ryhmässä oppimisen potentiaalia. Tutkimusten mukaan ryhmät ovat monin verroin tehokkaampia oppimaan kuin yksittäiset ihmiset, ja tämän vuoksi organisaatiossa on perusteltua mieltä, kehittää ja käyttöönottaa erilaisia tapoja tukea ryhmien ja yksiköiden oppimista.

Opinnäytetyön tekijän omana pohdintana vertauksia voisi hakea myös muista ammattiryhmistä, missä säännöllinen harjoittelu on osa toimintaa, esimerkiksi turvallisuus- ja puolustushallinnon tehtävissä. Yhtä lailla vertausta voidaan hakea urheilun maailmasta, missä kukaan ei odota urheilijoilta menestystä ilman laadukasta ja onnistunutta harjoitus pohjaa. Opinnäytetyön tekijän mielestä asiantuntijaryhmilläkin olisi mahdollisuus hioa taitojaan harjoittelemalla ja teoriaosassa kuvatulla simuloimisella. Ajankäyttöllinen satsaus maksaisi itsensä todennäköisesti takaisin kehittyneempänä, laadukkaampana ja tuottavampana työskentelynä.

Organisaatiossa on oppimista haittaavia tekijöitä. Näin on varmasti jokaisessa organisaatiossa. Silti niiden ehkäisemiseen tulee suhtautua päättäväisesti ja priorisoidusti, koska ne haittaavat oppimista ja jarruttavat organisaation toimintaa ja kehittymistä.

Organisaatiossa on tärkeää keskittyä kokonaisvaltaisesti laadukkaan palautteen muodostamiseen ja antamiseen, koska oppiminen edellyttää palautteen saamista. Palaute on tietoa mihin suuntaan toimintaa kannattaa jatkaa, mitä on tehty hyvin ja mitä voidaan tehdä paremmin. Organisaation lähtötilanne tarjoaa hyvän pohjan kehittää ja käyttöönottaa jatkuvaa oppimista tukevia käytäntöjä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osassa käsitellään tämän opinnäytetyön merkitystä ja tuloksia myös teoriaan peilaten, sekä tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja jatkotutkimusehdotuksia. Tässä osassa käsitellään myös opinnäytetyön tekijän näkemyksiä opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta.

Jatkuvassa oppimisessa onnistuminen on keskeistä asiantuntijaorganisaation tuloksellisen toiminnan varmistamisessa. Organisaatioiden on perusteltua asettaa jatkuva oppiminen yhdeksi toiminnan painopistealueeksi. Näin on toimittu Oikeusrekisterikeskuksessa, jossa osaamisen kehittäminen näkyy organisaation visiossa ja strategisissa painopistealueissa. Jatkuvan oppimisen toiminnan tulee läpäistä koko organisaatio ja toiminnan eri tasot. Organisaatiossa tulee päättää, millaisilla toimintamalleilla ja välineillä jatkuvaa oppimista toteutetaan ja johdetaan. Toimintamallien tulee olla tiedossa ja näkyä organisaation yksilöiden, toimintayksiköiden sekä johdon arjessa.

Tämän opinnäytetyön tuloksena haluttiin vastaus tutkimuskysymykseen, millaiset käytännöt tukisivat parhaiten Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön jatkuvaa oppimista. Tutkimus on kohdennettu kohdeorganisaatioon ja tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitettu laajemmin yleistettäväksi. Tutkimuksen tuloksena Oikeusrekisterikeskuksen jatkuvan oppimisen käytäntöjä voidaan kehittää tiedonhallintaa parantamalla, valmentavaa johtamista tukemalla, reflektointi- ja palautetoimintaa kehittämällä, koulutusten vaikuttavuutta parantamalla sekä ryhmien oppimiseen panostamalla. Organisaation on perusteltua minimoida myös jatkuvaa oppimista haittaavia tekijöitä esimerkiksi työkuormien hallinnalla ja palautumisen varmistamisella.

Tutkimuksessa kehittämiskohteeksi noussutta tiedonhallintaa voidaan kehittää Nonakan ja Takeuchin (Takeuchi & Nonaka, 1995, ss. 127, 129) mukaan oikealla johtamismallilla ja tiedon luomisen prosessilla, mitkä sitouttavat koko organisaation tiedon luomiseen ja hallintaan. Valmentavan johtamisen toteutumiseksi Ojala ja Meklin (Ojala & Meklin, 2021, ss. 187–188) toteavat, että esihenkilöllä tulee olla halua, kykyä ja osaamista sekä mahdollisuuksia tukea ja ohjata jatkuvaa oppimista. Jatkuvan oppimisen varmistamiseksi

organisaation tulee tukea esihenkilöitä koulutuksilla ja valmennuksilla (Ojala & Meklin, 2021, ss. 187–188).

Virtainlahden (Virtainlahti, 2009, s. 124) mukaan reflektoinnin kulttuuria saadaan toteutettua tulevaa, käynnissä olevaa ja päättynyttä toimintaa arvioimalla ja pohtimalla, jolloin mm. pohtimisella ja rutiinien kyseenalaistamisella voidaan oivaltaa erilaisia ratkaisumalleja ja toimintatapoja. Palautekulttuurin kehittämisessä kannattaa Sydänmaanlakan (Sydänmaanlakka, 2007, s. 67) mukaan keskittyä avoimuuteen, luottamukseen ja kunnioitukseen, sekä kommunikoinnin, virheiden sallimisen ja toisten tukemisen toteutumiseen.

Koulutusten vaikuttavuutta ja opitun siirtoa käytäntöön voidaan parantaa Kirkpatrickin ja Kayserin (Kirkpatrick & Kayser, 2016, ss. 24, 32) mukaan arviointityöllä, jolloin toimenpiteiden suunnittelu aloitetaan toivotuista liiketoiminnan tuloksista, jatkaen toivottuihin tekemisen muuttamisiin, sen jälkeen opittaviin asioihin ja lopuksi tavoiteltavien reaktioiden kuvaamiseen. Organisaatiossa voitaisiin kokeilla arviointistrategian testaamista jonkin uuden opittavan tai omaksuttavan asian kohdalla. Ryhmät voivat Ojalan (Ojala, 2018, ss. 157, 187, 190) mukaan oppia tiedon keräämisellä ja jakamisella sekä opitun arvioinnilla sovellettavuuden kannalta, myös ideointi, kokeileminen, ongelmien ratkominen, oman toiminnan ja oppimisen arviointi sekä yhteinen palautteen käsittely edesauttavat ryhmän oppimista.

Jatkuvaa oppimista haittaavien tekijöiden minimoimiseen voidaan Beirston, Kleinin ja Ruohotien (Beirsto ym., 2003, ss. 116–118) mukaan vaikuttaa luomalla organisaatioon oikeanlaiset olosuhteet ja edellytykset jatkuvaa oppimista tukeviksi. Oppimista voidaan tukea myös kulttuurin kehittämisellä siten, että henkilöstö voi ja haluaa ottaa sekä kantaa vastuuta ja johtajat luovuttavat vastuuta ja vähentävät auktoriteettiaan (Beirsto ym., 2003, ss. 125–126) Jatkovaa oppimista haittaavien tekijöiden tilannetta on perusteltua tarkastella myös organisaation työhyvinvointitoiminnan kautta.

Tämän opinnäytetyön tulosten avulla Oikeusrekisterikeskuksessa voidaan perustellusti kehittää ja käyttöönottaa sekä dokumentoida jatkuvan oppimisen käytäntöjä. Toimintamallit

ja käytännöt on perusteltua kiinnittää virastossa ylläpidettäviin ja virastolle pakollisiin ohjausdokumentteihin, esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaan ja koulutussuunnitelmaan. Oikeusrekisterikeskuksessa on perusteltua seurata miten jatkuvan oppimisen käytännöt kehittyvät ja millaisia käytäntöjä verrokitoimijat toiminnassaan hyödyntävät. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella Oikeusrekisterikeskuksessa voidaan käynnistää jatkuvan oppimisen käytäntöjen parantamiseen ja kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä.

Jatkotutkimuksen kohteena organisaatiossa voi olla osaaminen, eli millaista osaamista organisaatio toimiakseen tarvitsee, millaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on ja miten osaamistarpeen mahdollinen vajuus voitaisiin kuroa kiinni. Tutkimuksen kohteeksi voi sopia myös organisaation tiedonhallinta ja hiljaisen tiedon hallinta, jolloin tutkimuksessa selvitettäisiin mitä tietoa organisaatio toimiakseen tarvitsee ja missä se hyödyntämisen kannalta tulisi sijaita. Myös jatkuvan oppimisen käytäntöjen ja koulutusten vaikuttavuus työn tuottavuuteen ja laatuun nähden voisi sopia tutkimuksen kohteeksi. Kehittymässä olevat tekoälyratkaisut tulevat tarjoamaan tutkimisen mahdollisuuksia myös jatkuvan oppimisen näkökulmasta, samoin digitaalisten kaksosten hyödyntäminen oppimisessa.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimukseen liittyvät tutkimusluvut, suostumukset, sopivat tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruutavat sekä aineiston luotettava käsittely. Hyvässä tutkimuksessa noudatetaan myös eettisiä periaatteita. (*Ennen opinnäytetyön aloittamista*, 2023) Tutkimuksessa on noudatettu hyvän ja eettisen tieteen periaatteita. Tutkimus suunniteltiin siten, että aineisto ei sisällä henkilötietoja ja aineistoa käsiteltäisiin luottamuksellisesti. Haastatteluihin osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja osallistuminen vahvistettiin suostumuslomaketta käyttäen. Haastateltaville kerrottiin aineistonhallinnan menettelyt ja tutkimusaineiston luottamuksellinen käsittely. Tutkimuksessa on noudatettu sille laadittua aineistonhallintasuunnitelmaa, eli haastateltavia on käsitelty anonyymisti. Aineisto hävitetään määräajan jälkeen tutkimuksen valmistuttua.

Hyvä tapaustutkimus on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti. Tapaus ja konteksti on perustellusti rajattu. Tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu kattavasti ja se osoitetaan läpinäkyvästi. Hyvässä tapaustutkimuksessa osoitetaan, että johtopäätöksiin on päästy kattavalla aineiston analyysillä. Hyvän tapaustutkimuksen tunnistaa vakuuttavuudesta,

uskottavuudesta ja mielenkiintoisesta raportista. (Eriksson & Koistinen, 2014, ss. 44–45) Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan tutkimuksen vaiheiden ja menetelmien selkeällä suunnittelulla ja läpinäkyvällä kuvaamisella. Myös tutkimuksen toteuttaminen on kuvattu ja esitelty läpinäkyvästi, samoin kuin tutkimusaineiston muodostuminen. Haastatteluiden edetessä seurattiin uuden tiedon esiintymistä ja riittävän laajan tutkimusaineiston kertymistä, sekä vastausten samankaltaisuuden muodostumista ja tutkimusaineiston kylläntymisen alkamista. Tutkimuksen analysointiin ja tuloksien muodostamiseen on tuotu läpinäkyvyyttä havainnoivilla taulukoilla ja kuvilla. Tutkimuksessa on haluttu osoittaa läpinäkyvyys siihen, miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten tutkimusaineistosta on analysoinnin kautta päästy johtopäätöksiin. Läpinäkyvyyttä on lisätty tutkimustulosten käsittelyssä olevilla lainaussitaateilla.

Opinnäytetyön tekijä on suorittanut opinnäytetyön opintojen ja työn ohessa. Opinnäytetyön toteuttaminen on jakautunut ajallisesti kahteen jaksoon. Teoriaan tutustuminen ja teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtui syksyllä 2022 ja tutkimusosan toteuttaminen syksyllä 2023. Keväällä ja kesällä 2023 opinnäytetyö oli tauolla ajankäytöllisistä syistä. Omaa toimintaa reflektoiden tunnistin sen, että opinnäytetyöprosessin alkuvaiheen suunnitteluun olisi kannattanut varata ja käyttää enemmän aikaa. Lisäaika olisi kannattanut käyttää tietopohjan lisäämiseen opinnäytetyöprosessista ja parhaiden toteuttamiskäytäntöjen kartoittamiseen sekä valitsemiseen. Paremmalla tietomäärällä oman opinnäytetyöprosessin olisi voinut suunnitella paremmin, jolloin toteuttaminen ja edistäminen olisi todennäköisesti sujunut selkeämmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä opinnäytetyön tekijän tietoa jatkuvasta oppimisesta ja samalla tuottaa tutkimuksellista tietoa kohdeorganisaation käyttöön. Opinnäytetyöprosessin alkua helpotti motivaatio tutkittavaa aihealuetta ja tutkimuksella mahdollisesti saavutettavia tuloksia kohtaan. Aihe ja tutkimuskysymys alkoi kehittyä ja muotoutua nopeasti. Motivaatio aihetta kohtaan ei laskenut prosessin aikana ja se edesauttoi työn edistämistä.

Opinnäytetyön tekijän jatkuvaan oppimiseen liittyvän tietoperustan ja osaamisen voidaan arvioida kasvaneen. Osaaminen on myös sellaista mitä voi hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Kohteena olleen organisaation käyttöön on nyt olemassa tutkimuksellista tietoa. Opinnäytetyön päätavoitteet on saavutettu.

Lähteet

Beairsto, B., Klein, M., & Ruohotie, P. (2003). *Professional learning and leadership* (Vsk. 2003). Research Centre for Vocational Educational and Training (RCVE).

Business Model Canvas. (2022). Teoksessa *Wikipedia*.

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Business_Model_Canvas&oldid=1107910195

Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook* (Vsk. 2015). CRC Press.

ChatGPT. (n.d.). <https://chat.openai.com>

Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2022). *Managing and Organizations—An Introduction to Theory and Practice* (6.). SAGE Publications Ltd.

Ennen opinnäytetyön aloittamista. (2023, toukokuuta 4). Hämeen ammattikorkeakoulu.

<https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/ennen-opinnaytetyon-aloittamista/>

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>

Hätönen, H. (1998). *Osaava henkilöstö—Nyt ja tulevaisuudessa* (Vsk. 1998).

Metalliteollisuuden keskusliitto.

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. (n.d.). <https://jotpa.fi/fi/tietoa-meista>

Jefferson, A., & Pollock, R. (2014, heinäkuuta 8). *70:20:10: Where Is the Evidence?*

<https://www.td.org/insights/70-20-10-where-is-the-evidence>

Kirkpatrick, J. D., & Kayser, W. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*.

Association for Talent Development. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk->

ebooks/detail.action?docID=7171478

Kupias, P., & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä* (Vsk. 2019). Gaudeamus.

<https://www.elliblibrary.com/reader/9789523455634/preview>

Laki Oikeusrekisterikeskuksesta 625/2012. (2012, marraskuuta 16). Oikeusministeriö.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120625>

Maailman osaavimman ja sivistyneimmän kansan kotimaaksi. (2022). opetus- ja kulttuuriministeriö.

https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf/22fd6ebf-1a3a-cdf3-b14d-4aa32bf2aaf0/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf?t=1670581872127

Oikeusministeriö. (n.d.). <https://oikeusministerio.fi/ministerio>

Oikeusrekisterikeskus. (n.d.).

<https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/oikeusrekisterikeskus.html#>

Oosi, O., Koramo, M., Korhonen, N., Järvelin, A.-M., Luukkonen, T., Tirronen, J., & Jauhola, L. (2019). *A Study on Structures to Support Continuous Learning – International benchlearning*.

Valtioneuvosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161392/18-2019%20Jatkuvan%20Oppimisen%20rakenteet%20raportti%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osaaminen turvaa tulevaisuuden—Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. (2020). Valtioneuvosto.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu* (Vsk. 2008). WSOY.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen—Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa* (Vsk. 2018). Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)keino\(\(20\)menesty\(\(e4\)\(\(20\)jatkuvassa\(\(20\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)((2013)((20)keino((20)menesty((e4)((20)jatkuvassa((20)muutoksessa)

Otala, L., & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2—Strategiasta käytäntöön* (Vsk. 2021). Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n)

Satell, G., Bhaduri, A., & McLees, T. (2023, lokakuuta 6). Help Your Employees Develop the Skills They Really Need. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/10/help-your-employees-develop-the-skills-they-really-need>

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline—The Art & Practice of The Learning Organization* (1994. p.). Currence Doubleday.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook—Strategies and Tools for Building a Learning Organizationn* (Vsk. 1994). Nicholas Brealey Publishing.

Suomen ensimmäinen jatkuvan oppimisen professori sanoo, että tunteet auttavat oppimisessa: ”Tunteet kuuluvat työpaikalle”. (2021, toukokuuta 20). Yle Uutiset. <https://yle.fi/a/3-11940350>

Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio* (Vsk. 2007). Talentum.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1995). *The Knowledge Creating Company—How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Vsk. 1995). Oxford University Press.

Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. (2022, maaliskuuta 14). Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/>

Uusi jatkuvan oppimisen professori Anu Kajamaa: "Kehittämisen täytyy tapahtua moniäänisesti hierarkian eri portailla olevien kanssa." (2021, syyskuuta 30).

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/uusi-jatkuvan-oppimisen-professori-anu-kajamaa-kehittamisen-taytyy-tapahtua-moniaanisesti-hierarkian-eri-portailla-olevien-kanssa?publisherId=57858920&releaseId=69920242>

Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen kompassi. (2022). Valtioneuvosto.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen* (Vsk. 2009). Talentum.

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelma ja tutkimusaineisto

Tässä aineistonhallintasuunnitelmassa kuvataan, miten opinnäytetyön tutkimusaineistoa on kerätty, käytetty ja käsitelty. Tutkimusaineistoa ovat kysely- ja haastattelututkimuksista kertynyt aineisto. Tutkimusaineistoa käsiteltiin opinnäytetyöprosessin aikana käyttäen toimeksiantajaorganisaation tarjoamia työvälineitä ja opintoihin käytettävää henkilökohtaista työasemaa. Molemmissa laitteissa on ajantasaiset tietoturvaohjelmistot. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin toimeksiantajaorganisaation käytänteitä ja ohjelmistoja. Tiedot tallennettiin kohdeorganisaation tallennusvälineisiin ja oppilaitoksen tarjoamaan pilvitallennusratkaisuun. Aineistoon pääsy ja sen käsittely rajattiin tutkimuksen tekijälle ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation vastuuhenkilöille. Aineiston varmuuskopiointi tapahtuu edellä mainittuja kahta tallennustapaa hyödyntäen.

Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tutkimuksen aihe ja kysymykset sisältävät julkista tietoa. Tutkimusaineisto ei sisällä luottamuksellista tai arkaluontoista tietoa. Haastatteluaineistoa ei julkaista opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyöntekijä omistaa keräämänsä aineiston.

Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei ole tarkoitus jatkokäyttää. Aineisto säilytetään tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Aineisto hävitetään tietoturvallisesti vuoden kestäneen säilytysajan jälkeen.

Liite 2: Suostumuslomake

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Jatkuvan oppimisen käytännöt Oikeusrekisterikeskuksessa

Timo Ala-Fossi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on tutkia ja selvittää Oikeusrekisterikeskuksen jatkuvan oppimisen käytäntöjä.

Minulle on esitelty tietosuojailmoitus (linkki).

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumiseni tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa. Ymmärrän, että opinnäytetyössä kerättyä aineistoa voidaan käyttää myös mahdollisiin jatkotutkimuksiin ja julkaisuihin.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Päivämäärä

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3: Haastattelurunko ryhmä- ja yksilötason haastatteluihin

Jatkuvan oppimisen käytäntöjä selvittävän opinnäytetyön haastattelukysymykset

1. Mitä työelämässä tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella sinun mielestä?
2. Mistä tunnistat jatkuvasti oppivan henkilön?
3. Miten sinä opit jatkuvasti?
4. Mitkä asiat haittaavat sinun jatkuvaa oppimista?
5. Millaisia taitoja olet oppinut työelämässä (opintojen jälkeen)?
6. Millaista hiljaista tietoa olet oppinut tehtävässäsi (mitä vain harvat omaavat)?
7. Millaiset tehtävät ovat olleet sellaisia, että olet ryhtynyt työhön, vaikka sinulla ei ole ollut riittävästi tietoa ja taitoa tehtävän tekemiseksi?
8. Miten olet onnistunut edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa ja millä tavoin reflektoit toimintaasi?
9. Kun saat palautetta, niin miten hyvin palaute ja sen muoto tukee sinun oppimistasi?
10. Kuvaile sinun ja esihenkilösi kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen taajuutta, määrää ja laatua oppimisesi näkökulmasta.
11. Millaista työnantajan koulutuksissa opittua tietoa ja osaamista olet onnistunut siirtämään osaksi arjen toimintaasi?
12. Millaisissa tilanteissa ryhmänne on hyödyntänyt onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelyä oppimisen lähteenä?
13. Millaisten asioiden oppimisessa ja omaksumisessa toimisi ryhmällesi kohdennetut oppimis- ja harjoittelutilanteet?

Liite 4: Haastattelurunko organisaatiotason haastatteluihin

Jatkuvan oppimisen käytäntöjä selvittävän opinnäytetyön organisaatiotason haastattelukysymykset

1. Mitä työelämässä tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella?
2. Millaista jatkuvaa oppimista tukevaa toimintaa virastossa toteutetaan?
3. Millaista toimintaa tulisi toteuttaa?
4. Kuvaile viraston palautekulttuuria oppimisen näkökulmasta?
5. Millä tavoin organisaatiossa hyödynnetään reflektointia, eli onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelyä oppimisen lähteinä?
6. Missä määrin ja millä tavoilla esihenkilöt käyttävät aikaa yksikkönsä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja oppimisen tukemiseen?
7. Millä tavoilla organisaatio tukee tai voisi tukea esihenkilöiden ja johtajien jatkuvaa oppimista, sekä kehittymistä henkilöstön jatkuvan oppimisen tukijoiksi?
8. Miten virastossa muodostetaan ja dokumentoidaan toiminnassa tarvittavaa tietoa?
9. Miten henkilöstölle kertyvää hiljaista tietoa hallitaan ja levitetään?
10. Miten organisaatio reagoi muuttuviin osaamistarpeisiin?
11. Miten organisaatiossa voidaan synnyttää tahtoa ja motivaatiota oppimista kohtaan?