



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Puheenvuoro järjestöyön digitalisaatiosta**

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n  
digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa

*Mikko Lehtonen*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 04 / 2016

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Mikko Lehtonen	<b>Sivumäärä</b> 70 ja 3 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta, Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Reijo Viitanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry on valtakunnallinen voittoa tavoittelematon nuorisojärjestö alueellisine partiopiireineen ja paikallisine partiolippukuntineen. Partioharrastusta järjestetään ensisijaisesti 7–22-vuotiaille lapsille ja nuorille.</p> <p>Kehittämisen- ja tutkimustehtävässä selvitetään, miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa. Digitaalinen kehittämiskyky merkitsee järjestön kykyä uudistaa toimintaansa ja kehittää sitä sopeutumisen tai kuihtumisen asemesta.</p> <p>Kehittämisen- ja tutkimustehtävässä ehdotetaan, kuinka järjestön tietohallinnon johtaminen järjestetään päätöksentekoa tukevana hyvänä hallintotapana. Kehittämällä järjestön päätöksentekoa vähennetään siihen liittyviä taloudellisia ja toiminnallisia riskejä. Tietohallinto on organisaation tukitehtävä.</p> <p>Digitalisaatio määritellään kehittämissä- ja tutkimustehtävässä sekä järjestöä kehittävänä toiminnaksi että sen toimintaympäristömuutokseksi. Tuotantotalous, osaaminen ja osallisuus tunnustetaan digitalisaatiota ohjaaviksi arvoiksi. Digitalisaation tarkoituksena on kehittää järjestön palveluita ja luoda arvoa sen prosesseissa digitaalista informaatiota käsittelemällä.</p> <p>Päätöksentekoa käsitteellistetään valtana ja toimijuutena. Tulkintaa rakennetaan laadullisesti ja kehämäisesti kehittämistutkimuksellisella asetelmalla. Seitsemän partiotoimihenkilön ja -luottamushenkilön kanssa käyty kehittämisseskelu muodostavat analysoitavan aineiston. Kehittämissä- ja tutkimuskysymyksiin vastataan kehittäväällä teema-analyysillä päätöksenteon erilaisia merkityksiä eritellen ja merkitysyhteyksiä solmien. Päätöksenteon merkityksiä verrataan myös digitalisaatiota ohjaaviin arvoihin.</p> <p>Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa käyttämällä yhteistä ja ymmärrettävää kieltä. Päätösten tulee perustua myös resurssien arvioimiseen ja käyttäjäkokemuksiin. Kehittämissä- ja tutkimustehtävässä tunnustetaan tulkki-identiteetti, joka tarkoittaa sekä järjestötoimijaa että -toimintaa. Se on vaatimus yhdistää ihmiset, yhteisöt ja asiat resursseina toinen toisiinsa päätösten perustelemiseksi ja päätösten merkitysten ymmärtämiseksi. Digitalisaatio on mahdollisuus jokaisessa päätöksessä.</p> <p>Tietohallinnon johtaminen ehdotetaan järjestettäväksi päätöksenteko-, kehittämissä- ja palvelupolitiikkoina periaatteineen kehittämissä- ja tutkimustehtävän tuotoksena. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:tä rohkaistaan esimerkiksi rekrytoimaan tietohallintokoordinaattori ja muotoilemaan tietohallintopalvelut, jotka se voi myydä jäsenjärjestöilleen.</p> <p>Kehittämissä- ja tutkimustehtävän päätelmänä todetaan, että järjestötyön digitalisaatio vaatii aikuiskasvatusta ihmisten ja yhteisöjen digitaalisten valmiuksien ja digitaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Järjestöjen on opeteltava tuntemaan digitalisaatio mahdolluuksineen ja alettava puhua siitä toimialansa aloitteelliseksi kehittämiseksi. Digitalisaatiokeskustelu vaatii kriittisiä ja humanistisia puheenvuoroja.</p>	
<b>Asiasanat</b> Digitalisaatio, tietohallinto, päätöksenteko, valta, toimijuus	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Mikko Lehtonen	<b>Number of Pages</b> 70 + 3
<b>Title</b> Discussing the digitalization of non-profit organizations – How to enhance The Guides and Scouts of Finland’s digital developmental competence in decision making	
<b>Supervisor(s)</b> Reijo Viitanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> The Guides and Scouts of Finland	
<b>Abstract</b> <p>The Guides and Scouts of Finland represents Finnish guides and scouts nationally. There are eleven regional districts and approximately seven hundred local guiding and scouting associations in Finland. Guides and scouts are typically children, youngsters and young adults seven to twenty-two in age.</p> <p>The aim of this thesis is to clarify, how to enhance The Guides and Scouts of Finland’s digital developmental competence in decision making. The digital competence refers to the ability to renew and to develop the action of non-profit organization in contrast to adjusting and withering away.</p> <p>How to organize information technology management as principles of good administration supporting the decision making is also addressed in this thesis. By developing the decision making non-profit organization reduces the economical and functional risks embodied in decision making. The information technology management and administration is seen as supporting function in non-profit organization.</p> <p>Digitalization is described as an organizational activity and as a change in organization’s operational environment. The industrial business and management, know-how and participation are identified as the values governing the digitalization. Non-profit organization develops its services and adds value to its processes by digital data processing.</p> <p>Decision making is examined by using agency and power as key concepts. The interpretation is built qualitatively and made deeper one chapter at a time. The research material is collected by interviewing seven employees and volunteers of The Guides and Scouts of Finland. The developmental research questions are answered by method known as activity improving theme analysis. Different meanings given to decision making are analyzed and are compared to values found to govern digitalization.</p> <p>It’s seen necessary to use shared and understandable language in decision making in order to enhance the digital developmental competence. It’s also argued that the decisions should be based on evaluation of resources and user experiences. The interpreter is identified as an organizational identity and activity. It’s a requirement to connect people, communities and things as resources to give reasons to decisions and to understand the decisions made. Digitalization is a possibility in every decision.</p> <p>It’s proposed that The Guides and Scouts of Finland organizes its information technology management and administration by using three policies. The principles are grouped into decision making policy, development policy and service policy. The Guides and Scouts of Finland is encouraged to recruit an IT management and administration coordinator as well as to design IT tasks as services for its member organizations the regional districts.</p> <p>It’s concluded in this thesis that digitalization of non-profit organization requires adult education in order to develop the digital readiness of people and communities and the digital interaction between them. Non-profit organizations must learn to understand the possibilities digitalization holds. The critical and humanistic view of digitalization must be emphasized and discussed when developing the field of non-profit organizations initiatives.</p>	
<b>Keywords</b> Digitalization, IT management and administration, decision making, power, agency	

## SISÄLLYS

1 DIGITALISAATIO, UUSI MUSTA	5
2 IHMISTEN JA YHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN	8
2.1 Kehittämistutkimus kehittämis- ja tutkimusasetelmana	8
2.2 Valta ja toimijuus päätöksenteossa	12
2.3 Ihmisten ja yhteisöjen kehittäjä	15
3 TIETOHALLINNON JOHTAMINEN	17
3.1 Hyvä, paha digitalisaatio	17
3.2 Uuden työn tulkinta	19
3.3 Tietohallinnon johtaminen ja sen järjestäminen	21
3.4 ICT-kehittämisprojektien johtaminen ja palvelujohtaminen	24
3.5 Projektipäällikön osaamisvaatimukset	26
4 DIGITAALINEN #PAPERIPARTIO	29
4.1 Partio – Paras paikka tehdä vapaaehtoistyötä	29
4.2 Jaettu digitaalinen työympäristö ja sosiaalinen intranet	32
5 DIGITAALISEN KEHITTÄMISKYVYN VAHVISTAMINEN	36
5.1 Päätöksenteon mieli ja kieli	36
5.2 Resurssien arvioiminen päätöksenteossa	40
5.3 Käyttäjäkokemus päätöksenteossa	44
5.4 Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa	45
6 TIETOHALLINNON JOHTAMISEN JÄRJESTÄMINEN	50
6.1 Tietohallinnon johtamisen politiikat periaatteineen	51
6.1.1 Päätöksentekopolitiikka	51
6.1.2 Kehittämispolitiikka	52
6.1.3 Palvelupolitiikka	53
6.2 Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta	54
6.3 Menetelmällisiä valintoja arvioiva tulkinta	57
6.4 Tunne, digitalisaatio	59
LIITE 1 TIETOHALLINNON JOHTAMISEN KEHITTÄMISPÄIVÄ	71
LIITE 2 KYPSYYSNÄYTE	73

## 1 DIGITALISAATIO, UUSI MUSTA

Digitalisaation hyödyntäminen vaatii vanhasta luopumista ja uskallusta ajatella ja toimia uudella tavalla. Kysymys on älykkään, integroidun ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin luomisesta mille tahansa toimialalle. [Digitalisaatio merkitsee mahdollisuutta] enempään, parempaan, vähempään. (Tolvanen 2015a; Tolvanen 2015b; Tolvanen 2015c.)

Digitalisaatio on oppivien organisaatioiden uusi musta. Organisaatioiden kehittäjät kirjoittavat sen suunnitelmiinsa vahvoin punaisin huutomerkkein. Digitalisaatio tarkoittaa organisaation palveluiden ja prosessien digitalisointia digitoimalla informaatiota. Muuntamalla kirjoitettu tai puhuttu informaatio analogisesta digitaaliseksi tietojärjestelmin kehitetään uusia ja aiempaa älykkäämpiä informaatio- ja oppimisprosesseja (Alasoini 2015, 26; Pääjärvi & Palsa 2015, 199).

Digitalisaatioon ihastutaan ja vihasutaan, koska se muuttaa työn tekemisen tulevaisuutta (Kiiski Kataja 2016, 6). Digitalisaatio merkitsee toisille ihmisille uuden työn luomista toisten joutuessa sopeutumaan työnsä katoamiseen yhteiskuntakehityksenä. Tuotantotaloudellinen retoriikka kuuluu voimakkaasti digitalisaatiokeskustelussa. (Silvennoinen 2015, 162; Yli-Kokko 2005a, 63; Yli-Kokko 2005b, 107; Yli-Kokko 2005c, 180–181).

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra korostaa megatrendikkään digitalisaation vaativan vahvaa päätöksentekoa (Kiiski Kataja 2016, 6). Digitalisaation tavoitteet ovat ristiriitaisia, eikä sen mahdollisuuksia ole helppo ennustaa nopean teknologisen kehityksen vuoksi (Alasoini 2015, 26).

Loikkanen ja Tyynelä muistuttavat myös käsitevaromattomuudesta ja käsitteisiin ihastumisesta. Big data tarkoittaa informaation määrän kasvamista erilaisine käyttötarkoituksineen. Organisaation on opittava eristämään toiminnalleen merkityksellinen informaatio ja osattava rikastaa se tiedoksi. Vaikka digitalisaatio saa esimerkiksi erilaiset pilvipalvelut tunnuksikseen, sen arvo syntyy tiedolla johtamisesta ja taloudellisen toiminnan tuloksesta, eikä teknologisesta kehityksestä sellaisenaan. (Loikkanen & Tyynelä 2016.)

Tieto- ja viestintäteknologia- eli ICT-kehittämisprojektit ovat yksi tapa tarkastella digitalisaatiota organisaation kehittämisenä. Pilvipalvelut tai tietojärjestelmät eivät kuitenkaan rakenna yhteisöjä, vaan organisaatioiden yhteisöllisyys kehii itsensä ihmisten suunnittelemiin digitaalisiin medioihin kognitiivisesti ja emotionaalisesti (Lipponen ym. 2005, 65–67). Digitalisaatio on järjestöä kehittävää toimintaa tarkoittaen myös järjestön toimintaympäristömuutosta. Minua kiinnostaa digitalisaatiossa ihmisten ja yhteisöjen kehittäminen teknologisen kehityksen mahdollisuuksin (Grönroos 2009, 174; Jeronen 2009, 22, 44; Oesch 2005, 56).

Kehittämis- ja tutkimustehtäväni on puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta vastatessaan siihen, miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa. Tarkoitan digitaalisella kehittämiskyvyllä digitalisaatioon liittyvää perusteltua päätöksentekoa. Se merkitsee järjestön kykyä uudistaa toimintaansa ja kehittää sitä toimintaympäristömuutoksiin sopeutumisen asemesta (Heikkala 2015, 23; Häyrinen 2015, 38; Laitinen 2015, 76).

Esitän, että digitalisaation mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden tuottaminen edellyttävät järjestön tietohallinnon johtamisen järjestämistä eli organisointia (Huovinen 2012, 140–141). Tietohallinnon johtaminen tukee päätöksentekoa hyvänä hallintotapana. Määrittelen Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet kehittämis- ja tutkimustehtäväni tuotoksena.

Jaan kehittämis- ja tutkimustehtäväni viiteen tulkintaani kehämäisesti syventävään ja rikastavaan lukuun (Engeström 1998, 121, 143). Perustelen ensin kehittämistutkimuksen kehittämis- ja tutkimusasetelmanani. Luonnehdin ihmisten ja yhteisöjen kehittämistä vallan välinein ja toimijuuden teoin. Määrittelen kolmannessa luvussani tietohallinnon johtamisen käsitteineen tarkastellen sen järjestämistä.

Pohdin luvussa neljä ihmisiä ja yhteisöjä järjestön päätöksenteossa keskustellen myös vapaaehtoistyön johtamisesta. Tunnistan viidennessä luvussani kolme päätöksenteon teemaa, jotka vahvistavat Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa. Päätän kehittämis- ja tutkimustehtäväni

ehdotukseeni järjestön tietohallinnon politiikoista periaatteineen. Arvioin lopuksi puheenvuoroani vaikuttavuutta järjestötyön ja -toimialan kehittämisessä.

Järjestötyö tulkitaan yhteiskunnallisesti ja kansantaloudellisesti merkittäväksi toiminnaksi muun muassa vapaaehtoistyönsä ansiosta (Grönlund 2013, 28). Kehittämisen ja tutkimustehtävääni motivoi järjestötyön kirjoittaminen digitalisaation marginaalimerkinnöin. Erottaako jokin erityispiirre järjestötyön digitalisaation palvelutalouden digitalisaatiosta tai digitaalisesta liiketoiminnasta arvoineen (Etlätieto Oy 2015, 43–44; Heiry ym. 2000, 10; McKinsey & Company 2015, 63)? Pohdin kehittämisen ja tutkimustehtävääni lopuksi järjestötyön digitalisaation merkityksiä ja sitä, mitä se edellyttää järjestöalalta.

## 2 IHMISTEN JA YHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN

Perustelen tässä luvussa kehittämistutkimuksen kehittämis- ja tutkimusasetelmanani kuvaten menetelmälliset valintani ja sitoumukseni. Tarkastelen päätöksentekoa ja sekä ihmisten että yhteisöjen kehittämistä valta ja toimijuus käsitteinäni. Pohdin luvun loppuksi ihmisten ja yhteisöjen kehittäjän ja kehittämistutkimuksen tekijän ammatillisuutta. Kehittämis- ja tutkimustehtäväni toinen luku on niin sanottu metodiluku, jossa määrittelen käyttämäni käsitteet.

### 2.1 Kehittämistutkimus kehittämis- ja tutkimusasetelmana

He [Edwards & Usher] suosittelevat aikuiskasvatuksen tutkijoille kriittisen kommentaattorin asemaa, jonka kautta on mahdollista kehitellä käytäntöön uusia metaforia tai neuvotella tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia. He suosittavat aikuiskasvattajille monista uhkista ja riskeistä huolimatta luovaa sitoutumista epävarmuuteen, mikä mahdollistaa itsensä paikallistamisen suhteessa erilaisiin diskursseihin ja toimija-asemiin, joiden avulla he voivat luoda aikuisille oppimisen ja kehityksen mahdollisuuksia epävarmuuden ajassa. (Filander 2000, 20.)

Järjestön kehittäminen edellyttää kriittisyyttä. Filander (2000, 20) varoittaa Aalto-Kallion (2015, 89) kanssa kritiikittömästä suhtautumisesta kehittämisen tavoitteisiin ja kehittämättä jättämiseen, jota kutsutaan sopeutumiseksi (Laitinen 2015, 76–77). Kriittinen aikuiskasvatus haastaa digitalisaation kehittämispuheen paljastaen sekä päätöksentekoon että kehittämiseen punoutuvaa valtaa ja vallattomuutta sekä käsitteisiin ihastumista (Aalto-Kallio 2015, 84, 88; Brunila & Isopahkala-Bouret 2010, 318, 333; Hughes 1998, 223–227).

Valitsen kriittisen aikuiskasvatuksen ja aikuiskasvatustieteellisen kirjallisuuden kehittämistutkimukseni viitekehikseksi rajatakseni tulkintaani järjestötyön digitalisaatiosta. Koska aikuiskasvatustiede pohtii ihmisten ja yhteisöjen kehittämistä, työtä ja yhteiskunnallisia ilmiöitä, sitoudun siihen kehittämis- ja tutkimustehtävässäni.



Hughes (1998, 223–227) ja Kuula (1999, 52–56) kannustavat osallistumaan ihmisten ja yhteisöjen kehittämiseen yhteisössä syntyneiden sosiaalisten ongelmien oppimiseksi ja ratkaisemiseksi. Kehittäminen perustuu päätöksentekoon, ja päinvastoin, kun järjestö valitsee suuntansa toimintaympäristömuutoksia arvioiden (Aalto-Kallio 2015, 84; HUUHTANEN & TUOMIVAARA 2010, 11, 14; LAITINEN 2015, 77, 79–80).

Päätöksenteon tehottomuus kuluttaa Druckerin (2007, 123–124, 129–131) mielestä järjestön resursseja taloudellisia ja toiminnallisia riskejä kasvattaen. Somerkivi (2011, 16) luonnehtii järjestöjohtamista osin jäsentymättömäksi. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelmassa 2014 todetaan, ettei järjestö johda tietohallintoaan (Oikkonen 2014, 3).

Tarkastelen tässä kehittämis- ja tutkimustehtävässä Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n päätöksentekoa ja tietohallinnon johtamisen järjestämistä. Tietohallinnon johtaminen kuuluu järjestöjohtamiseen tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvien perusteltujen päätösten tekemisenä (Huovinen 2012, 30, 32). Vastaan kahteen kehittämis- ja tutkimuskysymykseen. Jälkimmäinen vastaus muodostaa kehittämis- ja tutkimustehtäväni tuotoksen tukien Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n järjestöjohtamista ja järjestön kehittämistä ehdotukseni.

1. Miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa?
2. Miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtaminen järjestetään eli organisoidaan?

Kehittämis- ja tutkimuskysymykseni perustelevat vastauksineen toinen toisensa. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen vahvistaa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa hyvänä hallintotapana (Aalto-Kallio 2015, 85; Somerkivi 2011, 33). Somerkivi (2011, 34) määrittelee hyvän hallintotavan päätöksentekijän oikeudeksi saada riittävät tiedot perusteltujen päätösten tekemiseksi, mitä Kiiski Kataja (2016, 6) edellyttää digitalisaatiossa. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen tarkoittaa Tienarille ja Meriläiselle (2009, 6, 169) laadullis-

seen tutkimukseen perustuvaa päätöstä siitä, miten ihmisten ja yhteisöjen välinen vuorovaikutus organisoidaan järjestötoimintana.

Valitsen kehittämis- ja tutkimusasetelmakseni luonteeltaan laadullisen kehittämistutkimuksen. Se perustuu sekä kriittiseen aikuiskasvatukseen että kehittävään työntutkimukseen soveltuen niin ihmisten ja yhteisöjen kehittämiseen kuin tutkimiseenkin (Filander 2000, 15–16; Engeström 1998, 99). Luonnehdin työskentelyäni Laitisen (2015, 79) rohkaisemana kevyesti osallistavaksi kehittämiseksi, mikä perustuu menetelmällisiin valintoihini.

Sovellan Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n Microsoft Office 365 -kehittämisprojektia aineistonkeruussani ja analyysissäni. Microsoft Office 365 on online-sovelluksin ja lisensein käytettävä pilvipalvelu, jonka esittelen neljännessä luvussani. Partioimihenkilöt ja -luottamushenkilöt kehittävät sen avulla jaettua digitaalista työympäristöä ja sosiaalista intranetiä. Kehittämistutkimukseni tavoitteena ei ole kehittämisprojektin arviointi sitä dokumentoiden (Engeström 1998, 120; Kuula 1999, 76, 84–85, 98, 124–125). Osoitan kehittämisprojektin perusteella, miten ihmiset ja yhteisöt osallistuvat Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamiseen päätöksenteossa. Se perustelee myös kehittämistutkimukseni tarpeellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden digitalisaatioesimerkkinäni.

Kutsun aineistonkeruutapaani kehittämiskeskusteluiksi erottaen ne perinteisistä tutkimushaastatteluista. Kehittämiskeskustelu kuvaa tilannetta tutkimushaastattelua paremmin osaamisen jakamisena ja kehittävänä vuorovaikutuksena. Kehittäjän (tutkijan) ja kehitettävien (tutkittavien) osallisuus ja oppiminen ovat laadullisen tutkimuksen piirteitä. (Eskola & Suoranta 2005, 15–17, 85.)

Määrittelin kehittämiskeskusteluteemat ICT Standard Forumin Tietohallintomallia (Huovinen 2014) soveltaen, jotta keskustelu suuntautuu tavoitteellisesti tietohallinnon johtamiseen. Aineistonkeruutapani rinnastuu teemahaastatteluun, koska vaihdoin kysymyksenasettelua kehittämiskeskusteluissa. Valitsin kehittämiskeskusteluihin seitsemän partioimihenkilöä ja -luottamushenkilöä harkinnanvaraisesti. Tarkoituksenmukaiset valintani perustuvat heidän Microsoft Office 365 -projektiorganisaation ja/tai Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n pysyvän organisaation tehtävään-

sä. Kuvaan keskustelijat tunnistein, joita käytän analyysiluvussani viisi. Sain kehittämiskeskusteluiden äänitysluvan ja litteroiden kehittämiskeskustelut tekstiaineistoksi soveltuvien osien ja muistiinpanoihini tukeutuen. (Eskola & Suoranta 2005, 15, 18, 52–53, 86–90.)

Taulukko 1. Kehittämiskeskustelut

<b>Kehittämiskeskustelu</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Kesto</b>	<b>Tunniste</b>
Kehittämiskeskustelu 1	13.1.2016	2 h 27 min	KK1
Kehittämiskeskustelu 2	19.1.2016	46 min	KK2
Kehittämiskeskustelu 3	19.1.2016	57 min	KK3
Kehittämiskeskustelu 4	19.1.2016	1 h 29 min	KK4
Kehittämiskeskustelu 5	21.1.2016	1 h 4 min	KK5
Kehittämiskeskustelu 6	3.2.2016	41 min	KK6
Kehittämiskeskustelu 7	3.2.2016	1 h 15 min	KK7

Valitsin analyysimenetelmäksi teemoittelun, jota käytetään kehittämisen kaltaisessa soveltavassa ongelmanratkaisussa. Teemoittelu tarkoittaa keskusteltujen kokonaisuuksien eli teemojen rakentamista aineiston perusteella. Microsoft Office 365 -kehittämiprojekti luo kehittämiskeskustelujen kontekstin, joka suuntaa aineiston analyysia. Vertaan teemoja osineen toinen toisiinsa, mikä opettaa tuntemaan kehitettävän ja tutkittavan ilmiön ihmisineen ja yhteisöineen. (Eskola & Suoranta 2005, 174–175, 178–179; Teräs & Toiviainen 2014, 84.)

Teräs ja Toiviainen (2014, 84–85) soveltavat niin sanottua kehittävästä teemanalyysistä erottaen sen aineistoa kuvailevasta teemoittelusta. Kehittävässä teemanalyysissä tunnistetaan kaksi tasoa, joista ensimmäinen on teemoittelulle ominainen kuvaileva taso. Kehitettäviin ihmisiin ja yhteisöihin suhtaudutaan empaattisesti ja ymmärtävästi. Aineistoa analysoidaan tulkinnan tasolla kriittisesti merkitysyhteyksiä etsien. (Teräs & Toiviainen 2014, 86–88.) Tunnistan molemmat analyysitasot kehittämis- ja tutkimustehtävässäni erottaen analyysin tulkinnasta käsitteellisesti. Analyysi on prosessi, jossa tulkinta syntyy havaintoineen. Hyväksyn sen, että tulkintahavainnot ohjaavat sekä aineistonkeruutani että analyysiani kehittävästi ja laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 149–150.)

Kehittämistutkimus edellyttää sekä kehittämisen arviointia että kehittäjän itsearviointia (Eskola & Suoranta 2005, 17). Kehittäjää ei eroteta tutkijasta kehittämistutkimuksessa. Toisaalta kehittäjän suhde kehittämiinsä ihmisiin tai yhteisöihin voi muodostua pedagogisen suhteen tavoin epäsymmetriseksi (Atjonen 2007, 121, 127, 172; Eskola & Suoranta 2005, 55). Koska kehittäminen alkaa usein toimintaympäristössä koetuista muutoksista, arviointitieto on välttämätöntä. Arvioin tulkintani vaikuttavuutta ja menetelmällisten valintojeni tarkoituksenmukaisuutta kehittämis- ja tutkimustehtäväni viimeisessä luvussa, joka vertautuu opinnäytetyön perinteiseen pohdintalukuun. Koen sen velvollisuudekseni osallistua tutkimuseettiseen keskusteluun osallisuudestani. (Aalto-Kallio 2015, 86; Antila ym. 2004, 10–12; Atjonen 2007, 172–173; Engeström 1998, 96, 109; Eskola & Suoranta 2005, 7, 18, 208; Frisk 2005, 3; Laajalahti 2015, 16.)

Esittelen edellä kehittämis- ja tutkimuskysymykseni ja menetelmälliset valintani. Kertaan lopuksi kehittämistutkimukseni tarkoituksen. Kehittämis- ja tutkimustehtäväni on puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta. Vertaan Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamista päätöksenteossa digitalisaatiota ohjaaviin arvoihin, jotka määrittelen luvuissa 3.1 ja 3.2 (Kananen 2014, 28–29).

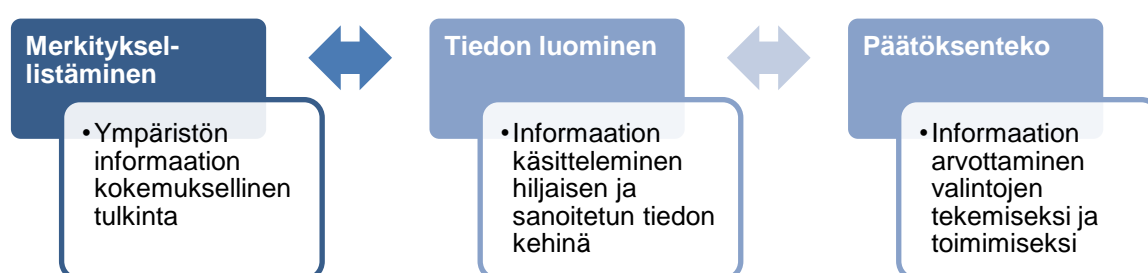
Ehdotan, miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtaminen järjestetään, jotta järjestön digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa. Tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet eivät ole tuotoksenani valmis päätösesitys, vaan keskustelunavaus järjestöjohtamisen ja Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n kehittämiseksi.

## 2.2 Valta ja toimijuus päätöksenteossa

Tarkastelen seuraavassa kehittämisen ja päätöksenteon suhdetta. Choo (2006, 5, 211, 279) kuvaa ihmisten ja yhteisöjen kehittämisen perustuvan kokemusten tulkinnan eli merkityksellistämisen kaltaisiin kognitiivisiin informaatioprosesseihin. Aiemmat kokemukset vaikuttavat sekä informaation valintaan että sen tulkintaan. Ihmisten ja yhteisöjen suhde on merkitystäyteinen, jolloin tulkinnat perustuvat yhteisöissä opit-

tuihin ja jaettuihin merkityksiin ja merkitysyhteyksiin, kuten hiljaiseen tietoon. Choo (2006, ix–x, 3, 17, 27–28, 84–85, 27) määrittelee johtamisen informaatioprosessien johtamiseen perustuvaksi päätöksenteoksi, minkä kuvaan kuviossa yksi. (Brunila & Isopahkala-Bouret 2011, 318, 333; Eskola & Suoranta 2005, 45, 50–51; Nyman & Riikonen 2015, 16.)

Kuvio 1. Päätöksenteko informaatioprosessien johtamisena



Informaatioprosessien ymmärtäminen on tärkeää, koska ne selittävät, miten päätökset perustellaan ja hyväksytään valitsemisena. Kriittinen aikuiskasvatus tunnistaa päätöksenteon valintoihin perustuvaksi ja rakenteisiin kirjoitetuksi vallankäytöksi (Myllyniemi 2016, 5; Nyman & Riikonen 2015, 12). Päätöksenteko on osallisuutta, yhteisöllisyyttä ja kehittämistä edistävä tai ehkäisevä yhteisön käytäntö (Niemelä 2013, 50; Stubb ym. 2010, 116).

Tarkastelen päätöksentekoa valta ja toimijuus käsitteinäni, koska ne selittävät päätöksentekoa ihmisten ja yhteisöjen vuorovaikutuksena. Kiitän otsikossani Eteläpellon, Heiskasen ja Collinin toimittamaa artikkelikokoelmaa *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa* (2013). Kirjoittajat muistuttavat vallan muodostavan suhteineen toimijuuden resursseja päätöksenteossa (Eteläpelto ym. 2013, 14, 16).

Tarkoitan toimijuudella kykyä vaikuttaa vuorovaikutukseen (Raina 2012, 30, 62; Saastamoinen 2014, 53–54; Vanhalakka-Ruoho 2014, 193). Päätöksenteko on kollektiivista eli yhteisöllistä toimijuutta vallan merkityksessä pystyvyyttä vaikuttaa siihen (Heiskanen & Lavikka 2014, 165–167, 173; Kerosuo 2014, 178–180; Nyman & Riikonen 2015, 13, 17; Raina 2012, 30, 62; Vanhalakka-Ruoho 2014, 193). Toimijuus

perustuu myös itsen ja toisen määrittelemiseen identiteettityönä ja minäkokemusten merkityksellistämisenä (Vanhalakka-Ruoho 2014, 192).

Yhteisöä kehittävä yhteenkuuluvuuden tunne syntyy toimintaympäristössä jaetuista symboleista, auktoriteeteista ja hiljaisesta tiedosta eli merkityksistä yhteyksineen. Valta sitoutuu suhteineen toimintaympäristössä neuvoteltuihin sosiaalisiin sopimuksiin ja hyväksytyihin sosiaalisiin identiteetteihin. (Herranen & Kivijärvi 2012, 160–161; Koski & Filander 2012, 123; Kuittinen & Kejonen 2012, 246; Kurki 2010, 105; Raina 2012, 12, 21, 64–65; Saastamoinen 2012, 41, 43; Sintonen ym. 2013, 158, 160–161; Verhaeghe 2010, 28–29). Rainan (2012, 25) mukaan vääränlainen valta heikentää yhteisöllisyyttä.

Identiteettityö on vallankäytön mekanismi. Sosiaalisten identiteettien tehtävä on samaistaa ja erotella, olla jotakin ainutkertaista, mutta silti samanlaista (Kurki 2010, 103; Raina 2012, 11; Verhaeghe 2010, 27). Kun sosiaalisen identiteetin valitsee itse, se auttaa erottautumaan muista ja kokemaan yhteisöllisyyttä yhteenkuuluvuutena ja yhdessäolona (Eräsaari 2012, 69; Saastamoinen 2012, 35). Sosiaalinen identiteetti voidaan myös omistaa toiselle ihmiselle tai yhteisölle, jolloin se ei synny itseohjautuvuudesta, vaan rajojen osoittamisesta (Herranen & Kivijärvi 2012, 164; Kuittinen & Kejonen 2012, 246–247; Saastamoinen 2012, 41, 43).

Kehittäminen muuttaa toimintaympäristöä sosiaalisena prosessina pyrkien tyypillisesti ennalta määriteltyihin määrääviin päämääriin. Kokemus muutoksen tarpeettomuudesta ilmenee haluttomuutena tehdä kehittämispäätöksiä. (Antila 2007, 148; Engeström 1998, 81, 92, 112–113; Filander 2000, 15–16; Kuula 1999, 92, 94, 120; Räsänen & Trux 2012, 58, 143; Stubb 2010, 108; Venkula 2005, 28, 30.) Päätöksenteko voi olla perusteltua tai perustelematonta. Kehittäminen on samankaltaisesti hallittua tai hallitsematonta.

Venkula erottaa kehittämisprosessin -projektista oheisessa virtaavan ja mekaanisen prosessin tulkinnassaan. Virtaava prosessi merkitsee hänelle (2005, 95–96) kehittämistapahtumien vuorovaikutusta. Alku ja loppu ovat sen sijaan mekaanisen prosessin ja hallinnan sanoja. Kerran virrannut prosessi voidaan kirjoittaa projektisuunnitelmaksi sen vaiheiden toistamiseksi ja virheiden välttämiseksi päätöksenteossa. Me-

kaanisimmassakin prosessissa on kuitenkin aina jotakin aitoa ja ainutkertaista, minkä vuoksi kehittämispäätösten merkityksiä on vaikea ennakoida. (Anttila 2007, 9, 11, 15, 39–40, 57–59; Toikko & Rantanen 2009, 56–62; Venkula 2005, 25, 94–97, 99–100.)

Virtaavan prosessin lopputulos on ennakoimaton – ja päämäärä muovautuu prosessin aikana [toisin kuin mekaanisen prosessin]. Prosessi itse tuottaa tietoja ja taitoja, jotka vievät päämäärän suuntaan. (Venkula 2005, 97.)

### 2.3 Ihmisten ja yhteisöjen kehittäjä

Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa vaatii ihmisten ja yhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämistä. Vastaan toisen lukuni lopuksi siihen, mitä ihmisten ja yhteisöjen kehittäjältä ja tämän kehittävältä työotteelta odotetaan ammatillisesti järjestötyön digitalisaatiossa (Aalto-Kallio 2015, 87). Valitsen mediataidon ja empatian käsitteiksi tarkastellessani ihmisten ja yhteisöjen kehittäjää. Ne määritellään niin digitalisaation kuin järjestötyönkin arvokkaiksi ominaisuuksiksi ja osaamisvaatimuksiksi (Grönlund 2013, 31; Merilampi 2015, 221, 228).

Digitalisaatio muuttaa ja sillä muutetaan järjestön toimintaympäristöä. Järjestötyön digitalisaation odotetaan kehittävän uudenlaista järjestötoimintaa, koska resursseja on aiempaa vähemmän ja rahoitus on usein epävarmaa. (Harju 2005, 80, 82; Heikkala 2015, 24–25; Nyman & Riikonen 2015, 16; Salmi 2015, 34–36.) Digitalisaation suhde järjestötoimintaan koetaan kuitenkin ongelmalliseksi, koska pelätään, että perinteinen järjestötoiminta unohdetaan tartuttaessa teknologisen kehityksen mahdollisuuksiin. Järjestösukupolvien erilaiset digitaaliset valmiudet ja taidot vaikuttavat järjestön valtasuhteisiin ja sen kehittämiseen (Aalto-Kallio 2015, 88; Salmi 2015, 33–36).

Mediataito tarkoittaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista sekä osallistumishalukkuutta medioituneessa yhteiskunnassa kansalaistaitovaatimuksena (Salmi 2015, 34). Digitointi on mahdollistanut pilvipalveluineen ja tietojärjestelmineen sekä ihmisille että yhteisöille medioiden tuottamisen niiden kuluttamisen asemesta. (Inkinen ym. 2014, 10; Matikainen 2015, 167; Ryymin & Korhonen 2005, 94; Silvennoinen 2015, 162;

Varis 2005, 18–19.) Tarkoitan mediataidolla harkitsevaa ja sivistynyttä osallistumista erilaisissa sosiaalisissa medioissa, kuten jaetussa digitaalisessa työympäristössä ja sosiaalisessa intranetissä.

Mediataito on mielestäni myös ihmisten ja yhteisöjen kehittäjän tärkein taito. Mediansa taitavat kehittäjät vahvistavat järjestön digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa sisällöiltään ja muodoiltaan harkitulla viestinnällä ja tarkoituksenmukaisella vuorovaikutuksella. Mediataito vahvistaa myös ihmisten ja yhteisöjen toimijuutta määritellössään, miten voimakkaasti mediat ohjaavat niitä vallanteoin. (Choo 2006, 11–13, 314–316; Kaukinen 2015, 47, 52; Laajalahti, 2015, 16–17; Merilampi 2015, 221, 228; Mustonen 2015, 135; Ruohotie 2005, 47; Ryymin & Korhonen 2005, 93–94; Silvennoinen 2015, 162.)

Minä ei saa ottaa valtaansa meiltä järjestötoiminnan kehittämisessä. Kehittäminen ei ole Aalto-Kallion (2015, 88–89) mukaan ammatillinen itsetarkoitus, vaan se tarkoittaa ihmisten ja yhteisöjen kykyä tavoitteelliseen toimintaan järjestössä (Kaskinen ym. 2010, 36, 43). Kehittäjän tavoitteena on se, että ihmiset ja yhteisöt tunnistavat mahdollisuutensa toimintaympäristössään tullen tietoisiksi toimijuudestaan. Toimintaansa kehittävän järjestön on otettava huomioon ihmistensä ja yhteisöjensä erilaiset valmiudet sosiaalista tukea antaen ja informaatioprosesseja johtaen. (Aalto-Kallio 2015, 88; Eräsaari 2012, 69; Kaukinen 2015, 51; Salmi 2015, 34–35; Sutinen & Karjalainen 2014, 278–279.)

Empatia pukee kehittäjää työtaitona merkiten hänelle rohkeutta ohjata vähemmän ja valmentaa enemmän ihmisten ja yhteisöjen toimijuuden vahvistuessa (Anttila 2007, 59; Jeronen 2009, 22, 44, 63; Kuula 1999, 129, 134, 211–213). Empatia on valtaa vahvistaa toimijuutta sen esteitä madaltaen (Kaukinen 2015, 53). Stubb ym. (2010, 116) tosin huomauttavat, että ihmisten lisääntyvä itsenäisyys ja itseohjautuvuus haastavat yhteisöllisyyttä yhteisöjen käytännöistä irtaantumisenä.

Ilman empatiaa työelämässä ei ole keskustelua, vaan monologeja. Ilman empatiaa syntyy tuotteita, joita kukaan ei tarvitse, tökeröä palvelua ja huonoa johtajuutta. Empatiakyky on arvokkaan työn teon ytimessä. Sen kehittäminen on tehokkain tapa tehdä asioita paremmin nyt ja tulevaisuudessa. (Saarikivi 2015a.)



### 3 TIETOHALLINNON JOHTAMINEN

Perustelen edellisluvussa kehittämistutkimukseni menetelmälliset valinnat ja ensimmäisen kehittämis- ja tutkimuskysymykseni. Määrittelen päätöksenteon yhteisölliseksi toimijuudeksi. Totean, että järjestön digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa vaatii ihmisten ja yhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämistä. Jaan kolmannen lukuni kahteen osaan. Keskustelen ensin digitalisaatiosta tulkiten sen kansainvälisen talouden ilmiöksi. Tunnistan kolme sitä ohjaavaa arvoa, joita kutsun tuotantotaloudeksi, osaamiseksi ja osallisuudeksi. Käsittelen sen jälkeen tietohallinnon johtamisen järjestämistä syventyen toiseen kehittämis- ja tutkimuskysymykseeni. Kolmas lukuni on niin kutsuttu teorialuku.

#### 3.1 Hyvä, paha digitalisaatio

Digitalisaatio perustuu informaation digitointiin ja digitaalisen datan käsittelemiseen esimerkiksi pilvipalveluin ja tietojärjestelmin. Sitä kutsutaan toisinaan digisaatioksi. (Euroopan komission Suomen-edustusto 2016.) Digitalisaation suureksi tavoitteeksi kutsutaan ihmisten ja esineiden internetiä, jossa ”kaikki fyysisiä objekteja koskeva data on digitaalisessa muodossa” (Alasoini 2015, 27). Pääministeri Juha Sipilän hallitus määrittelee digitalisaation Suomen yhteiskuntakehityksen taloudelliseksi ja sosiaaliseksi kärkihankkeeksi (Alasoini 2015, 32; Digile Oy 2015, 110; Kiiski Kataja 2016, 9).

Mitkä digitaaliset sisämarkkinat – pitäisikö kiinnostaa? Pitäisi. Joka päivä 315 miljoonaa eurooppalaista käyttää internetiä. Komission mukaan digitaaliset sisämarkkinat tuottaisivat EU:n taloudelle jopa 415 mrd. € lisätuloja vuosittain, satojatuhansia uusia työpaikkoja ja vireän osaamisyhteiskunnan. (Euronautti 2016.)

Sipilän hallitus kehittää julkisia digitaalisia palveluja purkaakseen sääntelyä ja parantaakseen julkishallinnon tuottavuutta säästöinä. Elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä vahvistetaan poliittisesti tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatorahoitus- sekä -ohjausratkaisuin. Sipilän hallituksen kansalliset ja kansainväliset digitalisaatiotavoit-

teet perustuvat -lupaukseen kehittää ajasta, paikasta ja ihmisistä riippumattomat kansainväliset palvelumarkkinat. (Etlatieto Oy 2015, 38–39; McKinsey & Company 2015, 52; TEM 2015, 9–11; Valtioneuvoston kanslia 2015, 24–25.)

Aiemmin paikallisesti tuotettuja palveluja digitalisoidaan niiden vienti- ja tuontimahdollisuuksien parantamiseksi. Digitalisaatio purkaa siten kilpailulta suojanneita esteitä palvelutalouden rakennemuutoksena. Se kehittää palveluiden ja tuotteiden toimittamista, tuottamista ja hankkimista prosesseina, mitä kutsutaan digitaalisen tarjontaketjun kehittämiseksi. Organisaation tavoitteena on tuottaa hyvä palvelu tai tuote tarkoituksenmukaisin resurssein. (Etlatieto Oy 2015, 38–39; Heir ym. 2000, 18–20; Kiiski Kataja 2016, 9; TEM 2015, 9–11, 19, 21; McKinsey & Company 2015, 52; Valtioneuvoston kanslia 2015, 24–25.)

Digitalisaation hallitsevin tavoite on joko säästää tai tuottaa, minkä vuoksi kutsun ensimmäistä digitalisaatiota ohjaavaa arvoa tuotantotaloudeksi. Tuotteiden digitaalinen jakaminen, digitaalinen tuotekehitys ja prosessien automatisointi muodostavat arvoa ja luovat aiempaa halvempia palveluja ja tuotteita. Ne voidaan myös skaalata volyymin ansaitsemiseksi. Digitalisaatio muuttaa sekä kulutustottumuksia että toimialojen ansaintalogiikkaa -sääntöineen. Kuluttajat ovat oppineet esimerkiksi käyttämään musiikin suoratoistamisen kaltaista palvelua halvalla alkaen vaatia sitä myös maksutta. Kirja-alan digitalisaatiota ja digitaalisten kirjojen kehittämistä ohjaavat kustantajien asemesta laite- ja alustavalmistajat jälleenmyyjineen. (Alasoini 2015, 28; Etlatieto Oy 2015, 25; Kaunismaa & Rajalin 2015, 60–61; Kiiski Kataja 2016, 17, 20; McKinsey & Company 2015, 58–60; Pietiläinen 2014, 36; TEM 2015, 9, 11–13, 17, 19; Tienari & Meriläinen 2009, 17–18; Wallgren 2014, 137–138).

Digitalisaatio murtaa työuria, koska se luo ja tuhoaa työtä tehtävineen. Digitalisaatio vapauttaa inhimillisiä resursseja merkitykselliseksi ja mielekkääksi koettuun työhön. Empatiaa on esimerkiksi alettu korostaa työtaitona. Digitalisaatio hajauttaa työtä, mikä muuttaa käsityksen työajasta, -paikasta ja yhteisöstä sekä -suhteesta. (Alasoini 2015, 29–30, 32, 35; Helsinki Challenge 2015; Kiiski Kataja 2016, 6, 14, 16–18; McKinsey & Company 2015, 57, 62; NEMO 2015; Valtioneuvoston kanslia 2015, 9–10, 26–27.)

Kuluttajakansalaisten digitaaliset valmiudet ja taidot ovat vahvistuneet. Niiden puutteen pelätään luovan uudenlaisia sosiaalisen syrjäytymisen muotoja ja hyvinvointitaloudellista eriarvoisuutta. Esimerkiksi kansainvälisessä aikuistutkimuksessa havaittiin suomalaisaikuisten puutteelliset tietotekniikkaa soveltavat ongelmanratkaisutaidot. European Association for the Education of Adults EAEA toteaaakin digitalisaation vaativan aikuiskasvatusta ja koulutusta sekä aikuisoppimista työyhteisöissä. Aikuisten digitaalisia valmiuksia ja digitaalista vuorovaikutusta kehitetään tukemalla heidän digitaalista osallistumistaan. (Alasoini 2015, 29–30, 35; EAEA 2016, 10; Kiiski Kataja 2016, 6, 14, 18; McKinsey & Company 2015, 57, 62; Nyman & Riikonen 2015, 17; Piacac 2015; Salmi 2015, 34; Valtioneuvoston kanslia 2015, 9–10, 26–27.)

### 3.2 Uuden työn tulkinta

Lainaan edellisluvun nimen Atjosen (2007) teokselta Hyvä, paha arviointi, koska digitalisaatio ei ole kansainvälisen talouden ja toimintaympäristön ilmiönä ristiriidan (Tienari & Meriläinen 2009, 9, 168). Tulkitsen osaamisen toiseksi digitalisaatiota ohjaavaksi arvoksi, jonka henkilöstö- ja koulutussuunnittelijat lausuvat kriittisenä kysymyksenään: Mitä pitäisi (osata) kouluttaa?

Tuotantotalous on digitalisaation kategorinen imperatiivi eli ehdoton käsky, joka saa osaamisen kaiukseen. Digitalisaatio edellyttää päätöksentekijältä kyvykkyyden rekrytointia, osaamisen kehittämistä ja digitalisaation sosiaalisten vaikutusten ymmärtämistä. Henkilöstöpolitiikka on hyvän, pahan digitalisaation yleisin kommenttipuheenvuoro. Koetaan, että tuotantotalouden positiiviset vaikutukset vähentävät työtä ja työelämän inhimillisyyttä. (Alasoini 2015, 32; Harju 2005, 23; Kaskinen ym. 2010, 5–6; Koistinen & Asplund 2014, 5; McKinsey & Company 2015, 63–64.)

Digitalisaatioon punoutuu mielestäni ihmisten ja yhteisöjen kehittämisen ristiriita, joka palautuu kysymykseen työnantamisesta. Järjestön ensisijainen tarkoitus on toteuttaa tarkoitustaan tarkoituksenmukaisin resurssein, ei työllistää. Parhaimmillaan ihmisten osaamisen kehittäminen on yhteisöjen osaamisen kehittämistä, ja päinvastoin. (Saari 2013, 95). Selitän ristiriitaa työllistyvyys-käsitteellä.

Tuominen määrittelee työllistyvyyden työhön kiinnittymiseksi ja yksilölliseksi kyvyksi ”löytää töitä, pysyä töissä ja edetä tyourallaan”. Hän erottaa työllistyvyyden työllistymisestä hetkellisenä rekrytointiprosessina ja -tapahtumana. Työllistyvyys on läsnä siirtymissä työssä, työstä ja työhön (Tuominen 2013, 15, 25, 31, 34.)

Työllistyvyys kiinnostaa minua digitalisaatiossa, koska oppimaan oppimisen kaltaiset työllistyvyystaidot ovat aikuisille välttämättömiä, eikä muodollisella koulutuksella voida enää ennakoida nopean teknologisen kehityksen vaatimaa osaamista. Työllistyvyys liittyy digitalisaation myös yhteiskunnalliseen keskusteluun taloudellisesta hyvinvoinnista, perustulosta ja sekä nykyistä pidemmistä että paremmista työurista. (Alasoini 2013, 40; EAEA 2016, 10; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 13, 32; Järvensivu 2013, 9; Kaunismaa & Rajalin 2015, 60; LaPointe 2014, 22, 25–26; Saari 2014, 40–41; STTK 2015; Tuominen 2013, 32, 36.)

Työllistyvyys selittää digitalisaatiota uuden työn tulkintana. Jos työhön sitouduttiin ennen työsuhteen jatkuvuuden vuoksi, työnantaja lupaa työntekijälle nykyisin mahdollisuuden parantaa työllistyvyyttään ja kehittää ammatillisuuttaan työssä. Työssä onnistumisenkaan ei välttämättä turvaa työn jatkuvuutta tuotantotalouden ohjatessa valintoja. Osaamisen kehittäminen velvoittaa työntekijää uudenaikaisena psykologisena sopimuksena. (Alasoini 2015, 31; Alasoini 2013, 39–40, 42; Järvensivu 2013, 15, 18; LaPointe 2014, 17; Manka & Nuutinen 2013, 35; Saari 2014, 39–40, 69; Saari 2013, 96–97, 103.)

Työn tulevaisuuden ennakoitaan perustuvan positiiviseen keskinäisriippuvuuteen ja joukkoistamiseen, eikä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai tiedon omistamiseen (Alasoini 2015, 31; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8–9; Saari 2014, 246–247; Saarikivi 2014, 49, 96). Digitalisaatio lisää työtä sellaisissa ammateissa, joissa on vähän rutiineja ja jotka perustuvat ongelmanratkaisuun, etiikkaan ja empatiaan (Alasoini 2015, 28; Järvensivu 2013, 14; Saarikivi 2014, 49, 96).

Alasoini (2015, 27) huomauttaa teknologisen kehityksen mahdollistavan suurten tietomäärien analysoinnin, minkä vuoksi laskentateho voi olla hiljaista tietoa arvokkaampaa päätöksenteossa. Työn henkilökohtaistuminen huudetaan tuotantotaloudellisena työn vaatimuksena. On ristiriitaista, että muutosturvaa etsitään enem-

män oman [sic] osaamisen kehittämisestä kuin yhteisöissä hajautetusta ja niihin hajautuneesta ajattelusta tai osaamisesta. (Alasoini 2015, 31; Alasoini 2013, 40; Järvensivu 2013, 16; Kaskinen ym. 2010, 12, 15.)

Digitalisaatio vaikuttaa työhön huolena sen jatkuvuudesta. Epävarmuuden kokemus syntyy siitä, ettei digitalisaation ja työn suhdetta tunneta hyvin (Heikkala 2015, 23). Koska teknologinen kehitys etenee eksponentiaalisesti, sen työhön ja toimintatapoihin kasautuvia vaikutuksia on hankala ennustaa (Alasoini 2015, 28–29; Guttorm ym. 2014, 121–122; Heikkala 2015, 23–24). Digitalisaatio vaatii arvokeskustelua ja omistajuutta. Tunnistan kolmanneksi digitalisaatiota ohjaavaksi arvoksi osallisuuden, joka muodostaa vapaaehtoistyön ytimen (Atjonen 2007, 116; Heikkala 2015, 28). Osallistamalla opitaan uusintamaan ja uudistamaan yhteisöä käytäntöineen (Stubb ym. 2010, 107).

### 3.3 Tietohallinnon johtaminen ja sen järjestäminen

Digitalisaatiosta on muodostunut kahdessa vuosikymmenessä Sipilän hallituksen kärkihanke tuotantotalous, osaaminen ja osallisuus arvoinaan. Digitalisaatiota ohjaavat arvot saavat valtansa valintatilanteissa ja päätöksissä, kuten tietohallinnon johtamisen järjestämisessä eli organisoimisessa (Myllyniemi 2016, 6; Tienari & Meriläinen 2009, 6, 169). Tarkastelen seuraavassa tietohallinnon johtamista, joka on tapa järjestää tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvät tehtävät organisaatiossa.

Tietohallinto tulkitaan tietointensiiviseksi palveluksi ja tietotyöksi, jossa yhdistyy erilaisia informaation käsittelyyn perustuvia tehtäviä. Tietotyötä tehdään tietotekniikkaa ja tietojärjestelmiä soveltaen. (Saari 2013, 96.) Tietohallinto on eri asia kuin tiedonhallinta eli informaation käsitteleminen tietokannoin ja tietokannoissa. Tietohallinto määrittellään usein organisaation tukitehtäväksi. Heir ym. (2000, 14–15) tosin kritisoivat valintaa, koska teknologinen kehitys ja työn tietoistuminen vaativat uudenlaista tapaa järjestää tehtävät organisaatiossa. (Häyrynen 2015, 38; Nyman & Riikonen 2015, 14; Saari 2013, 96; Teittinen 2015, 56; Tienari & Meriläinen 2009, 19; Tolvanen ym. 2013, 9).

Taulukko kaksi perustuu ICT Standard Forumin <sup>1</sup> Tietohallintomalliin tietohallinnon johtamisen järjestämisen viitekehyksenä (Heir ym. 2000, 46–47). Tiivistän siihen myös Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelmassa 2014 (Oikkonen 2014) tunnistetut ongelmat annettuine kehittämissuunnitelmaksi. Mielestäni Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelma 2014 tiivistyy vaatimukseen määritellä järjestön tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet sekä perustaa tietohallintoryhmä (Oikkonen 2014, 16).

## Taulukko 2. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen

<b>Palvelu</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Kehittämissuunnitelma</b>
Järjestötoiminta	Järjestötoiminta vaatii investointi- ja kehittämissuunnitelmapäätöksiä. Ne perustuvat sovittuihin päätösten periaatteisiin ja omistajuussuhteisiin. (Huovinen 2012, 30, 32, 38, 53.)	Koska järjestöllä ei ole jaettava tietohallinnon päämäärää, se on sanoitettava esimerkiksi ICT-strategiana. Hallitsemalla ICT-projektisalkkua tehdään ICT-strategiaan perustuvia tietoisia kehittämissuunnitelmia. (Oikkonen 2014, 4–6.)
Strategia ja hallinto	Hallinto tarkoittaa resurssien tarkoituksenmukaisuutta ja strategiaan päämääriin perustuvia valintoja (Huovinen 2012, 58–59, 66, 71).	ICT-strategian toteuttaminen perustuu yhdessä määriteltyihin politiikoihin ja periaatteisiin. (Oikkonen 2014, 8–9.)
Hankinnat ja toimittajayhteistyö	Hankintojen taloudellisuus perustuu palvelu- ja laatu-	Toimittajayhteistyö ja palvelukumppanuus vaativat

<sup>1</sup> ICT Standard Forum on kansainvälinen asiantuntijayhteisö, jonka tavoitteena on organisaation toimintaa tukevan tietohallinnon johtamisen kehittäminen koulutuksin, julkaisuilla ja mallein. Tietohallintomalli perustuu ISO/IEC 20000 -kaltaisiin kansainvälisiin IT-palveluiden tuotannon ja johtamisen malleihin ja standardeihin. (Huovinen 2012, 18, 20–23, 26, 42–43.) Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelma 2014 on kirjoitettu Tietohallintomalliin (2012) perusteella.

	vaatimusten määrittelemiseen, hankinta- ja kilpailutusprosesseihin kehittämiseen sekä tietojärjestelmien elinkaaren ymmärtämiseen (Huovinen 2012, 78, 80, 82, 85).	hankinta-, neuvottelu- ja sopimusosaamista. Hankinta- ja toimittajastrategialla vahvistetaan päätöksentekoa. (Oikkonen 2014, 10.)
Projektijohtaminen	ICT-kehittämisprojekti on perusteltu, ohjattu ja oppiva prosessi määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Huovinen 2012, 94–95, 98–99).	Projektiosaaminen nimetään järjestön vahvuudeksi, mutta sen ICT-kehittämisprojektit toteutetaan liian usein erillään toinen toisistaan. Siten menetetään synergiaetumahdollisuudet tehden päällekkäistä työtä. (Oikkonen 2014, 11.)
Palvelujohtaminen	Tietohallinnon johtaminen vahvistaa järjestötoimintaa palvelujohtamisena. Se saa menetelmikseen palvelusuunnittelun ja -muotoilun. Huovinen 2012, 118–119, 121, 128–129.)	Palveluiden johtaminen tarkoittaa esimerkiksi tietojärjestelmien tukipalvelujen järjestämistä. Pilvipalveluja ja tietojärjestelmiä ostetaan myös palveluina (Software as a Service). Palvelustrategian kirjoittaminen tukee palvelujohtamista. (Oikkonen 2014, 13–14.)

Tietohallinnon johtamisen tarkoituksena on yhdistää ihmiset ja yhteisöt prosesseihin tarkoituksenmukaisesti (Kiiski Kataja 2016, 19; McKinsey & Company 2015, 51, 58). Organisaatio voi toteuttaa tietohallintopalvelut itse tai se voi ostaa ne palveluina muilta organisaatioilta. (Huovinen 2012, 18, 20–23, 26, 42–43, 157; Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2015, 71, 73–74, 94; Tolvanen ym. 2013, 9.)

Tietohallinnon johtaminen voidaan järjestää omaksi toiminnakseen tai se voidaan hajauttaa tehtävineen ja vastuineen organisaatiossa. On ongelmallista, jos organisaatio ei johda tietohallintoaan lainkaan, eikä tunnista sitä palvelukokonaisuutena. Tietohallinnon johtamisen tarkoituksena on muun muassa arvioida pilvipalveluiden ja tietojärjestelmien elinkaaren aikana kasautuvia kustannuksia, jotta ne voidaan ottaa huomioon päätöksenteossa. Se tukee myös toimittajayhteistyötä ja palvelukumppanuutta, joka on parhaimmillaan organisaatioiden tulevaisuustyötä ja tekemällä oppimista (Alasoini 2015, 31; Heir ym. 2000, 51; Saarikivi 2014, 49, 96).

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelmassa 2014 todetaan, ettei järjestö johda tietohallintoaan. Se on aiheuttanut epäselviä päätöksiä, mikä on vaikeuttanut taloussuunnittelua ja kasvattanut taloudellisia riskejä. Tietohallinnon johtamattomuus on todentunut ICT-kehittämisprojektien päämäärätömyytenä ja epäedullisina palvelusopimuksina. Hankintaepävarmuus on johtanut voimakkaasti räätälöityihin tietojärjestelmiin ja yllättäviin palveluiden kehittämiskustannuksiin. (Huovinen 2012, 98–99; Oikkonen 2014, 3; Sipilä 2005, 16, 19; Vainio 2005, 13.)

### 3.4 ICT-kehittämisprojektien johtaminen ja palvelujohtaminen

Tarkastelen seuraavassa ICT-kehittämisprojektien johtamista ja palvelujohtamista tietohallinnon johtamisen erityiskysymyksinä. Digitalisaatio todentuu teknologisen kehityksen mahdollisuuksin ja niihin liittyvin päätöksin (Huovinen 2012, 15; Sipilä 2005, 16, 19; Vainio 2005, 113). Määrittelen tietohallinnon johtamisen käsitteet osoittaen, miten ne liittyvät toinen toisiinsa päätöksenteossa. Jäsennän ICT-kehittämisprojektin vaiheet Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n projektioppaan perusteella.

ICT-kehittämisprojekti erotetaan ICT-ohjelmasta ja ICT-portfoliosta tietohallinnon johtamisen käsitteenä. ICT-ohjelma on organisaation strategiaan perustuva erillisten, mutta toinen toisistaan riippuvaisten ICT-kehittämisprojektien kokonaisuus. Ohjelmiksi ryhmitellyt ICT-kehittämisprojektit voidaan esittää esimerkiksi ICT-projektisalkussa



riskeineen, riippuvuuksineen ja resursseineen. Ne ovat tietohallinnon johtamisen päätöksentekoperusteita. ICT-portfolion hallinta merkitsee tietohallinnon johtamisessa kokonaisarviointiin perustuvaa päätöksentekoa. (Caupin 2006, 14–15; Huovinen 2012, 46–49.)

ICT-kehittämisprojektin vaiheet voidaan tunnistaa ja toistaa (Venkula 2005, 25, 94–97, 99–100). Koen onnistuneen ICT-kehittämisprojektin kriteerit ongelmallisiksi, koska ne voidaan ohittaa vaivattomasti, kun resursseja on vähän. (Oikkonen 2014, 3; Ranta-aho ym. 2006, 4.) Suhtaudun kriittisesti, mutta innostuneesti seuraavassa kuvaamiini ICT-kehittämisprojektivaiheisiin.

ICT-kehittämisprojektin elinkaari jaetaan käynnistämiseen, suunnittelemiseen, toteuttamiseen ja päättämiseen (Ranta-aho ym. 2006, 6). Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n ICT-kehittämisprojekti alkaa tilaajan eli pysyvän organisaation esiselvityksellä tuotantotaloudellisten perusteiden arvioimiseksi riskeineen. Business case on ICT-kehittämisprojektin olemassaolon oikeutus kuvatessaan sen tavoitteet ja tavoitellut hyödyt. (Caupin 2006, 14–15; Ranta-aho ym. 2006, 6.)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n ICT-kehittämisprojekteja varten valitaan projektipäällikkö ja perustetaan -projektin koosta riippuen sekä projekti- että ohjausryhmä. ICT-kehittämisprojektin ohjausryhmä tekee projektipäätökset. Ratkaisu-, toteutus- ja toimittajavaihtoehtoja arvioidaan ICT-kehittämisprojektiä suunniteltaessa. Se edeltää investointi- ja toteutus päätöstä. Päätöksentekijälle kirjoitetaan sekä investointiesitys että projektisuunnitelma talousarvioineen. (Ranta-aho ym. 2006, 6.)

Ennen kuin pilvipalvelu tai tietojärjestelmä otetaan käyttöön, sitä testataan. Koulutus ja käyttöönotto ovat kriittisiä ICT-kehittämisprojektivaiheita. ICT-kehittämisprojekti päättyy -projektin dokumentointiin ja arviointiin business case -kuvauksen perusteella. (Huovinen 2012, 104–108.) Vaikka projektiorganisaation suunnittelema ja toteutettava ICT-kehittämisprojekti päättyy, kehitetty pilvipalvelu tai tietojärjestelmä jatkaa pysyvän organisaation palveluna sen määritellyn elinkaaren ajan. (Kiiski Kataja 2016, 16–20; Ranta-aho ym. 2006, 6.)

Tarkoitan palvelujohtamisella kahta asiaa. Tietohallinnon johtaminen voidaan järjestää tukitehtäviksi ja palveluiksi, joilla mahdollistetaan partioharrastus -elämyksineen (Drucker 2007, 65). Toisaalta se tarkoittaa palveluiden hankintaa ja hallintaa. Palvelujohtaminen on ymmärrystä siitä, millaisin sopimusehdoin palveluntarjoaja tarjoaa palvelun ja mitkä asiat se kokee merkitykselliseksi palvelukumppanuudessa. Palveluiden ostaminen tarkoittaa organisaatiolle sen resurssien tarkoituksenmukaista hajuttamista ja käyttämistä. (Grönroos 2009, 25–26, 49, 83, 91–92, 105–106; Häyriinen 2015, 37–39; Sundvall 2013, 63–64; Tuulaniemi 2011, 26–28, 40, 55, 59.)

Palvelujohtaminen haastaa myös pohtimaan, minkälaiseksi jäsentensä palveluorganisaatioksi Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry kehittyä järjestämällä tietohallinnon johtamistaan. Järjestöjen odotetaan joutuvan vähentämään palvelujaan niiden resurssien vähentyessä, mikä korostaa palvelukumppanuutta (Heir ym. 2000, 46; Somerkivi 2011, 112). En viittaa palveluorganisaatiolla tässä yhteydessä uuteen kolmanteen sektoriin tai hyvinvointipalveluja myyviin järjestöihin (Huuhtanen & Tuomi-vaara 2010, 37; Häyriinen 2015, 40; Jeronen 2009, 19; Teittinen 2015, 58; Tolvanen ym. 2013, 144; Tuulaniemi 2011, 103).

### 3.5 Projektipäällikön osaamisvaatimukset

Pohdin kolmannen luvun lopuksi projektipäällikkyyttä. Projektipäällikkö on kehittäjä, jonka odotetaan usein perehdyttävän uuden palvelun käyttäjät. Aikuiskasvatus ja -koulutus saavat suuren merkityksen ihmisten ja yhteisöjen kohdatessa itselleen uudet asiat kokemuksineen ja pelkoineenkin. (Hankamäki 2008, 193, 351–352; Jarvis 2010, 133–134; Kittilä 2014; Rajakaltio 2012, 106–107.)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry liittyi vuonna 2015 suomalaisen Projektityhdistyksen jäseneksi. Se on kansainvälisen projektityhdistyksen International Project Management Association IPMA jäsen. Valitsen tarkastelunäkökulmakseni projektipäällikön osaamisvaatimukset, joita erittelen IPMA Certification System -sertifiointiohjelman perusteella.

IPMA Certification System -sertifiointiohjelma vahvistaa projektijohtamisen kansainvälisiä ammattikäytänteitä. Se parantaa projektipäälliköiden osaamisen kansainvälistä tunnistamista ja tunnustamista, mikä edistää heidän työllistyvyyttään. (Caupin 2006, 1, 5–10.) IPMA Certification System -sertifiointiohjelma osoittaa projektipäälliköille myönnettyine sertifikaatteineen ICT-kehittämisprojektein oppivan organisaation. Organisaation osaamisen vahvistaminen vahvistaa luottamusta siihen palveluorganisaationa.

Projektipäällikön osaamisvaatimukset ryhmitellään työsuorituksiksi, käyttäytymiseksi ja toimintaympäristötuntemukseksi. IPMA Certification System -sertifiointiohjelma jaetaan neljään tasoon projektipäälliköltä vaadittavaa osaamista ja ominaisuuksia painottaen. Työsuoritusta arvioidaan projektivaiheiden ja -tehtävien hallintana sekä projektitavoitteiden saavuttamisena. Käyttäytyminen kuvaa projektipäällikön suhteellisen pysyviä ja vuorovaikutuksessa todentuvia ominaisuuksia, kuten johtamista, itsesäätelyä, luovuutta ja eettisyyttä. Toimintaympäristötuntemus tarkoittaa projektin erilaisia konteksteja, kuten pysyvää organisaatiota ja ohjaavaa lainsäädäntöä. (Atjonen 2007, 74; Caupin 2006,1, 5–10, 28–29; Laajalahti 2015, 18, 26.)

Projektipäällikön on osoitettava osaamisensa yhä uudelleen nopean teknologisen kehityksen vuoksi tai hänen siirtyessään työelämässä toimintaympäristöstä toiseen. Muutokset luovat uusia osaamisvaatimuksia. (Kiiski Kataja 2016, 6.) Tiivistän projektipäälliköiden osaamisvaatimukset taulukossa kolme.

Taulukko 3. Projektipäälliköiden osaamisvaatimukset

#### **Myönnettävä sertifikaatti**

Projektijohtaja

#### **Osaamisvaatimukset**

A-tason vähimmäisvaatimuksena on viiden vuoden työkokemus portfolion johtamisesta. Johtajan tehtäviksi määritellään erillisten projektien johtaminen, menetelmien ja prosessien kehittäminen, henkilöstötyö sekä päätöksenteon tukeminen ehdotuksin. (Caupin 2006, 17–18.)

Senioriprojektipäällikkö	B-tason vähimmäisvaatimuksena on viiden vuoden projektijohtamiskokemus ja kaikkien projektivaiheiden hallinta. Projektit ovat joko vaativia ja monimutkaisia, projektipäälliköllä on esimiesvastuu ja/tai projektin toteuttaminen edellyttää yhteistyötä erilaisten yhteisöjen kanssa. (Caupin 2006, 19.)
Projektipäällikkö	C-tason vähimmäisvaatimuksena on kolmen vuoden työkokemus. Projektipäällikön tehtäviksi määritellään kohtalaisen rajatun projektin, projektin vaiheen tai osa-alueen johtaminen. Projektipäällikkö soveltaa tehtävässään erilaisia menetelmiä ja työvälineitä. (Caupin 2006, 20.)
Projektityöntekijä	D-tason vähimmäisvaatimuksena ei odoteta työkokemusta, mutta projektityöntekijän odotetaan tuntevan projektijohtaminen vaatimuksineen. Projektityöntekijä on jonkin projektin osa-alueen asiantuntija tai tiimin jäsen, joka osaa soveltaa projektijohtamistietoa. (Caupin 2006, 20.)

Tietohallinnon johtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamista, kuten projektipäälliköiden rekrytointia ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Projektipäällikön osaamisvaatimukseen on suhtauduttava yhtä kriittisesti kuin esimerkiksi työllistyvyystaitoihin. Ne tulkitaan liian usein henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. IPMA Certification System -sertifiointiohjelman osaamisvaatimusten vaikuttavuutta parantaa niiden jakaminen kolmeen vaatimusryhmään. Osaamisen hyväksytään myös vanhenevan ja myönnetään se, ettei korkeintaan koulutus suojaa osaamisvajeelta. (Jarvis 2011, 10; Jarvis 2010, 23, 269–270; Saari 2014, 23, 25; Saarikivi 2014, 28–29, 110; Saarikivi 2013, 34, 131).

## 4 DIGITAALINEN #PAPERIPARTIO

Tarkastelen edellä sitä, minkälaisen merkityksen digitalisaatio saa organisaatioissa. Käsittelen myös tietohallinnon johtamisen järjestämistä organisaatioissa kuvaten Tietohallintomallin sen tavaksi (Huovinen 2012). Luonnehdin seuraavassa järjestöorganisaatiota esitellen Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n kehittämis- ja tutkimustehtävänä tilaajana. Puheenvuoroni järjestötyön digitalisaatiosta vaatii minua myös keskustelemaan vapaaehtoistyöstä järjestötyön erityispiirteinä. Kuvaan lopuksi Microsoft Office 365 -kehittämiprojektin järjestötyön digitalisaation esimerkkinäni. Määrittelen neljännen lukuni myös niin sanotuksi teorialuvuksi.

### 4.1 Partio – Paras paikka tehdä vapaaehtoistyötä

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry on Suomen suurin nuorisjärjestö, jonka toimintaan osallistuu ja toiminnassa kohtaa vuosittain yli 65 000 jäsentä (Nyman & Riikonen 2015, 12). Partio on kansainvälinen liike, johon kuuluu maailmanlaajuisesti noin 50 miljoonaa partiolaista. Suomalaisen partioliikkeen päämäärä perustuu arvoineen maailmanjärjestöjen, World Association of Girl Guides and Girl Scouts WAGGGS ja World Organization of the Scout Movement WOSM, hyväksymään peruskirjaan.

Partio on kasvatustoimintaa, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua heidän yksilölliset ominaispiirteensä huomioon ottaen. Päämääränä on persoonallisuudeltaan ja elämäntavoiltaan tasapainoinen, vastuuntuntoinen ja aktiivinen sekä itsenäisesti ajatteleva paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteisön jäsen. (Suomen Partiolaisten peruskirja 2008, 2–3.)

Suomalainen partioliike toimii partioyhdistysten liittona. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry tarkoittaa valtakunnallista keskusjärjestöä. Sen sääntömääräisiä jäseniä ovat alueelliset partiopiirit ja valtakunnallista ruotsinkielistä partiotoimintaa järjestävä Finlands Svenska Scouter r.f. FiSSc. Partiolaiset kuuluvat paikallisiin partiolippukuntiin, jotka ovat partiopiirien jäsenyhdistyksiä. Suomessa toimii kaiken kaikkiaan noin 735 partiolippukuntaa. Paikalliset partiolippukunnat, alueelliset partiopiirit

ja valtakunnallinen keskusjärjestö ovat voittoa tavoittelemattomia ja itsenäisiä rekisteröityjä yhdistyksiä.

Partioharrastusta järjestetään ensisijaisesti 7–22-vuotiaille lapsille, nuorille ja nuorille aikuisille. Partiossa tehdään vuosittain yli kolme miljoonaa tuntia vapaaehtoistyötä lasten ja nuorten partioharrastuksen mahdollistamiseksi, mikä vastaa 1 800 nuorisotyöntekijän työtä. Se kuvaa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n merkitystä suomalaisena kansalaisjärjestönä.

Partion vapaaehtoiset ovat partioharrastuksen mahdollistavia lasten ja nuorten vanhempia sekä partioluottamushenkilöitä. Partioluottamushenkilöt toimivat esimerkiksi yhdistyslain 503/1989 ja yhdistyksen sääntöjen määräämissä luottamustehtävissä yhdistyksissään. Tavoitteiden partio on partioluottamushenkilöille paras paikka tehdä vapaaehtoistyötä. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:ssä ja partiopiireissä työskentelee noin sata työntekijää, joita kutsutaan partiotoimihenkilöiksi.

Vapaaehtoistyö perustuu vapaaseen tahtoon eli siitä ei tyypillisesti makseta palkkaa tai muuta korvausta. Järjestön tarkoitus koetaan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Järjestötyön tavoite ei ole tuottaa mahdollisimman paljon ylijäämää mahdollisimman pienin resurssein. Sen tarkoitus ei ole myöskään erikoistua digitaalisen liiketoiminnan tavoin kilpailuedun ansaitsemiseksi. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n järjestö- ja vapaaehtoistyö järjestetään partioharrastuksen mahdollistamiseksi, ihmisten sosiaalisesti vahvistamiseksi ja yhteiskunnalliseksi vaikuttamiseksi. (Drucker 2007, 21; Grönlund 2013, 28; Heikkala 2015, 24–25; Heir ym. 2000, 10; Häyrynen 2015, 40–41, 45–46; Kaukinen 2015, 46–48; Kaunismaa & Rajalin 2015, 62–63; Niemelä 2013, 49, 51; Poikela 2012, 288.)

Grönlund (2013, 28–29) toteaa, että vapaaehtoistyötä tehdään yhteisten asioiden edistämiseksi, oppimiseksi ja sosiaalisin motiivein. Hän luonnehtii niiden perustuvan altruistisiin eli epäitsekäisiin arvoihin. Grönlund tunnistaa vapaaehtoisuuden motiiveiksi myös omien arvojen toteuttamisen ryhmitellen vapaaehtoiset arvoiltaan ja motiiveiltaan viiteen identiteettiryhmään. (Grönlund 2013, 31.) Arvot ja identiteetit muodostavat Somerkiven (2011, 16) mukaan järjestö- ja vapaaehtoistyön toimintaperusteet.

Vaikuttaja haluaa tehdä maailmasta paremman paikan taistellen epäoikeudenmukaisuutta vastaan. Hänen arvojaan ovat kriittisyys, solidaarisuus ja oikeudenmukaisuus.

Vaikuttajaa motivoi toisten auttaminen. Auttaminen, välittäminen ja empatia ovat hänen arvojaan.

Yhteisöllisen motiiveja ovat yhteisölle antaminen ja yhteisön osana oleminen. Yhteisöllisyys ja perhearvot ovat hänen arvojaan.

Uskonnollinen kokee Jumalan työn tekemisen kutsumukseksi. Hänen arvojaan ovat kristilliset arvot ja auttaminen.

Suorittajaa motivoi suoriutuminen ja velvollisuudentunne. Hänen arvojaan ovat menestyminen ja riippumattomuus. (Grönlund 2013, 31.)

Grönlund (2013, 35) pohtii monien arvojen ja motiivien vaativan järjestöltä erilaisia osallistumis- ja toimintamuotoja. Niemelä (2013, 50) kirkastaa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n merkityksen oppimismahdollisuuksia tarjoavana kasvatusjärjestönä kirjoittaessaan ”osallistumaan opitaan osallistumalla”. Partiokasvatus vahvistaa arvoineen kansalaisyhteiskuntaa. Se tarkoittaa partiolaisten ja partioluottamushenkilöiden osallisuutta päätöksenteossa eli vaikuttamisessa ja vaikutetuksi tulemisessa. (Drucker 2007, 46–47; Niemelä 2013, 49, 51.)

Vapaaehtoistyö on tavoitteellista toimintaa, johon liittyy poliittista motivointiin ja sitoutumisen vahvistamiseen perustuvaa johtamista. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n kokoisessa järjestössä vaaditaan sekä henkilöstövoimavarojen että vapaaehtoistyön johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa johtamista-pää ja -filosofiaa, joka korostaa henkilöstön osaamista organisaation kriittisenä menestystekijänä (Lehtonen 2009, 8). Druckerin mielestä vapaaehtoistyön johtamisessa on tärkeää antaa palautetta ja osoittaa vapaaehtoisen työn merkityksellisyys. Ihmisten ja yhteisöjen kehittäminen kuuluu mielestäni sekä henkilöstövoimavarojen että vapaaehtoistyön johtamiseen. (Drucker 2007, 8, 13, 46–47, 147, 188–189.)

Somerkivi (2011, 28) määrittelee järjestöjohtamisen tehtäväksi partiotoimihenkilöiden ja -luottamushenkilöiden välisen luottamuksen vahvistamisen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa vapaaehtoistyön johtamisesta, koska työsuhteessa tehtävään työhön sovelletaan työsopimuslaissa 26.1.2001/55 mainittavaa työnjohto-oikeutta eli

työnantajan oikeutta määritellä työn tekemisen tavat ja paikka. Vapaaehtoistyössä tällaista oikeutta ei ole. Partio toimihenkilöiden työaika suojelun tarkoituksena on vähentää työn liiallista kuormittavuutta, mutta suuriakin ICT-kehittämiskohteita toteutavilla partioluottamushenkilöillä on vähemmän vastaavanlaisia vapaaehtoistyöhyvinvointia suojaavia tekijöitä. (Somerkivi 2011, 50, 81.)

Järjestötoimintaa haittaavaan vallankäyttöön puuttuminen on henkilöstövoimavarojen ja vapaaehtoistyön selkein eroavaisuus. Sitä käsitellään varovaisesti, eivätkä järjestöt usein puhu aiheesta. Mitä tehdä silloin, kun partio toimihenkilöllä tai luottamushenkilöllä on valtaa ehkäistä yhteisöllistä toimijuutta eli päätöksentekoa? Työsuhde voidaan purkaa tai työntekijä voidaan siirtää toiseen tehtävään. On vaikeampaa pyytää vapaaehtoista lopettamaan harrastuksensa tai innostaa hänet muuttamaan suhtautumistaan. Tahdikkuus ja myötätunto suojelevat järjestön mainetta vaikeuttaen joskus sen kehittämistä. (Drucker 2007, 153–154, 187.)

#### 4.2 Jaettu digitaalinen työympäristö ja sosiaalinen intranet

Paras paikka tehdä vapaaehtoistyötä perustuu myös parhaisiin ja houkutteleviin työvälineisiin. Järjestötyön digitalisaatio vaikuttaa vapaaehtoisten motivointiin ja rekrytointiin pilvipalveluina ja tietojärjestelminä. Ne tukevat myös koettua yhteisöllisyyttä (Drucker 2007, 154, 175; Kaunistama & Rajalin 2015, 61, 63.) Havainnollistan seuraavassa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n Microsoft Office 365 -kehittämiskohteen. Valitsen sen pilvipalveluna järjestötyön digitalisaation esimerkikseni.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry kehittää partiopiirien kanssa jaettua digitaalista työympäristöä ja sosiaalista intranetiä partiolle Microsoft Office 365 -online-sovelluksin ja lisenssein (Kiilunen 2015, 4). Microsoft Office 365 on pilvipalvelu, jonka käyttäminen edellyttää lisenssejä. Se tarkoittaa pilvipalveluna internet-selaimella käytettäviä toimisto-ohjelmistoja sekä esimerkiksi sähköposti- ja kalenteripalveluja.

Microsoft Office 365 on Alasoinin (2015, 30) tulkinnassa järjestötyön digitalisaation sosiaalinen innovaatio. Määrittelen sen luovan uusia tapoja kokea partiossa, päättää



partiossa, olla partiolainen ja työskennellä partiolaisten kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. (Drucker 2007, 76; Lehtonen 2015). Kuvaan sitä digitaalinen #paperipartio -käsitteellä.

Partioluottamushenkilöt ovat antaneet partion järjestötoiminnalle leikkisän aihetunnisteen – paperipartion. Partioluottamushenkilöt puhaltavat Roihu-suurleiriä liekkeihin jo nyt Yammer-ryhmissään projektiaan johtaan, osaamistaan jakaen ja yhteishenkeään vahvistaen. Ennen kuin kirkkaana palava Roihu-elämysvuosi hiljenee ja himmenee joulukuun hiillos-tapahtumissa, paperipartiotakin tehdään Suomen Partiolaisten uudessa jaetussa digitaalisessa työympäristössä ja sosiaalisessa intranetissä. (Lehtonen 2015.)

Partion aiemman extranetin Teltan dokumentinhallinta koettiin vaikeaksi. Se motivoi suunnittelemaan partiolle uutta jaettua digitaalista työympäristöä (Suomen Partiolaiset 2014, 4). Teltta on toteutettu Microsoft Sharepoint 2010 -sovelluksella. Uusi jaettu digitaalinen työympäristö laajenee sosiaalisiksi intranetiksi Microsoft Office 365 -online-sovelluksin ja työryhmäsivustoin. Kehittämiprojektin tarkoituksena on kehittää helposti opittava ja yhteisöllisesti oppiva partiomedia sekä partiotoimihenkilöille että -luottamushenkilöille.

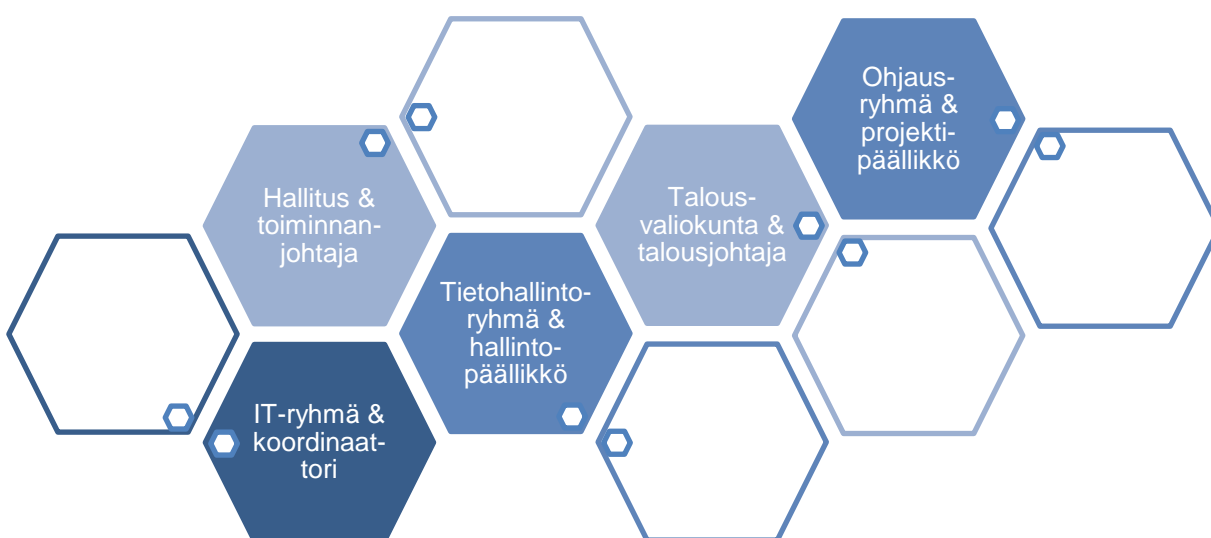
Jaetun digitaalisen työympäristön ja sosiaalisen intranetin on tarkoitus korvata partiopiirien itsenäiset intranet-järjestelmät, sosiaaliseen mediaan hajautunut partiodokumenttien hallinta ja partion nykyinen extranet Teltta (Suomen Partiolaiset 2014, 4). Microsoft Office 365 -pilvipalvelu vahvistaa teknologisen kehityksen mahdollisuutena partiossa toimivien ihmisten ja yhteisöjen positiivista riippuvuutta. Jaettu digitoitu informaatio mahdollistaa uudenlaisten partioprosessien ja -palveluiden kehittämisen. (Alasoini 2015, 31; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8–9; Saari 2014, 246–247; Saarikivi 2014, 49, 96.)

Loppuvuonna 2014 alkaneen Microsoft Office 365 -kehittämiprojektin arvioidaan päättyvän keväällä 2016. Se päättyy noin vuoden alkuperäisestä aikataulustaan myöhässä. Kehittämiprojektin viivästyminen ja talousarvion ylittäminen lisäinvestointipäätöksin ovat projektisuunnitelmassa tunnistettuja ja kehittämissuunnitelmassa todettuja riskejä. Jaetun digitaalisen työympäristön ja sosiaalisen intranetin investointi- ja lisäinvestointikustannukset ovat yhteensä noin 80 000 euroa. Kustannukset synty-

vät sosiaalisen intranetin räätälöimisestä ja siitä, että Microsoft Office 365 -pilvipalvelu yhdistetään käyttäjiin partiolaisrekisteri Kuksaan PartiolD-kirjautumispalvelulla. Ne muodostavat riippuvuksiin ja rajapintoihin Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n järjestötoiminnalle kriittiset pilvipalvelut ja tietojärjestelmät. (Kiilunen 2015, 4–5, 19; Suomen Partiolaiset 2014, 15–16, 18.)

Microsoft Office 365 -kehittämisprojektiin osallistuu useita ihmisiä ja yhteisöjä päätöksiä tehden. Valtaosa on partioluottamushenkilöitä. Esittelen yhteisöt kuviossa kaksi osoittaen, kuka partiotoimihenkilö osallistuu työskentelyyn kussakin yhteisössä esimerkiksi sihteerinä. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallitus tekee esimerkiksi kehittämisprojektiä koskevat hankinta- ja nimeämispäätökset hallituksen alaisen talousvaliokunnan päätösesitysten perusteella. Talousvaliokunta omistaa ICT-kehittämisprojektin. Microsoft Office 365 -kehittämisprojektin ohjausryhmä seuraa kehittämisprojektin etenemistä vastaten projektinaikaisista päätöksistä. Talousvaliokuntaan kuuluva IT-ryhmä vastaa teknisestä konsultoinnista ja tietojärjestelmäarvioinnista, mutta sillä ei ole päätösvaltaa. Tietohallintoryhmä aloittaa tehtävässään maaliskuussa 2016. (Kiilunen 2015, 5.)

Kuvio 2. ICT-kehittämisprojektin päätöksentekijät



Digitalisaatio on ollut viime aikojen kuumin puheenaihe kaikkialla. Ja nimenomaan puheenaihe, konkreettisia tekoja on nähty valitettavan vähän. – – vasta kun kotipesän perusasiat ovat kunnossa, voidaan alkaa edes miettiä todellista palveluiden digitalisaatiota tai mielekästä ja tuottavaa sisäistä tietotyötä. (Antman 2016.)

Päätän Microsoft Office 365 -kehittämiprojektikuvaukseni ja -pilvipalveluesimerkkini Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n kehittämiskumppani Sulava Oy:n toimitusjohtajan kokemukseen tietotyön digitalisaatiosta. Digitalisaatio vaatii hänen mielestään toimivia pilvipalveluja ja tietojärjestelmiä. Järjestötyön digitalisaatiota ei ole ilman niitä, mutta se ei perustu myöskään yksin niihin. Digitaalinen #paperipartio tarkoittaa ihmisten ja yhteisöjen kehittämistä teknologisen kehityksen mahdollisuuksin. Päätöksenteko ei saa kaventua järjestötyön digitalisaatiossa pilvipalveluiden tai tietojärjestelmien investointiesityksiksi. Järjestöjen on määriteltävä aloitteellisesti, mitä digitalisaatio merkitsee.

## 5 DIGITAALISEN KEHITTÄMISKYVYN VAHVISTAMINEN

Vastaan seuraavassa ensimmäiseen kehittämis- ja tutkimuskysymykseeni tunnistuen kolme teemaa, jotka vahvistavat (tai ehkäisevät) Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa. Perustelen myös sen, miksi järjestön on johdettava tietohallintoaan organisoidusti. Sovellan analyysimenetelmänäni kehittävään teema-analyysiin perustuvaa teemoittelua. Analyysi ei ole puhtaasti aineistolähtöistä, vaan ohjaan sitä päätöksentekoon liittyvin tulkintakysymyksin, mikä kuuluu kehittävään teema-analyysiin. (Teräs & Toiviainen 2014, 86–88, 92.)

Viides lukuni on analyysilukuni. Viittaan teorialukuihini perustellakseni tulkintaani ja osoittaakseni merkitysyhteyksiä kehittävälle teema-analyysille ominaisesti (Teräs & Toiviainen 2014, 86–86). Käytän sekä pilvipalvelua että tietojärjestelmää esimerkkinäni analysoidessani Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n päätöksentekoa. Perustelen tulkintani myös kehittämiskeskustelukatkelmin, jotka merkitsen tunnistein, kuten [KK1](#) ja [KK2](#). Aineisto perustuu kehittämiskeskusteluihin, jotka kuvaan toisessa luvussani. Päätän luvun verraten tulkintaani sekä digitalisaatiota ohjaaviin arvoihin että vapaaehtoistyöhön. Käsitteellistän siten järjestötyön digitalisaatiota. (Eskola & Suoranta 2006, 174–175, 178–179.)

### 5.1 Päätöksenteon mieli ja kieli

Päätöksenteossa edellytetään yhteistä kieltä. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää päätöksen perusteet ja tehdyn päätöksen vaikutukset. Käännös kadottaa merkityksensä puhuttaessa pilvipalveluista tai tietojärjestelmistä teknisine ominaisuuksineen. Palvelusopimusten elinkaareen sisältyviä vaatimuksia tai kustannuksia ei aina tunnisteta. On ongelmallista, jos päätöksentekijä kokee joutuvansa tekemään päätösesityksen mukaisen myönteisen päätöksen osaamatta tai voimatta arvioida kielteisen päätöksen seurauksia. Jos päätöksentekijä ei tunne päätettävää asiaa riittävän hyvin, hän luovuttaa vallan päätösesityksen valmistajalle luottaessaan tämän (toisen) osaamiseen omaansa enemmän.

Tarvitaan tarpeeksi sitä, mitä kutsuisin käännöspalveluksi, että ihmiset ymmärtävät kunnolla, mistä he ovat päättämässä. Mitä ne vaihtoehdot oikeasti ovat ja mitä ne maksavat. Lisäinvestointiesitys on tyypillisesti ongelmallinen, koska hallitus ei oikeastaan enää tiedä, mitä tapahtuu, jos se päättää asiasta suuntaan tai toiseen. Ollaan täysin sen varassa, että joku kertoo sen selkeästi. Jos kukaan ei kerro selkeästi, aika usein on taivuttu antamaan rahat, koska me ei oikein tiedetä, mitä tapahtuu, jos niin ei anneta. (KK7)

Tiivistän oheisen kehittämiskeskusteluesimerkin koetuksi päätöksentekopakoksi, joka saa voimansa osaamattomuudesta ja tietämättömyydestä. Yhteisen suunnan puuttuminen heikentää päätöksentekoa, kun päätökset eivät ole osa harkittua tai johdettua kokonaisuutta. Somerkivi (2011, 72–73) edellyttää järjestön päätöksentekijöiltä näkemyksellisyyttä, jonka tulkitsen mieleksi.

Partiolaisten digitaaliset valmiudet luovat vaatimuksia yhä enemmän antavasta järjestöstä, mikä voi olla ristiriidassa sekä järjestön resurssien että tarkoituksenmukaiseksi koetun järjestötoiminnan kanssa. Partiossa on ahkeria partioluottamushenkilöitä, jotka haluavat kirjoittaa koodinsa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n sovelluksiksi vapaaehtoistyönään. Heidän osaamisensa vahvistaa järjestön digitaalista kehittämiskykyä, muttei aina päätöksenteossa. Vapaaehtoistyön johtaminen vaatii päätöksentekijältä samanaikaisesti rohkeutta innostaa liikaa lupaamatta. Päätöksentekijä kantaa kollektiivisen vastuun päätöksen riskeistä ja järjestön resurssien riittävyydestä.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa edellyttää tietohallinnon johtamisen järjestämistä päätösten perustelemiseksi ja arviointikriteerien valitsemiseksi. Jotta kehittämis ehdotukset voidaan asettaa päätöksentekohetkellä järjestykseen, on oltava yhteinen suunta arviointiankkurina. Kehittämis ehdotus voidaan kokea toista ehdotusta tärkeämmäksi, kiireellisemmäksi tai kriittisemmäksi, koska partiotoimihenkilöiden ja -luottamushenkilöiden arvostelmat eroavat toinen toisistaan. Niiden erilaisuudesta keskustellaan seuraavissa esimerkeissä. (Anttila 2007, 39–40, 57–59.)

Partiossahan on se, että kaikkeen pääsee, jos on vähänkään kiinnostusta, mikä on hyvä ja huono asia. (KK5)

Kukaan muu ei kanna riskiä kuin Y-tunnus. Rahat kaivetaan taskusta ja todetaan, että tällainenkin harjoitus tehtiin. Meillä pitäisi olla sellainen ammattitaito, kun IT:stä puhutaan. Meidän tehtävä on olla kriittinen ääni ja meidän on oltava ammatillisesti kriittisiä arvioiden näillä ja näillä argumenteilla, onko tässä [kehittämisehdotuksessa] järkeä kokonaisuuden kannalta. (KK2)

Drucker (2007, 40–41) luonnehtii päätöksenteon nopeutta ja epäselkeyttä järjestöjohtamisen haasteeksi. Kielettömyys ja mielettömyys vaikeuttavat suunnitelmallisuutta. Ei ole myöskään yksinkertaista eikä ongelmattonta määritellä sitä, millaista on riittävä tieto päätöksentekohetkellä. ICT-kehittämisprojektit ovat tyypillisesti pitkiä periytyen kustannuksineen päätöksentekijältä toiselle, jolloin huomisesta päätetään tänään, vaikka se olisi mieluiten pitänyt tehdä jo eilen. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalinen kehittämiskyky perustuu parhaaseen tämänhetkiseen tietoon arvioidusta tulevaisuudesta tulevaisuuden merkityksessä sekä pilvipalvelu- että tietojärjestelmätarpeita. Molemmista keskustellaan seuraavassa kehittämiskeskustelukatkelmassa.

Meidän pitää saada kunnon järjestelmä. Sellainen, ettei meillä välttämättä ole mitään tekemistä sen kehittämisen kanssa, mutta silti me olemme mukana sen kehittämisessä. Meidän ei pidä sitoutua systeemiin, joka ei itsestään kehity koko ajan. Miljoonat ihmiset lähettävät kehittämisehdotuksia ja virheet palautuu, jolloin se kehittyy. Ongelmat voivat poistua huomenna tai puolen vuoden päästä. Sen asian sanominen, mikä ratkaisu on paras, on sen hetken tilanne. Se elää. Päätöksenteossa käytetään parasta sen hetkistä tietoa. (KK2)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalinen kehittämiskyky on myös riippuvainen toimittajayhteistyöstä siihen liittyvine päätöksineen. Oheisissa kehittämiskeskustelulainauksissa otetaan kantaa siihen, ettei järjestötyön digitalisaatio saa tarkoittaa vain palvelumarkkinoilla tarjottavien pilvipalveluiden tai tietojärjestelmien ostamista. Palvelukumppanuuden odotetaan merkitsevän sopeutumisen asemesta aloitteellista partiotoiminnan kehittämistä yhdessä palveluntarjoajien kanssa. (Heikkala 2015, 23; Häyrinen 2015, 38; Laitinen 2015, 76.)

Ettei synny niitä kuiluja. Yhteistyökumppanit, sehän on aina vähän semmoinen veteen piirrettävä viiva, vähän niin kuin luottamushenkilörajapintakin. Että pitäisi olla selkeästi, mitä kuuluu sinne, mitä tänne. (KK5)

Että voisitteko muuttaa prosesseja paremmin järjestelmään sopivaksi. IT-järjestelmää ei osteta, jos ei tarvitse parantaa toimintoja. Jos halutaan muokata prosesseja paremmaksi, sittenkin halutaan ensisijaisesti, miten niitä halutaan muokata ja sitten etsitään järjestelmä, joka tukee sitä. (KK1)

Luonnehdin yhteistä kieltä ja mieltä menetelmälliseksi osaamiseksi. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n on yhdistettävä päätöksentekijät päätösten perustelijoihin digitaalisen kehittämiskykynsä vahvistamiseksi päätöksenteossa. Se vaatii tulkin, joka yhdistää ihmiset, yhteisöt ja asiat (resursseina) toinen toisiinsa. Tulkin, joka punoo asioiden välisiä yhteyksiä ymmärtäen sen, miten erilaisten ihmisten ja yhteisöjen kannattaa puhua toinen toisilleen ymmärrettävästi. Tulkin vaatimus vahvistaa sen, että tietohallinnon johtamisen järjestämisessä on otettava huomioon merkityksellistämisen kaltaiset informaatioprosessit. Kokemusten erilaisuus edistää ja ehkäisee päätöksentekoa. (Choo 2006, ix–x, 5, 211, 279.)

Osa kehittämiskeskusteluihin osallistuneista partiotoimihenkilöistä ja -luottamushenkilöistä toivoo tulkin olevan työntekijä, osa vapaaehtoinen, kuten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallituksen jäsen. Kun vaatimusta vertaa resurssien arviointiin päätöksenteossa, järjestö tarvitsee useita tulkkeja vahvistaakseen digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa. Tietohallinnon johtamisesta vastaava hallituksen jäsen vahvistaisi poliittisen päätöksentekijän riippumattomuutta päätösesityksen perustelijasta ja hänen tavoitteistaan – tiedoistaan ja tietämättömydestäänkin. Jos tulkki ei ole päätöksentekijä, vaatimus tämän kieli- ja koordinaatiotaidoista kasvaa entisestään. Entä, jos tulkki on väärässä?

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa edellyttää ihmisiä, jotka näkevät yhteisöissään tarpeeksi kauas myös taaksepäin päätöksentekohetkellä. Tulkilta odotetaan myös mediataittoa vuorovaikutusosaamisena ihmisten ja yhteisöjen kehittämiseksi (Ryymän & Korhonen 2005, 94; Silvennoinen 2015, 162; Varis 2005, 18–19). Valta on tulkin toimijuuden resurssi päätöksenteossa (Eteläpelto ym. 2013, 14, 16). Hänen on kerrottava selkeästi se, onko hänen tavoitteenaan päätöksentekijän osallistaminen päätöksen tekemiseen vai onko hänen tarkoituksenaan sitouttaa päätöksentekijä jo tekemäänsä päätökseen järjestötoiminnan kehittämiseksi.

## 5.2 Resurssien arvioiminen päätöksenteossa

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä vahvistetaan päätöksenteossa yhdistämällä ihmiset, yhteisöt ja asiat resursseina toinen toisiinsa. Miten saa vastauksensa yhteisenä kielenä ja mielenä. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen poliitikon ja periaattein tukee päätöksentekoa hyvänä hallintotapana (Huovinen 2012, 58–59, 66; Oikkonen 2014, 8–9; Somerkivi 2011, 33–34).

Resurssien, kuten ajan, rahan ja osaamisen, arviointi kuuluu päätöksentekoon, mikä viittaa myös edellä käsittelemääni päätöksentekopakeroon. Seuraava kehittämiskeskusteluesimerkki täydentää sitä niin päätöksentekohaluna kuin -haluttomuutenakin. Päätöksenteko vaatii haluja hillitsemiä valintoja, kun tavoitteet ja resurssit ovat ristiriitaiset, eikä niiden vuoropuhelua ole käyty.

Ei ole rahaa ja silti me halutaan tehdä se asia. Siinä kohdassa pitää sanoa, ettei tehdä lainkaan. Se on päätöksentekoa. En halua, että meille tulee ihan kiva 7 ½ juttu. Jos me tiedetään, kun me lähdetään siihen asiaan, että tämä ei vastaa lähimainkaan sitä, mitä me ollaan ajateltu. Miksi me lähdetään sitten ollenkaan, ollaan ilman. Sitten tullaan takaisin suunnittelupöytään ja mietitään, pitäisikö meidän muuttaa haaveita. Täytyy myöntää ne realiteetit, ettei meillä ole rahaa tai osaamista tai halua. (KK2)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen vaatii päätöksentekijää määrittelemään sen, millaisia resursseja järjestöllä on ja mitä niillä halutaan saada aikaiseksi. Resurssien rajallisuus on myös tunnistettava ja tunnustettava. Resursseja arvioitaessa arvioidaan myös niiden käyttötapaa ja -tarkoitusta (Kaskinen ym. 2010, 36).

Resurssien arviointiin kuuluu esimerkiksi se, onko ICT-kehittämissuunnitelman tavoitteena pilvipalvelun ostaminen vai tietojärjestelmän kehittäminen. Jälkimmäinen vaatii usein tuekseen palveluja. Kehittämisessä kuluvat ja odotettavissa olevat resurssivaatimukset on osattava ottaa huomioon investointiesityksestä päätettäessä. Seuraavassa kehittämiskeskustelukatkelmassa kuvaillaan keskitetyn ja hajautetun vastuun jännitettä ja omistajuuden puuttumista. Hajauttaminen kuluttaa enemmän resursseja, koska se sitoo useita ihmisiä. Toisaalta se myös tuottaa resursseja ihmisten osaamisen kehittymisenä. Resurssien tarkoituksenmukaisuus arvioidaan eri tavoin.



Pelkään, ettei ole mietitty, kuka huolehtii. Koska, jaettu vastuu on paras ei-kenenkään vastuu. Miten jokaiselle syntyy rooli, että kokee tämän jutun omakseen. Että, kun tästä puhutaan, kokee, että se on minun. (KK6)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry on kasvatusjärjestö, joka kehittää projektipäälliköidensä osaamista kokeilumahdollisuuksina. Kokemattoman projektipäällikön valmentaminen vie enemmän resursseja kuin kokeneen projektipäällikön tukeminen tehtävässään. Valmentaminen voi kuitenkin tuottaa uudenlaisia resursseja säästäten niitä muualta myöhemmin.

Järjestöjen lisääntynyt keskinäisriippuvuus pakottaa arvioimaan myös palvelukumppaneiden resursseja. On esimerkiksi opittava tunnistamaan se, mitä palveluntarjoaja saa aikaan laskuttamassaan henkilötyötunnissa. (Drucker 2007, 158; Somerkivi 2011, 27). Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen perustuu resurssien yhteyksien ymmärtämiseen päätöksenteossa panos-hyöty -suhdetta monisyisempänä arviointina.

Osaaminen on erityinen resurssi järjestö- ja vapaaehtoistyössä. Järjestön osaaminen turvataan kehittämällä oppimisprosesseja ja siten hajauttamalla osaamista resursseina. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:lle ei ole edullista se, että vain yksi tietää tai taitaa kulloinkin. Se on erityisen ongelmallista silloin, kun palvelua tarjoavat ne, jotka eivät ole sitä kehittäneet. Kehittämiskeskusteluissa kuvataan sitä, kuinka resurssit tuottavat arvoa ja kuinka resurssien yhteydet tulkkiutuvat arvoketuiksi ja arvonaluonniksi (Alasoini 2015, 28).

Jos sinulla on kolme päivää aikaa tehdä se [tehtävä], sitten kun annan viikon kuluttua uudestaan sen tehtävän, sinulla meni enää kaksi päivää. Sinä opit siinä. Jos minä annan sen aina samalla henkilölle, ethän sinä koskaan opi. Tai annat sen sille varaihmisille, mutta odotat siltä sen nopeimman ihmisen suorituksen. Tunnolliset ihmiset jäävät tänne iltaisin ja viikonloppuisin tekemään ja sitten ne väsyvät. (KK1)

Digitalisaation tavoite on raha. Siis säästöjä. Toisaalta, meidän pitäisi pystyä tuottamaan myös hyviä kansalaisia tulevaisuudessa. (KK3)

Resurssit eivät ole samanarvoisia, eivätkä niiden arvot ole pysyviä. Ihmisten ja yhteisöjen osaaminen ja sen kehittäminen on muutoksille herkkää. Osaamista on vaikea

optimoida. Kun jaettu digitaalinen työympäristö ja sosiaalinen intranet tulkitaan pilvipalveluna resurssiksi, se voi muuttaa järjestötoimintaa tarpeineen. Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamista päätöksenteossa vaaditaan seuraavassa kehittämiskeskusteluotteessa, jonka sanoja ennakoii informaatio- ja viestintäteknologian merkityksen kasvavan järjestötyössä. Kehittäminen ei vain vähennä resurssivaatimuksia, vaan se myös luo niitä.

Mitä me tehdään tulevaisuudessa? Mikä on seuraava suunta meidän palveluissamme tai mihin me joudumme käyttämään joka vuosi enemmän rahaa? Toinen on viestintä ja markkinointi, toinen on IT. Näyttää siltä, että näin on. Tarpeet kasvavat niin paljon enemmän koko ajan, että nettoraha on suurempi joka vuosi. (KK2)

Palkkartiolaisuuden ja vapaaehtoisuuden sauma kuuluu projektiorganisaation ja pysyvän organisaation oppimissuhteessa. Kehitetyn palvelun siirtäminen pysyvään organisaatioon on yhtä kriittistä kuin projektiorganisaatiossa opitun palveluosaamisen siirtäminen pysyvän organisaation osaamiseksi. Palveluiden tarjoamien edellyttää suhteellista varmuutta resurssien jatkuvuudesta, saatavuudesta, riittävydestä ja käytettävyydestä.

Toivasen ym. (2013, 128) mukaan hankeosaaminen kehittää järjestötoimintaa. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n ICT-kehittämisprojektien johtajaodotukset käyttäytyvät vaa’an lailla. Oheinen keskustelu osoittaa, että henkilöstövoimavarojen ja vapaaehtoistyön johtamista on arvioitava ”Kumpi on parempi” -keskustelua kunnianhimoisemmin. Resursseja on arvioitava suhteessa toinen toisiinsa.

Meillä ei olisi ollut organisaationa varaa palkata senioritason ICT-projektipäällikköä. (KK1)

Ehdottomasti työntekijä, siihen on silloin myös työnjohto-oikeus. Toisaalta aina sanotaan, että se [vapaaehtoistyö] on ilmainen resurssi. Ei ole niin yksiviivainen, että työntekijä on hyvä, oikeassa ja onnistuu, ei todellakaan. Mutta ajankäyttö. Sillä ei ole sellaista poliittista tai aatteellista näkökulmaa. Työntekijän pitäisi olla kohtuullisen neutraali. (KK2)

Että projekti pysyy työntekijäjuttuna. Luottamushenkilöiden kanssa meidän on mentävä heidän sääntöjensä mukaan, mutta duunareille me voidaan väöntää, että nyt hoidat tämän ja tuon asian. Luottamushenkilöiden kanssa se on joskus sellaista toivomista, että menisikö näin. (KK5)

ICT-kehittämisprojektin projektipäällikön tehtävän vaativuutta arvioidaan kehittämis-keskustelukatkelmissa yksilöllisinä osaamisvaatimuksina yhteisöllisen johtamisen asemesta. Johtajuutta ei haluta hajauttaa. Toivotaan, että projektiorganisaatio muodostetaan projektipäällikön ympärille viestinnän tekijöin ja koulutusammattilaisin. Samanaikaisesti viestinnän eriyttämistä omaksi projektitehtäväkseen epäillään. Kasanen ym. (2010, 15, 36) rohkaisevat kehittämään jakamisen käytäntöjä uuden työn tulkintana. Se tukee tulkintaani ihmisten, yhteisöjen ja asioiden yhteyksien punomisesta.

Heikkala (2015, 27) toivoo ketterien tiimien astuvan kimmoisasti pois järjestöjen hallinnollisista silloista; hän tunnistaa tarveperustaisen ongelmanratkaisun hallinnon tarpeita tärkeämmäksi järjestötyössä. Hyvä hallintotapaan perustuva tietohallinnon johtamisen järjestäminen luo siitä huolimatta ihmisten ja yhteisöjen osaamisen kehittämisen välttämättömiä rakenteita. Niitä tarvitaan pysyvän organisaation ja projektiorganisaation välille. Kehittämiskeskusteluissa arvioidaan sitä, kuinka pysyvän organisaation on muistettava ja kerrottava käyttämänsä resurssit hiljaisena tietonaan. Päättökentekijän on osattava arvioida olemassa ja odotettavissa olevien resurssien lisäksi myös sellaisia resursseja, joita sillä ei vielä edes ole.

Tieto ei ole säilynyt talossa yhdenkään henkilön vaihtuessa. Tiedon koordinointia pitäisi olla, mielellään useampi ihminen. Partion ominaisuus on se, että pääosa on hiljaista tietoa. Täällä on henkilökunnallakin iso vaihtuvuus. Kaikessa työssä pitäisi olla useampi ihminen mukana – sekä järjestelmäkohtaisesti että kokonaisuudessa, jotta tieto ei häviä. (KK3)

Tavallaan oikea taho omistaa, mutta ei ole mitään jatkuvuutta esimerkiksi IT-järjestelmien budjetoinnissa toiminnanaloilla. Elinkaari voi katketa, jos ministeri [vastuullinen partioluottamushenkilö] vaihtuu, eikä olekaan enää kiva projekti. Näinkin on käynyt. On investoitu satojatuhansia euroa järjestelmän kehittämiseen, mutta sen ylläpito vaatii jatkossakin rahaa. On vaihtunut ministeri, sadattuhannet eurot on käytetty, mutta uuden ministerin budjetista menisi kymppitonni ylläpitoon. Usein sen voisi käyttää tapahtumaankin. Elinkaaren hallinta on yleensä ministerin kausi. (KK3)

### 5.3 Käyttäjäkokemus päätöksenteossa

Heikkala (2015, 28, 30) kirjoittaa järjestöjen hallinnollisten rakenteiden korvanneen toimijuuden, jonka palauttamiseksi tarvitaan ihmisten ja yhteisöjen yhteistä suuntaa – tarinaa, johon osallistua ja tarinaa, joka kokea omakseen. Heikkalan kritiikki on perusteltu, kun arvioin tammikuun ja helmikuun kehittämiskeskustelujani. Microsoft Office 365 -pilvipalvelun käyttäjistä ja heidän kokemuksistaan keskusteltiin vähän, mikä johtune osin kysymyksenasettelusta.

Kokemus päätöksenteossa on aineistosta puuttuva teema, jonka tulkitseminen kuuluu kehittävään teema-analyysiin (Teräs & Toiviainen 2014, 92). Käyttäjäkokemukset haastavat kysymään, kenen kokemukseen ja kokemuksellisuuteen pilvipalveluja ja tietojärjestelmiä kehittävä päätöksenteko aidosti perustuu (Tolvanen ym. 2013, 128).

Käyttäjät ovat osallistuneet vähän Microsoft Office 365 -kehittämisprojektiin. Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamiseksi päätöksenteossa tarvitaan ihmisiä, jotka kertovat tehdyistä päätöksistä myönteisesti yhteisöissään. Projektityöntekijälähtöisyyttä vaaditaan Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n kaltaisessa järjestössä, jossa jäsenyysuhteet eivät ole yksinkertaisia ja jonka pilvipalvelut suunnitellaan tuhansille käyttäjille. Kehittämiskeskusteluesimerkki kuvaa käyttäjien osallisuuden vahvistavan myös heidän itseohjautuvuuttaan yhteisössään. Itsenäisyyden ja itseohjautuvuuden lisääntyminen ei heikennä, vaan tukee yhteisöllisyyttä (Stubb ym. 2010, 116).

Sen on tarkoitus olla informaatio- ja tukikanava. Sinne tulisi ne innokkaimmat pilotti- ja testikäyttäjät, jotka kysyvät, miksi tämä on näin ja näin. Pääsee heti niihin kiinni. Se turhautuminen ja muutosvastarinta pienee, kun niille selitetään. Sitten kun sinne tulee niitä uusia, sieltä tuleekin vertaistuelta, että se on näin ja näin. Ai kiva, kiitos. Ei tule pakkosyötettyinä, vaan muut mukana olevat sanovat. Se on paras myyntikanava sille [järjestelmälle]. Sitoutuneet ihmiset sitouttavat lisää ihmisiä. (KK1)

Käyttäjäkokemus vahvistaa Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa kolmella tavalla. Ensiksi, käyttäjä on kokemuksiin välttämätön puhuttaessa palvelusta vuorovaikutussuhteena (Grönroos 2009, 25–26, 49, 83). Microsoft Office 365 -pilvipalveluun kannattaa investoida palveluna vain silloin, jos sitä halutaan ja osataan käyttää. Toiseksi, palveluiden käyttäjät puno-

vat verkostojaan kokemustensa jakamiseksi, jolloin käyttävät ottavat toimijoina vastuun yhteisönsä ja toinen toistensa kehittämisestä. Toimijuuden ottamisen ja omistamisen arvo korostuu jaetun digitaalisen työympäristön ja sosiaalisen intranetin käyttäjämäärän ollessa suuri ja käyttäjien vaihtuessa tiheästi (Heiskanen & Lavikka 2014, 165–167). Kolmanneksi, käyttäjät ovat kehittäjiä, jolloin heidän mediataitonsa korostuvat harrastettaessa partiota pilvipalvelussa (Inkinen ym. 2014, 10; Matikainen 2015, 167).

Käyttäjäkokemus vahvistaa tai heikentää järjestön digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen ei saa pelkistyä yksisuuntaiseksi palveluntarjoamiseksi jäsenille. Drucker (2007, 115) määrittelee järjestöjen ongelmaksi hallinnon kauneuden, jolloin esimerkiksi tutut tekemisen tavat tai suljettu päätöksenteko ehkäisevät sen digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa. Käyttäjäkokemus taivuttaa palvelun kehämäiseksi suhteeksi, jossa käyttäjät antavat sille sen olemassaolon oikeutuksen. Tekemisen tapaa on arvioitava jo varhain suunniteltaessa pilvipalvelun hankintaa, mikä ilmenee seuraavissa lainauksissa.

Vaikka pilvipalvelujen myyminen on sinällään itsestään selvää ja kaikki menee pilveen, silti pilvipalvelun kulttuurin myyminen... Siinä on varmasti vieläkin hieman selittämistä. Microsoftillakin ne paketit näyttävän olevan sellaisia Word- ja Excel-vetoisia. Että puhutaan niistä kahdesta brändistä, koska ne ihmiset tunnistavat, ja että sellainen pitää olla koneessa. Että me laitetaan nämä sitten tuonne pilveen, [mainitaan] vähän niin kuin sivulauseessa. Rakennat tavan toimia, se on liian vaikea selittää. On helpompi puhua Excelistä. Väitän, että se on heiltä tietoinen valinta. (KK4)

Järjestelmän on oltava hyvä ja helppo. Siinä on oltava ominaisuuksia, joita ihmiset tarvitsevat. Sosiaalinen puoli on se, mikä motivoi ihmisiä käyttämään sitä. Se että muutkin käyttävät sitä, että muutkin ovat siellä. Ne, jotka sitä [Roihun Askii -työympäristöä ja Yammeria] käyttävät näkevät koko Roihun. Ne näkevät sen omaa porukkaa laajemman, se näkyy siellä tosi hyvänä asiana. Omissa lokeroissa toimiminen on ollut Suomen Partiolaisten ominaisuus niin kauan kuin muistan. (KK3)

#### 5.4 Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa

Tunnistan kehittävässä teema-analyysissäni kolme teemaa, jotka vahvistavat Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteos-

sa. Kutsun niitä päätöksenteon mieleksi ja kieleksi, resurssien arvioimiseksi ja käyttäjäkokemukseksi päätöksenteossa. Tiivistän tulkintani analyysilukuni lopuksi vastaten ensimmäiseen kehittämisen- ja tutkimuskysymykseeni.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa vaatii tietohallinnon johtamisen järjestämistä. Sen järjestäminen edellyttää kokonaisuudenhallintana ymmärrystä toinen toisiinsa vaikuttavista ihmisistä, yhteisöistä ja asioista resursseina. Järvensivun (2013, 63–64) mukaan järjestön on osattava vastata päätöksenteossaan Räsänen ja Truxin esittämiin kehittämiskysymyksiin (Toikko & Rantanen 2009, 79). *Kuka*, on persoonallinen kysymys identiteeteistä. *Miksi*, on moraalinen kysymys motiiveista ja oikeutuksista. *Mitä*, on poliittinen kysymys tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisesta. *Miten*, on taktinen kysymys keinoista. (Räsänen & Trux 2012, 250.)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n päätöksentekoa tuetaan tulkein, jotka ymmärtävät ihmisten ja yhteisöjen sanastoiltaan eroavaa kieltä ja erimielisyyttä (Drucker 2007, 127). Tulkki tunnistaa myös erilaisia puhetekoja ja -valtaa eli diskursseja. Hän osaa selittää niiden monet merkitykset toisille ihmisille ja yhteisöille ymmärrettävästi. Tulkki tajuaa sen, etteivät ihmisten ja yhteisöjen kokemukset ole samoja tai samankaltaisia ja osaa ottaa informaatioprosessit huomioon tietohallinnon johtamisen järjestämisessä. Yhteinen kieli rinnastuu Somerkiven (2011, 34) vaatimukseen hyvästä hallintotavasta, kun se määritellään päätöksentekijän oikeudeksi saada riittävät tiedot perusteltujen päätösten tekemiseksi.

Tulkki näyttäytyy myös ihmisten ja yhteisöjen oppimisprosesseja tukevana ja kehittävänä koordinaattorina, jotta Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n yhteinen mieli kehittyi jaetuina merkityksin hiljaisena tietona. Oppiminen jakaa olemassa olevia resursseja synnyttäen uudenlaista osaamista ihmisten ja yhteisöjen kehittyessä. Taitava tulkki vähentää kehittäjän tavoin osallisuuttaan osoittaessaan ja vahvistaessaan ihmisten ja yhteisöjen yhteyksiä. Hän tukee samanaikaisesti niiden toimijuutta. Ihmisten ja yhteisöjen osallisuuden vahvistaminen vähentää myös järjestön riippuvuutta tulkin osaamisesta tai tämän läsnäolosta. (Anttila 2007, 59; Jeronen 2009, 22, 44, 63; Kuula 1999, 129, 134, 211–213.)

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa perustuu myös resurssien tarkoituksenmukaisuuteen ja niiden välisten suhteiden arviointiin. Tulkinta perustelee tietohallinnon johtamisen järjestämisen yhdistämällä ihmiset ja yhteisöt järjestön prosesseissa ja prosesseihin (Kiiski Kataja 2016, 19; McKinsey & Company 2015, 51, 58). Resurssien arviointi merkitsee päätöksenteossa myös sitä, minkälaisen arvon resurssit luovat toinen toisilleen, toinen toistensa kanssa ja toinen toisistaan riippumatta. Resurssien arviointi on järjestötyön digitalisaatiota arvonluontina ja sen kehittämisenä (TEM 2015, 9–11, 19, 21; McKinsey & Company 2015, 52).

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa edellyttää käyttäjäkokemusten huomioon ottamista. Käyttäjät antavat arvon kehitetylle pilvipalvelulle tai tietojärjestelmälle kokemuksellaan (muutoksesta) (Heikkala 2015, 24–25; Häyrynen 2015, 40–41, 45; Kaukinen 2015, 46–48; Kaunismaa & Rajalin 2015, 62–63). Käyttäjäkokemus huomauttaa tekemisen tavan olevan pilvipalvelua tai tietojärjestelmää merkityksellisempää järjestötoiminnassa.

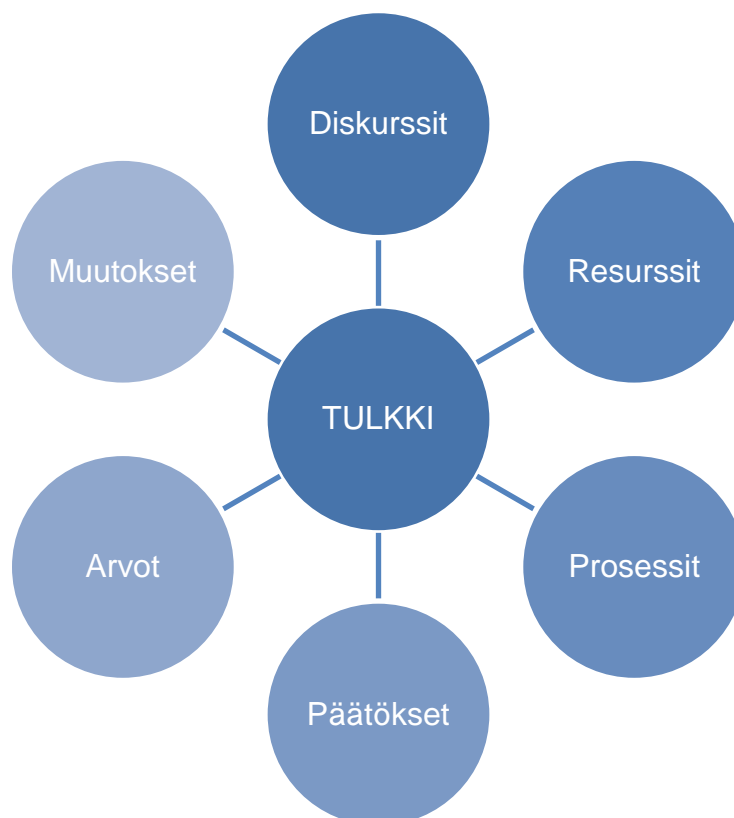
Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n partiolaisrekisterihankkeen loppuraportti vahvistaa myös tulkinnan käyttäjäkokemusten merkityksestä päätöksiä tehtäessä. Käyttäjäkokemus kuuluu vaatimuksessa arvioida käyttötapauksia pilvipalveluiden ja tietojärjestelmien toiminnallisuuksien suunnittelemiseksi (Cocburn 2016). Resurssien kriittisen arvioinnin ja kokonaisuudenhallinnan tärkeys huomattiin Kuksa-partiolaisrekisteriä kehitettäessä. (Oikkonen 2016.)

Vapaaehtoiset partioluottamushenkilöt tulkitaan partiolaisrekisterihankkeen loppuraportissa voimavaraksi, mutta myös ICT-kehittämiprojektin riskiksi. Jos partioluottamushenkilö toimii suuren ICT-kehittämiprojektin projektipäällikkönä johtaen tietojärjestelmän kehittämistä, miten pysyvä organisaatio reagoisi siihen, että tämä lopettaisi luottamustehtävänsä yllättäen. (Oikkonen 2016.) Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n on järjestettävä tietohallinnon johtamisensa ennalta vaikuttavan, varautuvan ja ongelmia ratkaisevan päätöksenteon vahvistamiseksi. Järjestötyön digitalisaatio vaatii tämänkaltaista digitaalista kehittämiskykyä järjestön toiminnan uudistamiseksi ja kehittämiseksi toimintaympäristömuutoksiin sopeutumisen asemesta.

Vastoin usein käytettyä lineaarista tuotekehityksen vesiputousmallia, jossa tieto käsitellään ja siirretään eteenpäin vaiheittain, työntekijöiden kuvaukset muistuttivat enemmän dynaamista verkostoa, jossa erilaiset suunnittelukäytännöt ja prosessit toimivat yhtä aikaa. (Hakkarainen ym. 2012, 249.)

Hakkaraisen ym. (2012, 249) tuotekehitysluonnehdinta heidän yhteisöllistä tiedonluontia käsittelevässä artikkelissaan soveltuu tulkintani vertauskuvaksi. Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa perustuu käytäntöineen ihmisten, yhteisöjen ja asioiden samanaikaisuuteen ja verkostomaisuuteen, jonka voi lukea kuviossa kolme (Hakkarainen ym. 2014, 255). Määrittelen tulkin sosiaalisesti identiteetiksi, joka tarkoittaa sekä järjestötoimijaa että -toimintaa. Se rinnastuu Venkulan (2005, 95–96) kuvaukseen virtaavasta prosessista kehittämistapahtumien vuorovaikutuksena. Tulkki korostaa toimijuutta kykynä ja valtana vaikuttaa ihmisten ja yhteisöjen vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen (Raina 2012, 30, 62; Saastamoinen 2014, 53–54; Vanhalakka-Ruoho 2014, 193).

Kuvio 3. Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa





Päätän analyysini verraten tulkintaani tuotantotalouteen, osaamiseen ja osallisuuteen digitalisaatiota ohjaavina arvoina. Resurssien arviointi vahvistaa tuotantotalouden merkityksen myös järjestötyön digitalisaatiossa. Tuotantotalous ei ole kuitenkaan yksiselitteinen järjestötyön digitalisaatiossa. Tarkoituksenmukaisesti käytetyt resurssit eivät välttämättä merkitse säästämistä, kun siten syntyy uudenlaisia resurssivaatiuksia. Järjestötyön digitalisaatiota näyttää ohjaavan tuotantotalouden asemesta osallisuutta arvostava ja vahvistava osaamistalous. (Drucker 2007, 21, 65–66.)

Aika ei ole järjestötyön digitalisaatiossa vain resurssi, vaan se muodostaa myös mielenkiintoisen päätöksenteon eli yhteisöllisen toimijuuden kontekstin (Heiskanen & Lavikka 2014, 165–167, 173). Vaatimus kuulluksi tulemisesta tai kokemus kehittämiseen osallistumisesta venyttää päätöksentekoon kuluvaan aikaan järjestötyön erityispiirteenä (Drucker 2007, 126–127, 131). Somerkivi (2011, 16) tulkitsee järjestöjohtamisen ristiriitaisesti joustavaksi. Siten on aiheellista pohtia sitä, miten ketterää ja kimmoisaa järjestön digitaalinen kehittämiskyky on päätöksenteossa.

Grönlund (2013, 31) jakaa vapaaehtoiset arvoiltaan ja motiiveiltaan viiteen osallisuutta selittävään identiteettiryhmään. Kun vertaan tulkintaani digitalisaatiota ohjaaviin arvoihin, osallisuus korostuu järjestötyönkin digitalisaatiossa. Se merkitsee vaikuttamista, yhteisöllisyyttä ja suorittamista. Partiolaisrekisterin käyttäjät antavat esimerkiksi ohjeita toinen toisilleen sosiaalisessa mediassa yhteisöllisyyttään rakentaen ja toinen toistensa osaamista kehittäen. Projektipäällikölle myönnettävä sertifikaatti motivoi suorittajia. Päätöksenteko on vaikuttajalle arvojen toteuttamista. Osallisuus saa järjestötyön digitalisaatiossa merkityksensä vapaaehtoisuudesta. (Caupin 2006, 1, 5–10; Grönlund 2013, 31.)

Jos palvelutalouden digitalisaation tai digitaalisen liiketoiminnan arvo syntyy tuotetusta liikevoitosta, järjestötyön digitalisaation arvo perustuu osallisuuteen. Siten Suomen Partolaiset – Finlands Scouter ry:n tärkein tehtävä on rohkaista ihmisiä ja yhteisöjään osallistumaan järjestötoimintaan. Digitaaliset työvälineet vaikuttavat valintaan. Toisaalta digitaalinen osallisuus luo yhteisöllisyyden ja osaamisen kehittämisen kaltaista arvoa niin ihmisille ja yhteisöille kuin koko järjestöllekin.

## 6 TIETOHALLINNON JOHTAMISEN JÄRJESTÄMINEN

Kehittämisen- ja tutkimustehtäväni viimeinen luku on kaksiosainen yhdistäen päätelmäni ja pohdintani. Ehdotan ensiksi, miten Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtaminen järjestetään vastaten toiseen kehittämisen- ja tutkimuskysymykseeni. Tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet ovat vastauksenani kehittämisen- ja tutkimustehtäväni tuotos. Tunnistan päätös-, kehittäminen- ja palvelupolitiikan. Ne ovat edellisluvussa kehämäisesti kehittynyt tulkintani (Engeström 1998, 121, 143).

Lainaan politiikat ja periaatteet -esitystavan Kesko Oyj:ltä (2016), joka jäsentää toimintaansa ohjaavat periaatteet politiikoiksi. Tutustuin esitystapaan alun perin keskustellessani Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallintoryhmän puheenjohtajan kanssa. Valitsin politiikat ja periaatteet tulkintani esitystavaksi, koska ne konkretisoivat hyvää hallintotapaa ja vastaavat Kiiski Katajan (2016, 6) digitalisaatiovaatimukseen tukea päätöksentekoa järjestössä (Somerkivi 2011, 34).

Liitän tietohallinnon johtamisen politiikkoihin ja periaatteisiin kehittämiskeskusteluissa mainittuja konkreettisia kehittämisehdotuksia merkiten ne tunnistein, kuten [KK1](#) ja [KK2](#). Osoitan siten, etteivät ne perustu tulkintaani, vaan yhdessä keskusteltuun kehittämiseen (Eskola & Suoranta 2005, 16–17). Mainitsen myös sen, mitä dokumentteja ei ole vielä tehty tai mitä dokumentteja pitää päivittää käyttäen [[tehtävä](#)] -merkintää.

Tietohallinnon johtamisen politiikkoja ja periaatteita ei ole tarkoitus hyväksyä sellaisenaan, eikä tulkintani ole valmis päätösesitys Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallitukselle. Päätösesitykset edellyttävät tätä kehittämisen- ja tutkimustehtävää laajempaa arvokeskustelua järjestön tulevaisuudesta. Ne vaativat myös huolellista resurssien arviointia päätöksenteossa.

Sovin esimieheni kanssa, että järjestän keväällä 2016 tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän tietohallintoryhmän puheenjohtajan kanssa. Sekä partiotoimihenkilöt että -luottamushenkilöt toivovat sellaista ([KK3](#)). Liitän kehittämispäiväsuunnitelman kehittämisen- ja tutkimustehtäväni liitteeksi. Osoitan siten, miten Suomen Partiolaiset – Fin-

lands Scouter ry alkaa järjestää tietohallinnon johtamistaan järjestön digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamiseksi päätöksenteossa. Kehittämispäiväsuunnitelmani vastaa myös toiseen kehittämis- ja tutkimuskysymykseeni painottaen miten-kysymyssanaa tekemisen tapana. Tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet vastaavat miten-kysymykseen kertoen minkälainen ottamatta vielä kantaa siihen, mitä kehittämisehdotuksesta seuraa.

Palaan tässä luvussa myös johdantoni saatesanoihin pohtien järjestötyön digitalisatiota. Arvioin puheenvuoroni vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä. Lopetan kehittämis- ja tutkimustehtäväni reflektoiden oppimistani ja arvioiden kehittämistutkimuksellisten menetelmällisten valintojeni tarkoituksenmukaisuutta (Eskola & Suoranta 2005, 210–211). Suunnittelen lyhyesti myös sitä, kuinka suuntaan osaamistani tietohallinnon johtamiseen, mikä vahvistaa ammatillista itsevarmuuttani ja pystyvyyttäni Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallintopäällikkönä (Kaskinen ym. 2010, 16–17). Itsearviointini perustuu maaliskuisen kehittämiskeskusteluuni esimieheni kanssa.

## 6.1 Tietohallinnon johtamisen politiikat periaatteineen

### 6.1.1 Päätöksentekopolitiikka

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtamisen tulee perustua perusteltuun päätöksentekoon. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallintoa johtaa partio-toimihenkilö, joka toimii samanaikaisesti sekä tietohallintokoordinaattorina että tietohallintoryhmän sihteerinä. Hänen tehtävänsä on esitellä tietohallinnon johtamiseen liittyvät päätösesitykset Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallitukselle. Hän jakaa esittelijävastuun tietohallinnon toiminnanalasta [[kehitettävä](#)] <sup>2</sup> vastaavan hallituksen jäsenen (KK7) ja tarvittaessa tietohallintoryhmän puheenjohtajan kanssa. Tietohallintokoordinaattori vastaa aihealueidensa henkilöstökoulutuksesta ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä (KK1). Tietohallintoryhmä

---

<sup>2</sup> Uuden toiminnanalan perustaminen edellyttää Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n partioneuvoston päätöstä. Partioneuvosto käyttää yhdistyslain 26.5.1989/503 tarkoittamaa valtuutettujen päätösvaltaa (18 §). Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallitus tekee esitykset partioneuvostolle.

vastaa tietohallinnon kehittämissuunnitelmassa 2014 määritellystä strategisesta tietohallinnon johtamisesta tietohallintokoordinaattorin kanssa.

ICT-kehittämisprojektien päätösesitykset kirjoitetaan liitteineen yhteisin projektidokumenttimallein [tehtävä]. Jos päätösesitystä ei ole valmisteltu sovituin kriteerein, päätöksentekijän tulee palauttaa se takaisin valmisteltavaksi. Tietohallintokoordinaattori kehittää päätösesitystä yhdessä päätösesityksen valmistelijoiden kanssa. Tietohallintokoordinaattorin tärkein työväline on ICT-projektisalkku [tehtävä]. Jos palvelun omistavat partiotoimihenkilöt tai -luottamushenkilöt vaihtuvat, tietohallintokoordinaattori etsii uudet omistajat palvelun jatkuvuuden turvaamiseksi.

ICT-kehittämisprojekteihin liittyvien päätösesitysten, erityisesti investointipäätösesitysten, vaikutukset on arvioitava jokaisen toiminnanalan näkökulmasta. Arvioinnissa on otettava huomioon päätöksen elinkaari. Päätöksen vaikutukset on arvioitava niin partiolaisten, partioluottamushenkilöiden kuin -toimihenkilöiden näkökulmasta sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti. Päätökseen perustuvat säästöt ja sen perusteella kehitettävät prosessit on arvioitava kustannusten rinnalle. Niitä käytetään päätöksenteon ja resurssien arviointikriteereinä. Päätöksenteko perustuu myös Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n taloussääntöön ja menettelytapasääntöön.

### *6.1.2 Kehittämispolitiikka*

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n suuriin ICT-kehittämisprojekteihin rekrytoidaan kaksi projektipäällikköä johtajuuden ja osaamisen jakamiseksi. Toinen projektipäälliköistä on pysyvän partio-organisaation -toimihenkilö toisen ollessa projektiorganisaation -luottamushenkilö. Tietohallintokoordinaattori valmentaa projektipäälliköitä perehdyttäen heidät tehtäväänsä ja kehittäen heidän osaamistaan. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n ohjausryhmämalli ja projektiopas ohjaavat projekti- ja ohjausryhmätyöskentelyä [kehitettävä].

Jokaiseen suureen ICT-kehittämiprojektiin valitaan aina sekä projektiryhmä että projektin ohjausryhmä, johon rekrytoidaan ihmisiä Tietohallintomallin eri osa-alueiden perusteella. ICT-kehittämiprojektin alussa perustetaan käyttäjäryhmä, jonka mielipidettä kysytään tasaisin väliajoin käyttötapausten määrittelemiseksi. Toimintatavan tarkoituksena on tunnistaa käyttäjäkokemuksia ja niihin perustuvia tarpeita (KK4).

Projektityöntekijälähettilyyys kuvaa käyttäjäryhmää näiden vastatessa ICT-kehittämiprojektiviestinnästä projektiryhmän ja projektin ohjausryhmän kanssa. Suurten ICT-kehittämiprojektien päättämiseen kuuluu aina International Project Management Association IPMA-sertifikaatin hakeminen, jossa tietohallintokoordinaattori opastaa.

### *6.1.3 Palvelupolitiikka*

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry tarjoaa tietohallintopalvelut partiopiireille avaimet käteen -periaatteella muotoillen ne maksulliseksi palvelukokonaisuudeksi jäsenilleen [tehtävä]. Jäsenille tarjotaan sekä tietojärjestelmät että niitä tukevat palvelut. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:ssä työskentelee partiotoimihenkilö, joka antaa partion kriittisiin pilvipalveluihin ja tietojärjestelmiin – Microsoft Office 365 -pilvipalvelu, Kuksa-partiolaisrekisteri ja Partioid-kirjautumispalvelu – liittyvää käyttäjäneuvontaa esimerkiksi pikaviestipalveluna.

Tietohallintopalvelut perustuvat valtakunnallisiin palvelusopimuksiin, jolloin sopimus-oikeudellinen vastuu osoitetaan Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:lle partiopiirien asemesta. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry kartoittaa palvelutarpeet vuosittain tietohallintopalveluiden kehittämiseksi. Samanaikaisesti arvioidaan tietohallintopalvelukustannukset. Valtakunnalliset palvelusopimukset kilpailutetaan ennen kuin ne päättyvät.

Tietohallintokoordinaattori vastaa palvelukokonaisuudesta ja -johtamisesta palvelustrategian [tehtävä] perusteella. Tietohallintokoordinaattori huolehtii myös siitä, ettei

yksikään palvelu perustu vain yhden partioimihenkilön tai -luottamushenkilön osaamiseen.

## 6.2 Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta

Kehittämisen ja tutkimustehtäväni on puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta. Määrittelen päätöksenteko-, kehittäminen- ja palvelupolitiikan ehdotukseksi järjestää Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon johtaminen. Totean sen vahvistavan järjestön digitaalista kehittämiskykyä päätöksenteossa hyvänä hallintotapana. Pohdin tässä luvussa tulkintani vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä järjestötyössä ja järjestöalan kehittämisessä.

Kysyn johdannossani, mitä *järjestötyön* digitalisaatio merkitsee ja mitä se edellyttää järjestöalalta. Määrittelen digitalisaation sekä järjestöä kehittäväksi toiminnaksi että sen toimintaympäristömuutokseksi. (Heikkala 2015, 23; Häyrinen 2015, 38; Laitinen 2015, 76.) Marttaliitto ry:n toiminnanjohtaja Marianne Heikkilä tiivistää kehittämisen ja tutkimustehtäväni yhdeksi twiitiksi Menestyvät järjestöt -tapahtuman paneelipuheenvuorossaan 4.2.2016 Helsingissä.

Digitalisaatio on menestyvän järjestön [strateginen] valinta.

Heikkilä luonnehtii päätöksentekoa valinnanmahdollisuudeksi. Osoitan päätöksenteon vaativan yhteistä ja ymmärrettävää kielenkäyttöä. Päätösten tulee perustua resurssien arviointiin ja käyttäjäkokemuksiin. Digitalisaatio on menestyvän järjestön strateginen valinta vastata toimintaympäristömuutoksiin silloin, kun se perustuu osaamistalouteen ja osallisuuteen. Ne on hyväksyttävä järjestötyön erityispiirteinä digitalisaatiossa. (Heikkala 2015, 23; Häyrinen 2015, 38; Laitinen 2015, 76).

Mielestäni digitalisaatio ei perustu valintana tai palaudu sellaisena ainoastaan järjestön kokoon, kokemukseen tai käytettävissä oleviin resursseihin. Se on järjestössä luopumista edellyttävä strateginen (arvo-)valinta (Drucker 2007, 27). Tietohallinnon johtamisen järjestäminen alkaa järjestön toimintatarkoituksen kirkastamisesta pilvipalveluiden tai tietojärjestelmien hankkimisen asemesta (Heikkilä 2016).

Digitaalisen liiketoiminnan johtamisessa kehitetään prosessiorganisaatioita, integroituja digitaalisia jakeluketjuja ja arvoa luovia virtuaaliverkkoja. Kokonaisia organisaatioita (ja toimialoja) järjestetään uudelleen digitalisaation ansiosta ja sen takia. Ei ole olemassa järjestöä, joka voi etäännyä teknologisesta kehityksestä. (Heir ym. 2000, 46–49, 84–85.)

Järjestö ei voi loputtomasti lisätä tehtäviään kehittäessään ihmisiään ja yhteisöjään, niiden vuorovaikutusta tai itseään. Järjestötyön digitalisaatiota ei pidä mielestäni eriyttää ICT-strategiaksi -ratkaisuineen. Digitalisaatio on osa kaikkea strategista järjestötoimintaa, koska se luo arvoa. Siten sen on oltava läsnä järjestön jokaisessa päätöksessä.

Digitalisaatiota on ollut jo pitkään digitaalisen liiketoiminnan mallien menestystekijä (Heir ym. 2000, 80–81). Vaikka järjestötyön digitalisaatiosta on vasta vähän tutkittua tietoa, ei ole olemassa järjestötyöstä erillistä digitalisaatiota. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen sitoo digitalisaation järjestötyöhön perusteltuina päätöksinä ja hyvänä hallintotapana. Tietohallinnon johtaminen hillitsee uusimman teknologisen kehityksen villitsemää karkkikauppatunnelmaa kysyessään, miksi tämä teknologisen kehityksen mahdollisuus on järjestötoiminnassa tärkeä hankinta.

Päätöksenteko-, kehittämis- ja palvelupolitiikat soveltuvat liittojen tietohallinnon johtamisen kehittämiseen. Koska tietohallinnon johtaminen voidaan järjestää palveluiksi, jäsen-, työntekijä- ja vapaaehtoistyöntekijämääriltään pienet järjestöt voivat painottaa järjestötoiminnassaan Tietohallintomallin eri osa-alueita (Eskola & Suoranta 2005, 211–212; Huovinen 2012). Järjestö voi esimerkiksi ostaa palveluita, muotoilla niitä ja kehittää sopimusosaamistaan. Kokonaisuudenhallinnan vaatimus kasvaa järjestön koon kasvaessa.

#Digitalisaatio on 5 % teknologiaa ja 95 % ymmärrystä ja osaamista.  
#SteveJobs ei keksinyt kosketusnäyttöä, vaan ymmärsi sen käytön.

Luin Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen tutkijan Jouni Vatasen twiitin Menestyvät järjestöt - tapahtumaa seuraavana aamuna kirjoittaessani kehittämis- ja tutkimustehtäväni pää-

telmiä. Se vahvistaa tulkintaani viitaten myös johdantooni, jossa totean, etteivät pilvipalvelut tai tietojärjestelmät rakenna yhteisöjä tai yhteisöllisyyttä sellaisenaan (Eskola & Suoranta 2005, 211; Lipponen ym. 2005, 65–67).

Mielestäni järjestötyön digitalisaatio vaatii aikuiskasvatusta. Totean, että ihmisten ja yhteisöjen digitaalisia valmiuksia ja digitaalista vuorovaikutusta pitää kehittää. Ihmisten ja yhteisöjen digitaalista osallisuutta on tuettava järjestötoiminnassa erityisesti silloin, kun suunnitellaan, kehitetään ja käytetään uusia pilvipalveluita tai tietojärjestelmiä.

Koska Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry on nuorisojärjestö, aikuiskasvatusvaatimus on mielenkiintoinen. ET2020 (2016, 38) määrittelee aikuiskasvatuksen tehtäväksi elinikäisen oppimisen ja tieto- ja viestintäteknologian yhteyden vahvistamisen organisaation strategisena valintana. Aikuiskasvatus vähentää mielestäni Salmen (2015, 33–34) osoittamaa huolta järjestösukupolvien erilaisista digitaalisista valmiuksista. Aikuiskasvatus merkitsee myös vapaaehtoistyöntekijöiden osaamisen kehittämistä ja osallisuuden tukemista partiossa.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalinen #paperipartio eli digitaalinen ja digitoitavissa oleva järjestötoiminta merkitsevät minulle lasten, nuorten ja aikuisten partioharrastuksen kehittämistä teknologisen kehityksen mahdollisuuksin. Digitalisaatio on jo muuttanut Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n järjestötoimintaa.

Adventtikalenterien verkkomyynti alkoi syksyllä 2015 parantaen palvelun saavutettavuutta. Se vahvistaa järjestön varainhankintaa varainhankintastrategiaan 2015 perustuen. Adventtikalenterien verkkomyynti on esimerkki taloudellisten resurssien arviointiin perustuvasta kehittämispäätöksestä. Virtuaalisin osaamismerkein tehdään näkyväksi partion vapaaehtoistyössä, partioharrastuksessa, syntyvää osaamista. Se edistää partioluottamushenkilöiden työllistyvyyttä heidän osaamistaan tunnistaen ja tunnustaen.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n sopimusten digitointi niiden digitaalisten käyttökopioiden kääntämiseksi vahvistaa hyvää ja luotettavaa tiedonhallintaa. Se perustuu jaettuun digitaaliseen työympäristöön ja sosiaaliseen intranettiin. Digitointiin



käytetty työaika kuluttaa yhden partiotoimihenkilön resursseja vapauttaen muiden työaika, kun heidän ei enää tarvitse erikseen etsiä sopimuksia. Järjestötyön digitalisaation ansioksi luetaan myös osallistuminen järjestön sääntömääräisiin yhdistyksen kokouksiin yksilöittäin läsnäolo- ja äänestystunnistein.

Kehittämisen- ja tutkimustehtävissä annetaan tyypillisesti kehittämisehdotuksia koko järjestölle oman organisaation esimerkein. Brunila haastaa kriittisen aikuiskasvatuksen äänenä tapani esittää tuotoksen tietohallinnon johtamisen politiikkoina ja periaatteina. Hänen mielestään on houkuttelevaa välttää vaikeita käsitteitä tai kirjoittaa yksinkertaisia hyviä käytäntöjä ”oikein tekemisenä”. Poikelakin (2012, 296) ohjeistaa kehittäjää arvioimaan ensisijaisesti oman toiminnan muutosta ja vasta sen jälkeen vertaamaan sitä muihin järjestöihin. Kriittinen aikuiskasvatusta antaa arvon kehittämistutkimuksen loppulitteelle tutkimus ja muistuttaa suhtautumaan kehittämiseen kriittisesti. (Aalto-Kallio 2015, 89; Brunila 2010, 139–140.)

### 6.3 Menetelmällisiä valintoja arvioiva tulkinta

Tulkintani vaikuttavuus perustuu merkitysten ja merkitysyhteyksien arviointiin (Eskola & Suoranta 2005, 19–20, 52–53, 208; Denzin 1989, 63; Salner 1989, 64). Pohdin seuraavassa sitä, miten saavutin kehittämisen- ja tutkimustehtävieni tavoitteet. Koen puheenvuoroni järjestötyön digitalisaatiosta merkitykselliseksi kehittämistutkimuksen aiheeksi, koska digitalisaatiossa onnistuminen vaatii järjestöammattilaisilta niin aloitteellisuutta kuin kriittisyyttäkin. Tulkintani vaikuttavuutta parantaa se, että käsitteellistän digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamisen päätöksenteossa selkeäksi kokonaisuudeksi sekä teoreettisesti että empiirisesti (Eskola & Suoranta 2005, 63, 80, 83; Teräs & Toiviainen 2014, 94). Mielestäni perustelen tietohallinnon johtamisen politiikat ja periaatteet hyvin.

Aloitan tulkintakehäni jo nimetessäni digitalisaatiota ohjaavat arvot, mikä ylittää mielestäni referoinnin rajat analyttisellä, diskursiiviselläkin otteellaan. Merkitysyhteyksien osoittaminen vahvistaa kehittävää teema-analyysini menetelmällisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 44–45, 75, 80, 175, 193–195.) Kehittämiskeskustelu ja kehittävää teema-analyysi ovat menetelmällisinä valintoina taloudellisia, mutteivät kunnianhi-

moisia. Aineistonkeruutavan valintaan vaikutti valitettavasti ajanpuute, jonka vuoksi hylkäsin alkuperäisen ajatukseni diskurssianalyttisestä ja kielellisestä tutkimus- ja kehittämisasetelmasta (Eskola & Suoranta 2005, 142–143, 195). Menetelmälliset valintani tukivat kuitenkin oppimistani. Työskentelyni eteni laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kirjoittamisen ja oivaltamisen vuoroaskelin, minkä vuoksi kirjoitin ja jäsenisin kehittämis- ja tutkimustehtävääni useasti uudelleen.

Olisi houkuttelevaa jatkaa puheenvuoroa järjestötyön digitalisaatiosta keräten uusi aineisto ryhmähaastatteluin. Kysyisin siltä, miten ihmiset asemoivat itsensä ja toinen toisensa päätöksenteossa. Esimerkiksi diskurssianalyysi tai positioiden tutkiminen paljastaisi vallan ja toimijuuden päätöksenteossa teemojen erittelyä vaativammin (Eskola & Suoranta 2005, 82, 96–97, 138–139, 142–143; Korhonen 2010, 95–96). Diskurssianalyttinen kehittämis- ja tutkimustehtävä vahvistaisi myös tulkki-tulkintaani identiteettityön tutkimisena ja sekä ihmisten että yhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämisenä.

Diskurssianalyttinen tutkimusasetelma voimistaisi myös aitoa kriittistä aikuiskasvatusta paljastaen valtaa ja toimijuutta partiossa. Käsittelen vapaaehtoistyön johtamista kapeasti tässä kehittämis- ja tutkimustehtävässä. (Guttorm 2014, 126; Niemelä 2013, 49; Stubb ym. 2010, 107, 115.) Jaetun digitaalisen työympäristön ja sosiaalisen intranetin käyttäjien ääni ei kuulu tulkinnassani, koska en käynyt heidän kanssaan kehittämiskeskusteluja. Käyttäjäkokemusten merkitys korostuu kuitenkin analyysissäni. Arvioin harkinnanvaraisen aineistonkeruuni osin vajaaksi ja tulkintani siten hieman epävarmaksi. (Antikainen 2011, 142; Eskola & Suoranta 2005, 61.)

Koen kirjoitustyylini vaikeuttavan lauserakenteineen kehittämis- ja tutkimustehtäväni luettavuutta. Tavoitteeni on kirjoittaa tiiviitä merkityksellisiä lauseita, jolloin oivallukseni ei välttämättä ole selkeä kadotessaan viittauksiin tai punomiini merkitysyhteyksiin. Kirjoittajan ja lukijan ongelmallinen suhde haastaa kehittämis- ja tutkimustehtäväni vaikuttavuutta. Kirjoitan puheenvuoroani järjestötyön digitalisaatiosta ennen muuta itselleni oppiakseni uutta. On vaikeaa kirjoittaa yksinkertaisesti, kun ei ole varma siitä, tietääkö edes itse (vielä) riittävästi. Kirjoittamalla ajattelemisen vähentänee kirjoittamalla vaikuttamista, minkä vuoksi minun pitää vielä harjoitella tekstieni kielellistä selkeyttä, luettavuutta ja ymmärrettävyyttä.

Rajasin kehittämis- ja tutkimustehtävääni kriittinen aikuiskasvatus viitekehyksenäni. Olen kiinnostunut aikuiskasvatustieteellisistä jatko-opinnoista, joten luonnehdin kehittämis- ja tutkimustehtävääni myös väitöskirja-aiheen muotoilemiseksi ja sanoittamiseksi. Koska valitsin pääosin suomenkielistä kirjallisuutta ja luin ennen muuta Aikuiskasvatus-lehden vuosikertoja sekä Aikuiskasvatuksen vuosikirjoja, puheenvuoroni järjestötyön digitalisaatiosta ei osallistu kansainväliseen keskusteluun. Koen sen hieman ristiriitaiseksi määrittellessäni digitalisaation kansainvälisen talouden ilmiöksi. Aikuiskasvatustiede suuntaa sen sijaan kehittämis- ja tutkimustehtävääni opettaen sen, miten suuri merkitys aikuiskasvatuksella on järjestötyön digitalisaatiossa ihmisten ja yhteisöjen (vuorovaikutuksen) kehittämisessä (ET2020 2016, 34–35).

#### 6.4 Tunne, digitalisaatio

In one of his last presentations as Apple's CEO, Steve Jobs said his company lived at the intersection of "technology and liberal arts". If he had been the CEO of a different company, Jobs might have talked about the intersection of construction and liberal arts, or airlines and liberal arts. – – To Jobs "liberal arts" was another name for "the humanities" – the encapsulation, in poetry, prose, art and music, of what the ancient Greek philosophers called the just, the beautiful and the good. (Hamel 2016.)

Tunne, digitalisaatio tarkoittaa minulle vaatimusta tuntea digitalisaatio yhä kasvavine mahdollisuuksineen järjestötyössä. Tunne viittaa myös kehittäjän empatiaan (itse-)myötätuntoisena ja (itse-)kriittisenä suhtautumisena ihmisiin ja yhteisöihin. Aikuiskasvatuksen merkitys korostuu ihmisten ja yhteisöjen digitaalisia valmiuksia, digitaalista vuorovaikutusta ja osallisuutta kehitettäessä. Ihmisten ja yhteisöjen käyttäytyminen osoittaa sen, miten digitalisaatioon reagoidaan ja kuinka esimerkiksi pilvipalvelut tai tietojärjestelmät vaikuttavat järjestötyössä. Tunne, digitalisaatio on perusteltua humanistista digitalisaatiopuhetta.

Kutsun digitalisaatiota johdannossani uudeksi mustaksi. Se ei vaadi rinnalleen valkoista, eikä harmaansävyjä. Se tarvitsee ihmisiä ja yhteisöjä, joille tulevaisuus on jo läsnä. He erottavat myös turkoosin luovuutenaan ja itsevarmuutenaan (Coloria

2016). Järjestötyön digitalisaatio ei saa pelkistyä vain teknologian taitajien areenaksi, vaan järjestöyöntekijöiden on oltava myös kauas katsovia ihmisten ja yhteisöjen kehittäjiä. Järjestöammattilaisten on puhuttava digitalisaatiosta järjestötoimialan aloitteelliseksi kehittämiseksi. (Kiiski Kataja 2016, 12; Nyman & Riikonen 2015, 12, 15.)

Innostuin ja inspiroiduin Katri Saarikiven, Ville Tolvasen, Marianne Heikkilän ja Tuomo Alasoinin digitalisaatiopuheenvuoroista syksyllä 2015. Valitsin kehittämis- ja tutkimustehtäväni aiheen heiltä oppien. Yllätyin siitä, miten vähän järjestöt puhuvat digitalisaatiosta. Sitä ei myöskään mainita esimerkiksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa. Variksen (2015) toimittama artikkelikokoelma Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuden kasvaminen avarsi ymmärrystäni voimallisimmin ja vimmaisimmin. Hän kuvaa kehittämisen teknologisen kehityksen ja yhteisöllisyyden vuoropuheluksi.

En tuntenut tietohallinnon johtamista käsitteineen tai käytäntöineen ennen kehittämis- ja tutkimustehtävääni. Digitalisaatio ei myöskään ollut tuttu eikä turvallinen aihevalinta. Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän suunnitteleminen muutamaa kuukautta kehittämis- ja tutkimustehtävän aloittamisen jälkeen osoittaa oppimiseni ja ammatillisen itsevarmuuteni kasvaneen. (Eskola & Suoranta 2005, 223–224). Koen kehittyneeni työssäni Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallintopäällikkönä kirjoittamalla kehittämis- ja tutkimustehtävääni. Puheenvuoroni järjestötyön digitalisaatiosta on henkilökohtaisesti merkityksellinen antaessaan muodon ajatuksilleni.

Kiinnostuin tuotantotalouden opiskelemisesta määrittellessäni digitalisaatiota ohjaavat arvot. Taloussuunnittelutaito vahvistaisi järjestöosaamistani ja tukisi suuntautumistani järjestöjohtamiseen. Olen pohtinut järjestöjohtamisen erikoisammattitutkintoa seuraavana askeleenani.

Aloin myös pohtia yrittäjyyttä viimeistellessäni kehittämis- ja tutkimustehtävääni. Järjestön tietohallintopalveluiden muotoileminen on sosiaalisesti ja eettisesti kestäväää kehittämistä perustuessaan järjestötyön erityispiirteisiin. Digitaaliseen liiketoimintaan suunnitellut pilvipalvelut tai tietojärjestelmät eivät sovellu aina sellaisenaan järjestötyöhön. Ne voivat olla kalliita, eikä järjestöllä ole välttämättä tarvittavaa hankintaosaamista. Digitalisaatio motivoi kunnostamaan järjestöjä sekä taloudellisesti, toi-

minnallisesti että menetelmällisesti. Esimerkiksi Microsoftin tai Googlen lahjoitusohjelmat mahdollistavat resursseiltaan pienten järjestöjen digiloikat, mutta tällaiset digitalisaation mahdollisuudet on tunnettava.

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa vaatii tulkin. Totean järjestön tarvitsevan tietohallintokoordinaattorin määrittellessäni tietohallinnon johtamisen politiikat periaatteineen. Huomaan, ettei osaamiseni vastaa tunnistamiani osaamisvaatimuksia arvioidessani tehtävän vaativuutta. Se motivoi minua kehittämään osaamistani rohkaisten myös ehdottamaan, että Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry rekrytoi tietohallintokoordinaattorin järjestötyön digitalisaatiossa onnistumiseksi.

Päätän puheenvuoroni järjestötyön digitalisaatiosta Saarikiven toteamukseen keskeneräisyydestä. Kun digitalisaatio on uusi musta, millaisia merkityksiä uudelle omistetaan järjestötyössä? Toivon, että kehittämis- ja tutkimustehtäväni rohkaisee järjestöjä osallistumaan nykyistä äänekkäämmin digitalisaatiokeskusteluun esimerkiksi #järjestödigi-aihetunnisteella. Järjestötyön digitalisaatio vaatii kriittisiä, humanistisia puheenvuoroja.

Digitalisaatio muuttaa maailmaa monella tapaa. Vuorovaikutus siirtyy yhä enemmän nettiin. Vuorovaikutustaidot tulevat olemaan yhä tärkeämpiä esimerkiksi työssä ja hyvinvoinnin kannalta. Huomattiin ristiriita, miten digitaalinen maailma tukee hyvää vuorovaikutusta. Ymmärrettiin, että siitä puuttuu jotakin. Päätettiin etsiä uusia keinoja luoda puuttuvaa elementtiä digitaaliseen maailmaan. (Saarikivi 2015b.)

## LÄHTEET

- Aalto-Kallio, Mervi. 2015. Luottamusjohdon rooli järjestöjen arviointi- ja kehittämistyössä. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja. (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 84–90.
- Alasoini, Tuomo. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja (2), 26–37. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasoini, Tuomo. 2013. Työllistävyytlupauksen mahdollisuuksia ja rajoja. Työpoliittinen aikakauskirja (3), 39–43. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Antila, Pekka, Frisk, Tarja & Hätönen, Heljä. 2004. Työpaikkaohjaajien koulutuksen hyviä käytäntöjä. Helsinki: Edita Prima oy.
- Antikainen, Ari. 2011. Kommentti osallistumistutkimuksesta. Aikuiskasvatus 31 (2), 142–143.
- Antman, Aki. 2016. Kotipesä kuntoon – siitä alkaa tietotyön digitalisaatio. Viitattu 6.2.2016. <http://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/toimitusjohtajablogi/kotipesa-kuntoon-siita-alkaa-tietotyon-digitalisaatio>.
- Anttila, Pirkko. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi oy.
- Arrakoski-Engardt, Annamari. 2014. Kirjakauppa muutoksessa. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 47–53.
- Atjonen, Päivi. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.
- Brunila, Kristiina. 2010. Onko tilaa kriittiselle aikuiskasvatuksen tutkimukselle? Aikuiskasvatus 30 (2), 138–140.
- Brunila, Kristiina & Isopahkala-Bouret, Ulpukka. 2011. Taloustalkoohenkisestä toistosta toisen tekemiseen? Teoksessa Eteläpelto, Anneli, Heiskanen, Tuula & Collin, Kaija. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura, 313–337.
- Brunila, Kristiina & Isopahkala-Bouret, Ulpukka. 2010. Onko tilaa kriittiselle aikuiskasvatuksen tutkimukselle? Viitattu 31.1.2016. <http://aikuiskasvatusentutkimusseurary.blogspot.fi/2010/03/onko-tilaa-kriittiselle.html>.
- Caupin, Gilles, Knoepfel, Hans, Koch, Gerrit, Pannenbäcker, Klaus, Pérez-Polo, Francisco ja Seabury, Chris. 2006. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. Viitattu 10.1.2016. <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>
- Choo, Chun Wei. 2006. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford university press.
- Cockburn, Alistair. 2016. Basic Use Case Template. Viitattu 3.3.2016. <https://www.cs.helsinki.fi/u/mluukkai/ohmas10/usecase.pdf>.

- Coloria. 2016. Turkoosi. Viitattu 7.3.2016. <http://www.coloria.net/varit/turkoosi.htm>.
- Denzin, Norman. 1989. Interpretive interactionism. Newbury Park: Sage.
- Digile Oy. 2015. Digitalisaation trendit ja palvelutalouden murros internet-taloudessa. Teoksessa TEM. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015, 110–126.
- Drucker, Peter. Voitto tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- EAEA. Manifesto for Adult Learning in the 21st Century. Viitattu 29.2.2016. <http://www.eaea.org/en/policy-advocacy/manifesto-for-adult-learning-in-the-21st-century.html>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus-loppuraportti. Viitattu 22.12.2014. [http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus\\_loppuraportti\\_web.pdf](http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf).
- Engeström, Yrjö. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Eräsaari, Leena. 2012. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma? Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 67–90.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli & Heiskanen, Tuula & Collin, Kaija. (toim.) 2013. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Etlatieto Oy. 2015. Yksityiset palvelut kasvun lähteenä. Teoksessa TEM. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015, 24–44.
- ET2020. 2016. Education and training 2020. Viitattu 14.3.2016. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/wg\\_al\\_2015\\_final\\_report\\_final\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/wg_al_2015_final_report_final_0.pdf).
- Euroopan komission Suomen-edustusto. 2016. #Digisaatio on täällä. Viitattu 6.3.2016. [http://ec.europa.eu/finland/news/press/160223\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/finland/news/press/160223_fi.htm).
- Euronautti. 2016. #Digisaatio on täällä! Viitattu 6.3.2016. <https://euronautti.wordpress.com/2016/02/23/digisaatio-on-taalla/>.
- Filander, Karin. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Acta universitatis Tampereensis 777, Tampereen yliopisto.
- Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Frisk, Tarja. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Helsinki: Educa-Instituutti oy.
- Grönlund, Henrietta. 2013. Arvot nuorten aikuisten vapaaehtoistoiminnassa. Aikuis- kasvatusta 33 (1), 28–37.
- Grönroos, Christian. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

- Guttorm, Hanna, Arvola-Orlander, Auli, Niemi, Anna-Maija, Vaahtera, Elina, Mertanen, Katariina, Tammi, Tuure, Mononen-Batista Costa, Sari, Brunila, Kristiina, Kouhia, Anna, Paakkari, Antti, Kainulainen, Ville & Ikävalko, Elina. 2014. Akateeminen kapitalismi ja kollektiivisuuksien paradoksaalisuudet tohtorikoulutuksessa. *Aikuiskasvatus* 34 (2), 121–133.
- Hakkarainen, Kai, Lallimo, Jiri & Toikka, Seppo. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 32 (4), 246–256.
- Hamel, Gary. 2016. Innovation starts with the heart, not the head. Viitattu 20.2.2016. <https://hbr.org/2015/06/you-innovate-with-your-heart-not-your-head>.
- Hankamäki, Jukka. 2008. Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Books on demand GmbH.
- Harju, Aaro. 2005. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto.
- Hauhia, Minna. 2015. Sanomalehti kasvattajana. *Aikuiskasvatus* 35 (3), 177–188.
- Heikkala, Juha. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja. (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 22–30.
- Heikkilä, Tuomo. 2016. Järjestön digikarikot – Top 5. Viitattu 5.2.2016. <http://blog.avoine.fi/kirjoitukset/jarjeston-digikarikot-top-5/>.
- Heir, Björn, Juneja, Ella, Kalilainen, Tommi, Karhusaari, Waltteri, Nylander, Tommi & Rasimus, Tapio. 2000. Digitaalinen tarjontaketju. Helsinki: WSOY.
- Heiskanen, Tuula & Lavikka, Riitta. 2014. Pääluottamusmies Aliisan tarina. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 164–175.
- Helsinki Challenge. 2015. Viitattu 12.9.2015. <http://challenge.helsinki.fi/blog>.
- Herkman, Juha. 2014. Lukemisen yhteisöllisyys ja muuttuva tietoympäristö. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 103–112.
- Herkman, Juha. 2014. Lukemisen yhteisöllisyys ja muuttuva tietoympäristö. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 103–112.
- Herranen, Jatta & Kivijärvi, Antti. 2012. Monikulttuurinen yhteisöllisyys: yhteyden ehdot ja tilat. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 159–186.
- Hughes, Chris. 1998. Practicum learning: Perils of authentic workplace. *Higher education research and development* 17 (2), 207–227.
- Huovinen, Juha. 2012. Tietohallintomalli. Viitattu 10.1.2016. [https://www.tietohallintomalli.fi/files/ict2/digipaper\\_ict\\_fi/index.html](https://www.tietohallintomalli.fi/files/ict2/digipaper_ict_fi/index.html).
- Huuhtanen, Pekka & Tuomivaara, Seppo. 2010. Tilaten ja tuottaen – kuntapalvelujen toimintatapa-uudistus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Häyrinen, Kiril. 2015. Veto- ja elinvoimainen järjestö ja vapaaehtoistoiminnan organisoiminen. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja. (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 38–46.



- Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry.
- Jarvis, Peter. 2011. Paradoxes of learning. On becoming and individual in society. London: Routledge. First published in 1992.
- Jarvis, Peter. 2010. Adult education and lifelong learning. Theory and practice. London: Routledge. First published in 1983.
- Jeronen, Eeva. 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Viitattu 14.2.2015.  
[http://www.okopintokeskus.fi/sites/default/files/Palvelutoiminnan\\_pelisaannot\\_jarjestotyossa.pdf](http://www.okopintokeskus.fi/sites/default/files/Palvelutoiminnan_pelisaannot_jarjestotyossa.pdf)
- Järvensivu, Anu. 2013. Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa? Työpoliittinen aikakauskirja (2), 6–20. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Järvensivu, Anu. 2013. Teetkö sinä hyvää työtä? Aikuiskasvatus 33 (1), 63–64.
- Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne, Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä oy.
- Kaukinen, Ruut. 2015. Vuorovaikutus ja vapaaehtoisten inhimillisten voimavarojen tukeminen. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 47–54.
- Kaunistmaa, Pekka & Rajalin, Minna. 2015. Työhyvinvoinnista tuottavuutta – myös järjestöalalla. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 60–67.
- Kaskinen, Tuuli, Kuittinen, Outi, Laitio, Tommi, Rissanen, Mikko, Silfverberg, Outi & Tuomi, Tuula. 2010. Superyksilöistä joukkovoimaan – mistä osaamispuheessa puhutaan ja pitäisi puhua. Viitattu 22.12.2014. <http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2012/11/Superyksiloistajoukkovoimaan.pdf>. Demos Helsinki.
- Kerosuo, Hannele. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyökentely rakennusalan kehittämishankkeessa. Aikuiskasvatus 34 (3), 178–191.
- Kesko Oyj. 2016. Poliitikot ja periaatteet. 6.2.2016.  
<http://www.kesko.fi/yritys/politiikat-ja-periaatteet/>.
- Kiilunen, Aapo. 2015. Microsoft Office 365 -projektisuunnitelma. Suomen Partiolaiset – uusi sähköinen työympäristö. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry.
- Kiiski Kataja, Elina. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 18.1.2016. [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf).
- Kittilä, Riitta. 2014. Mihinkin tarvitaan yhteisömanageria? Viitattu 25.1.2016.  
<http://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/mihin-tarvitaan-yhteisomanageria.html>.

- Koistinen, Pertti & Asplund, Rita. 2014. Onko työmarkkinoilla tilaa kaikille? Työpoliittinen aikakauskirja (3), 5–15. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Korhonen, Vesa. 2010. Tarinoita mentoroinnista. Akateemista toimijuutta ja oppimiskumppanuutta rakentamassa. *Aikuiskasvatus* 30 (2), 94–105.
- Koski, Leena & Filander, Karin. 2012. Aikuiskasvatuksen jaettu kertomus: yhteisen hyvän tulkintoja. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 121–156.
- Kuittinen, Matti & Kejonen, Martti. 2012. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 245–270.
- Kurki, Janne. 2010. Identiteetti ja media. Aistittava, ajateltava ja eletty. Teoksessa Verhaeghe, Paul, Zizek, Slavoj, Vadén, Tere & Kurki, Janne. 2010. Media ja identiteetti. Vantaa: Apeiron kirjat, 102–128.
- Kuula, Arja. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kvale, Steinar (ed.) Issues of validity in qualitative research. London: Chartwell Bratt.
- Laajalahti, Anne. 2015. Tutkijoiden attribuutiot. Mistä vuorovaikutusosaaminen tai sen puute johtuu? *Aikuiskasvatus* 35 (1), 16–29.
- Laitinen, Hanna. 2015. Järjestötoiminta kehittämisen kohteena – mitä kehitetään? Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. *Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja*, 10, 76–83.
- LaPointe, Kirsi. 2014. Tilaa mielekkäälle työlle. *Aikuiskasvatus* 34 (1), 17–28.
- Lehtonen, Mikko. 2015. Digitaalinen #paperipartio. Viitattu 3.2.2016. <http://www.sulava.com/2015/12/digitaalinen-paperipartio/>.
- Lehtonen, Mikko. 2009. Oppimisen kieli business-mielen tavoittelussa. Tulkintakehysanalyysi kasvatusalan henkilöstötyöntekijöiden työ- ja identiteettikokemuksista. Joensuun yliopisto. *Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma*.
- Lipponen, Lasse, Lallimo, Jiri & Lakkala, Minna. 2005. Teknologiaperustaiset oppimisympäristöt intrastruktuureina. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 65–74.
- Loikkanen, Valto & Tyynelä, Noora. 2016. Pelottava vai kiehtova big data? – #Digitalisaatio-viikko siirtyi pilvipalveluihin. Viitattu 6.3.2016. <http://www.basso.fi/37413-2/>.
- Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen aikakauskirja (1), 29–41. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Matikainen, Janne. 2015. Uusi mediasukupolvi? *Aikuiskasvatus* 35 (3), 164–176.
- McKinsey & Company. 2015. Suomen palvelusektorin kasvu ja digitalisaation vaikutus. Teoksessa TEM. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015, 45–68.
- Merilampi, Ritva-Sini. 2015. Mediat ja sivistys. *Aikuiskasvatus* 35 (3), 221–229.

- Microsoft Office 365. 2016. Viitattu 30.1.2016. <https://www.microsoft.com/about/philanthropies/product-donations/products/office365nonprofit/>.
- Mustonen, Anu. 2005. Mediapsykologiaa: ihminen ykkönen, tekniikka kakkonen. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuden kasvamisen. Helsinki: Okka-säätiö, 135–142.
- Myllyniemi, Sami. (toim.) 2016. Arjen jäljillä. Nuorisobarometri 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire. (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- NEMO. 2015. Viitattu 12.9.2015. <http://challenge.helsinki.fi/blog/nemo-natural-emotionality-in-digital-interaction>.
- Niemelä, Seppo. 2013. Aktiivisen kansalaisuuden jäljillä – puheenvuoroja sivistystoimijoilta. Aikuiskasvatus 33 (1), 49–51.
- Nyman, Tarja & Riikonen, Satu. 2015. Kohti elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 9–21.
- Oesch, Klaus. 2005. Mediateknologia mediakasvatuksen ajurina. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuden kasvamisen. Helsinki: Okka-säätiö, 51–63.
- Oikkonen, Soile. 2016. Jäsenrekisterihankkeen loppuraportti. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry.
- Oikkonen, Soile. 2014. Suomen Partiolaisten tietohallinnon kehittämissuunnitelma. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry.
- Piaac. 2015. Kansainvälinen aikuistutkimus. Viitattu 6.1.2016. <https://ktl.jyu.fi/ajankohtaista/2013/suomalaisten-aikuisten-perustaidot-oecd-maiden-parhaimmistoa-tiedote-8.10.2013>.
- Pietiläinen, Jukka-Pekka. 2014. Kirja-alalla kuohuu. Kustannusalan trendit Suomessa. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 35–45.
- Poikela, Esa. 2012. Vapaa sivistystyö sosiaalisen pääoman rakentajana. Aikuiskasvatus 32 (4), 288–297.
- Pääjärvi, Saara & Palsa, Lauri. 2015. Entäs aikuiset? Aikuiskasvatus 35 (3), 199–207.
- Rahka, Fredrik. 2014. Miten digitalisaatio muuttaa kirja-alaa. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 139–150.
- Raina, Liisa. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki: Arator oy.

- Rajakaltio, Helena. 2012. Pedagoginen johtaminen managerialismin ristipaineissa. Teoksessa Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire. (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 105–125.
- Ranta-aho, Merja, Lääperi, Mikko, Hopeavuori, Jukka, Lindstam, Sirkku, Muttonen, Timo & Lappalainen, Rilli. 2006. Projektiopas Suomen Partiolaisten projekteihin.
- Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10.
- Ruohotie, Pekka. 2005. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssijattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 31–50.
- Ryymän, Essi & Korhonen, Kati. 2005. Virtuaalinen työpaja opettajan mediakompetenssin kehittämisen tukena. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssijattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 93–109.
- Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa. 2012. Työkirja. Ammatillaisen paluu: Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Saari, Tiina. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Acta universitatis tamperensis. Tampereen yliopisto.
- Saari, Tiina. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 33 (2), 95–106.
- Saarikivi, Katri. 2015a. Mitä jos empatia olisi tärkein taito? Viitattu 4.4.2015. <http://www.alykassuomi.fi/2015/02/mita-jos-empatia-olisi-tarkein-tyotaito/>.
- Saarikivi, Katri. 2015b. Ylen aamu-tv. Viitattu 18.11.2015. <http://areena.yle.fi/1-3152704>.
- Saarikivi, Katri. 2014. Digitaalisuus, tieto, oppiminen ja työorganisaatiot. Viitattu 22.12.2014. [https://prezi.com/qvkbext9wqo\\_/digitaalisuus-tieto-oppiminen-ja-tyoorganisaatiot/](https://prezi.com/qvkbext9wqo_/digitaalisuus-tieto-oppiminen-ja-tyoorganisaatiot/).
- Saarikivi, Katri. 2013. Miten työ muuttuu, miten pysymme muutoksessa mukana? Viitattu 22.12.2014. <https://prezi.com/ynl5cdmtmsr4/miten-tyo-muuttuu-miten-pysymme-muutoksessa-mukana/>.
- Saastamoinen, Mikko. 2012. Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. (toim.) 2012. Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–66.
- Salmi, Vesa. 2015. Yksi maailma, monta maailmankuvaa – kaksikymppiset ja viisikymppiset yhteisessä digiajassa. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 31–37.
- Salner, Marcia. 1989. Validity in human science research. Teoksessa Kvale, Steinar (ed.) Issues of validity in qualitative research. London: Chartwell Bratt, 47–71.
- Silvennoinen, Heikki. 2015. Median muovailtavana. Aikuiskasvatus 35 (3), 162–163.

- Sintonen, Teppo, Collin, Kaija, Paloniemi, Susanna & Auvinen, Tommi. 2013. Diskursiivinen toimijuus ja valtahierarkiat sairaalaympäristössä. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Collin, Kaija. (toim.) 2013. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura, 157–176.
- Sipilä, Jorma. 2005. Asiantuntija myy ja markkinoi. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä oy, 13–61.
- Somerkivi, Pirjo. 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki.
- STTK. 2015. Työn ja osaamisen liitto. Viitattu 30.1.2016. <http://www.sttk.fi/theses/tyon-ja-osaamisen-liitto/>.
- Stubb, Jenni, Pyhältö, Kirsi, Soini, Tiina, Nummenmaa, Anna Raija, Lonka, Kirsti. 2010. Osallisuus ja hyvinvointi tiedeyhteisössä – tohtoriopiskelijoiden kokemuksia. Aikuiskasvatus 30 (2), 106–119.
- Suomen Partiolaiset. 2014. Investointiesitys. Sähköinen toimintaympäristö.
- Suomen Partiolaisten peruskirja 2008. Viitattu 21.2.2016. [http://www.partio.fi/sites/partio.fi/files/uploads/sp\\_peruskirja.pdf](http://www.partio.fi/sites/partio.fi/files/uploads/sp_peruskirja.pdf).
- Sutinen, Ari & Karjalainen, Asko. 2014. Ammatillinen pedagogiikka ja ammatillinen kasvu – kohti pragmaattis-transaktiivista ammatillista pedagogiikkaa. Aikuiskasvatus 34 (4), 269–279.
- Teittinen, Antti. 2015. Vammaisjärjestöjen asema ja toimintaympäristö. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 55–59.
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2015. Palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja haasteet Suomessa. Teoksessa TEM. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015, 69–109.
- TEM. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015.
- Teräs, Marianne & Toiviainen, Hanna. 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus 34 (2), 84–95.
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tolvanen, Piritta, Vanhapiha, Elina, Tiilikainen, Taneli, Veikkolainen, Arsi, Kuokka, Nelli & Kinnunen, Riitta. 2013. Yhdistykset palvelemissa yhteiskuntaa – ja toteuttamassa itseään. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrittämiskeskus.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere university press. Tampereen yliopisto.
- Tolvanen, Ville. 2015a. Viitattu 12.9.2015. <http://digitalistnetwork.com/ihminen-yhteiso-internet/>.
- Tolvanen, Ville. 2015b. Viitattu 12.9.2015. <http://digitalistnetwork.com/sosiaalinen-paaoma/>.

- Tolvanen, Ville. 2015c. Viitattu 12.9.2015. <http://villetolvanen.com/>.
- Tuominen, Visa. 2013. Maistereiden työllistyvyys. Dissertations in social sciences and business studies no 57. Itä-Suomen yliopisto.
- Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. 2014. Toimijuus elämänkulussa – ohjaustyön perusta? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 192–201.
- Vainio, Leena. 2005. Muuttaako e-oppiminen ammattikorkeakoulun työskentelyä, opetusta ja oppimista. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 111–121.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Varis, Tapio. 2005. Medialukutaidon toteutus Euroopassa. Teoksessa Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö, 9–29.
- Varis, Tapio. (toim.) 2005. Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: Okka-säätiö.
- Wallgren, Mari. 2014. Tekijänoikeus muuttuvassa tietoympäristössä. Teoksessa Inkinen, Tommi, Löytönen, Markku & Rautanen, Anne. (toim.) 2014. Kirja muuttuvasta tietoympäristöstä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry, 123–138.
- Venkula, Jaana. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Helsinki: Books on demand GmbH.
- Verhaeghe, Paul. 2010. Identiteetti etsimässä peiliä. Teoksessa Verhaeghe, Paul, Zizek, Slavoj, Vadén, Tere & Kurki, Janne. 2010. Media ja identiteetti. Vantaa: Apeiron kirjat, 10–57.
- Verhaeghe, Paul, Zizek, Slavoj, Vadén, Tere & Kurki, Janne. 2010. Media ja identiteetti. Vantaa: Apeiron kirjat.
- Yli-Kokko, Päivi. 2005a. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infor-viestintä oy, 62–91.
- Yli-Kokko, Päivi. 2005b. Asiantuntija neuvottelussa ja palaverissa. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infor-viestintä oy, 92–127.
- Yli-Kokko, Päivi. 2005c. Asiantuntija esiintyy. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infor-viestintä oy, 178–207.

## LIITE 1 TIETOHALLINNON JOHTAMISEN KEHITTÄMISPÄIVÄ

*Kirjoitin tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän kutsuluonnoksen, jonka julkaisen huhtikuussa. Liitän luonnoksen kehittämis- ja tutkimustehtävääni.*

### **Tietohallinnon johtaminen vaatii koordinoitua**

Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry järjestää tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän toukokuussa 2016 Partioasemalla osoitteessa Töölönkatu 55, 00250 Helsinki. Tarkoituksena on suunnitella järjestön tietohallintoa koskeva talousarvio ja suunnitella tietohallinnon johtamisen kehittämistä. Kehittämispäivässä sovitaan yhdessä myös siitä, miten järjestön tietohallinnon johtamista aletaan kehittää hyvänä hallintotapana.

Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivä on tarkoitettu Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n hallituksen, talousvaliokunnan, tietohallintoryhmän ja IT-ryhmän jäsenille sekä näiden ryhmien sihteereinä toimiville partiotoimihenkilöille. Kehittämispäivä on osallistujille maksuton. Partiolaisrekisteri Kuksan ilmoittautumislomake julkaistaan huhtikuussa. Skype for Business -etäosallistuminen mahdollistetaan myös.

Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivä perustuu sekä Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n tietohallinnon kehittämissuunnitelmaan (Oikkonen 2014) että Mikko Lehtosen opinnäytetyöhön Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta – Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa (2016). Molempiin dokumentteihin pyydetään tutustumaan etukäteen kehittämispäivään orientoitumiseksi ja valmistautumiseksi.

Microsoft Office 365 -työtila ja Yammer-ryhmä perustetaan sekä dokumentinhallintaa varten että työskentelyn jatkamiseksi digitaalisesti kehittämispäivän jälkeen. Järjestön hallitusta pyydetään käymään lähetekeskustelu tietohallinnon johtamisen kehittämisestä elokuussa 2016 talousarvion ja toimintasuunnitelman 2017 perusteella.

Tietohallinnon johtamisen kehittämistä jatketaan webinaarein kehittämispäivän jälkeen. Ne järjestetään joka toinen kuukausi. Tietohallintoryhmä koordinoi tietohallinnon johtamisen kehittämistä hallintopäällikkö Mikko Lehtosen huolehtimissa käytännön järjestelyistä. Tietohallintoryhmä tarkentaa tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän ohjelmaa ja webinaari aiheita, joten pienet muutokset ovat mahdollisia.

### **Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivä 5/2016**

Klo 9.00 Aamukahvit

Klo 9.30 Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän avaus ja työskentelyyn orientoituminen | *Soile Oikkonen, tietohallintoryhmän puheenjohtaja*

Klo 10.00 Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta | *Mikko Lehtonen, tietohallintoryhmän sihteeri*

Klo 10.30 Toimintasuunnitelma tietohallinnon johtamisen kehittämiseksi 2017

Klo 12.00 Lounas

Klo 12.45 Tietohallintoa koskeva talousarvio 2017 perusteineen

Klo 15.00 Tietohallinnon johtamisen kehittäminen ja työskentely 2016

- Tavoitteet ja toimintatavat
- Microsoft Office 365 -työtila ja Yammer-ryhmä
- Suunnitellut webinaari aiheet 2016
  - o Resurssikartoitus ja päätöksentekokriteerien luominen
  - o ICT-portfolion rakentaminen
  - o Hankinnat ja toimittajayhteistyö
  - o ICT ja aikuiskasvatus
  - o Käyttäjätarinat ja -tapaukset

Klo 16.00 Tietohallinnon johtamisen kehittämispäivän päätös



## LIITE 2 KYPSYYSNÄYTE

*Kirjoitin kypsyysnäytteenäni tiedotteen, jonka liitän kehittämisen- ja tutkimustehtävääni.*

### **Järjestötyön digitalisaatio vaatii aikuiskasvatusta**

Digitalisaatio on järjestöä kehittävää toimintaa tarkoittaen myös järjestön toimintaympäristömuutosta. Ihmisten ja yhteisöjen kehittäminen yhdistyy pilvipalveluiden ja tietojärjestelmien kaltaisiin teknologisen kehityksen mahdollisuuksiin. Digitaalinen kehittämiskyky merkitsee järjestön kykyä uudistaa toimintaansa ja kehittää sitä sopeutumisen tai kuihtumisen asemesta.

### **Digitalisaatio on menestyvän järjestön valinta**

Hallintopäällikkö **Mikko Lehtonen** tutkii opinnäytetyössään *Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta* Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistamista päätöksenteossa. Opinnäytetyössä todetaan, että järjestötyön digitalisaatio vaatii aikuiskasvatusta ihmisten ja yhteisöjen digitaalisten valmiuksien ja digitaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Ei ole olemassa järjestöä, joka voi etäännyä teknologisesti kehityksestä. Digitalisaation tarkoituksena on kehittää järjestön palveluita ja luoda arvoa sen prosesseissa digitaalista informaatiota käsittelemällä. Digitalisaatio on mahdollisuus jokaisessa päätöksessä.

Digitalisaatio vähentää järjestötoiminnan kustannuksia ja jakaa järjestön resursseja tarkoituksenmukaisesti. Teknologinen kehitys vaatii yhteisöllisyyden huomioon ottamista. Ihmisten ja yhteisöjen digitaalista osallisuutta on tuettava järjestötoiminnassa erityisesti silloin, kun suunnitellaan, kehitetään ja käytetään uusia pilvipalveluita tai tietojärjestelmiä.

### **Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa**

Digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen edellyttää päätöksenteossa yhteistä ja ymmärrettävää kielenkäyttöä. Järjestön päätösten tulee perustua resurssien arviointiin ja käyttäjäkokemuksiin. Ihmiset, yhteisöt ja asiat ovat resursseja, jotka on yhdistettävä toisiinsa päätöksenteossa. Se vähentää järjestön päätöksentekoon liittyviä taloudellisia ja toiminnallisia riskejä.

Opinnäytetyön päätelmänä lausutaan, että järjestöjen on opeteltava tuntemaan digitalisaatio mahdollisuuksineen ja alettava puhua siitä toimialansa aloitteelliseksi kehittämiseksi. Digitalisaatiokeskustelu vaatii myös kriittisiä, humanistisia puheenvuoroja. Tietohallinnon johtamisen järjestäminen tukee järjestön päätöksentekoa hyvänä hallintotapana digitalisaatiossa onnistumiseksi.