

Oppimisympäristönä arjen työ

Annika Ilmaranta

Opinnäytetyö
Liiketalouden yamk-tutkinto
2020



Tekijä Annika Ilmaranta	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Oppimisympäristönä arjen työ	Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 16
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli uudistaa Elisa Oyj:ssä useita vuosia käytössä ollut oppimisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvä tukiprosessi.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ymmärrys yksilön oppimismotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja lopputuotoksena synnyttää uudistettu oppimisen tukiprosessi prosessikuvauksineen ja -kaavioineen. Tutkimustyössä keskityttiin ymmärtämään, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja kykyyn oppia arjen työssä sekä miten yksilöissä herätetään innostus oppimiseen. Näiden ymmärtämisen tavoitteena on vauhdittaa koko organisaation oppimista ja kehittymistä. Työssä ei käsitelty esimiestyön, johtamisen tai koulutusten kehittämistä eikä se sisällynyt uudistetun tukiprosessin viestintäsuunnitelmaa, vaikka nämä liittyvät olennaisesti oppimisprosessiin työyhteisössä.</p> <p>Kehitystyön kohteena olleen tukiprosessin nykytilan selvitys toteutettiin osana kehittämistehtävää alkuvuodesta 2018. Selvitystyössä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluita, palvelumuotoilua sekä prosessin arvovirtakuvausta. Nykytilaselvityksen jälkeen tutkimustyö jatkui prosessiajattelun sekä arjen työssä oppimisen tutkimisella. Tämän jälkeen rakennettiin Osaamisen mahdollistaminen -tukiprosessin prosessikuvaus ja -kaavio. Tukiprosessin uudistus valmistui keväällä 2019.</p> <p>Tutkimustyön ydinviesti on, että työntekijöiden oppimismotivaatio sekä kyky oppia ja kehittää itseään pitävät työntekijän ja koko organisaation kilpailukykyisinä. Organisaation kannalta on tärkeää, että yksilön, ympäristön ja organisaation oppimistavoitteet kohtaavat, jolloin yrityksen työntekijöiden osaaminen tukee organisaation strategisia osaamistarpeita.</p> <p>Jotta Oppimisen mahdollistamisen tukiprosessin tavoite saadaan vietyä organisaatiossa käytäntöön, tulee oppimisesta keskustella ja viestiä jatkuvasti organisaatiossa.</p>	
Asiasanat Oppiva organisaatio, prosessin kehittäminen, työssäoppiminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja keskeiset käsitteet.....	2
1.2	Kehittämistehtävän rakenne.....	3
2	Prosessi	4
2.1	Prosessiajattelun perusteita	4
2.2	Prosessin kehitys- ja uudistustyö	10
3	Kehitystyön tutkimusmenetelmät.....	16
3.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana ja laadullinen tutkimus	16
3.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	18
3.3	Haastattelun analysointi sekä laadullisen tutkimuksen arviointi	19
4	Jatkuva oppiminen on organisaation tärkein kyvykkyys.....	23
4.1	Osaamistarpeiden synty, tarpeisiin vastaamisen kyky ja oppimisympäristö.....	24
4.2	Oppimisen prosessi ja oppiminen osana arjen työtä.....	28
4.3	Omistajuuden merkitys oppimisessa ja oppimisen kulttuuri	34
5	Tukiprosessin uudistaminen	42
5.1	Osaamisen kehittäminen -tukiprosessin nykytilan selvitys.....	42
5.2	Prosessikuvaus ja kaavio	53
5.3	Mitä muutettiin?.....	54
6	Pohdinta.....	56
6.1	Yhteenveto.....	56
6.2	Johtopäätökset.....	57
6.3	Kehittämistyö ja oma oppiminen	60
	Lähteet	63
	Liitteet.....	67
	Liite 1. Haastatteluiden saatekirje.....	67
	Liite 2. Haastattelukysymykset, ensimmäinen haastattelu	68
	Liite 3. Tutkimustulokset ensimmäisestä haastattelusta	69
	Liite 4. Haastattelukysymykset, toinen haastattelu	72
	Liite 5. Tutkimustulokset toisesta haastattelusta.....	73

1 Johdanto

Elisa Oyj on tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluyritys. Elisan arvot ovat: asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Uusiutumista on kuvattu Elisan verkkosivuilla näin:

- Meillä on into uuden oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen
- Opimme virheistä ja onnistumisista
- Etsimme rohkeasti uusia toimintamalleja ja haastamme uskomuksia.

(Elisa Oyj 2019)

Tämä projektityö tukee Elisan arvoa: uusiutuminen. Jotta organisaatio pärjää yhä kiristyville markkinoilla, on jatkuvasta uusiutumisesta ja oppimisesta tullut tärkeimpiä kyvykkyyksiä organisaatioissa. Elisassa jatkuva oppiminen ja kokeilukulttuuri ovat merkittävässä roolissa osana organisaation strategiaviestintää.

Yksilön osaamisen kehittämistä tuetaan Elisassa 70-20-10 -mallin avulla. Tässä mallissa työssä oppimisen merkitys korostuu, kun yksilöt ja tiimit ratkovat arjen työssä eteen tulevia haasteita ja ongelmia yksin ja yhdessä.

Elisassa on useita prosesseja ja tukiprosesseja. Yksi niistä on osaamisen ja oppimisen kehittämiseen liittyvä tukiprosessi, jota kutsuttiin vuonna 2018 Osaamisen kehittämisen tukiprosessiksi. Prosessit ovat oleellinen osa elisalaista tapaa toimia ja pyrkiä kohti erinomaisuutta. Elisassa jokaisella prosessilla on sponsori, omistaja, kehitysvastaava sekä prosessiryhmä (jota Elisassa kutsutaan kehitysryhmäksi), jotka vastaavat prosessin toiminnasta, kehittämisestä, seurannasta ja tulosten mittaamisesta. Tämän kehittämistehtävän tekijä toimi kehitystyön kohteena olleessa tukiprosessissa kehitysvastaavan roolissa ja oli yksi tukiprosessin prosessiryhmän jäsenistä. Hänellä oli aktiivinen rooli kehittämistehtävän aiheena olleessa tukiprosessin tutkimus- ja uudistusprojektissa.

Osaamisen kehittämisen tukiprosessin uudistaminen valikoitui ajankohtaisuutensa vuoksi tämän kehittämistehtävän aiheeksi. Osaamisen kehittämisen tukiprosessi oli ollut käytössä Elisassa vuodesta 2012 alkaen, eikä se vastannut enää organisaation nykyisen strategian mukaista näkemystä oppimisesta. Tukiprosessille ei oltu tehty suuria muutoksia vuosien aikana, joten nyt oli aika kehittää prosessia nykytarpeita vastaavaksi. Myös tukiprosessin tuomia hyötyjä prosessin asiakkaille piti pohtia uudelleen.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Kehittämistyön tavoitteena on löytää keinoja herättää yksilöissä innostus oppimiseen ja siten vauhdittaa koko organisaation oppimista ja kehittymistä niin, että oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat osana arjen työtä. Tämä kehittämistyö tukee Osaamisen kehittäminen -tukiprosessin uudistustyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ymmärrys yksilön oppimismotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja lopputuotoksena synnyttää uudistettu oppimisen tukiprosessin prosessikuvaus ja -kaavio.

Kehittämistyön lähtökohtana on nykytilan selvittäminen, jonka avulla saadaan ymmärrys henkilöstön nykyisistä ajatusmalleista arjessa tapahtuvasta oppimisesta. Nykytilaselvityksen jälkeen tutkitaan, mitä oppiva organisaatio parhaimmillaan tarkoittaa. Nykytilaselvityksen ja tutkimustyön perusteella työstetään uusi oppimisen tukiprosessi Elisa Oyj:lle.

Tähän kehittämistyöhön eivät kuulu esimiestyön, johtamisen tai koulutusten kehittäminen, vaikka ne liittyisivät olennaisesti oppimisprosessiin tai sen tukemiseen. Tähän työhön ei myöskään kuulu uudistetun tukiprosessin viestintäsuunnitelma, sillä sen työstämisestä on vastuussa organisaation sisäisen viestinnän ammattilainen.

Tämän tutkimustyön keskeisiä käsitteitä ovat:

Prosessi: Prosessi on tapa tehdä asioita ja saada asioita aikaan. Jotkut prosessit tuottavat tuotteita ja palveluja loppuasiakkaille ja toiset prosessit on luotu organisaatiota itseään varten. (Tuominen 2010, 9.)

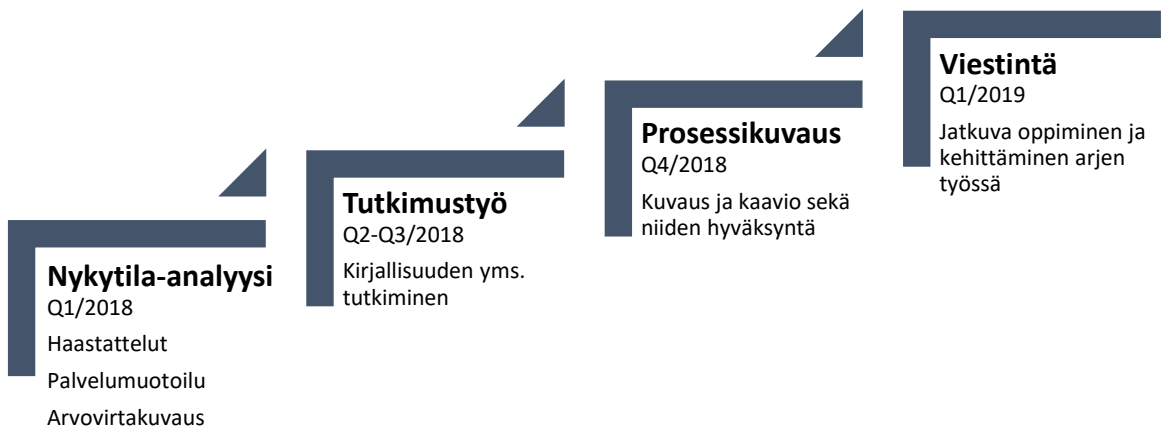
Ydinprosessi: Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja tai tehtäviä. Prosessin tarkoituksena on tuottaa arvoa yrityksen ulkoisille asiakkaille (Lecklin 2006, 130).

Tukiprosessi: Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja onnistumiselle (Lecklin 2006, 130).

Prosessikuvaus: Kuvaus sisältää prosessin ymmärtämisen kannalta oleelliset tekijät, kuten roolit, menetelmät, työkalut, prosessin tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat organisaation toisiin prosesseihin nähden (Laamanen & Tinnilä 2013, 123).

Prosessikaavio: Kaaviolla kuvataan prosessin toimintoja, tietovirtoja ja niihin liittyviä rooleja graafisesti. Kaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Laamanen & Tinnilä 2013, 124.)

Kuviossa 1 on esitetty tukiprosessin kehitysryhmän työstämä tukiprosessin uudistussuunnitelma.



Kuvio 1. Tukiprosessin uudistamissuunnitelma

Tukiprosessin uudistustyön ensimmäisessä vaiheessa tehdään tukiprosessin nykytila-analyysi, joka sisältää kohderyhmän haastatteluja, palvelumuotoilutyöpajan sekä prosessin arvovirtakuvauksen. Tämän jälkeen tutkitaan prosessityöskentelyyn ja oppimiseen liittyvää tietopohjaa. Tiedon hankkimisen jälkeen on vuorossa uudistetun tukiprosessin prosessikuvaus, joka esitellään Elisan johtoryhmälle, sillä uudistetun tukiprosessin käyttöönotto vaatii johtoryhmän hyväksynnän ja sitoutumisen. Hyväksynnän jälkeen alkaa uudistetun tukiprosessin viestiminen kohderyhmälle.

1.2 Kehittämistehtävän rakenne

Tässä kehittämistehtävässä on johdannon lisäksi kuusi päälukua. Kehittämistyön tietoperusta rakentuu seuraavista aihealueista: prosessiajattelusta, arjen työssä oppimisesta sekä itseohjautuvuuden ja omistajuuden merkityksestä yksilön oppimisessa.

Kehittämistehtävän rakenne mukailee tukiprosessi uudistuksen etenemisen vaiheita, siksi kehitystyön tutkimusmenetelmiä kuvataan heti prosesseja käsittelevän pääluvun jälkeen. Johdantoluvussa esitellään kohdeorganisaatio ja kerrotaan kehittämistyön tavoite, etenemissuunnitelma, rajaus sekä avataan kehittämistyöhön liittyvät keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään prosessiajattelun ja -työskentelyn perusteita. Kolmannessa luvussa keskitytään kehitystyön tutkimusmenetelmiin. Neljännessä luvussa käsitellään oppivaa organisaatiota. Viidennessä luvussa keskitytään kehittämistyön kohteena olevan tukiprosessin uudistustyöhön. Kuudennessa luvussa esitellään tämän kehittämistyön keskeiset tulokset, johtopäätökset ja kehittämissuositukset. Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen uskottavuutta ja yleistettävyyttä sekä tarkastellaan tekijän omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä kehittämistyöprosessin aikana.

2 Prosessi

Tämä luku käsittelee prosessiajattelua. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan prosessien luokittelun periaatteista, prosessitiimin tehtävistä, prosessikuvauksen ja -kaavion merkityksestä sekä prosessimittareiden ja tavoitteiden määrittämisestä. Toisessa alaluvussa käsitellään prosessin kehitys- ja uudistustyötä.

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessiin liittyvät tehtävät pitää voida määritellä ja niiden pitää olla mitattavissa. Prosessin tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Prosessilla asiakas voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas. (Lecklin 2006, 123.)

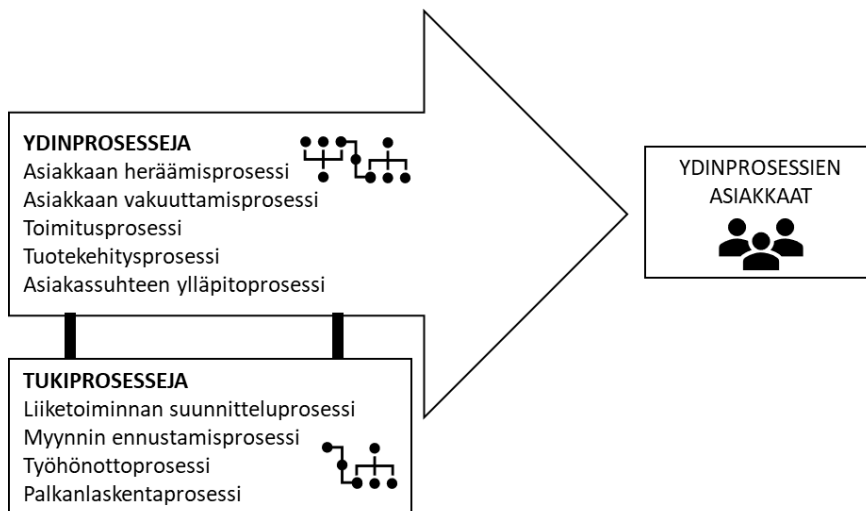
Prosessin tehtävät muodostavat tehtävien ketjun. Tämä tehtävien ketju vaatii käynnistykseen jonkin ”inputin” eli syötteen. Lopputuotoksena tehtävien ketjusta muodostuu ”output” eli prosessin tuotos (Tuominen 2020, 9).

Prosessit palvelevat koko organisaatiota ja niillä on vaikutuksia yli osastorajojen ja joskus jopa yli yritysrajojen, jos prosessin tehtäviä on mukana toteuttamassa yrityskumppani. Prosesseja pitää tarkastella aina kokonaisuuksina, sillä vasta eri osastojen yhteistoiminnan lopputuotos synnyttää prosessin asiakkaalle arvoa. (Laamanen & Tuominen 2011, 22; Lecklin 2006, 124.)

2.1 Prosessiajattelun perusteita

Prosesseja luokitellaan erilaisten kriteerien avulla. Avainprosessit ovat prosesseja, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaation menestykselle. Avainprosessit voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja. (Tuominen 2010, 10.)

Ydinprosessit ovat tyypiltään prosesseja, jotka tuottavat arvoa organisaation ulkoisille asiakkaille ja tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka tuottavat arvoa organisaation henkilöstölle eli sisäisille asiakkaille (kuvio 2). Tukiprosessien tehtävänä on luoda edellytykset organisaatioiden ydinprosessien tehokkaalle toiminnalle. (Laamanen 2009, 56-55.)



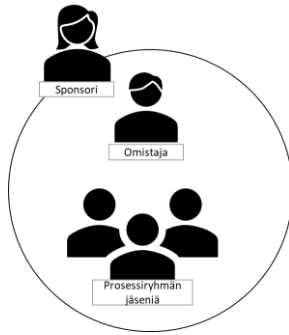
Kuvio 2. Ydin- ja tukiprosesseja (mukaillen Laamanen & Tuominen 2011, 21)

Prosesseja luokitellaan myös niiden luonteen mukaisesti, on ennakoituja prosesseja ja luovia prosesseja. Ennakoivat prosessit ovat määrämuotoisia ja ne tuottavat ennustettavan tuloksen. Ennakoituja prosesseja ovat esimerkiksi sarjatuo- tai palkanmaksuprosessi. Luovat prosessit puolestaan tuottavat jotain uutta arvoa ja niissä käytetään tyypillisesti luovuutta tukevia työmenetelmiä. Luovia prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehityksen tai ongelmanratkaisun prosessit, jollainen oppimisen prosessikin on. (Pitkänen 2010, 76.)

Prosessiajattelussa organisaatio toimii ja organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Koska prosessit yleensä ylittävät perinteiset organisaatorajat, määrätään kullekin prosessille aina omistaja, joka vastaa koko prosessin suorituskyvystä ja sen kehittämisestä. Prosessijohtamisen etuna on kehittää tiettyä toimintaa kokonaisuutena. (Lecklin 2006, 126-128.)

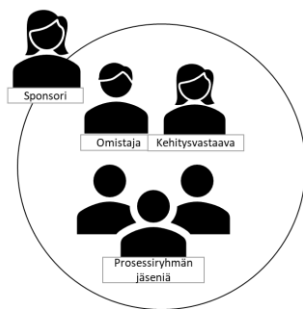
Prosessin omistajien työtä ovat tukemassa sponsorit. Sponsorit ovat organisaatiossa tulosvastuussa koko prosessista. Sponsorit auttaa omistajaa prosessin kehitystyössä sekä johtamisessa. (Tuominen 2016, 18.)

Prosessin omistajan tehtävänä on varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky prosessin osalta. Prosessin omistajan tueksi varsinaiselle prosessityölle määritellään monesti myös prosessitiimi (kuvio 3). Tiimin jäsenten olisi hyvä edustaa yrityksen eri funktioita ja erilaisia osaamisia prosessitiimin mahdollisimman laajan näkemyksen ja ymmärryksen saamiseksi. Tiimin jäsenten tehtävänä on kehittää yhdessä prosessia. He määrittelevät prosessille asetettavat vaatimukset, järjestävät prosessin mittauksen ja toteuttavat prosessin parannustoimenpiteitä. (Lecklin 2006, 131-132.)



Kuvio 3. Prosessitiimin roolit

Elisassa prosessitiimeihin sisältyy myös kehitysvastaavan rooli (kuvio 4). Kehitysvastaava on yksi prosessiryhmän jäsenistä. Kehitysvastaavaan rooliin kuuluu toimia prosessin fasilitaattorina. Lisäksi kehitysvastaava huolehtii muun muassa prosessiryhmän työskentelyalustoista, tarvittavista oikeuksista, palaverikutsujen lähettämisestä prosessiryhmälle sekä hän osallistuu muiden prosessien kehitysvastaavien kanssa kehitysvastaavien kuukausipalaveriin.



Kuvio 4. Prosessiryhmän roolit Elisassa

Prosessin tavoitteena on saavuttaa toimiva, asiakkaalle arvoa tuottava yhteistyö asiakkaan kanssa. Jotta arvon tuottaminen asiakkaalle varmasti toteutuu, prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Prosessia rakennettaessa pohditaan ensimmäiseksi, millaisia tuotteita tai palveluita asiakas tarvitsee eli mikä on prosessin lopputuotos. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi eli toimenpiteet ja resurssit, joilla saadaan aikaan asiakkaan tarvitsemat palvelut. Kolmanneksi selvitetään mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää yrityksen toiminnan kokonaisuudet eli prosessit, jotta he osaavat tukea yrityksen strategiaa ja ohjata omaa tekemistään organisaation tarpeita vastaavaksi. Tämän vuoksi prosessit kuvataan prosessikuvauksen ja -kaavion muodossa. Hyvin kuvatun prosessin

avulla organisaatiossa työskentelevät ihmiset ymmärtävät prosessin kokonaisuuden, ja he löytävät prosessista oman roolinsa. (Laamanen 2009, 21-22.)

Suurin osa prosesseista siis alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen liittyvät prosessit ovat kuitenkin tyypiltään hieman erilaisia prosesseja. Jatkuvan parantamisen tai oppimiseen liittyvät prosessit alkavat parantamisen tai oppimisen suunnittelusta ja päättyvät niiden arviointiin. (Laamanen 2009, 53.)

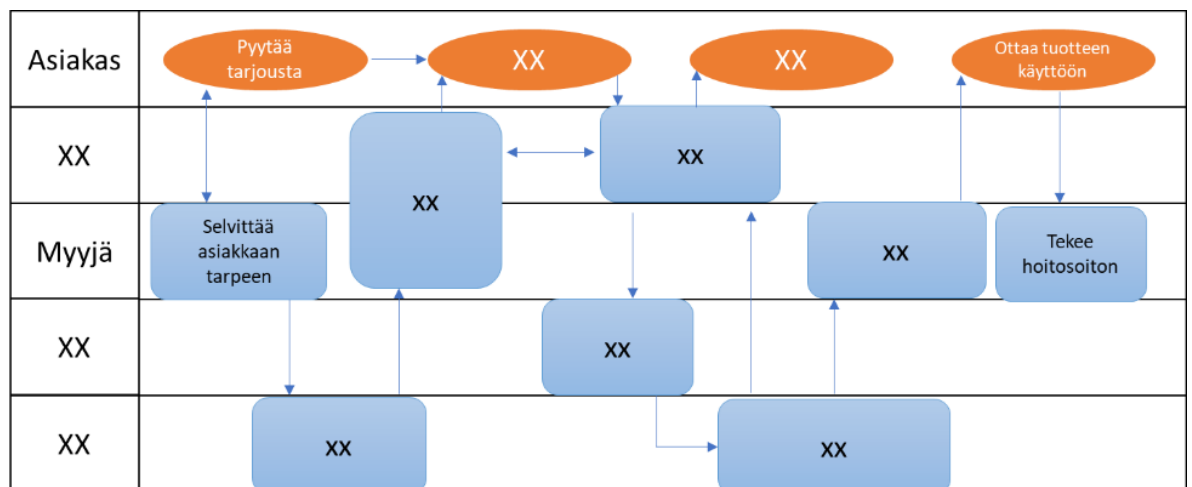
Kuvaavasti nimetty prosessi, hyvä prosessikuvaus ja siihen liittyvä prosessikaavio ovat tärkeitä prosessin viestintävälineitä ja ne tukevat yhdessä prosessin ymmärtämistä organisaatiossa. Kun prosessilla on hyvin prosessia kuvaava nimi, ymmärtävät organisaation jäsenet yhdellä silmäyksellä prosessin toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja sen tuloksia (Laamanen 2009, 59).

Prosessikuvaus on dokumentti, johon on kuvattu prosessin kannalta kriittiset asiat ja ydintekemiset. Se kuvaa asioiden välisiä riippuvuuksia prosessissa ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään prosessin tavoitteita ja kokonaisuutta sekä sitä, miten prosessi on rajattu. Prosessikuvauksesta jokainen prosessiin liittyvä henkilö löytää oman roolinsa prosessissa. Tämä auttaa henkilöstöä tekemään työssään valintoja prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessikuvauksessa kerrotaan pelkistetysti ja selkeästi mihin prosessia sovelletaan, mistä se alkaa ja mihin se päättyy sekä mihin muihin organisaation prosesseihin kyseinen prosessi liittyy. Prosessin alku- ja lopputapahtumien pitää olla selkeästi määritellyjä kuvauksessa, jotta organisaatiossa vältytään prosessien päällekkäisyyksiltä. Kuvauksessa tulee lisäksi ilmetä keitä ovat prosessin asiakkaat sekä sidosryhmät ja mitkä ovat heidän tarpeensa ja vaatimuksensa sekä mikä on prosessin päämäärä eli tarkoitus, tehtävä ja missio. Kuvauksessa kerrotaan myös mitkä ovat prosessin menestystekijät ja miten sen suorituskykyä mitataan sekä mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut, mitä prosessi tuottaa. Kuvauksessa ilmenee myös, millainen on prosessin prosessikaavio ja mitkä ovat prosessin keskeiset roolit sekä niihin liittyvät tärkeimmät tehtävät ja työvaiheet sekä mikä rooli vastaa mistäkin prosessin kohdasta. (Laamanen 2009, 76-78; Lecklin 2006, 139)

Hyvä prosessikuvaus viestii prosessin tavoitteen onnistumisenmahdollisuudesta ja motivoi näin henkilöstöä tekemään parhaansa prosessin onnistumisen eteen. Huono prosessikuvaus saattaa puolestaan luoda henkilöstölle tunteen vaikeasti toteutettavasta prosessista. Prosessikuvauksella on iso viestinnällinen merkitys ja siksi sen työstöön pitää kiinnittää prosessin rakennusvaiheessa runsaasti huomiota. (Pitkänen 2010, 81-83.)

Organisaatioissa on yleensä useita prosesseja. Henkilöstön ja sidosryhmien on helpompaa ymmärtää organisaation eri prosesseja ja niiden linkityksiä toisiinsa, kun kaikki organisaation prosessikuvaukset noudattavat yhtenäistä muotoa. Organisaation tulisikin määrittellä mallipohja prosessikuvauksilleen ja -kaavioilleen, jota kaikki sen prosessit noudattavat. (Lecklin 2006, 138.)

Prosessikaavioon kuvataan, kuvion 5 mukaisesti prosessissa tunnistetut roolit ja prosessiin liittyvä tekeminen sekä toiminta yksinkertaistetusti. Roolien tulee olla aitoja henkilörooleja, jotta ne ovat tunnistettavia ja ne ovat konkreettisia. Tämän vuoksi roolit eivät voi olla esimerkiksi osastoja tai ryhmiä, sillä tällöin työntekijän voisi olla vaikea hahmottaa omaa vastuutaan prosessissa. Ylimmäksi rooliksi prosessikaaviossa nostetaan aina prosessin asiakas, jolle prosessi tuottaa arvoa. Roolit sijoitetaan kaavion vasempaan laitaan siten, että tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Tämä helpottaa kaavion luettavuutta ja ymmärtämistä sekä mahdollistaa aikataulun esittämisen janelalla. Tehtävien symbolina prosessikaaviossa käytetään neliötä, tiedonkulun symbolina nuolta ja asiakasta symboloi soikio. Prosessi tulee kuvata yksinkertaistettuna, mutta riittävällä tarkkuudella. Tällöin prosessin toimintalogiikka tulee kaaviossa selväksi. (Laamanen 2009, 79-81.)



Kuvio 5. Prosessikaavio (mukaillen Laamanen 2009, 79)

Prosessia ei voi johtaa ja ohjata jos sitä ei voi mitata (Lecklin 2006, 151).

Mittareita pohdittaessa tulee miettiä mitä halutaan tietää ja mistä asioista prosessiryhmän ja organisaation on tärkeää olla prosessin kannalta selvillä. Kaikella mittaamisella pitää aina olla järkevä tarkoitus (Pitkänen 2010, 85). Mittareita valittaessa on otettava tarkoin huomioon prosessirajat, jotta prosessille valittavat mittarit mittaavat juuri tietyn prosessin toimintaa (Tuominen 2016, 19).

Prosessin johtamisen apuna olevia mittareita ovat pää- ja suorituskvyn mittarit. Prosessin suorituskvya mitataan, jotta tiedetaan, tuleeko prosessi tuottamaan haluttua lopputulosta. Suorituskvymittarit siis auttavat ennustamaan päämittareiden eli prosessin lopputavoitteen saavuttamismahdollisuuksia. Prosessin kehitysryhmän pitää valita prosessille sellaiset mittarit, jotka mittaavat juuri heidän prosessinsa toimintaa ja tulosta, ja jotka antavat tietoa juuri heidän prosessinsa toiminnan kehittymisestä. Hyvien mittareiden avulla prosessiryhmä voi kehittää tekemisiä prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Torkkola 2016, 162-163.)

Prosessin suorituskvyn mittaamisen tarkoituksena on siis saada selville, mitä prosessille oikeasti tapahtuu tai on tapahtumassa. Se, mitä tekemistä ja toimintaa tunnuslukujen takana on, pitää myös ymmärtää, jotta prosessiryhmä voi tulkita mittareita ja lukuja analyttisesti. (Laamanen 2009, 149-152.)

Tyypillisiä prosessin suorituskvymittareita ovat läpimenoaika tai tuotetut kappalemäärät. (Laamanen 2009, 153-154). Kaikissa prosesseissa prosessin läpimenoaikaa tai kappalemääriä ei ole järkevää tai niitä ei voida mitata. Tällöin voidaan mitata prosessin tarkoituksen toteutumista (Laamanen 2009, 174).

Prosessin tavoitteita ja mittareita pohdittaessa prosessia voidaan tarkastella niin organisaation kuin asiakkaan näkökulmista. Prosessin asiakasta kiinnostaa, mitä prosessi saa aikaan eli mitä prosessi tuottaa hänelle. Organisaatio on puolestaan kiinnostunut siitä, miten se tuottaa tuotteen tai palvelu eli miten prosessi toimii. Sekä organisaatiota että asiakasta kiinnostaa prosessin joustavuus eli sopeutumiskyky erilaisiin muuttuviin tilanteisiin nähden. (Tuominen 2010, 11.)

Prosessin mittaustiheys tulee tehdä riittävän usein prosessin kehityssuunnan selvittämiseksi. Hyvän prosessimittarin vaatimuksena on, että se on luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen. Sen on oltava myös oikeudenmukainen, edullinen, nopeasti kehityssuunnan kertova ja sen on mitattava prosessille olennaisia asioita. Seurattavia mittareita ei pidä olla liikaa, mittareita tulee olla vain muutamia. Mittarit eivät saa aiheuttaa hyödytöntä tekemistä tai tarpeettomia lisäkustannuksia organisaatiolle. Hyvä prosessimittari on tulevaisuutta ennakoiva ja se ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Prosessin olemassa olevien mittareiden toimivuutta pitääkin arvioida säännöllisesti, sillä mittareiden tulee olla ajankohtaisia ja niiden tulee tukea prosessin kehittymistä haluttuun suuntaan. (Lecklin 2006, 152-154.)

Oppimisen mittaaminen on jonkin verran haastava mittari määritellä. Henkilökohtaista ammatillista kehittymistä saattaa olla vaikea todentaa, siksi oman kehittymisen ja oppimisen havaitseminen on tärkeää. Työntekijöiden pitää tietää mikä menee hyvin ja missä asioissa heidän tulisi parantaa. Ihmisen työssä suoriutumiseen vaikuttaa kuitenkin moni asia, ei pelkästään osaaminen. Suoriutumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi järjestelmien toimimattomuus sekä henkilökohtaiset kriisit työelämän ulkopuolella. Oppimisen ja työssä kehittymisen merkityksestä ja edistymisestä puhutaan monessa organisaatiossa esimies-alaiskeskusteluissa, joissa pohditaan mitä henkilö on oppinut viimeisten kuukausien aikana ja mitä uutta opittavaa tulevaisuudessa olisi tarpeen opetella, sekä miten henkilön omat ja organisaation oppimistarpeet kohtaavat. Tällaiset keskustelut ovat oivia paikkoja pohtia yksilön kehittymistä työssään ja konkretisoida se, mitä henkilö on oppinut ja mitä hänen tulisi seuraavaksi oppia. (Grönfors 2010, 131-132.)

Perinteisiä osaamisen kehittämisen -tukiprosessille tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi oppimiseen käytetty aika ja erilaiset osaamisprofiilit (Laamanen & Tinnilä 2013, 39.)

2.2 Prosessin kehitys- ja uudistustyö

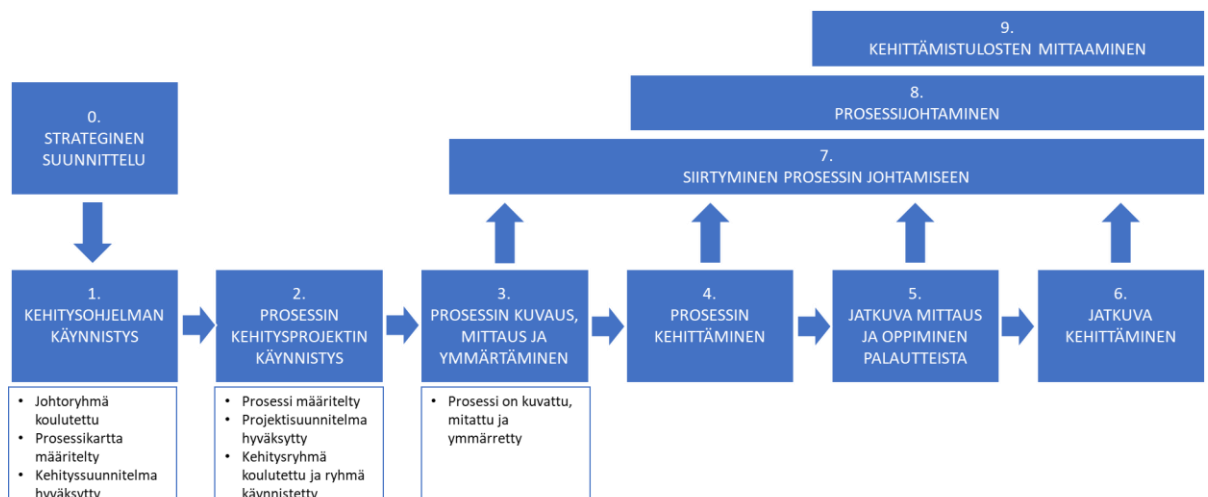
Mikään prosessi ei ole ikuinen ja jossain kohtaa tulee tilanne, että prosessille pitää tehdä jotain. Prosessia pitää kehittää ja parantaa, sitä pitää uudistaa tai se voidaan todeta ajan myötä kokonaan tarpeettomaksi. Kun prosessissa tullaan tilanteeseen, että prosessia pitää kehittää merkittävästi, on sille tehtävä prosessin kehittämissuunnitelma. Prosessinkehittämissuunnitelma kannattaa tehdä yhdessä koko prosessitiimin kanssa, jotta koko tiimi sitoutuu kehitystyöhön ja työn lopputuotokseen. Kehityssuunnitelmaan voi sisältyä esimerkiksi prosessin kehittämistavoitteet, uusi prosessikuvaus, vastuuttamiset, aikataulusuunnitelma, prosessin mittaus ja seurantavaatimukset sekä erilaiset resurssitarpeiden suunnitelmat uudistustyön toteuttamiseksi. (Lecklin 2006, 191.)

Prosessin kehitystyötä käynnistäessä tulee varmistua, että prosessilla on aktiivinen sponsori, omistaja ja prosessitiimi, jotka ovat motivoituneita kehitystyöhön. Tarvittaessa prosessille valitaan uusi sponsori, omistaja ja prosessitiimi. Omistaja ja prosessitiimi ottavat vastuulle prosessin kehittämisen työstön. Koko prosessitiimi, johon myös omistaja kuuluu, tekee kehitystyön alussa itselleen parannus- sekä tiedonkeruusuunnitelman. Tiedonkeruusuunnitelmassa tunnistetaan tiedonlähteet, joista voidaan kerätä tietoa prosessin kehittämiseksi, sekä kartoitetaan organisaatiosta ihmiset, joita tulisi haastatella. (Lecklin 2006, 137.)

Kun prosesseja lähdetään parantamaan ja kehittämään isommassa mittakaavassa on ensin tehtävä nykytilan kartoittaminen, jotta tiedetään prosessin uudistustyön lähtötilanne. Vasta nykytilan kartoittamisen jälkeen voidaan aloittaa varsinainen kehitystyö. (Lecklin 2006, 134-135.)

Osana nykytilan kartoittamista on tutkia organisaation prosessikarttaa, johon on merkitty kaikki organisaatiossa toimivat pää- ja tukiprosessit sekä niihin liittyvät keskinäiset vuorovaikutukset. Tämä siksi, että prosessin nykytilaa kartoittaessa on ymmärrettävä prosessin kytkökset muihin organisaation prosesseihin ja siihen, miten kehitettävä prosessi liittyy organisaation prosessien kokonaisuuteen. (Lecklin 2006, 136.)

Prosessin nykytilaa voidaan analysoida monella eri tavalla. Yksi tapa on, että prosessitiimi pohtii prosessin tilannetta omien ja muiden henkilöiden kokemusten perusteella ja pyrkii luovan aivoriihityöskentelyn avulla ideoimaan ja kehittämään prosessia. Prosessikaaviot ja prosessikuvaukset toimivat työssä hyvinä analysointipohjina. Yleensä prosessin parantaminen tapahtuu pienin askelin eikä kehitystyö näy välttämättä prosessikaaviossa tai -kuvauksessa. Joskus prosessi tarvitsee kuitenkin laajempaa uudistusta ja silloin yleensä puhutaan prosessin uudistamisesta. (Lecklin 2006, 148-150)



Kuvio 6. Prosessin kehittämisen ohjelma (mukailten Tuominen 2010, 27)

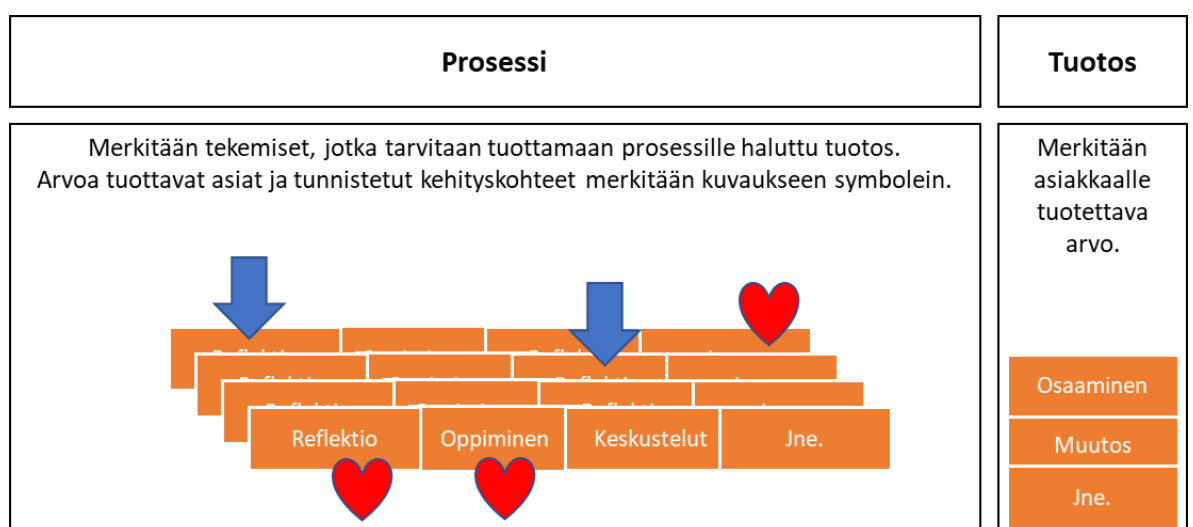
Kuten kuviossa 6 on kuvattu, kaikilla ihmisillä, jotka ovat kehittämässä prosessia, tulee olla riittävät valmiudet kehittämistyön tekemiseen. Käytännössä siis kaikkien prosessitiimin jäsenten tulee saada riittävä koulutus tai valmennus prosessiajattelun ja -työskentelyn sekä kehittämistyön osajaksi. On myös huomioitavaa, että organisaation prosessikartta

tulee olla valmiina ennen yksittäisen prosessin kehittämis- tai uudistustyötä, jotta tiedetään, mitkä ovat organisaation eri prosessien väliset riippuvuussuhteet ja jotta nämä riippuvuussuhteet osataan ottaa huomioon kehitystyössä. (Tuominen 2010, 27-32.)

Arvovirtakuvaus ja palvelumuotoilu auttavat visuaalisesti prosessiryhmää ymmärtämään prosessia. Prosessien kehittämisen apuna käytetään usein arvovirtakuvausmallia, joka antaa yleiskuvan prosessin kokonaisuudesta nykytilassaan. Kuvauksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä prosessin nykytilasta, tavoitetilasta sekä sen kehityskohteista ja muutostarpeista. Arvovirtakuvauksen avulla saadaan visualisoitua prosessin toimivuutta kokonaisuutena. Arvovirtakuvauksessa kuvataan prosessin syöte, prosessin tekemiset sekä prosessin lopputuotos asiakkaalle. Tarkasti tehdyn kuvauksen avulla löydetään mahdolliset prosessin monimutkaisuudet ja pullonkaulat, joita pitää lähteä kehittämään. (Torkkola 2016, 131-133.)

Arvovirtakuvauksen työstö etenee siten, että ensin valitaan kehityskokonaisuus, jonka kehittymistä organisaatiossa halutaan ymmärtää ja sitten tunnistetaan siihen liittyvät työvaiheet (kuvio 7). Näin saadaan tunnistettua asiakkaalle arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat tekemiset. (Kangas 2018.)

Arvovirtakuvauksessa arvoa muodostuu aina, kun asiakkaalle eli virtausyksikölle tapahtuu jotain. Arvovirtakuvaus auttaa prosessiryhmän jäseniä ymmärtämään prosessia kokonaisuutena ja analysoimaan, mitkä asiat prosessissa tuottavat arvoa sen asiakkaille. Kun ensin ymmärretään asiakkaalle arvoa tuottavat kohdat prosessissa, voidaan sen jälkeen keskittyä prosessin toiminnan parantamiseen. (Modig & Åhlström 2016, 17-21.)



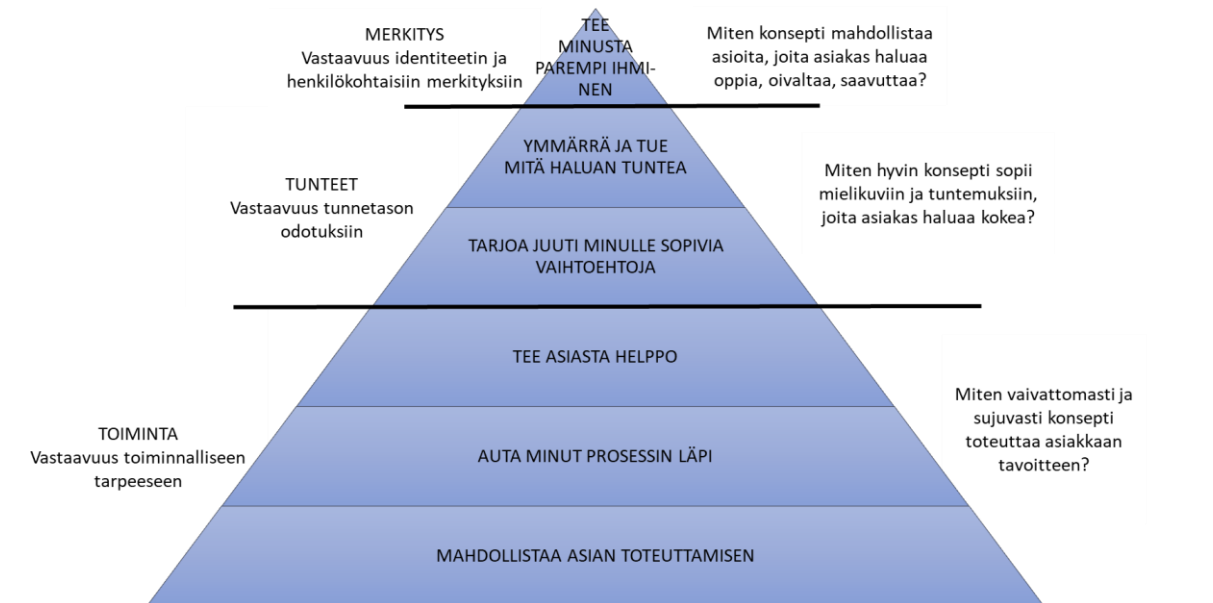
Kuvio 7. Arvovirtakuvaus (mukaillen Kangas 2018)

Palvelumuotoilu auttaa kehitystyötä tekeviä lähestymään visuaalisesti ja systemaattisesti palvelun kehittämistä ja innovointia niin analyyttisellä kuin intuitiivisellakin ajattelutavalla. Analyttisellä lähestymistavalla tarkoitetaan loogista päättelyä, joka perustuu tosiasioihin ja dataan. Intuitiivisella tavalla tarkoitetaan taitoa ja kokemusta nähdä se, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista, jotain sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Palvelumuotoilu antaa palvelun kehittämisprosessiin ymmärrystä siitä, miten niin palvelun tuottajan kuin palvelun käyttäjän eli asiakkaan tarpeet ja odotukset tulee huomioida ja ennakoida tuotettavassa palvelussa. (Tuulaniemi 2011, 10-12.)

Palvelumuotoilu on oiva apuväline myös organisaatioiden sisäisten palveluiden kehittämistyössä. Palvelumuotoilun avulla voidaan muun muassa määritellä ja kehittää organisaation innovaatioprosessia ja antaa työkalut kehittämistyöhön sekä yhdistää asiakas- ja liiketoiminnan näkökulmia. Palvelumuotoilun avulla palvelu ja siihen liittyvä tekeminen saadaan visualisoitua. (Tuulaniemi 2011, 98.)

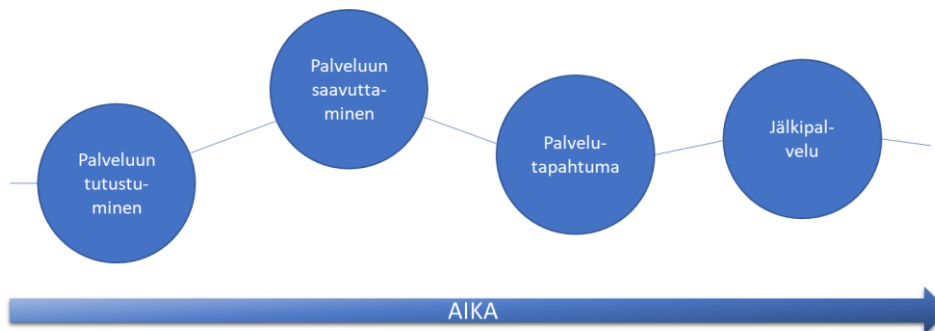
Palvelumuotoilussa toteutettavalle ongelmanratkaisulle on tyypillistä, että laaja ja kompleksinen asiakokonaisuus analysoidaan ja jaetaan pienempiin osa-alueisiin. Osakokonaisuuksia ratkotaan sitten erikseen ja lopuksi osakokonaisuuksien ratkaisut yhdistetään kokonaisratkaisuksi. (Tuulaniemi 2011, 58.)

Jotta asiakkaille tarjottava palvelu on asiakkaille houkuttelevaa, pitää asiakkaan saada palvelusta hyviä kokemuksia. Asiakkaan kokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin (kuvio 8). Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen sekä siihen, miten palveluprosessi toimii, miten palvelu saavutetaan ja kuinka käytettävä palvelu on. Jotta palvelu voi olla olemassa, pitää toiminnan tason vaatimusten täytyä. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia palvelusta. Esimerkiksi kokiko asiakas palvelun miellyttäväksi ja helpoksi tai aiheuttiko palvelu asiakkaassa innostuvuuden tunnetta. Merkitystaso tarkoittaa asiakkaalle kokeemukseen liittyviä mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 8. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75)

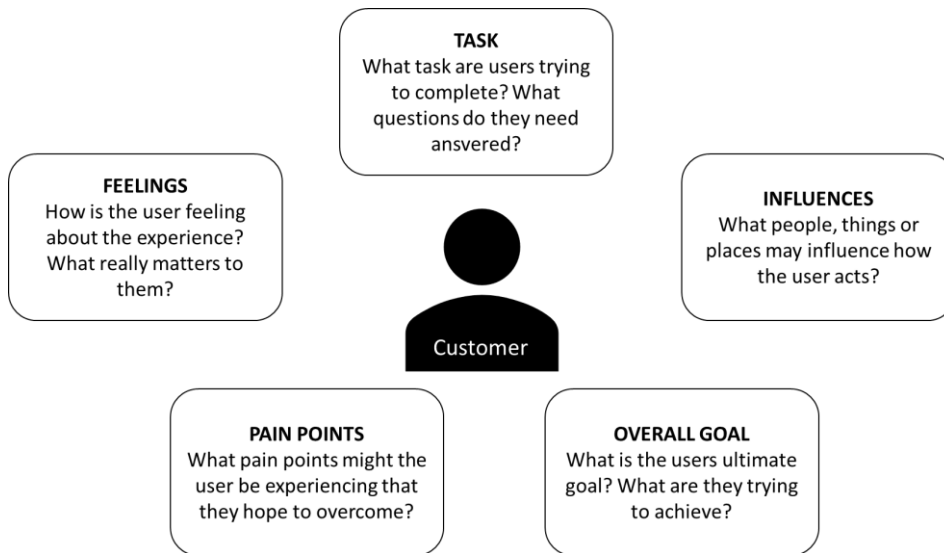
Asiakkaalle tuotettava palvelu on prosessi, jolloin palvelun kuluttaminen voidaan kuvata tapahtuvan palvelupolkuna (kuvio 9). Palvelupolkuun kuvataan vaiheittain koko palvelukonaisuus, jolloin sitä voidaan analysoida. (Tuulaniemi 2011, 78-79)



Kuvio 9. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukaillen Tuulaniemi 2011, 79)

Kun palvelumuotoilua lähdetään työstämään jostain palvelusta, määritellään ensin mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Määrittelytyön tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Määrittelyn jälkeen keskustellaan, tehdään haastattelututkimuksia ja rakennetaan näin yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista, kehittämiskohteesta ja sen käyttäjätarpeista. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Palvelutuotantovaiheessa palvelu viedään markkinoille ja lopuksi kehitysprosessin onnistumista arvioidaan ennalta sovittujen mittareiden ja käyttäjäkokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2011, 127-128.)

Empatiakartta (kuvio 10) on yksi palvelumuotoilun visuaalisista työkaluista.



Kuvio 10, Empatiakartta (mukaiillen Smyk 2017)

Empatiakartta auttaa huomioimaan palvelun kehittämisessä asiakkaan näkökulman. Empatiakartan avulla pohditaan asiakkaan tekemisiä ja hänen tunteitaan sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan mielipiteisiin, mitkä ovat hänen mahdollisia kipupisteitään ja mitkä ovat asiakkaan tavoitteita, joita hän haluaa saavuttaa. (Smyk 2017.)

3 Kehitystyön tutkimusmenetelmät

Tämä luku käsittelee tapaustutkimusta ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan tapaustutkimuksen periaatteista ja siitä, miksi tapaustutkimus valikoitu tähän kehittämistehtävään tutkimusstrategiaksi. Lisäksi siinä käsitellään laadullista tutkimusta. Toisessa alaluvussa kerrotaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä ja pureudutaan teemahaastatteluun. Kolmannessa alaluvussa käsitellään haastattelututkimuksen analysointiprosessia ja laadullisen tutkimuksen onnistumiseen ja luotettavuuteen liittyviä asioita.

3.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana ja laadullinen tutkimus

Prosessin kehittämisessä, aivan kuten muutostyöskentelyssä yleensä, lähdetään liikkeelle nykytilan selvittämisellä. Muun muassa haastattelu ja arvovirtakuvaus ovat oivia työvälineitä tämänkaltaiseen selvitystyöhön.

Tässä kehittämistyössä tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Kehittämistyön tavoitteena on löytää keinoja herättää yksilöissä innostus oppimiseen ja siten vauhdittaa koko organisaation oppimista ja kehittymistä siten, että oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat osana arjen työtä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat yksilön oppimismotivaatioon.

Tutkimusongelmana tässä kehittämistyössä on ymmärtää nykytilanne siitä, onko elisalaisilla oppimistavoitteita ja tunnistavatko he oppivansa arjen työssä? Tavoitteena on saada käsitys, minkälaisia oppimisen tapoja elisalaisilla on tällä hetkellä ja miten he mieltävät oppimisen?

Tapaustutkimus valikoitui tämän kehittämistyön tutkimusstrategiaksi tutkimusongelman perusteella. Tapaustutkimusta tuki myös se, että tutkimuksen kohderyhmä on melko pieni, vain osa yhdestä organisaatiosta ja tutkimuksen päämääränä on nimenomaan ymmärtää kyseisen kohderyhmän tilannetta. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 10-12.)

Tapaustutkimuksen kohteena on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö, jossa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, tai vain yhtä tapausta. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja tuottaa siitä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 9-11; Valli & Aaltola 2015 A, 181).

Tapaustutkimus on lähestymistapa todellisuuden tutkimiselle ja sillä tavoitellaan kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus. Tutkimuksessa teoria ja empiria ovat parhaimmillaan uutta luovassa vuoropuhelussa keskenään. (Valli & Aaltola 2015 A, 189.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otanta on yleensä pienehkö, sillä tutkittavat valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa harkinnan varaisesti tutkittavana olevan asian mukaan. (Heikkilä 2010, 16-17.)

Tutkimukseen valitut vastaajat muodostavat tutkimuksen otoksen ja heidän antamia vastauksia voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa, joka on otosta huomattavasti isompi joukko ihmisiä. Otoksen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä kutsutaan tilastolliseksi päätelystyksi. Vastausprosentti vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Koska otos edustaa isompaa perusjoukkoa, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, että kaikki otokseen valitut henkilöt osallistuvat tutkimukseen. (Vehkalahti, 2014, 43-44.) Tutkimuksen tuloksena saadaan tutkimusaineistoa (Vehkalahti 2014, 49).

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen avulla pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. Analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Tutkimusaineiston koko määräytyy tarpeen mukaan. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa. Tällöin tutkimuksen saturaatiopiste on saavutettu eli aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. (Eskola & Suoranta 2008, 61-65.)

Kvalitatiivisen tutkimustyyppin aikana on luontevaa tehdä alustavaa tulkintaa jo aineiston koontivaiheessa. Kvalitatiivinen tutkimus porautuu syvälle tutkittavaan asiaan, eikä sen tulos ole välttämättä yleistettävissä laajemmin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esitutkimukseksi johonkin suurempaan hankkeeseen tai hankkeen alustavaan haltuunottoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilöiden vaikutus tutkimuskokonaisuuteen saattaa vaihdella hyvinkin paljon. Kvalitatiivinen tutkimus antaa metodista riippuen väljyyttä ja mahdollisuuksia soveltamiseen. Tutkijalle jää näin aikaa miettiä ja kirkastaa ajatuksiaan. (Aaltola & Valli 2015 B, 19-24.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voikin elää tutkimushankkeen aikana, jolloin niin tutkimussuunnitelmaa kuin tutkimusongelmaakin saattaa joutua pohtimaan uudelleen tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 2008, 15-16).

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston tieteelliseksi kriteeriksi nousee tutkimusaineiston laatu (Eskola & Suoranta 2008, 18). Myös tutkimuksen eettiset asiat tulee huomioida tutkimuksen suunnittelussa. Ennen tutkimuksen aloittamista on hyvä selvittää, tarvitaanko tutkimukseen esimerkiksi lupaa joltain taholta, vaikuttaako tutkimukseen osallistuminen jotenkin tutkimusyhteisöön ja miten tutkimuksesta tulisi tiedottaa (Eskola & Suoranta 2008, 52). Tutkittavan ja tutkijan välillä ei pidä olla myöskään riippuvuussuhteita, esimerkiksi esimies ja työntekijä, joka voisi vaikuttaa olennaisesti haastattelussa annettuihin vastauksiin (Eskola & Suoranta 2008, 55).

Osallistujien orientointi ja mielenkiinnon herättäminen tutkimukseen on tärkeä vaihe tutkimuksen kannalta. Yleensä orientointi tapahtuu kirjallisesti esimerkiksi saatekirjeen tai kalenterivarauksen muodossa. Kirjallisessa tekstissä tutkijan pitää pystyä kuvaamaan kiinnostavasti, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Hyvin laaditun saatetekstin avulla saadaan vastaanottaja kiinnostumaan tutkimuksesta, tällä voi olla vaikutusta jopa vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 47-48.)

3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73).

Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltava ajattelee tietyistä asioista. Haastattelijan tulee suunnitella ennakkoon haastattelutilanne, motivoida haastateltavaa ja pitää haastattelua yllä. Haastattelutilanteessa on tärkeää kertoa haastateltavalle, että hänen kertomaansa käsitellään luottamuksellisesti, jotta haastateltava voi kertoa rehellisesti omat mielipiteensä ja tietonsa haastattelun aikana. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Haastattelu kannattaa tehdä sellaisessa paikassa, jossa haastattelija ja haastateltava voivat molemmat keskittyä häiriöttä haastattelutilanteeseen. Molemmille tuttu ja turvallinen ympäristö, kuten yhteisen työympäristön neuvotteluhuone, luo yleensä hyvän edellytyksen haastattelun onnistumiselle. (Valli & Aaltola 2015 A, 30-31.)

Haastattelut voidaan tyypitellä neljään luokkaan kysymysten kiinteyden asteen ja haastattelutilanteen jäsentämisen mukaan. Puhutaan Strukturoidusta ja puolistrukturoidusta haastattelusta, teemahaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen ja haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä aihealueista mukanaan haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun kysymyksillä ei ole

tarkkaa muotoa tai järjestystä, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus kysyä myös tarkentavia kysymyksiä haastateltavalta. Haastattelijan tulee kuitenkin varmistaa teemahaastattelussa, että kaikki teemat tulee haastattelun aikana käsiteltyä. (Eskola & Suoranta 2008, 85-86)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatteluja saa haastateltavan avovastauksien avulla monesti tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka jäisi saamatta, jos tutkimuksessa tyydyttäisiin pelkkiin valmiiksi määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin (Vehkalahti 2014, 25). Sopivin haastattelutapa valitaan tutkimusongelman perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 88.)

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun sovellettu muoto. Teemahaastattelun teemoja ja kysymysrunkoa pohtiessa olennaista on pitää mielessä tutkimusongelma, johon ollaan hakemassa vastausta. Teemahaastattelu voidaan rakentaa teemarungon varaan, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikki asiat, joita haastattelussa oli tarkoitus selvittää, tulee läpikäytyä haastattelun aikana. (Valli & Aaltola 2015 A, 35-37.)

Teemahaastattelun teemat perustuvat siis etukäteen valittuun teemaan ja tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo ennalta tiedettyihin asioihin. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee teemahaastatteluissa, sillä on makukysymys pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja onko kysymysten järjestyksellä tai sanamuodoilla merkitystä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 77-78).

Teemarunko voi sisältää eritasoisia teemoja. Rungon ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, lähinnä aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla on teemaa tarkentavia apukysymyksiä, joilla varsinaista teemaa voi pilkkoa pienemmiksi ja ehkä helpommin vastattaviksi kysymyksiksi ja kolmannella tasolla sijaitsevat yksityiskohtaiset kysymykset, joita voi ottaa käyttöön, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet riittävää tulosta. (Valli & Aaltola 2015 A, 37-38.)

3.3 Haastattelun analysointi sekä laadullisen tutkimuksen arviointi

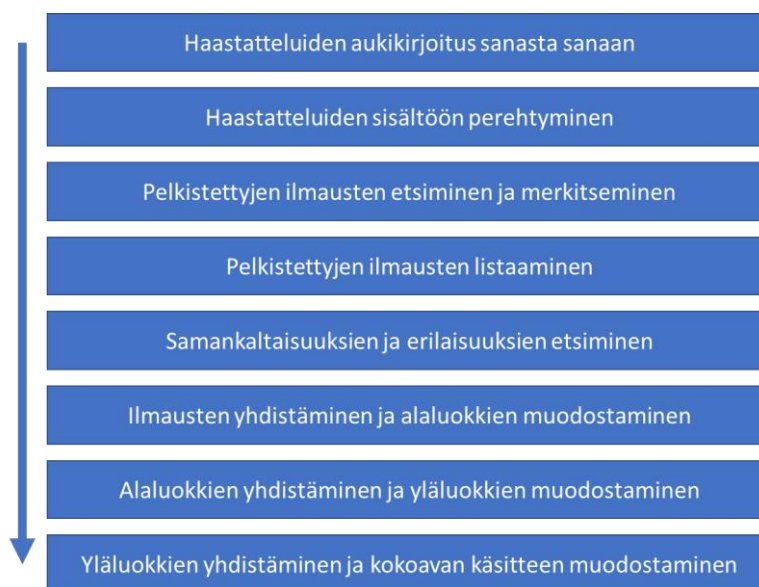
Tutkimuksen analysoinnin tavoitteena on luoda tutkimusaineistoon selkeyttä ja tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2008, 137).

Tutkimustyön analysoinnissa tutkijan ensimmäinen tehtävä on järjestää haastatteluissa kerätty aineisto teknisesti käsiteltävään muotoon. Teemahaastattelun teemat muodostavat

jo valmiiksi eräänlaisen aineiston jäsenyyksen ja luokittelun. Tällöin tutkimusaineistoa lu-
kiessaan tutkija voi keskittyä tiettyyn teemaan kerrallaan ja koodata aineistoa teemojen
avulla. (Eskola & Suoranta 2008, 150-152; Tuomi & Sarajärvi 2002, 94-95.)

Laadullista tutkimusta analysoitaessa tutkimustyön havainnot pelkistetään ja arvoitus rat-
kaistaan. Aineistoa tarkastellaan ensin tietyistä teoreettisista viitekehyksestä ja kiinnite-
tään huomiota asioihin, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin teeman tai ky-
symyksen kannalta olennaisia. Näin aineisto saadaan hallittavampaan muotoon. Seuraa-
vaksi havaintojen määrää karsitaan ja havainnot yhdistetään havaintojen joukoksi. Ha-
vaintojen joukot muodostuvat, kun etsitään havainnoille yhteinen piirre. Aineistossa nou-
sevat erilaisuudet ja poikkeamat suhteutetaan kokonaisuuteen. (Alasuutari 2011, 39-41.)
Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelman arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan
sitä, että käytettävissä olevan aineiston perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta
ilmiöstä (Alasuutari 2011, 44).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) kuvaavat aineiston analyysi hyvin samankaltaisesti. He to-
teavat, että Laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi voidaan tehdä kolmivaiheisen
prosessin avulla, jossa ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan, sitten aineisto ryhmitel-
lään eli klusteroidaan ja lopuksi työstetään teoreettisten käsitteiden luominen eli abstra-
hointi.



Kuvio 11. Aineiston analyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Kuten kuvassa 11 on kuvattu, tutkimusaineiston pelkistämisvaiheessa analysoitava data
pelkistetään siten, että siitä karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Aineiston
pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Aineiston ryhmittelyvaiheessa

aineistosta haetaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään ja yhdistetään ryhmittelyn perusteella luokiksi. Luokat nimetään kunkin luokan sisältöä kuvaavalla tavalla. Seuraavaksi aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä ja lopulta saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-112.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkittävää, että tutkimussuunnitelma on tehty hyvin (Eskola & Suoranta 2008, 37).

Tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi pitää tehdä näkyväksi, jolloin tutkimuksen lukija ymmärtää, miten tutkija on päätenyt johtopäätöksensä ja samalla lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Valli & Aaltola 2015 A, 182).

Tutkimuksen arvioinnissa validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti puolestaan kertoo, onko tutkimus toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen. Tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että tutkijan oma käsitys vastaa tutkittavien käsityksiä tutkittavasta asiasta. Varmuutta tutkimukseen voidaan saada huomioimalla tutkijan omat ennako-oletukset. (Eskola & Suoranta 2008, 210-211).

Kun tutkimusta arvioidaan, kiinnitetään huomiota myös siihen, onko tutkimukseen käytetty aineisto ollut riittävä ja onko tutkimuksesta tehty analyysi kattava. Yksi tapa (saturaation) aineiston riittävyden arviointiin on analysoida ensin pieni aineisto ja sitten koetella tulosta laajemmassa aineistossa. (Eskola & Suoranta 2008, 215).

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat:

- Vastaako tutkimuksen kohde ja tarkoitus sitä, mitä oltiin tutkimassa?
- Tehtiinkö aineiston keruu tutkimukselle sopivien menetelmien avulla ja miten mahdollisen tekniikan, kun nauhoituksen käyttö tapahtui?
- Liittyikö aineiston keräämiseen jotain erityispiirteitä esimerkiksi haastatteliko tutkija tiedonantajat yksin tai parin kanssa?
- Tuliko tutkimuksen aikana jotain ongelmia eteen, jotka vaikuttivat merkityksellisesti tutkimuksen kulkuun tai tuloksiin?
- Millä perusteella tutkimukseen haastateltavat henkilöt valittiin ja oliko haastateltavia riittävä määrä?

- Minkälainen suhde tutkijalla ja haastateltavalla oli?
- Kuinka kauan tutkimus kesti ja oliko tutkijalla riittävästi aikaa tutkimuksen huolelliseen suunnitteluun ja toteuttamiseen?
- Miten tutkimusaineistoa analysoitiin ja millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin?
- Tutkimuksen luotettavuus – onko tutkimus eettisesti korkeatasoinen ja onko tutkimusraportti luotettava?

(Tuomi & Sarajärvi 2002, 137-138)

4 Jatkuva oppiminen on organisaation tärkein kyvykkyys

Tämä luku käsittelee oppimisen tärkeyttä ja kykyä oppia arjen työssä. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään organisaation oppimistarpeita, kerrotaan oppimiskäsityksistä sekä organisaation toimintaympäristön ja kompleksisuusasteen merkityksestä oppimiseen. Toisessa alaluvussa käsitellään yksilön oppimista prosessina sekä, miten oppiminen kytkeytyy osaksi arjen työtä. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan omistajuuden ja itseohjautuvuuden merkityksestä oppimisessa sekä miten organisaatiot voivat kehittää oppimisen kulttuuria työelämässä.

Maailma muuttuu ja kehittyy ympärillämme yhä nopeammin. Organisaation kilpailukyvyyn kannalta on merkittävää, että sillä ja sen henkilöstöllä on kyvykkyys uusiutua jatkuvasti ja ennakoida muutoksia, sillä organisaatio johtaa muutosta silloin, kun organisaation oppiminen ja kehittyminen on nopeampaa kuin ympärillä tapahtuvat muutokset. (Sydänmaanlakka 2004, 264.)

Yksilöiden oikeanlainen osaaminen vie yrityksen strategiaa eteenpäin, niinpä yrityksen henkilöstön oppimisen tulee synnyttää sellaista osaamista, mikä tukee organisaation visiota ja strategisia osaamistarpeita (Sydänmaanlakka 2004, 24).

Perinteisessä oppimisen mallissa yrityksen johto tuottaa strategian, jonka pohjalta suunnitellaan henkilöstölle koulutuksia ja valmennuksia yrityksen johdon tunnistaman ja määrittämän osaamisen saamiseksi. Viime aikoina on ymmärretty, että osaamisen johtamisen tulee koskettaa kaikkia työntekijöitä, jolloin työntekijät itse johtaisivat omaa oppimistaan. Sillä kun yksilöt saavat olla itse päättämässä oppimistarpeistaan, tulee oppimisesta innostavaa ja näin organisaation kaikki työntekijät kehittävät itseään ja organisaatiota kohti strategisia tavoitteita. (Tuomi & Sumkin 2012 21-23).

Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä ei enää ole järkevää tehdä työntekijöille urakarttoja, joita toteuttamalla he kehittyvät ja pääsevät eteenpäin urallaan. Muutosnopeuden vuoksi tänään tärkeäksi koettu asia voi olla jo kuukauden kuluttua epäolennainen asia oppia, sillä tilalle on tullut joku toinen tärkeäksi koettu asia. (Martela & Järvenko 2017, 40-43.)

Osaamista voidaan hankkia organisaatioon monella eri tavalla. Osaamista voidaan saada perinteisten koulutusten ja kurssien kautta, mutta myös kehittämällä asioita tai ratkaisemalla ongelmia osana työtehtävää tai aktiivisten verkostojen ja erilaisten yhteistyöpajojen avulla (Ojala 2018, 173).

Oppivassa organisaatiossa on tärkeää osata ratkaista ongelmia järjestelmällisesti, kokeilla uusia menetelmiä, oppia omista ja muiden kokemuksista sekä historiasta. Oppivassa organisaatiossa tieto kulkee ja oppiminen on jatkuvaa. Tietoa liikkuu paljon erilaisissa yhteisöissä vuorovaikutteisesti ja oppiminen on yhä enemmän epämuodollinen prosessi, koska formaali oppikirjatieto vanhenee entistä nopeammin. Tärkeää onkin oppia löytämään ajantasainen tieto. Jatkuva oppiminen on keskeinen osa työn sisältöä ja arkea. (Juholin 2009, 175.)

Ympäristön muuttumisen myötä itse työkin on muuttunut monella saralla tieto- ja asiantuntijatyöksi. Tieto- ja asiantuntijatyössä vaaditaan kyvykkyyttä uuden luomiseen, kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun. Työtä ei enää tehdä vain yksin, vaan sitä tehdään usein yhdessä muiden kanssa tiimeissä ja erilaisissa projektiryhmissä, jolloin samalla tapahtuu myös oppimista. (Juholin 2009, 34.)

Työelämän nopean muutostahdin myötä työnantajat odottavat työntekijöiltä muutosmyönteisyyttä. Työntekijöiden odotetaan olevan hyviä joukkuepelaajia, motivoituneita, itseohjeutuvia ja heillä tulisi olla kyky ja halu oppia uusia asioita ja kehittää itseään ja tiimiään. Onneksi työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat hyvin vastaavanlaisia. Työntekijät odottavat työyhteisöltä energisoivaa ja inspiroivaa yhteisöllisyyttä, tukea ammatti-identiteetin rakentamiseen ja osaamisten jakamiseen kollegoitten kesken. (Juholin 2009, 51-52.)

4.1 Osaamistarpeiden synty, tarpeisiin vastaamisen kyky ja oppimisympäristö

Jotta tarvittavaa osaamista saadaan organisaatioon, pitää ensin tunnistaa mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan sen tavoitteiden ja strategian toteuttamiseksi. Organisaatiossa pitää olla jatkuvasti hereillä ja valmiina tunnistamaan osaamistarpeet, joiden avulla se tuottaa arvoa asiakkailleen. Kun osaamistarpeet osataan määritellä, toimivat ne samalla oppimisen ohjaajina. Osaamista voidaan hankkia organisaatioon eri tavoin, esimerkiksi rekrytoimalla uusia osaajia tai kehittämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista tarpeita vastaavaksi. (Ojala 2018, 163-165.)

Aina osaamistarpeita ei osata määritellä ennakoon. Uudenlaisia osaamistarpeita ihmisille ja organisaatioille syntyy myös ennakoimattomista, eteen tulevista erilaisista tarpeista ja ongelmista, jotka pitää kyetä ratkaisemaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 9-10.)

Nopeasti muuttuvassa ja hektisessä työympäristössä pitäisi huomioida se, että tarpeiden ja ongelmien huomioiminen ja ratkaiseminen vaatii aikaa ajatella. Ajattelun avulla työntekijöillä on myös mahdollista havainnoida ympärillä tapahtuvaa kehittymistä ja siten huomioida, mitä uusia mahdollisuuksia on tulossa, miten asiat voivat kehittyä ja miten organisaation tulisi varautua uusiin asioihin. Siksi organisaatioiden kannattaa kannustaa työntekijöitään havainnoimaan, ajattelemaan ja ottamaan aikaa ajattelutyölle. (Ojala 2018, 17.)

Tekoäly on haastanut ja haastaa edelleen nykyisiä työtehtäviä sekä perinteistä osaamisajattelua. Tekoäly onkin yksi merkittävimmistä uusien osaamistarpeiden synnyttäjäistä. Se syrjäyttää enenevässä määrin ulkoa opeteltavat ja yksinkertaiset työtehtävät, joiden ratkaisut tiedetään etukäteen. Tulevaisuudessa ihmiset tulevat keskittymään työtehtäviin, joille ovat tyypillisiä, että ongelman vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole olemassa. Tai tehtävän vaatimaa osaamistarvetta ei tiedetä etukäteen ja ongelman ratkaisun löytyminen tuottaa uutta tietoa. Näin ollen ihmisen kyky oppia jatkuvasti uutta on tärkeämpi taito kuin osata asioita ulkoa tai osata suorittaa vain nykyinen työtehtävä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 74-75.)

Mitä nopeammin ympäristö ja toimiala muuttuvat sitä nopeammin käytössämme olevat toimintamallit vanhenevat ja muuttuvat, joskus ne muuttuvat jopa toimimattomiksi. Jotta yritykset pysyvät kilpailukykyisinä muihin nähden, tulee yritysten olla ketteräliikkeisiä ja nopeasti oppivia, tällöin yrityksellä on kyky kehittyä ja löytää uusia keinoja toimia ennen kilpailijoitaan. Ihmisten ja organisaatioiden pitääkin kyetä toimimaan tuloksellisesti nopean muutoksen ja vaikean ennustettavuuden maailmassa. Näin organisaatiolla on mahdollisuus tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Työorganisaation kannattaakin tukea työntekijöiden nopeaa oppimista, luovaa ajattelua, vuorovaikutusta, reagoitokykyä ja herkkyyttä ympäristön muutoksiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 212; Martela & Jarenko 2017, 35.)

Koska tilanteet ja vaateet saattavat muuttuvat työssä hyvinkin nopeasti, työntekijöiltä vaaditaan luovaa ja aivan uudenlaista lähestymistä työhön. Työntekijöiden pitää luoda monissa työtehtävissä uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja, joita kukaan muu ei ole aiemmin luonut. Luovuus vaatii työntekijöiltä uskallusta ja rohkeutta kokeilla. Luovassa oppimisessa korostuu niin olemassa olevien toimintamallien arvioiminen kuin kyky ajatella uudella tavalla. (Kupias & Peltola 2019, 52.)

Organisaation on siis vältettävä jatkuvaa kiirettä ja painetta, sillä innovaatioita ei synny väkisin, vaan ajan kanssa (Juholin 2009, 34).

Vielä tänäkin päivänä saattaa työpaikoilla vallita hyvin behavioristinen oppimiskäsitys, jossa oppimiskäsitys kiinnittää huomiota erityisesti ulkoiseen käyttäytymiseen. Tällöin oppijan käyttäytymistä säädellään palkkioiden ja rangaistusten avulla, eikä oppijan omaa ajattelua tai kokemuksia hyödynnetä oppimisessa. Behavioristisessa oppimiskäsityksessä oppimistavoitteet kuvataan selkeästi ja konkreettisesti siten, että ne voidaan mitata. Työntekijän oikeansuuntaista oppimista vahvistetaan välittömällä palautteella ja väärät opit si-
vutetaan tai niistä rangaistaan. (Kupias & Peltola 2019, 102.)

Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä oppiminen on aktiivista tiedon rakentamista. Tämän oppimiskäsityksen mukaan oppia ei voi siirtää henkilöltä toiselle, vaan jokaisen tulee oppia itse ja rakentaa tieto itse omassa mielessään. Konstruktivismiin liittyy ajatus, että oppijan aikaisemmat tiedot ja kokemukset opittavasta asiasta vaikuttavat siihen mitä hän oppii ja miten hän tulkitsee opittavat asiat. Tämän vuoksi eri ihmiset voivat tulkita asioita eri tavoin. Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä korostuu toiminta ja oppimistarpeet tulevat esiin arjen työn ongelmaratkaisutarpeiden myötä. Ongelmanratkaisutarpeet toimivat samalla oppimisen motivaattoreina henkilön omille kokeiluille ja uusille opeille. (Kupias & Peltola 2019, 103.)

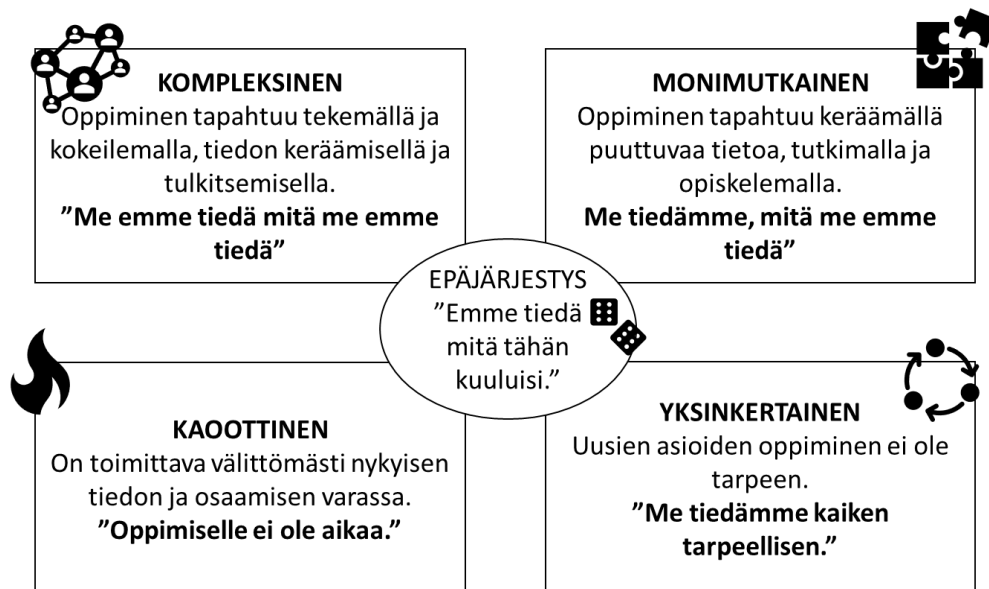
Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsityksen mukaan yksilö oppii vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällöin tietoa jaetaan ja ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja niiden aiheuttamat keskustelut ryhmässä luovat yhteistä tietoisuutta. (Kupias & Peltola 2019, 105.)

Humanistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen nähdään persoonallisena ”minän” kasvuna. Kehittämisen tehtävänä on tukea oppijoiden omaa aktiivista toimintaa ja auttaa heitä tavoitteiden saavuttamisessa. Humanistinen oppimiskäsitys tavoittelee oppijan kokonaisvaltaista kasvamista ja kehittymistä. Kehittämisessä luotetaan oppijan itseohjautuvuuteen ja tarpeeseen toteuttaa itseään. Oppimisen ajatellaan olevan yksilöllistä, jossa oppija hyödyntää aiempia kokemuksiaan uusia asioita opitellessaan. (Kupias & Peltola 2019, 107-108.)

Oppimiskäsitykset muuttuvat ja kehittyvät, sillä ympäristön muuttuminen aiheuttaa uusia vaatimuksia myös oppimiselle ja haastaa näin vanhoja oppimiskäsityksiä. Organisaation oppimiskäsitykset ohjaavat yrityksen käytössä olevia oppimisen ratkaisuja. (Kupias & Peltola 109-110.)

Sillä, millaisessa ympäristössä organisaatiossa eletään ja minkälainen kompleksisuuden aste organisaatiossa vallitsee, on vaikutusta organisaation johtamiskäytäntöihin, ongelmien ratkaisuihin sekä oppimisajatteluun. David Snowdenin Cynefin-viitekehys auttaa ymmärtämään näitä asioita. (Paju 9.10.2018.)

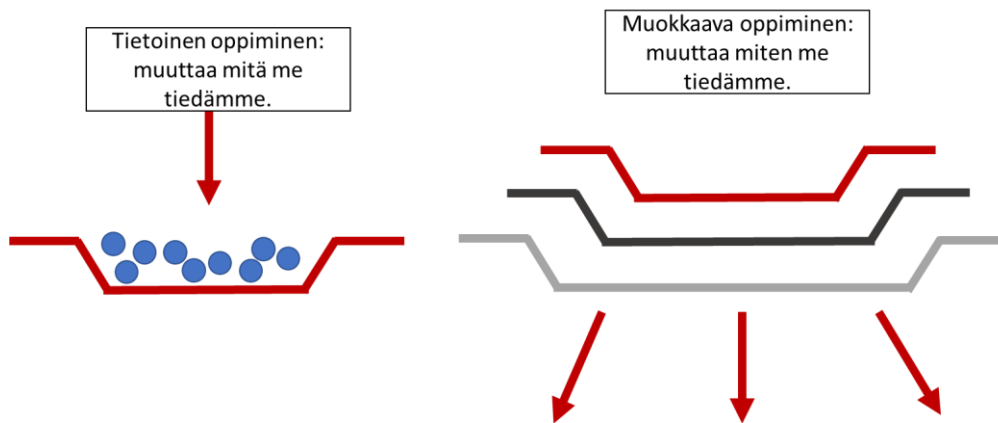
Cynefin-mallissa (kuvio 12) työympäristöt on jaettu neljään luokkaan: kompleksiseen, monimutkaiseen, kaoottiseen ja yksinkertaiseen. Kompleksiselle työympäristölle on tunnusomaista, että se on nopeasti muuttuva ja se koostuu useista toisiinsa vaikuttavista asioista, joiden vaikutusta ei tiedetä. Tällaisessa työympäristössä korostuu myös poisoppimisen merkitys, sillä uutta opittavaa tulee vanhan osaamisen tilalle miltei jatkuvasti. Kompleksisessa ympäristössä toiminnan syy-seuraussuhteet ovat havaittavissa vasta jälkikäteen todellista ympäristöä tarkkailemalla. Syy-seuraussuhteita ei pysty tunnistamaan selkeästi, eikä yhtä ainoaa totuutta välttämättä ole. Kompleksisessa ympäristössä kokeillaan ja kokeiluja analysoidaan oppien saamiseksi. Pienet kokeilut ja jatkuva parantaminen ovat tällaisessa ympäristössä avain asemassa. Monimutkaisessa ympäristössä syy-seuraussuhteita voidaan tutkia ja selvittää etukäteen analysoinnin ja asiantuntijoiden avulla. Näin ollen tunnistettuja vaihtoehtoja voidaan käyttää toiminnan ohjaamisen apuna. Oppiminen tapahtuu perehtymällä asioihin ja tekemällä suunnitelmat tiedon perusteella. Kaoottisessa ympäristössä syy-seuraussuhteilla ei ole merkitystä, eikä niiden selvittämiseksi ole edes aikaa. Ympäristö on täynnä yllätyksiä. Asioihin reagoidaan nopeasti vaistonvaraisesti ja asiat vain tapahtuvat. Yksinkertaisessa ympäristössä syy-seuraussuhteet ovat ilmiselviä ja toiminta on ennakoitavissa, eikä työn suoriutumiseksi tarvitse juurikaan ajatella itse, vaan toteuttaa valmiita toimintamalleja. Toimintaympäristö on hyvin pysyvä ja jatkuva, eikä muutoksia tapahdu. Toiminta tällaisessa ympäristössä on yleensä hyvin tehokasta. Tällaisessa ympäristössä parhaita käytäntöjä on helppo poimia ja asioita voidaan toteuttaa niiden avulla. (Paju 9.10.2018.)



Kuvio 12. Cynefin malli ja oppiminen (mukaillen Boone & Snowden 2007, 4; Paju 9.10.2018)

Heinonen (2019) toteaa luennollaan, että suomalainen organisaatiokulttuuri on pääosin rakentunut yksinkertaisen ympäristön aikakaudella. Nykyisin elämme monessa organisaatiossa kuitenkin kompleksisessa ympäristössä ja organisaation tulisikin ymmärtää, miten se kytkeytyy nykyiseen toimintaympäristöön, jossa se toimii.

Ympäristöllä on vaikutusta siihen, mitä oppimisesta ajatellaan. Ajatellaanko: ”*kunhan saamme lisää tietoa, niin opimme ja ongelmat ratkeavat*”. Oppimisessa ei ole kuitenkaan kyse siitä, että ratkaisu tulee ulkoa, vaan siitä, että yksilö muuttaa omaa ajattelumalliaan on osa ratkaisumallia. (Heinonen. 24.1.2019)



Kuvio 13. Informatiivinen ja muuttuva oppiminen (mukaillen Wilson & Mezey & Nielsen 2013, 59)

Kun yksilö on osana ratkaisumallia ja synnyttämässä itse osaamista, yksilö myös sitoutuu oppimiseen ja kykenee luopumaan vanhoista ajatusmalleistaan. Muokkaavan oppimisen mallissa (kuvio 13) oppiminen tapahtuu yhdessä muiden kanssa haasteita ratkoen ja samalla synnyttäen uusia ratkaisumalleja. Tämä on adaptiivisen ongelmanratkaisun ydin. Valmiiksi annettu ratkaisumalli ei sitouta yksilöitä muutokseen tai uusien asioiden oppimiseen. (Heinonen. 24.1.2019)

4.2 Oppimisen prosessi ja oppiminen osana arjen työtä

Oppiminen on prosessi, jossa osaaminen karttuu. Oppiminen on muutosta tiedoissa, taidoissa tai asenteissa, tai kaikissa näissä yhtä aikaa. (Kupias & Peltola, 2019, 5.)

Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään. Oppimisen tärkeimmät työvälineet oppijalle ovat kysymykset, ajattelu, tiedon kerääminen, analysointi sekä keskustelu, opitun soveltaminen ja tulosten seuranta. Sitoutuakseen oppimiseen oppijan tulee valita itse mitä hän haluaa oppia ja mikä häntä itseään kiinnostaa sekä minkä oppimisesta hänelle voisi olla hyötyä tulevaisuuden kannalta. Oppimisprosessi rakentuu oppijan ympärille ja työorganisaation

tehtävänä on tukea oppijan tavoitteita. Esimerkiksi esimies tai valmentaja ovat rooleja, jotka ohjaavat, auttavat ja tukevat oppijaa oppimisprosessissa. (Grönfors 2010, 19.) Esimiehen tai valmentajan antaman yksilön oppimista tukevan työn avulla työnantaja osoittaa olevansa kiinnostunut henkilön oppimistavoitteista ja tekemisistä. Kiinnostus osoitetaan kyselemällä ja keskustelemalla oppijan kanssa oppijan oppimistavoitteista ja kiinnostuksen kohteista. Esimies tai valmentaja voi tarvittaessa myös auttaa henkilöä tarvittavan tiedon saamiseen ja antaa erilaisia näkemyksiä aiheesta työntekijälle. (Grönfors 2010, 31.)

Kun ihminen oppii, hän muuttaa tekemistään ja hän kehittyy. Oppiminen voi olla tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, mutta toisinaan se voi olla myös sattumanvaraista. Oppiminen on prosessi, jossa henkilö hankkii uutta tietoa, uusia taitoja, asenteita ja kokemuksia, jotka johtavat muutoksiin yksilön toiminnassa. Oppimisen kannalta on tärkeää, että henkilö tunnistaa oppineensa. Oppimisen tunnistamiseksi ihmiset tarvitsevat aikaa pohtia, reflektoida ja arvioida oppimistaan. (Sydänmaanlakka 2004, 33.)

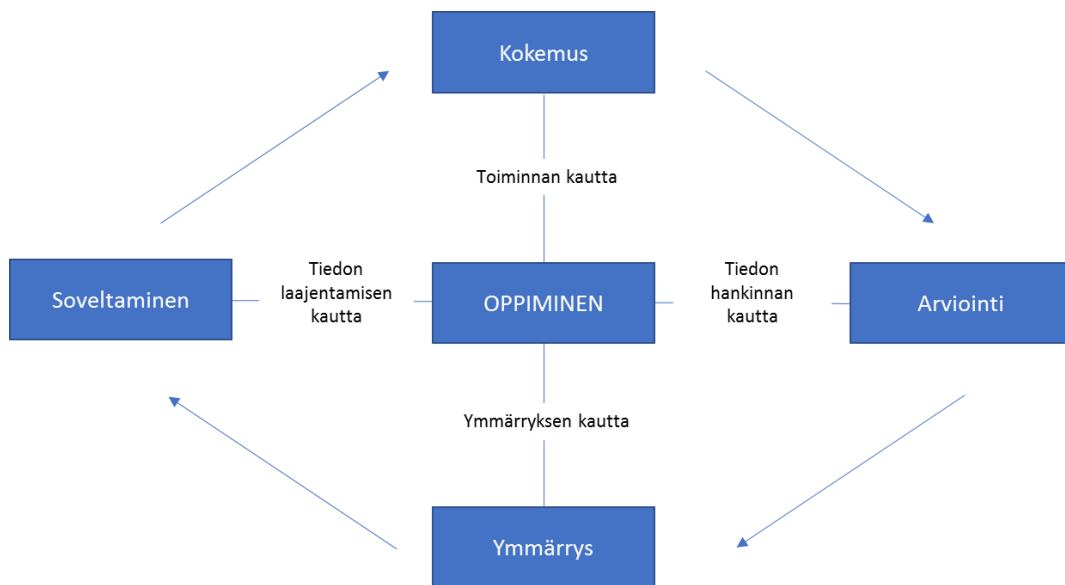
Yksilön oma motivaatio uusien asioiden oppimista kohtaan on siis oppimisen kannalta avainasemassa. Aikuiset oppijat haluavat monesti myös ymmärtää miksi heidän tulisi oppia uusi asia, sekä miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa isompaan kokonaisuuteen ja mitä arvoa heidän työnsä tuottaa. (Palmer & Blake 2018, 7-9.)

Aivotutkimus tukee myös ajatusta, että halutessaan ihminen voi oppia melkein mitä vain. Yksilön oman motivaation ja uuden opin käyttötarkoituksen ymmärtämisen lisäksi, oppimisen kannalta myönteisesti vaikuttavia asioita ovat harjoitusten määrä, ihmisen oma innostuneisuus sekä tarkkaavaisuus opittavaa asiaa kohtaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 82.)

Organisaation kannattaa auttaa tarvittaessa henkilöstöään ajattelemaan oppimisesta myönteisesti ja motivoida henkilöstöään oppimaan ja ymmärtämään jatkuvan oppimisen tärkeys. Kun organisaatiossa viestitään uusista asioista ja muutoksista, kannattaa viestinnässä huomioida henkilöstön innostaminen. Sillä kun ihminen on innostunut opittavasta aiheesta ja hänellä on tietämys siitä mihin hän uusia oppeja tulee tarvitsemaan, on oppiminen nopeampaa verrattuna tilanteeseen, jossa henkilöllä ei ole ymmärrystä siitä, mihin hän uutta tietoa tulee tarvitsemaan, tai hän ei ole kiinnostunut lainkaan opittavasta asiasta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 39.)

Sydänmaanlakan (2004, 38-39) mukaan (kuvio 14) oppimisen prosessin lähtökohtana on yksilön halu oppia kokemusten kautta. Yksilön aiemmat kokemukset ovatkin tärkeässä

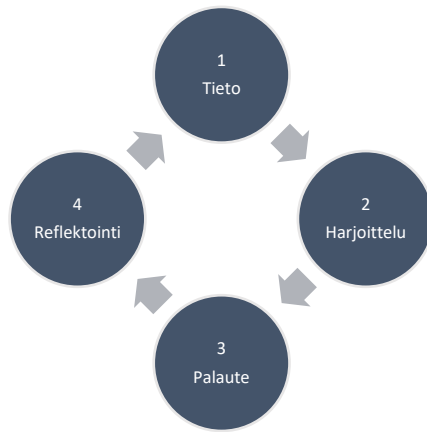
roolissa oppimisprosessissa, sillä niihin yksilöt peilaavat uusia asioita ja oppeja. Oppiminen pitää osata tunnistaa eli reflektoinnille pitää löytyä aikaa. Reflektoinnin avulla ihminen pystyy tunnistamaan uudet opitut asiat sekä ymmärtämään ja sisäistämään ne. Pelkällä asioiden tietämisellä ja asioiden ymmärtämisellä on iso ero. Kun yksilö todella ymmärtää uudet asiat, pystyy hän tämän jälkeen myös soveltamaan oppimaansa ja näin synnyttämään uutta tietoa. Soveltamisen yhteydessä tieto usein laajentuu ja syvenyy entisestään.



Kuvio 14. Oppimisen prosessin perusmalli (mukaillen Sydänmaanlakka 2004, 38)

Jotta ihminen tuntee oppivansa, pitää hänen tunnistaa oppiminen. Olennaista oppimisen tunnistamiselle on reflektointi. Työelämässä reflektiolla tarkoitetaan omien uskomusten, taustojen ja oikeutusten tutkimista. Kypsää reflektointia on kyky nähdä asioita useasta eri näkökulmasta ja kyky etsiä vaihtoehtoisia selityksiä tapahtumille. Tällainen reflektointi edellyttää pysähtymistä ja asioiden arvioimista, vertailua ja omien näkemysten ja ajattelun tutkimista. (Kupias & Peltola 2019, 65.)

Oppimisen prosessia voidaan tarkastella eri näkökulmista. Palmer ja Blake (2018, 16-17) tiivistävät oppimisen prosessin neljään kohtaan (kuvio 15). Ensin oppija hankkii tietoa opettavasta asiasta itselleen esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai artikkelien avulla. Tämän jälkeen hän harjoittelee uuden tiedon varassa, jonka jälkeen hän käyttää uusia taitojaan käytännössä. Lopuksi hän saa palautetta tekemisestään esimerkiksi kollegoiltaan. Palautteen saatuaan oppija reflektoi tekemistään, modifioi sitä ja hankkii jälleen uutta tietoa aiheesta ja näin prosessi pyörittää uudelleen käyntiin ja oppiminen syvenee.



Kuvio 15. Yksinkertaistettu oppimisen prosessi (mukaillen Palmer & Blake 2018, 17)

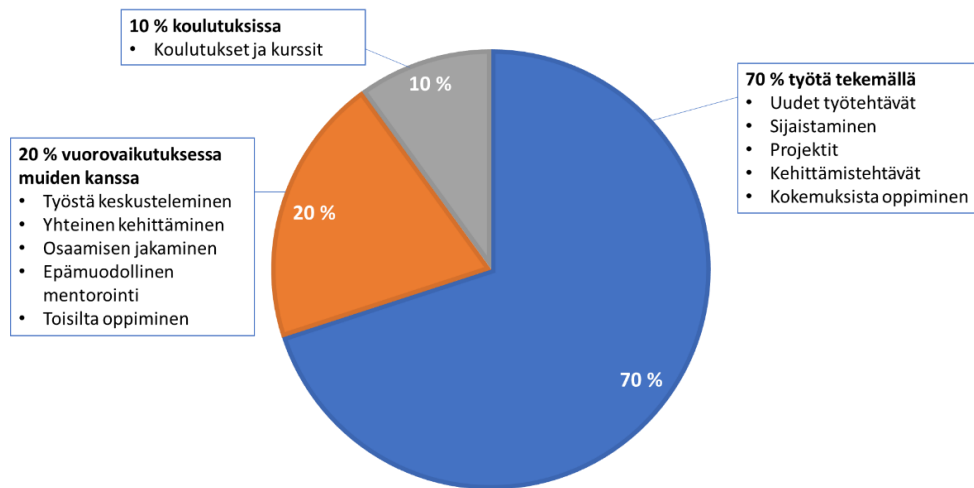
Sekä Sydänmaanlakan että Palmerin ja Blaken malleissa prosessiin liittyy tiedon hankkiminen, oppien käytäntöön vieminen ja oppien reflektointi eli arviointi. Kun oppimiseen kiinnitetään huomiota ja sitä pysähdytään miettimään, saadaan oppi ja oppiminen konkretisoitua oppijalle.

Työpaikan oppimisympäristöön vaikuttaa moni asia. Kuten kuvassa 16 on kuvattu, siihen vaikuttavat ympäröivä yhteiskunta, työympäristön kompleksisuusaste, organisaatiokohtaiset ratkaisut ja valinnat sekä lähityöyhteisön toimintatavat. Yhteiskunnallinen tilanne sekä poliittiset ratkaisut saattavat sekä rajoittaa että tarjota mahdollisuuksia työpaikan oppimisympäristön kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019, 14-15.)



Kuvio 16. Oppimisympäristö (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 15)

Arjen työssä oppiminen ja sen suuri osuus oppimisesta korostuu 70-20-10 -mallissa (kuvio 17). Mallin ideana on kuvata sitä, että suurin osa oppimisesta tapahtuu muualla kuin perinteisissä koulutuksissa. Mallissa 70 % oppimisesta tapahtuu työympäristössä työtä tekemällä, 20 % oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja vain 10 % oppimisesta tapahtuu järjestetyissä koulutuksissa. (Kupias & Peltola 2019, 23-24)



Kuvio 17. Oppimisen 70-20-10 -malli (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 24)

Monessa organisaatiossa oppimista tapahtuu kuitenkin enenevässä määrin vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja yhdessä oppimisen osuus onkin kasvanut huomattavasti suuremmaksi kuin 20 %. Organisaatioissa työskennellään ja ratkotaan ongelmia monesti yhdessä muiden eri alan asiantuntijoiden kanssa ja yhteisöllisyyden merkitys oppimisessa on lisääntynyt. Yhteistyö ja vuorovaikutustaidot sekä toisilta oppiminen ja yhdessä ideointi onkin tärkeitä työelämätaitoja. Kursseja ja koulutuksia tarvitaan toki edelleen, niiden osuutta oppimisessa ei pidä väheksyä. Kursseilla ja koulutuksissa saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan viedä käytäntöön työelämässä. (Kupias & Peltola 2019, 26-28.)

Koulutuksilla ja kursseilla saadaan hyödyllistä tietoa, mutta varsinaista oppimista ei yleensä tapahdu itse koulutustilaisuuksissa, vaan varsinainen oppiminen tapahtuu luonnollisena osana arjen työtä, kun tietoa sovelletaan käytäntöön. Oppimista tapahtuu, kun ihmiset ratkovat ongelmia ja haasteita, analysoivat tekemäänsä yksin ja yhdessä sekä soveltavat oppejaan, osaamistaan ja tietämystään omassa työssään. Ongelmia ratkoessa synnytetään usein samalla uutta tietoa organisaatiolle. (Palmer & Blake 2018, 14-15; Huottilainen & Saarikivi 2018, 87).

Haasteeksi on tunnistettu, että työssä oppimista ei osata aina arvostaa, sillä oppiminen tapahtuu työssä monesti pikkuhiljaa, kuin huomaamatta. Ihmiset huomioivat yleensä edessä olevan muutoksen ja saattavat kokea sen valtavana oppimisvaateena, mutta kun osaaminen on saatu haltuun, oppimisponnistuksia ei enää muisteta ja saavutettua osaamista aletaan pitää itsestäänselvyytenä. Työssä oppimisesta ei saa samanlaista tutkintotodistusta kuin oppilaitoksista, mutta työssä oppiminen on välttämätöntä työssä menestymiseen. Siksi työssä oppimiseen pitää organisaatioissa kiinnittää huomiota ja pohtia, miten oppimiskokemus tunnistetaan ja saadaan näkyväksi sekä miten oppimisesta saadaan työpaikoilla ilo ja hyöty paremmin irti. (Kupias & Peltola 2019, 5.)

Oppimisen kannalta on olennaista, että henkilöstö hyödyntää organisaation tarjoamia oppimisen paikkoja. Tähän kuitenkin vaikuttaa olennaisesti työntekijän oma motivaatio sekä hänen oppimistaitonsa. (Kupias & Peltola 2019, 11.) Oppimiseen ja työssä kehittymiseen liittyykin olennaisesti oppimaan oppiminen (Kupias & Peltola 2019, 19.)

Oppimisen tuottaa osaamista ja osaaminen onkin muuttunut ulkoa opettelusta aktiiviseksi toiminnaksi. Taito tehdä asioita kehittyy vain tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä (Tuomi & Sumkin 2012, 26). Ihmisen muuttaessa toimintaansa uuden tiedon tuotoksena, tieto muuttuu taidoksi (Lonka 2014, 35).

Kun yksilö kehittää arjen työtä organisaatiossa ja ratkoo eteen tulevia ongelmia, oppii hän samalla uusia asioita. Kun yksilö soveltaa uutta osaamistaan organisaatiossa, uusiutuu samalla työpaikan toiminta. (Ojala 2018, 16.)

Näin oppimista tapahtuu organisaatioissa kolmella eri tasolla, yksilöissä, tiimeissä ja koko organisaatiossa. Lähtökohtana oppimiselle on kuitenkin yksilön oppiminen. (Sydänmaalakka 2004, 24.)

Työtä tehdään ja tietoa vaihdetaan erilaisissa verkostoissa ja oppimisyhteisöissä. Tällaiset verkostot ja yhteisöt voivat olla organisaation sisäisiä tai eri organisaatioiden välisiä. Monet työntekijät kokevat yhteiset oppimisen kokemukset, avoimen tiedon jakamisen ja uuden tiedon tuottamisen erittäin palkitsevaksi kokemukseksi. (Juholin 2009, 35-38.)

Kun oppiminen liitetään päivittäiseen työhön ja toimintaan, toimii arkinen työ eräänlaisena oppimisympäristönä organisaatioissa, jossa jokaisen työntekijän osaaminen kehittyy uusien haasteiden parissa (Tuomi & Sumkin 2012, 18-19).

Arjessa oppimisessa on tärkeää ymmärtää, että ajatusmalli oppimisesta on nimenomaan oppimisessa eikä tietämisessä. Henkilöstölle pitää myös antaa omistajuus omasta oppimisesta. Henkilöstön pitäisi saada pohtia itse omia osaamistarpeitaan ja -haaveitaan. Jos

työntekijä ei tunnista niitä, voi häneltä kysyä esimerkiksi: *Kuka on todella hyvä siinä, mitä sinä haluat olla?* Kysymysten avulla voidaan työntekijää auttaa löytämään konkreettisia oppimisen aihioita. Henkilöstöä kannattaa myös rohkaista itseohjautuvuuteen, jolloin heillä on itsellään omistajuus tekemisistään. Henkilöstöön pitää luottaa ja antaa heidän itsensä tehdä päätöksiä siitä, miten he tekevät työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöä kannattaa kannustaa lukemaan ja tutkimaan muun muassa ammattikirjallisuutta ja ammentaa sieltä oppeja ja ideoita työn kehittämiseksi. (Palmer & Blake 2018, 21-22.)

Organisaatiossa tapahtuvaan ongelmienratkaisuun ja arjessa oppimiseen on hyvät edellytykset, jos hallittu riskinotto ja virheiden tekeminen on organisaatiossa sallittua, ja jos luottamus on hyvä työntekijöiden välillä, jolloin jokainen voi kertoa oman mielipiteensä avoimesti. On myös tärkeää, että toisen esittämiin ideoihin reagoidaan työyhteisössä ja niitä jalostetaan yhdessä muiden kanssa. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 229.)

Työorganisaatio on monipuolinen ja mielenkiintoinen oppimisympäristö, jossa opettajana on työ, tekemisestä saadut kokemukset, ajatukset ja ideat, ongelmien ratkaiseminen, päätöksien tekeminen ja kehittäminen. Työorganisaatio muuttuu jatkuvasti ja se tuo yhä uusia haasteita ja oppimisen paikkoja työntekijöille. Työpaikoilla opitaan usein yhdessä muiden kanssa. Yhdessä oppiminen on yleensä tehokkaampaa kuin yksinoppiminen, siksi yhdessä oppimisen paikkoja kannattaa organisaatioissa hyödyntää. On myös huomioitavaa, että yksilöillä on hyvä mahdollisuus kehittää erilaisia taitojaan arjen työssään. Työpaikoilla ihmisillä on mahdollisuus kehittyä niin työntekijänä kuin ihmisenäkin, osajana, ongelmien ratkaisijana ja vaikuttajana. (Grönfors 2010, 21.)

4.3 Omistajuuden merkitys oppimisessa ja oppimisen kulttuuri

Työpaikka on erinomainen oppimisympäristö. Jotta yksilö pystyy hyödyntämään työpaikkaansa oppimisympäristönä, tulee hänellä olla tietoa työnsä vaatimuksista, tavoitteista sekä kykyä ohjata itseään, soveltaa aiempaa osaamistaan ja kokemustaan ja ratkaista ongelmia. Kun uusi ihminen aloittaa uudessa työpaikassa, pitää työnantajan tarjota hänelle perehdytystä uuteen tehtävään. Perehdytys tulee suunnitella siten, ettei tulokasta ohjata ja opasteta perehdytysvaiheessa niin tehokkaasti, ettei itseohjautuvuudelle jää tilaa. Liiallinen opastus ja ohjaus ikään kuin laitostaa tulokkaan, jos kaikki opittava tuodaan eteen valmiiksi pureskeltuna. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että työntekijä jää jatkosakin odottamaan, että kaikki tieto tuodaan hänelle valmiina. Tällainen toiminta ei edistä työntekijän kykyä ja halua ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. (Kupias & Peltola 2019, 28-29.)

Yksilöiden ja organisaation oppimista heikentäviä asioita ovat muun muassa tarkasti rajatut ohjeistukset, tasaisen suoriutumisen arvostaminen, virheiden pelkääminen, päätöksenteko-oikeuden ja vastuun keskittäminen liian harvalle ihmiselle. Kun vastuu työstä on työntekijällä itsellään, on hänellä mahdollisuus kokeilla uusia tapoja toimia ja luoda uutta osaamista itselleen ja työympäristölleen. Tunnetta omasta mahdollisuudesta vaikuttaa aidosti ei synny, jos päätöksentekovalta ja vastuu tekemisestä on muualla kuin työn tekijällä itsellään. Henkilöllä ja tiimeillä tulisikin olla itsellään valta tehdä tarvitsemiaan päätöksiä. Jos päätökset tehdään muualla, työntekijä jää vain kokeilun ehdottajaksi eikä asiaan synny omistajuutta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 88-95.)

Oppimisen ja asiaan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee itse ongelman ja hänellä itsellään on vaikutusmahdollisuus ongelman ratkaisemiseen. Jos työntekijä ei itse koe ongelmaa, tai hänelle annetaan valmiit ratkaisunavaimet, on kokemus täysin erilainen. Ongelman kokeminen omakohtaisesti on kriittinen osa kehittymistä ja oppimista. (Ala-Mutka 2019, 40.)

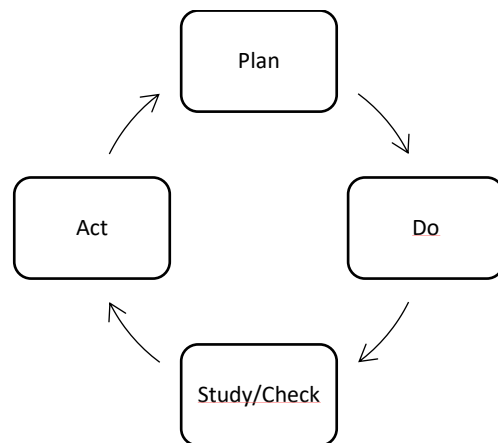
Frank Martela (2018) peräänkuuluttaa sitä, että hyvinvointiyhteiskuntaan syntyneellä sukupolvella on halu päästä toteuttamaan itseään ja käyttämään omia kykyjään työssään sekä kokea niiden avulla tuottavansa hyötyä yhteisölle. Työltä odotetaan mielekkyyttä. Itsensä toteuttaminen työssä onnistuu silloin, kun työ tarjoaa riittävästi haasteita, ihmisellä on itsellään päätäntävalta siihen, miten hän työnsä tekee ja hänellä on ymmärrys työnsä lopputuloksesta. Työntekijän omilla kyvyillä ja valinnoilla on siis merkitystä työn tulokseen.

Yksilön oppimiskykyyn ja motivaatioon vaikuttaa osaltaan yksilön asenne uuden oppimista kohtaa. Jos työntekijöillä on kyky reflektoida mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat kielteisesti tai positiivisesti hänen omaan oppimiskykyynsä, auttaa näiden asioiden tietoisuus muuttamaan henkilön käsitystä omasta oppimisesta. Joskus esimerkiksi jokin aiempi kokemus saattaa olla vaikuttamassa negatiivisesti uuden asian oppimisessa ja kun asia tunnistetaan ja siitä keskustellaan, saadaan tämä ongelma pois uusien asioiden oppimisen tieltä. (Kupias & Peltola 2019, 37-38.)

Ongelmien ratkaiseminen on yksi keskeinen paikka oppia arjessa. Toinen hyvä esimerkki arjessa oppimiselle on, että henkilöstölle annetaan haastava tavoite, joka heidän tulee saavuttaa. Olennaista on, että valmiita ratkaisumalleja ei anneta, vaan henkilöstön annetaan itse kehittää omaa työtään siten, että he saavat ratkaistuksi haasteen. (Ala-Mutka 2019, 149.)

Työssäoppimisella tarkoitetaan sitä, että ihminen tekee työtään ja oppii samaan aikaan. Oppimista ei kuitenkaan välttämättä aina mielletä oppimiseksi, kun se tapahtuu osana arjen työtä tai oppimista ei tällöin huomata. Oppimiskeskustelujen lisäksi henkilöstöä voi auttaa ja tukea huomaamaan arjessa tapahtuva oppiminen tarjoamalla heille esimerkimmalleja tai -työkaluja oppimiseen ja työn kehittämiseen. Malleja, joissa oppiminen on huomioitu omalla kohtanaan. Esimerkiksi kokeilut ovat yleinen tapa oppia, toteuttaa muutoksia ja kehittää työtä. (Ojala 2018, 207.)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että kokeiluissa ei tarvitse pelätä virheitä, sillä virheistä saadaan hyviä oppeja. Jos tänään tehdään virheellinen päätös ja virhe huomataan seuraavana päivänä, voidaan hyvin tehdä uusi päätös, joka korjaa virheen ja samalla oppia virheestä. Vääräkin päätös saa aikaan toimintaa ja se mahdollistaa oppimisen, ja tämä taas lisää ymmärrystä tehdä oikea päätös. Voidaankin todeta, että väärä päätös ei ole väärä päätös, vaan oikean päätöksen ensimmäinen vaihe. (Ala-Mutka 2019, 134.)



Kuvio 18. Kokeilujen kehä (mukaillen Torkkola 2016, 40)

Kokeilut ovat avainasemassa, kun puhutaan oppimisesta ja jatkuvasta parantamisesta. Alun perin W. E. Demingin kehittämä Kokeilujen kehä -malli (kuviokuva 18) on yksi esimerkki työkalusta, joka voidaan käyttää työyhteisössä systemaattisen kokeilun mallina, jossa myös oppimista pysähdytään reflektoimaan. Kokeilujen kehällä tarkoitetaan toistuvia askeleita, joiden avulla toimintaa parannetaan systemaattisesti ideoimalla, kokeilemalla ja iteroimalla eli toistojen avulla. Kokeilun suunnitteluvaiheessa organisaatiolla on taustalla joku ongelma tai kehitysidea, jota lähdetään jatkotyöstämään. Suunnitteluvaiheessa (Plan) määritellään hypoteesi eli mitä odotamme tapahtuvan sekä miten asiaa voisi mitata ja mistä tiedämme, että olemme onnistuneet. Tässä vaiheessa pohditaan myös, miten kokeilu toteutetaan. Hypoteesi kuvaa syy-seuraus-suhdetta. Toteutusvaiheessa (Do) tehdään itse kokeilu, pieni kokeilu, joka on helppo ja nopea toteuttaa. Oppimisvaiheessa

(Study/Check) tutkitaan ja reflektoidaan, mitä tapahtui, miten kokeilu onnistui, mitä mahdollisia esteitä tuli eteen, mikä onnistui ja mikä meni pieleen. Päätösvaiheessa (Act) päätetään, otetaanko kokeilu käyttöön. Kokeilujen kehän tarkoituksena on auttaa tekemään systemaattisesti nopeita ja ketteriä kokeiluja, sellaisia joita voidaan tehdä vaikka päivittäin. (Torkkola 2016, 41-42.)

Edellisessä luvussa todettiin, että oppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pääsevät itse ratkomaan työhönsä liittyviä haasteita ja ongelmia. Jotta tämä olisi mahdollista, työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus olla itse suoraan yhteydessä tarvitsemiinsa asiantuntijoihin, jolloin tietoa tai ongelmaa ei tarvitsisi kierrättää esimiehen kautta. Tällä tavalla es-tettäisiin mahdollinen päätöksenteon hitaus. Lyhyiden kommunikaatioetäisyyksien avulla tieto saataisiin myös leviämään oikeille ihmisille nopeasti. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 214.)

Perinteisen hierarkkisen johtamisen yksi ongelma onkin sen hitaus. Reagointikykyä saattaa haitata esimiesten kyky ja halu toimia, hallita ja kehittää. Perinteisessä organisaatiossa on tyypillistä, että esimies kerää ja analysoi mielestään tarvittavat tiedot ja tekee päätökset siitä, miten asioihin reagoidaan. Työntekijät odottavat esimiehen toimeksiantoa, eivätkä voi toimia nopeasti ja joustavasti. Aikaa kuluu hukkaan sisäisen byrokratian pyörittämiseen, sen sijaan, että vastaava aika oltaisiin käytetty tuottavaan työhön. Suuri osa ihmisistä haluaa vaikuttaa itse oman työnsä kehittämiseen. Jos ihmisillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, on sillä suora vaikutus työntekijän motivaatioon eikä huippuasiantunte-musta voi syntyä ilman motivaatiota. (Laamanen 2009, 17.)

Työelämä on muuttumassa työntekijälähtöiseen kulttuuriin. Perinteisessä esimiesroolissa esimies on ollut se, jolla on paras osaaminen tehtävästä työstä ja esimies on päättänyt, kuka tekee ja mitä tekee. Usein kuitenkin työntekijöillä itsellään on paras osaaminen omasta työstään. Esimiehestä onkin tulossa henkilöstöosaaja, joka valmentaa ja auttaa työntekijöitä pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen työssään. Näin työntekijä saa olla oman työnsä asiantuntija. Esimiehen roolina on henkilöstöosaajana tukea ja auttaa sekä pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta. Kun työntekijä omistaa työnsä ja pääsee vaikuttamaan työnsä tekemiseen, on sitoutuminen työntekoon huomattavasti paremmalla tolalla kuin silloin jos esimies kontrolloi kaikkea tekemistä. Ei ole edes järkevää, että esimiehen aika menee työntekijöiden tarkkailuun, kontrollointiin ja ohjeistamiseen. Mitä vaativampaa työtä tehdään, sitä tärkeämpää on, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työnsä tekemisen tapoihin, etenkin kun tavoitteena on laadukas työ ja työn kehittäminen. (Huotanen & Saarikivi 2018, 63-65.)

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa on voinut käydä pahimmillaan niin, että esimies on päättänyt valmiiksi mitä ja miten työntekijän tulee oppia eikä työntekijän omaa näkemystä kuunnella lainkaan. Tällainen toimintatapa haastaa työntekijän omaa oppimismotivaatiota. (Palmer & Blake 2018, 36-37.)

Organisaatioiden tulee huomioida toimintamalleissaan ja johtamistavoissaan myös ympäristössä tapahtuvat muutokset. Yksi tällainen muutos on Ala- ja yläkoulujen uusi opetussuunnitelma, joka on ollut käytössä vuodesta 2017-2019 alkaen. Tässä opetussuunnitelmassa on mainittu muun muassa oppimaan oppimisen taito. Opetussuunnitelma tulee haastamaan organisaatioita, joiden tulee vastata tulevien työntekijöiden oppimismalleihin. Oppimaan oppimisen taidossa korostuu oppilaan itsensä rooli aktiivisena toimijana, joka on vastuussa omasta oppimisestaan enemmän kuin aikaisemmin. Lapset halutaan opettaa oppimaan eli hakemaan tietoa itsenäisesti, käsittelemään sitä ja arvioimaan tiedon tärkeyttä. Opetussuunnitelmassa oppijan oma aktiivisuus oppijana korostuu, ja tämä edellyttää itseohjautuvuutta. (Savaspuro 2019, 123.)

Työnantajien tulisikin varautua siihen, että tulevaisuus tuo painetta työpaikkojen muuttumiselle perinteisestä hierarkkisuudesta itseohjautuvampaan suuntaan. Toisaalta työntekijöiden odotetaan myös ottavan entistä enemmän itse vastuuta työstään ja sen tuottavuudesta. Harvoin kukaan kuitenkaan työskentelee täysin itsenäisesti organisaatioissa ja itseohjautuvuuteen tuleekin liittää yhdessä tekemisen elementti. (Ala-Mutka 2019, 3.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa perinteiset esimiehet eivät ole läsnä samalla tavalla kuin ennen. Myös työtehtävät saattavat vaihtua organisaation tarpeiden mukaan. Työntekijöillä voi olla erilaisia rooleja, jotka muuttuvat sen mukaan, missä roolissa työntekijät voisivat olla kaikkein hyödyllisimpiä eri tilanteissa organisaatiolle. Tämä tuo monen kaipaamaa vaihtelua työtehtäviin, mutta myös haastetta työn selkeyteen. Työyhteisöissä, joissa työntekijällä ei ole selkeää tehtävää, pitää työntekijöillä olla selvillä kirkas tavoite, jonka eteen he tekevät töitä. Kirkas tavoite selkeyttää työn tekemistä, vaikka itse työtehtävä vaihtuisikin. Kuten aiemmin mainittiin, ovat globalisaatio, nopea tiedonkulku, automatisaatio esimerkkejä asioista, jotka ovat mahdollistaneet liiketoimintaympäristömme muuttumisen yhä kompleksisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Jotta yritykset voivat pärjätä tällaisessa ympäristössä, tulee niiden olla ketterämpiä ja muuntautumiskykyisempiä. Perinteiset hierarkkiset toimintaympäristöt voivat olla liian jäykkiä ja hitaita nopeille muutoksille. Myös työn luonne on muuttunut. Rutiinityö on vähenemässä yhä lisääntyvän robotiikan ja nykyteknologian myötä, jolloin työtehtävät vaativat yhä enemmän luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. Tällaiseen toimintaan ylhäältä johtaminen soveltuu huonosti. (Martela & Jarenko 2017, 9-11.)

Jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista, pitää henkilöllä olla halu ja kyky tehdä asioita ilman, että ulkopuolinen taho káskee häntä tekemään niitä. Hänellä pitää olla selkeä päämäärä tiedossa, mitä tavoitetta kohti henkilö itseohjautuu. Lisäksi henkilöllä pitää olla tekemiseen tarvittava osaaminen ja tarvittaessa kyky hankkia lisäosaamista. Hänellä tulee olla myös kyvykkyys johtaa itseään eli hänen pitää osata keskittyä tekemisissään oikeisiin asioihin eli ajanhallintaan, tehtävien asetantaan, resurssien hallintaan ja priorisointiin. Nämä ovat asioita, joita perinteisessä organisaatiossa esimies on hallinnut. Itseohjautuvissa organisaatioissa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu, mutta se ei tarkoita sitä, että työntekijät voisivat tehdä mitä hyvänsä päätöksiä itsenäisesti. Työntekijät voivat organisoitua keskenään ja muokata itse toimintamallejaan, mutta johto on voinut esimerkiksi päättää, minkä kokoisissa tiimeissä yrityksessä työskennellään tai minkälainen työvälinevalikoima yrityksessä on. (Martela & Jarenko 2017, 12-14.)

Koska jatkuva oppiminen on yksi tärkeimmistä organisaation kyvykkyyksistä, tulee työnantajien rakentaa yritys- ja toimintakulttuuri, jossa oppiminen on arvo ja osa arjen työtä (Ojala 2018, 20).

Suorituskykyinen oppiva organisaatio tarvitsee perustakseen oikeanlaiset ihmiset, oikeanlaisen ympäristön ja oppimista edistävän ja mahdollistavan prosessin. Oppiva organisaatio tarvitsee työntekijöitä, joilla on motivaatiota oppimiseen. Oppimisen edistämiseksi organisaatiolla tulisi olla esimiehiä ja valmentajia, jotka ovat itse innostuneita oppimisesta. Heidän tulisi osata edistää ja kannustaa tiimensä jäseniä oppimaan ja kehittymään. Ihmisen oppimiseen vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: oma motivaatio, omat uskomukset siitä miten suoriutuu oppimisesta tai haastavista tilanteista sekä miten yksilöt asettavat omat tavoitteensa ja miten he määrittelevät saavutuksensa. Myös ihmisen aiemmat positiiviset ja negatiiviset oppimiskokemukset vaikuttavat oppimismotivaatioon. (Hess 2014, 32-33.)

Oikeanlainen oppimista edistävä työympäristö on sellainen, joka edistää yksilön motivaatiota oppimiselle ja joka antaa itsenäisyyttä hallita omaa oppimista. Ympäristön tulee tukea ja haastaa positiivisella tavalla yksilöitä oppimaan, eikä siellä tarvitse pelätä epäonnistumisia, sillä epäonnistumiset ovat oivallisia oppimisen paikkoja. (Hess 2014, 46-47.)

Yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista tukee avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri, jossa keskinäistä kilpailua ei juurikaan ole. Kilpailutilanteita on työelämässä erilaisia ja tiettyt kilpailutilanteet tuottavat positiivista draivia työympäristöön. Organisaatiossa pitääkin tunnistaa mahdolliseen osaamiseen panttaamiseen johtavat kilpailutilanteet, joita organi-

saation tulee välttää. On myös huomioitava, että osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen vaativat aikaa, mutta ne myös säästävät aikaa tulevaisuudessa. Sillä jos oppi jaetaan organisaation kesken, ei samaa asiaa tarvitse selvittää tai opetella enää uudelleen. (Juholin 2009, 178-179.)

Oppiminen vaatii yksilöiltä taitoa käsitellä ristiriitaista tietoa ja ymmärtämään sitä. Tämä siksi, että ristiriitainen tieto haastaa olemassa olevia käsityksiä ja tunteita. Yksilöiden kriittisen ja luovan ajattelun apuna voidaan organisaatioissa käyttää fasilitoijia, jotka auttavat yksilöitä haastamaan ajattelumallejaan. Organisaatioissa tapahtuva jatkuva keskustelu oppimisesta on myös avainasemassa synnyttämään ja tukemaan myönteistä oppimiskulttuuria organisaatioissa. (Hess 2014 62-63.)

Yhteisöllistä ja luottamuksellista ilmapiiriä organisaatioissa voidaan rakentaa avoimen keskustelukulttuurin avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen voi olla aidosti oma itsensä työpaikalla ja hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on. Kun organisaatioissa on luottamuksellinen ilmapiiri, eikä ihmisten tarvitse turhaan miettiä mitä he voivat sanoa, he rentoutuvat ja heistä tulee idearikkaampia ja luovempia. (Juholin 2009, 48.)

Työympäristön tunnelmalla on iso merkitys oppimiskulttuurin synnyttämiselle. Yrityksessä, jossa vallitsee hyvä tunnelma ja jossa työntekijöitä kannustetaan itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen voidaan lähteä kehittämään jatkuvan oppimisen kulttuuria. Ihmisten luontaista halua oppia ja kehittyä ammatissaan tulisi hyödyntää kannustamalla työntekijöitä löytämään omat oppimisen tavoitteet ja itselleen hyvät tavat oppia. Viestimisen ja jatkuvan keskustelun tärkeyttä jatkuvasta oppimisesta ei voi liikaa korostaa. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää yritykselle tärkeä oppimisen kulttuuri ja siitä pitää viestiä monin eri tavoin yhä uudelleen ja uudelleen. Oppiminen pitää tehdä myös mahdolliseksi. Yritys voi kannustaa oppimiseen monella eri tavalla. Yksi tapa on hankkia strategisia tavoitteita tukevaa kirjallisuutta henkilöstön käyttöön. Työntekijöillä pitäisi olla työpäivän aikana olla mahdollisuus varsinaisen työntekemisen lisäksi myös oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Organisaation oppimisen kulttuuria tukee se, että oppimisen unelmista, urahaaveista ja vahvuuksista puhutaan ja työntekijöitä rohkaistaan ottamaan askelia eteenpäin. Työntekijän olisi hyvä oppia itse tunnistamaan lähitulevaisuuden oppimistarpeet sekä pitkän tähtäimen unelmat ja oppimistarpeet. Työntekijöiden tulee ymmärtää, miksi oppiminen on tärkeää hänelle itselleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Tunnistettuja oppimistarpeiden ja -unelmien toteutumista pitää myös seurata. Näin varmistetaan, että oppimistarpeet ja -unelmat lähtevät myös toteutumaan. (Palmer & Blake 2018, 42-44.)

Illoinen ja positiivinen vire työpaikalla saa ihmiset toimimaan tehokkaammin. Esimerkiksi viestimällä positiivisella tavalla, kiinnittämällä huomiota positiivisiin asioihin ja kertomalla onnistumisen tarinoita voidaan vaikuttaa henkilöstön tunteisiin ja synnyttää positiivista tunnelatausta. Asiat, joihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota voimistuvat ja korostuvat. Pelkästään kysymyksen esittäminen: "Missä on tänään näkynyt selvää innostusta?" suuntaa työntekijöiden ajatukset positiiviseen suuntaan ja nimenomaan innostumiseen. Kun työntekijät kertovat työpaikallaan innostavista kokemuksista, syntyy samalla mukavia tarinoita, joita voi jakaa eteenpäin muulle henkilöstölle vaikkapa sisäisissä viestintäkanavissa. Ihmiset pitävät tarinoista, etenkin jos ne ovat tositarinoita. Hyvät tarinat herättävät tunnelatauksen, jolloin ne jäävät mieleen. Kysymysten, tarinoiden sekä oman esimerkin avulla voidaan vaikuttaa tunneilmastoon ja tartuttaa innostusta myös muihin. Kun muutosta kohti oppivaa organisaatiokulttuuria lähdetään tekemään, kannattaa miettiä ketkä yrityksen työntekijät voisivat olla esimerkillisiä hyvän tunnelman luoja. Tällaiset energiaa tuottavat ihmiset kannattaa valita keskeisille paikoille organisaatiossa levittämään hyvää tunneilmastoa muutoksessa. (Rantanen 2013.)

Itsensä jatkuva kouluttaminen ja kehittäminen ovat tämän päivän vaatimuksia useissa organisaatioissa. Jotkut työntekijät saavat lisää motivaatiota työhönsä, kun he pääsevät kehittymään ja saavat itsensä ylittämisen kokemuksia. Ongelmien ratkaiseminen palkitsee tällaisia ihmisiä. Jatkuva oppimisvaade voi tuottaa toisille ihmisille myös pelon ja riittämättömyyden tunnetta. Jatkuva uuden oppiminen ja itsensä haastaminen ei tunnu kaikista hyvältä ja tämä voi synnyttää pelkotiloja omasta tulevaisuudesta työelämässä. Näistäkin asioista pitää organisaatiossa pystyä puhumaan, jolloin työnantajalla on mahdollisuus huomioida haaste erilaisin keinoin ja auttaa työntekijää löytämään onnistumisen kokemuksia oppimisessa ja työtehtävissä. (Juholin 2009, 37.)

Työntekijät, joita vaivaa usko omaan oppimiskyvykkyteen tarvitsevat tukea ja kannustusta, sillä jokainen voi oppia halutessaan uusia asioita. Tällaisissa tilanteissa voi keskustella työntekijän kanssa oppimisesta ja pyrkiä muuttamaan "En minä osaa enkä pysty" -ajatus "En vielä osaa, mutta voin oppia" -ajatusmalliin (Palmer & Blake 2018, 19)

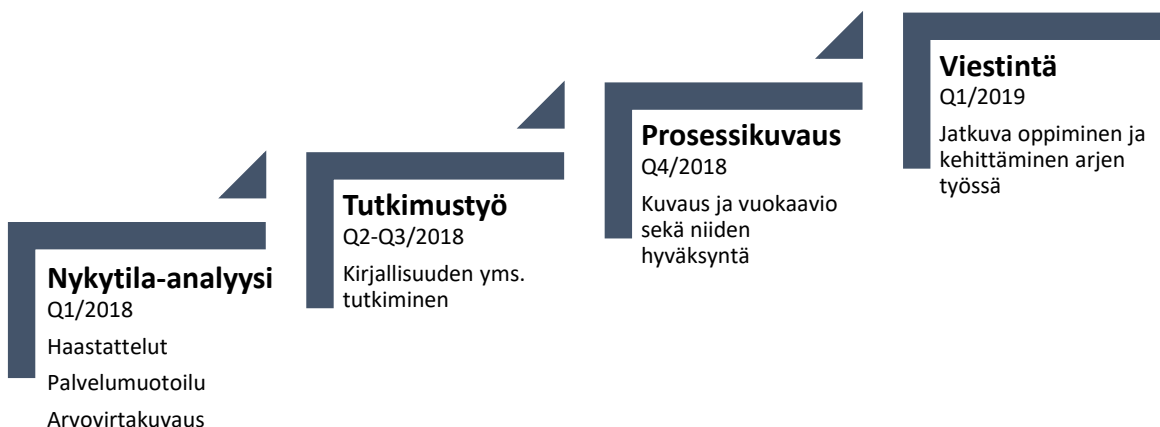
Oppimiskäsitys on muuttunut vuosien saatossa. Aiemmin tieto ja käytäntö erotettiin toisistaan, mutta nykyisin on havaittu, että tieto, osaaminen ja taito syntyvät jossain ympäristössä, jossa ihmiset toimivat yhdessä suorittaen työtehtäviään ja hyödyntäen erilaisia osaajia ja materiaaleja. Työyhteisössä oppiminen tapahtuu yhteisöissä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä vaatii ihmisiltä kykyä toimia ja kommunikoida keskenään työympäristön erilaisissa tilanteissa. Kun olosuhteet yhteisöllisyydelle ja oppimiselle ovat otolliset, muodostuu ryhmälle tai yhteisölle oma kieli, huumori ja omat tarinat. Tällä tavalla organisaatioon muodostuu oma oppimisen kulttuuri. (Grönfors 2010, 20.)

5 Tukiprosessin uudistaminen

Tässä luvussa kerrotaan kehittämistyön kohteena olleen oppimisen tukiprosessin uudistusprojektin etenemisestä. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tukiprosessin uudistustyön lähtötilanteen selvitystyötä ja sen tuloksia. Toisessa alaluvussa kerrotaan uudistetun prosessin nimeämisestä ja uudistetun tukiprosessin prosessikuvauksen ja -kaavion (liite 7) pääkohdista sekä käsitellään prosessimittareita. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan tukiprosessille tehdyistä isoimmista muutoksista.

5.1 Osaamisen kehittäminen -tukiprosessin nykytilan selvitys

Projektityön tavoitteena oli ymmärtää, miten työyhteisössä päästään tilanteeseen, jossa työntekijöiden ajattelutapa pääosin koulutuksissa ja kursseilla tapahtuvasta oppimisesta muutetaan jokapäiväisessä arjessa tapahtuvaan oppimiskokemukseen sekä miten löydetään keinoja herättää yksilöissä innostus oppimiseen, jotta voidaan vauhdittaa koko organisaation oppimista ja kehittymistä. Heti projektin alkuvaiheessa oli selvää, että vanha Osaamisen kehittämisen tukiprosessi oli siinä vaiheessa elinkaartaan, että sitä oli aika uudistaa merkittävästi.



Kuvio 19. Tukiprosessin uudistamissuunnitelma

Toimin koko tukiprosessi uudistuksen ajan kyseisen tukiprosessin kehitysvastaavana. Minulla oli merkittävä rooli uudistustyössä, vaikkakin koko uudistustyö tehtiin yhteistyössä sidosryhmien ja muiden prosessitiimiläisten kanssa.

Aloitin prosessin uudistustyön kutsumalla silloisen prosessiryhmän työpajaan ja esitin tarpeen tukiprosessin uudistamisesta. Fasilitoin prosessiryhmän prosessi uudistustyöpajan, jonka tuloksena työstimme yhdessä koko prosessiryhmän kanssa uudistusprojektin etenemissuunnitelman (kuvio 19). Koin tärkeäksi sen, että suunnitelma tehdään yhdessä, jotta kaikilla prosessitiimin jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmaan, jolloin tiimin

jäsenet sitoutuvat paremmin myös suunnitelman toteutukseen. Varsinainen uudistustyö aloitettiin koko prosessiryhmän voimin selvittämällä tukiprosessin nykytilannetta haastatteleamalla organisaation työntekijöitä. Minun tehtävänäni oli tutkia erilaisia tutkimusmenetelmiä, johtaa tutkimustyötä sekä tehdä tutkimuksen analysointi tutkimusaineiston perusteella. Vastuullani oli siis organisoida tutkimustyö sekä osallistua sen toteuttamiseen aktiivisesti. Päädyin siihen, että tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin 13 elisalaista eri puolilta organisaatiota, erilaisista tehtävistä. Tutkimusongelmana oli ymmärtää, onko elisalaisilla oppimistavoitteita ja tunnistaivatko he oppivansa arjen työssä. Tavoitteena oli saada käsitys, minkälaisia oppimisen tapoja elisalaisilla on tällä hetkellä ja miten he mieltävät oppimisen.

Haastattelutyöhön osallistui koko tukiprosessin prosessiryhmä. Itse osallistuin yhteensä kuuteen haastatteluun kirjurin roolissa. Päävastuullisena tutkimuksen tekijänä koin tärkeäksi tehdä muistiinpanot mahdollisimman monesta haastatteluista itse. Haastattelukysymykset ja saatekirjeen työstin yhdessä ryhmäläisten kanssa siten, että tein heille ehdotuksen saatekirjeen tekstistä sekä haastattelukysymyksistä, joita sitten muokattiin yhdessä. Myös haastateltavat valittiin yhdessä siten, että jokainen ryhmän jäsen ehdotti mielestään tärkeitä haastateltavia, ja päätös haastateltavista tehtiin yhdessä. Haastattelut toteutettiin pareittain siten, että toinen haastatteli ja toinen kirjasi ylös muistiinpanoja. Nauhuria ei käytetty, vaan kirjuri kirjoitti haastattelutilanteen aikana haastateltavan vastaukset tarkasti muistiin. Näin toimimalla pyrittiin nopeuttamaan haastattelurupeaman valmistumista. Haastattelun jälkeen haastatteluparit kävivät yhdessä muistiinpanot läpi varmistaakseen, että kirjuri oli kirjannut kaiken oleellisen ylös. Jaoin haastateltavat kehitysryhmän kesken siten, etteivät haastattelijat ja haastateltava tunteneet toisiaan. Tällä varmistin haastattelun objektiivisuuden. Haastattelussa kysyttiin teemoittain (taulukko 1) ennalta sovittuja avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava ei voinut vastata vain ”kyllä” tai ”ei”. Haastattelussa oli tärkeintä saada selville teemojen aiheisiin vastaukset, kysymysten tarkkoja sanamuotoja tai kysymysten järjestystä ei pidetty niin tärkeänä. Teemahaastattelun väljyys, antoi myös mahdollisuuden siihen, että haastateltavat kertoivat jotain tutkimukselle merkittävää, ilman että asiaa oltaisiin huomattu haastattelussa muutoin kysyä. Tutkimusaineistot kerättiin yhteen excel-tiedostoon, joka tallennettiin prosessiryhmän yhteiseen verkkoympäristöön. Näin koko tutkimusaineisto oli jatkuvasti koko prosessiryhmän saatavilla ja minun oli helppo seurata haastatteluiden etenemistä.

Taulukko 1. Ensimmäisen haastattelun teemat ja haastattelukysymykset

Haastattelu aloitetaan ns. lämmittelykysymyksellä: Kuka olet ja mitä teet työksesi?						
Pääteemat	Tulevaisuuden oppimistavoitteiden tunnistaminen	Arjessa oppimisen tunnistaminen	Työyhteisön oppiminen	Oppimisen tavat	Hyvät ideat	Muuta
Pääkysymykset	Mistä tiedät, mitä osaamista sinun tulee kehittää ja miten se näkyy tekemisessäsi?	Miten osaamisen kehittäminen näkyy arjen työssäsi?	Seurataanko tiimissäsi osaamisen kehittymistä säännöllisesti?	Mitä keinoja käytät osaamisen kehittämiseen? (70-20-10)	Mikä on hyvää ja toimivaa?	Extra-kysymys: Miksi haluat kehittää itseäsi? (Oma motivaatio oppimiselle)
Apukysymykset	Näetkö haasteita osaamisesi kehittymiselle?	Miten osaamisesi on kehittynyt viimeisen kolmen kuukauden aikana?	Miten jaatte osaamista ja hyviä ideoita työssä?	Mitä työkaluja sinulla on käytössäsi osaamisen kehittämiseen tai seurantaan?	Mitä pitäisi parantaa, mitä tekisit toisin?	
		Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on oppia työssäsi?	Miten saat palautetta osaamisesi kehittymisestä?	Mistä tiedät, että osaamisesi kehittyi? Esimerkiksi puolen vuoden aikana.		
		Käytätkö omaa aikaasi oman osaamisesi kehittämiseen?	Mitä tukea tarvitset osaamisen kehittämisessä?			

Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville suoraan heidän työkalentereihinsa Outlook-kalenterivarauksena. Kalenterivaraus sisälsi haastattelun saatteen sekä haastattelukysymykset. Näin haastateltavat pystyivät halutessaan valmistautumaan ennalta haastattelutilanteeseen. Ennakkoon valmistautumista ei kuitenkaan edellytetty, koska haastattelun osallistuminen haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi haastateltaville. Kalenterivarausta tehdessä huomioitiin, ettei haastateltavalla ollut haastatteluajankohtana muita varauksia kalenterissaan. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavalla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun. Jokainen haastattelupari sopi keskenään kumpi heistä lähettää kutsut haastateltaville. Minun tehtäväni oli lähettää haastattelukutsut kaikille kuudelle haastateltavalle, joiden haastatteluihin osallistuin itse.

Haastattelut onnistuivat hyvin, katoa haastateltavista ei juurikaan syntynyt. Vain yksi haastateltavista ei päässyt paikalle ja haastattelu jäi tekemättä hänen kohdallaan. Outlook-kalenterivarausten tekeminen suoraan haastateltavan työkalenteriin osoittautui hyväksi keinoksi tavoittaa ihmiset ja varata heiltä aikaa. Tutkimustyöllä oli organisaation ylimmän johdoryhmän tuki ja organisaatiossa arvostetaan yleisesti prosessityöskentelyä ja ymmärretään prosessityöskentelyn tärkeys. Uskon, että näiden syiden vuoksi myös haastattelutilanteita pidettiin tärkeinä, ja haastattelukutsuihin vastattiin myöntävästi.

Analysoin haastattelut siten, että luin jokaisen haastattelun muistiinpanot huolellisesti läpi useita kertoja. Sitten merkitsin teemoittain (taulukko 2) huomioita jokaisesta haastattelusta, jonka jälkeen merkitsin taulukkoon, kuinka monta kertaa ko. asia nousi haastattelussa ilmi (kyllä – ei). Näin haastattelun tuloksista syntyi havaintojen joukkoja.

Haastattelun teemat olivat:

- Oppiminen arjen työssä
- Oman oppimisen ja kehittymisen tunnistaminen

- Tulevaisuuden oppimistarpeiden ja -tavoitteiden tunnistaminen
- Oppiminen mukana työyhteisön keskusteluissa.

Lisäksi haastattelun analysointivaiheessa kiinnitin huomiota seuraaviin asioihin:

- Minkälaisia oppimiskokemuksia haastateltavilla on ollut?
- Kenellä on vastuu oppimisesta haastateltavien mielestä?
- Osataanko oppimistapahtuma tunnistaa?
- Onko oppimiselle aikaa?

Tutkimusongelmana oli ymmärtää, onko elisalaisilla oppimistavoitteita ja tunnistavatko he oppivansa arjen työssä. Tavoitteena oli saada käsitys, minkälaisia oppimisen tapoja elisalaisilla on tällä hetkellä ja miten he mieltävät oppimisen. Haastatteluista ilmeni, että useimmilta haastateltavilta puuttui pitkän tähtäimen suunnitelma omille oppimistavoitteille, tai ainakaan se ei ollut selkeä. Oppimistavoitteet olivat pääosin nykyiseen tehtävään perustuvia, eikä varsinaista uuden oppimisen unelmointia juurikaan ollut havaittavissa. Oppimisen käytännöt olivat haastateltavilla hyvin erilaisia, mutta myös käytännönläheisiä, vaikkakin haastateltavien ajattelutavoissa oli selkeästi nähtävissä eroavaisuuksia. Tekemällä oppiminen, keskustelujen, virheiden ja onnistumisten sekä työn eteen tuovien haasteiden ratkominen nousivat oppimisen paikoiksi, joita haastateltavat tunnistivat. Systemaattista reflektointia omasta oppimisesta ei ollut havaittavissa, eikä sen tärkeyttä korostanut kukaan haastateltavista. Oppiminen miellettiin kuitenkin hyvin käytännönläheiseksi tapahtumaksi arjen työssä, vaikkakin kursseja ja koulutuksia kaivattiin myös lisää. Moni haastateltavista koki, että aikaa oppimiselle ei tällä hetkellä löydy.

Taulukko 2: Ensimmäisen haastattelurupeaman yhteenveto

Oppiminen on mukana arjen työssä		Oma oppiminen ja kehittyminen tunnistetaan		Tulevaisuuden oppimistavoitteet tunnistetaan		Oppimisesta keskustellaan työyhteisössä		Muita huomioita
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	
12	1	12	1	11	2	10	3	Itseohjautuvuutta kaivattiin muutamassa haastattelussa – onko se trendi?
Oppimista mielletään tapahtuvan vain koulutuksissa		Osaamisen kehittäminen mielletään urakehitykseksi		Uusia oppimistavoitteita tunnistetaan monin eri keinoin		Keskustelua ja tukea oppimisesta kaivataan		Oppimisen systemaattista arviointia ei noussut haastatteluissa. Oma kehittyminen tunnistettiin, mutta onko se vain hokema "työ opettaa"?
2		4		5		7	4	
Oppimiselle löytyy aikaa työajan puitteissa		Osaamisen kehittyminen näkyy asiantuntijuuden kasvuna		Työnantajan odotetaan kertovan tulevaisuuden oppimistavoitteet		Otetaan itse vastuu omasta oppimisesta		
6	7	9		3		6	5	
Oppimiseen käytetään omaa aikaa		Oppimisen mielletään näkyvän tuloksellisuudessa						Systemaattisesti tehdyt kokeilut mainittiin yhtenä arjen oppimisen työkaluna.
9	3	3						

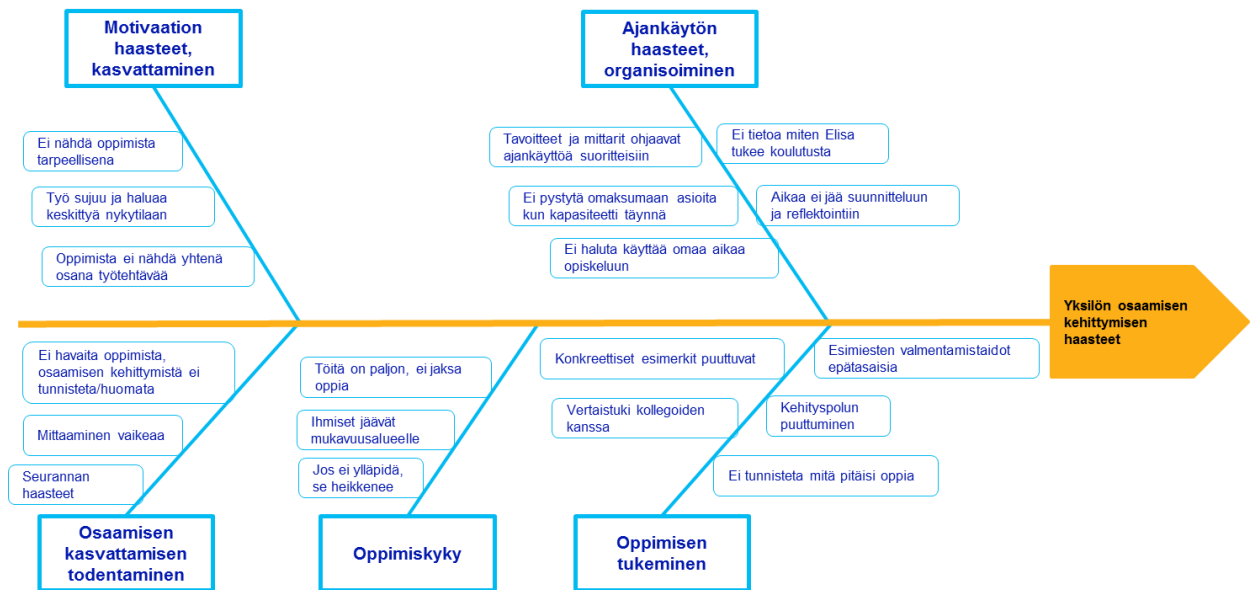
Keskustelin haastatteluista tekemistäni havainnoista myös muiden prosessiryhmän jäsenten kanssa ja havainnot olivat muilla hyvin samankaltaisia. Tämä keskustelu tuki hyvin omaa analysointiani haastatteluista.

Prosessityöskentelyn avuksi on Elisassa saatavilla prosessitutoreita, jotka ovat perehtyneet erityisen hyvin prosessityöskentelyyn ja työskentelyä tukeviin työkaluihin. Saadakseni varmistuksen omasta ja prosessiryhmän analyysistä, päätin pyytää prosessitutorin avukseni analysoimaan haastattelun tuloksia ja haastatteluista ilmenneitä ongelmia viela syy-seuraus -kaaviota apuna käyttäen (kuvio 20). Määrittelin prosessitutorin kanssa ongelmaksi yksilön osaamisen kehittymisen, jonka jälkeen määrittelimme kalanruodon pääluokat haastatteluaineistoa hyödyntäen. Lopuksi pohdimme syitä määritellyille pääluokille.



Syy-seuraus-kaavio (kalanruoto)

Osaamisen kehittäminen



Kuvio 20. Syy-seuraus-kaavio

Mielestäni haastattelutyö onnistui kokonaisuutena hyvin. Haastattelut saatiin järjestettyä nopeasti ja sujuvasti koska koko prosessiryhmä osallistui haastatteluiden tekemiseen. Lisäksi haastattelun analysointi tehtiin perinpohjaisesti. Analysoin ensin itsenäisesti haastattelun tulokset, jonka jälkeen vertasin analysointia toisen prosessiryhmäläisen tekemään analyysiin ja keskustelin haastattelun tuloksista koko prosessiryhmän kanssa. Lopuksi analysoin haastattelun tuloksia vielä erilaisesta näkökulmasta prosessitutorin avustamana, syy-seuraus -kaaviota apuna käyttäen.

Oman, prosessiryhmän ja prosessitutorin kanssa käytyjen analysointikeskustelujen perusteella löysin neljä pääteemaa nykytilanteesta: Oman motivaation merkitys oppimisessa, oppimiseen käytettävissä oleva aika, oppimisen arviointi ja oppimisen näkyväksi tekeminen eli reflektointi ja tuen tarve pitkän tähtäimen oppimistavoitteelle.

Ensimmäisen haastattelurupeaman jälkeen kävin prosessiryhmäläisten kanssa keskustelun heidän työtilanteistaan ja mahdollisuudestaan osallistua oman työnsä ohessa prosessityöskentelyyn. Koska suuri osa prosessiryhmästä oli työskennellyt tässä prosessissa jo useita vuosia ja uudet työtehtävät ja haasteet vaativat heiltä huomiota, oli yhteinen päätöksemme uusia prosessiryhmä prosessin omistajaa ja kehitysvastaavaa lukuun ottamatta. Niinpä käynnistin yhdessä prosessin omistajan kanssa uusien prosessiryhmäläisten rekrytoinnin organisaation sisältä. Toteutin rekrytointi-ilmoituksen videomuotoisena ja se julkaistiin organisaation sisäisessä intrassa. Esiinnyin prosessin omistajan kanssa vide-

ossa, jossa kerroimme vapaamuotoisesti prosessistamme ja sen meneillään olevasta uudistustyöstä. Videon kuvasi ja editoi eräs prosessiryhmän ulkopuolien ammattilainen. Rekrytointi-ilmoitus herätti paljon kiinnostusta elisalaisissa ja hakemuksia prosessiryhmän jäseneksi tuli runsaasti.

Halusin prosessin omistajan kanssa valita mahdollisimman erilaisia osaajia eri puolilta organisaatiota prosessiryhmäämme, jotta ryhmään saataisiin riittävän laaja ymmärrys organisaation tarpeista. Vaadin prosessin omistajan kanssa prosessin tulevilta jäseniltä erityistä kiinnostusta oppimiseen ja prosessityöskentelyyn sekä halua kehittyä näillä alueilla itse. Valitsin tukiprosessin omistajan kanssa tiimiimme seitsemän uutta jäsentä. Edellisessä prosessiryhmän kokoonpanossa oli kehitysvastaavan ja omistajan lisäksi neljä prosessiryhmän jäsentä. Rekrytoinnin tuloksena tukiprosessin prosessiryhmä jatkoi prosessin nykytilanteen selvitys- ja uudistustyötä yhteensä yhdeksän jäsenen voimin. Koska kaikki prosessiryhmän jäsenet tekevät prosessityötä oman työnsä ohella, on hyvä, että prosessiryhmä on riittävän iso. Tällä tavoin varmistamme, että prosessissa on riittävä määrä aktiivista henkilöstöä kehittämässä prosessia.

Käynnistin yhteistyön tukiprosessin uusien jäsenten kanssa käymällä ensin heidän kanssaan läpi prosessityöskentelyn perusteita, sekä sopimalla yhdessä heidän kanssaan tehtävien jakamisesta, ryhmän työskentelytavoista ja erilaisista roolivastuista ryhmän jäsenten kesken. Ideana minulla oli se, että jokaisen prosessiryhmän jäsenen omia vahvuuksia hyödynnettäisiin prosessiryhmätyöskentelyssä. Halusin näin toimien varmistaa uusien prosessiryhmän jäsenten riittävä prosessityöskentelyosaaminen sekä sitoutuminen yhteiseen tekemiseen.

Uusi prosessiryhmä päätti vielä varmistaa, että nykytilaselvitykseen liittyvien haastattelujen saturaatiopiste oli saavutettu. Haastattelukysymyksiä uudistettiin (taulukko 3) ja terminologia muutettiin osaamisesta oppimiseen, muuten haastattelu toteutettiin samalla tavalla kuin ensimmäinen haastattelukierros oli toteutettu. Toisella haastattelukierroksella haastateltiin viittä elisalaista eri puolilta organisaatiota, erilaisista tehtävistä. Itse osallistuin tällä toisella haastattelukierroksella kahteen haastatteluun.

Taulukko 3. Toisen haastattelun teemat ja haastattelukysymykset

Haastattelu aloitetaan ns. lämmittelykysymyksellä: Kuka olet ja mitä teet työksesi?						
Pääteemat	Tulevaisuuden oppimistavoitteiden tunnistaminen	Arjessa oppimisen tunnistaminen	Työyhteisön tuki oppimisessa	Oppimisen keinoja	Hyvät ideat	Muuta
Pääkysymykset	Tiedätkö mitä sinun tulisi oppia elisalaisena?	Milloin ja missä tilanteissa opit työssäsi? Mitä teet silloin, kuvaile.	Miten työyhteisösi vaikuttaa oppimiseesi? Millä tavoin, kuvaile.	Kuvalle itseäsi oppijana. Millaisia oppimisen tapoja sinulla on?	Millainen on oppimisen kannalta hyvä työpaikka? Miksi?	
Apukysymykset	Onko sinulla jotain omia oppimisen unelmia? (Jotka eivät välttämättä liity Elisaan)	Miten havaitset, että olet oppinut? Mitä teet silloin, kuvaile.	Vaikutatko itse työyhteisösi oppimiseen? Millä tavoin, kuvaile.	Mitä lähteitä käytät tiedonhakuun? Miksi?	Mitä Elisa voisi tehdä toisin, että Elisasta olisi oppimisen kannalta parempi työpaikka?	
		Kuinka paljon opettelet asioita, joita voit käyttää työssäsi?	Onko tiimissäsi yhteisiä käytäntöjä oppimisen suhteen?			
		Entä kuinka paljon opettelet asioita, jotka eivät liity työhösi? (Haluaisitko antaa jonkun esimerkin?)				

Analysoin uudet haastattelut samalla tavalla kuin ensimmäisen haastattelurupeaman aikana. Analysoidessani (taulukko 4) haastatteluita huomasin, että lisähaastattelut tukivat edellisen haastattelun tuloksia, vaikka kysymyksiä oli muutettu. Huomasin myös, että haastateltavat kaipasivat tukea oppimisesta innostumiseen ja oppimispolun löytämiseen. Jäin pohtimaan haastatteluita lukiessani, onko esimies välttämättä oikea henkilö jalkauttamaan strategian oppimistarpeita tai ylipäättään keskustelemaan oppimisesta, vai olisiko joku oppimisen innostamiseen erikoistunut henkilö parempi vaihtoehto.

Taulukko 4. Ensimmäisen ja toisen haastattelurupeaman yhteenveto

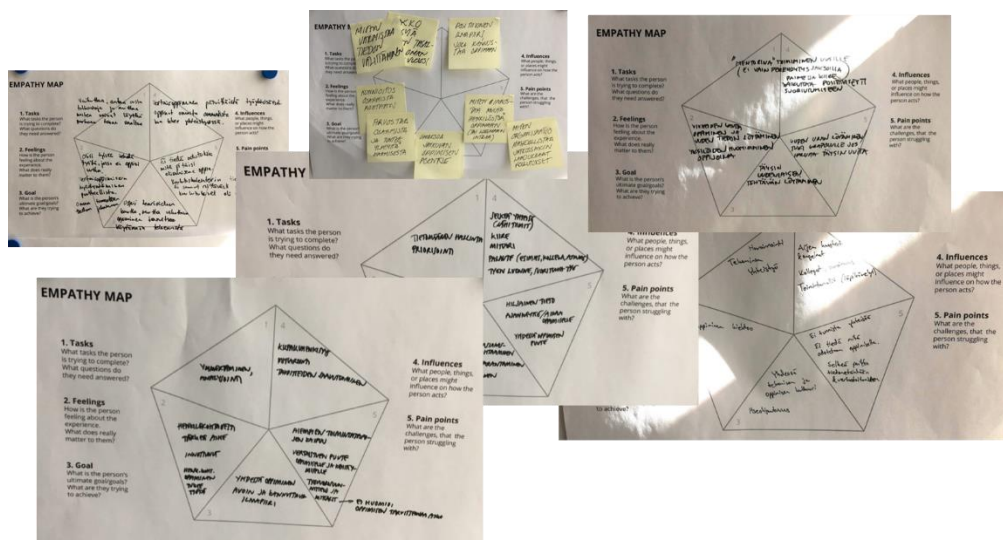
Oppiminen on mukana arjen työssä		Oma oppiminen ja kehittyminen tunnistetaan		Tulevaisuuden oppimistavoitteet tunnistetaan		Oppimisesta keskustellaan työyhteisössä		Muita huomioita
Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	
12 + 4	1 + 1	12 + 4	1 + 1	11 + 3	2 + 2	10 + 3	3 + 2	Itseohjautuvuutta kaivattiin muutamassa haastattelussa – onko se trendi?
Oppimista mielletään tapahtuvan vain koulutuksissa		Osaamisen kehittäminen mielletään urakehitykseksi		Uusia oppimistavoitteita tunnistetaan monin eri keinoin		Keskustelua ja tukea oppimisesta kaivataan		Oppimisen systemaattista arviointia ei noussut haastatelussa. Oma kehittyminen tunnistettiin, mutta onko se vain hokema ”työ opettaa”?
2 + 1		4 + 1		7		7 + 2	4	
Oppimiselle löytyy aikaa työajan puitteissa		Osaamisen kehittyminen näkyy asiantuntijuuden kasvuna		Työnantajan odotetaan kertovan tulevaisuuden oppimistavoitteet		Otetaan itse vastuu omasta oppimisesta		
6 + 2	7 + 1	9 + 1		6		6 + 1	5	
Oppimiseen käytetään omaa aikaa		Oppimisen mielletään näkyvän tuloksellisuudessa						Systemaattisesti tehdyt kokeilut mainittiin yhtenä arjen oppimisen työkaluna.
10	3 + 1	3						

Nykytilan analysointia varten prosessiryhmäläiset haastattelivat kaiken kaikkiaan yhteensä 18 elisalaista. Haastateltavia oli mielestäni riittävä määrä, sillä haastatteluiden aikana saa-

lutettiin saturaatiopiste. Tätä tuki myös keskusteluni prosessiryhmän jäsenten kanssa jokaisen ryhmäläisen omasta käsityksestä tilanteesta, jonka jälkeen päädyin siihen, ettei haastatteluja tarvita enää lisää.

Koska haastattelun tulokset tarvittiin käyttöön nopeasti, oli parihaastatteluteknikka oikea valinta tähän. Jos olisimme nauhoittaneet haastattelut, olisi se antanut minulle kuitenkin mahdollisuuden saada omakohtainen kokemus haastatteluista, joihin en itse osallistunut haastattelijan roolissa. Lisäksi haastatteluiden nauhoittaminen olisi antanut mahdollisuuden tarkistaa, mitä haastatteluissa oli keskusteltu. Nyt tein haastatteluista analyysin osin toisten tekemien muistiinpanojen pohjalta.

Tukiprosessin omistaja kertoi minulle, että prosessiryhmän olisi mahdollista saada palvelumuotoilun ammattilainen auttamaan meitä prosessin kehittämistyössä. Innostuin tästä mahdollisuudesta ja järjestin prosessiryhmälle palvelumuotoilutyöpajan. Toisen haastattelurupeaman jälkeen prosessin uudistustyö jatkui siten, että koko prosessiryhmä osallistui palvelumuotoilutyöpajaan. Työpajaa oli vetämässä ja fasilitoimassa palvelumuotoilun ammattilainen. Halusin rakentaa vahvan asiakasymmärryksen prosessiryhmällemme tukiprosessimme asiakkaista eli elisalaisista oppijoina, siksi halusin ottaa palvelumuotoilun osaksi uudistusprojektia. Työpajan tavoitteena oli ymmärtää millaisia ihmisiä haastateltavat olivat ja mitkä olivat heidän tarpeitaan ja haasteitaan oppimisen näkökulmasta. Lisäksi halusin muodostaa löydöksistä arkkityyppejä eli käyttäytymismalleja tai persoonia, joiden avulla asiakaspolkuja voitiin suunnitella ihmiskeskeisemmin. Halusin myös kerätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat vanhassa prosessissa jo toimivat ja mitä pitäisi vielä mahdollisesti kehittää. Palvelumuotoilutyöpajassa työstimme koko prosessitiimin voimin ensin empatiakartat (kuva 1).



Kuva 1. Empatiakarttoja palvelumuotoilutyöpajan tuotoksena

Empatiakarttojen tuotosten ja haastatteluissa tekemiemme havaintojen avulla muodostimme ulkoisen fasilitoijan johdolla prosessiryhmäläisten kanssa arkkityyppejä elisalaisista eli käyttäytymismalleja ja persoonia siitä, millaisia elisalaiset oppijat pohdintamme tuotosena ovat. Tunnistimme, että yhteisöllinen, itseohjautuva ja passiivinen oppiminen ovat kolme arkkityyppiä Elisassa.

Kun olimme tunnistaneeet nämä arkkityypit, pohdimme jokaiselle kolmelle arkkityypille asiakaspolun ja mietimme, miten vanhan prosessimme asiakaspolku toimii mallintamimme arkkityyppien kanssa ja mitä eroavaisuuksia vanhaan tukiprosessiin nähden näissä on huomattavissa sekä mitä kehitystarpeita näissä tunnistamme.

Ensimmäisessä arkkityypissä, yhteisöllinen oppiminen tunnistimme tarpeena: arvostuksen, osaajien löydettävyyshaasteen, osaamisen jakamisen muiden kesken sekä arvostuksen kokeminen muiden kanssa, yhteisöllisyyden sekä mahdollisen kilpailuhenkisyiden. Tapoina toimia tunnistimme: sparraamisen sekä keskustelun muiden kanssa ja vaikutteiden hakemisen oman tiimin ulkopuolelta. Eroina vanhaan tukiprosessiin tunnistimme, että vanhasta tukiprosessista puuttui yhteisöllisyys, tekemällä oppiminen, osaamisen jakaminen sekä kokeiluista oppiminen. Tarpeena huomattiin se, että kollegoiden keskinäistä yhteistä aikaa oppimiselle pitäisi pystyä löytämään enemmän. Yhteistä vanhaan prosessiin olivat 70-20-10 -malli, jatkuva oppimiskulttuuri sekä oppimisen hyödyntäminen arjen työssä.

Toisessa arkkityypissä: Itseohjautuva oppiminen tunnistimme motivoituneen, tutkivan ja tietoa jatkuvasti etsivän oppijan, joka tunnistaa oppimisen tarpeita ja jolla on sisäsyntyinen tavoitteellisuus oppimisessaan. Esimiestyössä tämä itseohjautuva oppiminen voisi tarkoittaa itseohjautuvuuteen ohjaamista ja motivointia.

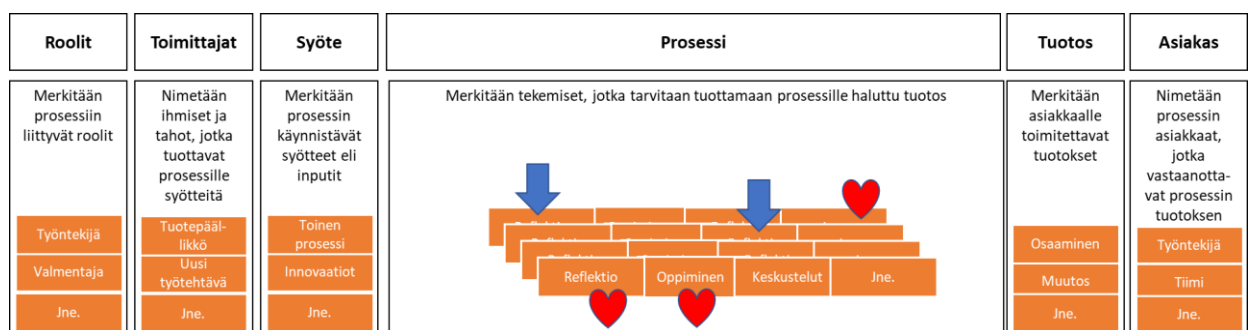
Kolmannen arkkityypin, passiivinen oppiminen kohdalla tunnistimme, että työntekijä voi olla joskus ennakkoluuloinen, passiivinen ja negatiivinen uusia asioita kohtaan. Hän odottaa, että oppiminen järjestetään hänelle valmiiksi ja hänen ajattelumaailmansa saattaa joskus olla "Täytyy oppia" -asenteella. Passiivinen oppija ei ota vastuuta omasta oppimisestaan ja hän tarvitsee palautetta. Oppimisen esteenä tunnistettiin mahdollinen ajanpuute. Esimiestyössä tällainen arkkityyppi voisi tarkoittaa sitä, että esimiehen tulisi innostaa oppijaa oppimaan.

Huomioitavaa on, että sama ihminen voi kokea olevansa eri elämäntilanteissa erilainen arkkityyppi eli arkkityyppi voi vaihdella ihmisillä elämän aikana.

Seuraavaksi jatkoin nykytilaselvitystä arvovirtakuvauksen tekemisellä. Tukiprosessin arvovirtakuvauksen työstöön osallistui koko Osaamisen kehittäminen -tukiprosessin prosessiryhmä. Apuna arvovirtakuvauksen tekemisessä olivat prosessitutorit, joilla oli osaamista ja

kokemusta arvovirtakuvausten työstöstä. Minun tehtävänäni oli järjestää arvovirtakuvaus-työpaja, sekä osallistua tähän prosessitutorien vetämään työpajatyöskentelyyn yhtenä prosessiryhmän jäsenenä. Tehtävänäni oli myös taltioida työpajan tuotokset prosessiryhmän käytössä olevaan tiedostopankkiin.

Arvovirtakuvaus tehtiin siten, että kuvauksessa huomioitiin myös tukiprosessiin liittyvät erilaiset roolit (kuviokuva 21). Arvovirtakuvaus prosessiryhmä tunnisti, että Elisassa on useita rooleja, jotka tekevät prosessin suoritteet (Roles). Näitä ovat mm. valmentajat, esimiehet, kouluttajat, oppijat, liiketoiminnan kehittäjät, asiantuntijat jne. Tahot, jotka puolestaan tuottavat prosessille syötteitä (Suppliers) ovat mm. tuotepäällikkö, esimies, hallitus, HR, työntekijä, organisaatiomuutokset jne. Syötteitä, jotka käynnistävät prosessin (Inputs) ovat mm. uudet teknologiat, kilpailutilanne, markkinatilanne, trendit, oppimiskäsitykset, tietoturva jne. Aktiviteetteja, jotka tarvitaan tuottamaan tai luomaan halutut tuotokset (Process) ovat mm. oppimistarpeen tunnistaminen, menetelmän valinta, oppiminen, uuden osaamisen hyödyntäminen, reflektointi, osaamisen jakaminen ja osaamisen näkyminen. Asiakkaalle toimitettava tuotos (Outputs) on puolestaan mm. tieto osaamistarpeesta, tekemisen muuttuminen, sitoutuneisuus, halu oppia, työnantajamielikku, uralla eteneminen, kyky uusiutua. Asiakkaita, jotka vastaanottavat prosessin tuotoksen (Customer) ovat kaikki Elisan työntekijät sekä Elisan liiketoimintavastaavat.



Kuvio 21. Arvovirtakuvausmalli

Tämän kehittämistehtävän tutkimustyötä tehtiin useamman ihmisen voimin ja asiantuntijoita hyödyntäen. Tutkimustuloksia ja kohderyhmää tutkittiin ja analysoitiin monesta eri näkökulmasta, monin eri keinoin. Näin ollen tutkimus oli uskottava, se antoi prosessiryhmälle tarvittavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun vastaukset tukivat myös niin vanhan kuin uudenkin prosessiryhmän käsitystä vallitsevasta tilanteesta, joten haastattelun tulos oli käyttökelpoinen ja yleistettävissä koko organisaatioon.

5.2 Prosessikuvaus ja kaavio

Prosessin nimeäminen on prosessiviestinnän kannalta tärkeä kohta. Prosessin nimen tulisi kuvastaa prosessin tavoitetta ja tarkoitusta. Lisäksi nimen pitää Elisassa taipua niin suomen kuin englannin kielelle. Kävin prosessin nimeämisestä useita keskusteluita prosessin omistajan kanssa. Järjestin aiheesta myös pienimuotoisia ideointityöpajoja prosessiryhmän jäsenille. Lopputuotoksena tukiprosessin uudeksi nimeksi tuli: Oppimisen mahdollistaminen -tukiprosessi eli Enabling Learning -Support Process. Ajatuksenani oli, että tukiprosessin päätavoite, joka on mahdollistaa oppiminen arjen työssä, tulisi jo tukiprosessin nimessä ilmi.

Osaamisen mahdollistaminen tukiprosessin prosessikuvauksessa (liite 6) kuvataan sitä, miten oppiminen mahdollistetaan Elisassa. Prosessikuvauksen työstämisen organisointi ja aikatauluttaminen oli minun vastuullani. Perustin prosessiryhmän jäsenistä neljän henkilön pienryhmän, joiden kanssa kävin ensin läpi Elisan mallin mukaiset prosessikuvauksen periaatteet. Sitten vastuutin jokaiselle pienryhmän jäsenelle oman osion prosessikuvauksen työstöstä. Minun vastuullani oli työstää prosessikaavio sekä kuvata prosessikuvauksen Vastuut-osioon prosessissa toimivat roolit ja heidän tärkeimmät tehtävänsä ja kriittiset päätöksensä.

Elisassa on prosessikaavion piirtämiseen käytössä vakioidut työkalut ja malli. Työstin kaaviota siten, että ensimmäisessä vaiheessa kuvasin kaavioon roolit ja tekemiset, jotka olin tunnistanut edeltäneissä prosessiryhmän työpajoissa esimerkiksi arvovirtakuvauksen työpajassa, sekä tutkiessani työssä oppimista. Sitten kuvasin kaavioon, miten oppiminen etenee eli miten prosessin asiakas ensin suunnittelee mitä hänen pitäisi oppia, sitten hän toteuttaa suunnitelmaansa ja lopuksi hän arvioi oppimaansa. Lopuksi linkitin kaavioon roolit ja tekemiset mukailen oppimisen etenemistä suunnittelusta arviointiin. Ensimmäisen prosessikaavion kuvauksen jälkeen esitin kaavioehdotelman tukiprosessin sponsorille ja omistajalle pyytäen heiltä kommentteja ehdotukseeni. Saamani palautteen pohjalta muokasin prosessikaaviota. Tämän jälkeen prosessin omistaja ja sponsori tutkivat muokattua prosessikaaviota ja hyväksyivät sen omalta osaltaan.

Prosessikuvauksen työstö eteni kokonaisuutena siten, että jokainen pienryhmän jäsen teki ensin yhden version vastuullaan olevasta tekstistä ja esitti sen pienryhmälle. Pienryhmän jäsenet kommentoivat ehdotusta ja vastuuhenkilö muokkasi tekstiä tarvittaessa. Lopuksi koko prosessiryhmä tutki prosessikuvausta ja -kaaviota, antoi niihin kommentit, joiden pohjalta tehtiin muutamia pieniä parannuksia ja näin saimme prosessikuvauksen ja -kaavion valmiiksi ja esitettäväksi Elisan johtoryhmälle.

Osaamisen mahdollistaminen tukiprosessi keskittyy työssä oppimiseen, eikä siinä oteta kantaa työntekijöiden urapolkuihin. On tunnustettu, että johtamiskulttuuri ja organisaatiorakenteet vaikuttavat henkilöstön oppimismahdollisuuksiin, mutta johtamiskulttuurin ja organisaatiorakenteiden kehittäminen ovat rajattu tämän prosessin ulkopuolelle.

Prosessin mukaan hyvät työssäoppimismahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Huippuosaamisen saavuttaminen vaatii jatkuvaa oppimista niin yksilöinä, yhteisinä kuin organisaationakin ja tämä on myös tämän prosessin ydinkehitysalue. Prosessin tarkoituksena on tehdä oppimisesta jokapäiväinen kokemus jokaiselle elisalaiselle ja näin kehittää Elisaa oppivana organisaationa. Sillä suorituskykyinen oppimiskulttuuri tuo mahdollisuuden kasvattaa omaa huippuosaamista ja uudistaa liiketoimintaa sekä lisätä arvon tuottamista asiakkaille.

Oppimisen mittaaminen on mielestäni yksi hankalimmista mitattavista asioista. Mittaaminen ajautuu helposti koulutustuntien mittaamiseksi, tietyn osaamisen mittaamiseksi tietyllä hetkellä tai lopputuotoksen mittaamiseksi. Tällaiset mittarit eivät kuitenkaan mittaa kyvykkyyttä oppia. Elisassa on paljon mitattavia asioita, eikä lisää mittareita haluttu enää seurattavaksi. Koska organisaatiossa mittareita oli jo ennestään paljon, tein prosessin omistajan kanssa päätöksen, että tutkimme, olisiko olemassa olevissa mittareissa sellaisia, joita voisi hyödyntää myös Osaamisen mahdollistaminen -tukiprosessin mittareina. Vastuutin prosessimittareiden miettimisen kahdelle prosessiryhmän jäsenelle.

Mittarikehitys on Oppimisen mahdollistaminen -tukiprosessin osalta vielä ratkaistavana haasteena. Tällä hetkellä prosessi on Elisassa käytössä ja prosessiryhmä analysoi ja kehittää prosessin toimintaa aktiivisesti. Uskon, että kun ymmärryksemme kasvaa prosessin toiminnasta, löydämme myös prosessille kehittyneemmät mittarit.

5.3 Mitä muutettiin?

Aiemmin käytössä olleen Osaamisen kehittämisen tukiprosessin tavoitteena oli varmistaa, että jokainen elisalainen uusiutuu ja kehittää osaamistaan liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Kun tätä ensimmäistä oppimiseen liittyvää tukiprosessia lähdettiin rakentamaan vuonna 2012, puhuttiin tuolloin vielä urakartoista ja osaamisrekistereistä. Nyttemmin urakartoista ollaan luovuttu, sillä sivuttaissuunnassa, sekä syvyysuunnassa tapahtuvaa oppimisen ja osaamisen kehittämisen tärkeyttä halutaan nykymallissa korostaa. Urakartoista ollaan luovuttu myös siksi, että ne saattavat johtaa hyvin hierarkkiseen ajattelumalliin ja ne vanhenevat ympäristön kompleksisuuden vuoksi miltei heti valmistuttuaan. Osaamisen

kehittämisen ajateltiin vielä vuonna 2012 olevan organisaatiolähtöistä ja mallissa korostettiin henkilön kompetenssia lopputuotoksena. Vuonna 2019 uusitussa Osaamisen mahdollistaminen tukiprosessissa korostetaan yksilön kykyä oppia ja hänen omaa motivaatiotaan oppimiseen, jota organisaatio sitten tukee. Uuteen Osaamisen mahdollistamisen tukiprosessin kuvattiin myös uudenlaista oppimisen keinovalikoimaa. Aiemmassa prosessissa korostui koulutuskeskeisyys, mutta uudistetussa tukiprosessissa korostetaan arjen työssä oppimista, yhdessä oppimista, kokeiluista oppimista sekä oppimisen reflektointia. Tukiprosessiuudistuksen myötä myös esimiehen ja työntekijän väliseen kehityskeskusteluun tehtiin uudistus. Keskustelupohjaan lisättiin kysymys työntekijän oppimisen unelmista. Kysymyksen tarkoituksena on haastaa ja auttaa jokaista elisalaista miettimään tulevaisuuden oppimistarpeita sekä tekemään itselleen oppimissuunnitelma. Samassa yhteydessä esimies käy työntekijän kanssa keskustelun siitä, miten työntekijän oma tulevaisuuden unelma ja Elisan tulevaisuuden tarpeet kohtaavat ja miten unelmat voitaisiin saattaa todeksi.

Työelämän nopea muuttuminen sekä analytiikan ja robotiikan kehittyminen haastoivat ja haastavat edelleen yhä enemmän nykyisiä työtehtäviämme. Jotta työntekijät pysyvät mukana työelämän kehityksessä ja he säilyttävät työmarkkina-arvonsa, tulee kaikilla työntekijöillä olla halu ja kyky oppia uusia asioita sekä kehittää itseään ja työtään. Kun yksilöillä on halu sekä kyvykyys oppia uusia asioita ja kehittyä, oppii ja kehittyy samalla organisaatio. Näinpä uusitun oppimisen prosessin haluttiin tuottavan organisaatiolle oppimisesta motivoituneita ja jatkuvasti arjen työssä oppivia ihmisiä, jotka kehittyvät ja kehittävät organisaatiota eteenpäin. Tutkimuksen aikana huomattiin myös se, että itseohjautuvuus nostaa päätään yhä enemmän työelämässä. Tätä trendiä haluttiin myös tukea uusitun prosessin avulla, joten prosessikuvauksessa ja prosessikaaviossa työntekijän oppimisen valmentajana voi toimia esimiehen sijaan vaikkapa fasilitaattori.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön keskeiset tulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen uskottavuutta ja yleistettävyyttä sekä tarkastellaan tekijän omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä kehittämistyön aikana. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan yhteenvetona, miten kehittämistyö eteni. Toisessa alaluvussa kerrotaan työn johtopäätöksistä ja kolmannessa alaluvussa käsitellään omaa oppimista työn aikana sekä kehittämistyön hyödyllisyyttä.

6.1 Yhteenveto

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää keinoja herättää yksilöissä innostus oppimiseen ja siten vauhdittaa koko organisaation oppimista ja kehittymistä osana arjen työtä. Tutkimustyön tarkoituksena oli tuottaa ymmärrys yksilön oppimismotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja lopputuotoksena synnyttää Elisa Oyj:lle nykyaikaistettu oppimisen tukiprosessin prosessikuvaus ja -kaavio. Tämä kehittämistyö tuki Osaamisen kehittäminen -tukiprosessin uudistustyötä, jonka tuloksena syntyi uudistettu oppimisen prosessi, nimeltään Oppimisen mahdollistaminen -tukiprosessi.

Kehittämistyön lähtökohtana oli selvittää nykytila siitä, mitä elisalaiset ajattelevat arjessa tapahtuvasta oppimisesta. Nykytilaa selvitettiin haastattelemalla 18 elisalaista erilaisia työtehtäviä tekeviä ihmisiä, eri puolilta organisaatioita. Haastattelun perusteella suuri osa henkilöstöstä koki oppivansa työssään, mutta ongelmaksi koettiin ajan ottaminen oppimiselle työpäivän aikana. Haastattelun perusteella oman oppimisen reflektointi ei noussut esille, joten oppien varsinainen analysointi ja tunnistaminen jäi monelta työntekijältä työstämättä. Nykytilaa tutkittiin haastatteluiden lisäksi myös palvelumuotoilun ja arvovirtakuvausmallin keinoin, joiden avulla luotiin prosessiryhmälle ymmärrys erilaisista rooleista ja tekemisistä, joilla on vaikutusta yksilön ja organisaation oppimiselle ja kehittymiselle.

Nykytilaselvityksen jälkeen tutkittiin, mitä oppiva organisaatio parhaimmillaan tarkoittaa. Lähtökohtana kaikelle organisaatioiden ja yksilöiden oppimistarpeille on, että maailma ympärillämme muuttuu hyvin nopeasti. Tänäkin kurssilla opittu taito saattaa olla vanhentunut ensi kuussa. Tästä syystä yksilöillä pitää olla kyky oppia nopeasti ja luoda itse uutta tietoa pitääkseen itsensä työmarkkinakelpoisena myös tulevaisuudessa. Koska uutta tietoa pitää kyetä itse luomaan, korostuu arjessa oppiminen. Oppimista tapahtuu, kun työntekijöille tulee haasteita tai ongelmia vastaan ratkottavaksi. Hyvä esimerkki tästä on ilmastomuutoksen aiheuttama haaste autoteollisuudelle. Autoteollisuudelle asetetut vaateet vä-

häväästoisemmistä autoista tuottaa uusia ratkaisuja ja keksintöjä. Uskon, että tässä auto-teollisuuden suuressa haasteessa, työntekijät ovat kehittäneet autoteollisuutta 70-20-10 -mallin keinoin eli kokeilemalla, onnistumisten ja virheiden kautta, keskustelemalla, haastamalla toisiaan, tutkimalla ja osittain myös kurssittamalla itseään. Oppiminen on tapahtunut arjen työssä. Nykytilaselvityksen ja tutkimustyön perusteella työstettiin uusi oppimisen tu-kiprosessi Elisalle.

6.2 Johtopäätökset

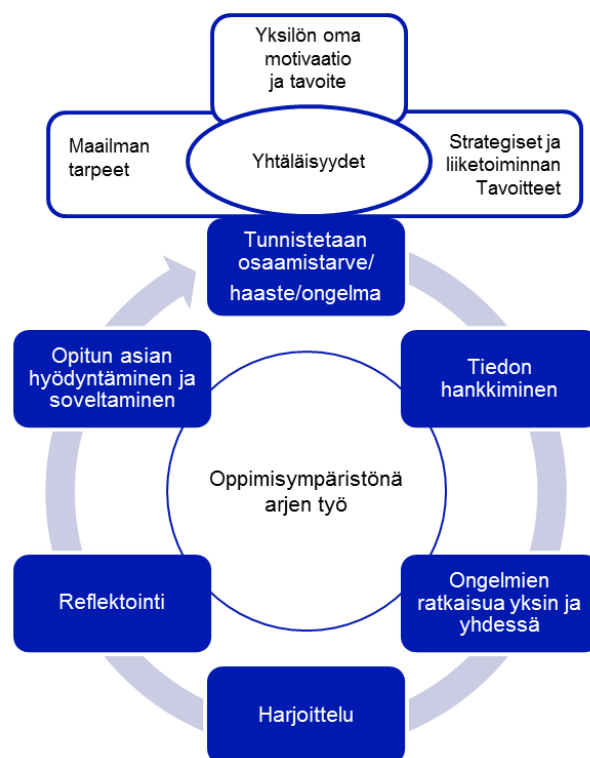
Johtopäätökseni on, että oppiminen on parhaimmillaan teorian ja käytännön vuorovaiku-tusta. Suurin osa oppimisesta ja osaamisen syventämisestä tapahtuu kuitenkin arjen työssä. Työntekijöiden ajatusmalli pitää muuttaa pääosin koulutuksissa ja kursseilla tapah-tuvasta oppimisesta arjessa tapahtuvaan oppimiskokemukseen siten, että arki toimii oppi-misympäristönä. Organisaation pitää tukea työntekijöitään innostumaan oppimisesta ja mahdollistaa arjen työssä tapahtuva oppiminen. Yhä lisääntyvien osaamis- ja kehittämis-tarpeiden tyydyttäminen vaatii yksilöiltä aikaa ajatella ja reflektoida. Konkreettisen ajan li-säksi ajatustyö vaatii mielen avoimuutta. Jos työntekijän päivä täyttyy tekemisen seka-melskasta, eivät aivot kykene enää ajattelemaan luovasti. Aivotyö tarvitsee taukoja. Yri-tysten ja yksilöiden tuleekin huomioida luovan ajattelun ja oppimisen ajankäyttö työsuun-nittelussa.

Organisaation tulee osata viestiä työntekijöilleen sen strategiset tavoitteet selkeästi, sillä työntekijät eivät voi johtaa toimintaansa strategisten tavoitteiden mukaisesti, jos he eivät tiedä tarkasti tavoitteitaan. Oppimisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä kerrotaan ymmärrettävästi, mitä strategisten tavoitteiden takana on, ja miksi on tärkeää oppia uusi asia. Aikuinen työntekijä haluaa ymmärtää, miksi jotain tehdään. Aikuisilla on yleensä myös halu vaikuttaa itse omaan työhönsä ja ottaa vastuu omasta tekemisestään. Tarkat säännöt, ohjeistukset ja pelko virheiden tekemisestä heikentävät yksilön arjessa oppi-mista. Oppimisen kannalta on merkittävää, että työntekijä kokee itse ongelman ja hän voi aidosti vaikuttaa ongelman ratkaisuun. Jotkut työntekijät ovat luontaisesti innostuneita uu-den oppimisesta ja työnsä kehittämisestä. Heillä saattaa olla mielessä joku tulevaisuuden haave, jota he tavoittelevat ja jota varten he tekevät oppimisen ratkaisuja. Yksilön oma motivaatio ja tulevaisuuden tavoitteet vaikuttavat yksilön kykyyn kehittyä.

Organisaation oppimiskyvyn ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että yksilön omat tavoit-teet ja organisaation tavoitteet kohtaavat ja niistä löytyy samankaltaisuuksia. Jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva maailma tarvitsee yksilöitä, joilla on innokkuutta uusien asioiden op-pimiselle ja uteliaisuutta ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan. Työyhteisön kannattaa tu-

kea yksilön uteliaisuutta ja innokkuutta oppia. Innostamista voidaan herättää työyhteisössä nostamalla oppimisen tärkeyttä eri keinoin, esimerkiksi keskustelemalla henkilöstön kanssa oppimisesta sekä antamalla aikaa ajattelulle ja tiedon hankinnalle. Näin organisaatio saa työntekijöitä, jotka vievät organisaatiota eteenpäin kohti sille asetettuja tavoitteita. Yksi keino viestiä oppimisesta henkilöstölle on avata oppimisen prosessia eli sitä, kuinka oppiminen etenee kohti osaamista.

Olen kuvannut kuviossa 22 oman näkemykseni tutkimukseeni perustuen, yksilön oppimisen prosessista ja siihen liittyvistä tärkeistä elementeistä, kun työelämä toimii arjen oppimisympäristönä.



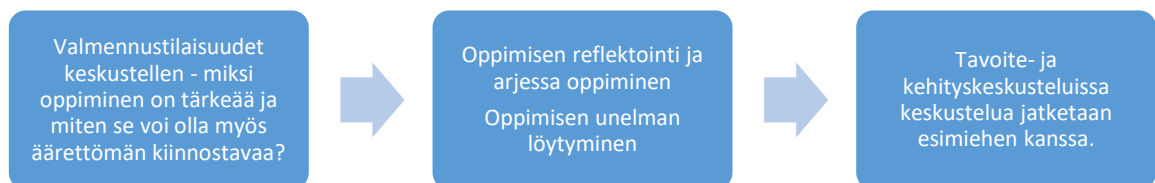
Kuvio 22. Oppimisympäristönä arjen työ

Oppiminen vaatii aikaa ajatella ja luova ajattelu vaatii aivoilta tilaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kiire ei yleensä synnytä luovuutta. Luovuus vaatii monesti aikaa olla tekemättä mitään, jolloin uudet ideat syntyvät kuin itsestään ja näin aktiivinen aivotyöskentely voi taas alkaa. Oppiva organisaatio vaatii oppimista tukevan ja mahdollistavan ympäristön sekä oppimisesta motivoituneet työntekijät. Jotta organisaation kulttuuri muuttuu ja työntekijät saadaan innostuman ja kiinnostumaan oppimisesta, on oppimisesta puhuttava paljon. Joskus oppimisen unelmia on hankala löytää tai arjessa oppimista hankala tunnistaa. Täl-

löin mielestäni olisi hyvä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus keskustella oppimisen valmentajan kanssa ja näin saada apua oppimisen tielle. Tavoitteena kuitenkin on, että työntekijät olisivat innostuneita oppimaan uusia asioita.

Jotta oppiminen olisi mahdollista tunnistaa, pitää ensin ymmärtää mitä oppiminen on. Oppimisen ajatellaan olevan nykyään toiminnallista. Oppimista tapahtuu arjessa ongelmia ja haasteita ratkoessa yksin ja yhdessä toisten kanssa. Kun ihminen oppii, hänen osaamisensa kasvaa ja hänen tekemisensä muuttuu. Kupias ja Peltola (2019, 5) määrittelevät, että oppiminen on muutosta ihmisen tiedoissa, taidoissa tai asenteissa, tai kaikissa näissä yhtä aikaa. Mielestäni se, mitä oppimisella tarkoitetaan pitää määritellä, jotta oppimista voidaan reflektoida ja tunnistaa.

Kehitysideanani on, että organisaatioihin nimitettäisiin oppimisen valmentajia määräaikaiseen tehtävään juurruttamaan arjen oppimista ja sitä tukevien työkalujen käyttöä. Oppimisen valmentajien tehtävänä olisi auttaa halukkaita työntekijöitä löytämään oppimisen unelmansa ja huomaamaan arjessa tapahtuva oppiminen. Valmentajat pitäisivät tarpeen mukaan keskustelutilaisuuksia oppimisesta oman työnsä ohella. Keskustelutilaisuuksien tulisi olla vapaaehtoisia ja niitä pitäisi voida käydä henkilökohtaisina-, kolmikanta-, tai ryhmäkeskusteluina. Keskustelujen tavoitteena on, että jokainen työntekijä oppii reflektoimaan tekemistään jotta hän osaisi tunnistaa arjessa opittuja asioita sekä löytäisi itselleen oppimisen unelmia (kuvio 23 ja kuva 2).



Kuvio 23. Oman oppimisen unelman löytäminen

Mitä viiden vuoden kuluttua?

Tule mukaan keskustelemaan ja ideoimaan, mitä sinä haluaisit tulevaisuudelta ja miten pääsisit eteenpäin tavoitteesi toteuttamisessa.

Keskustelutilaisuudessa käsitellään seuraavia aiheita, joista saatat saada hyviä vinkkejä itsellesi:

- Miksi oppiminen on niin tärkeää tänä päivänä?
- Mitä osaamistarpeita Elisan liiketoimintayksiköissä on tunnistettu?
- Mitä unelmia sulla on tulevaisuudelle?
- Arkityö oppimisympäristönä - Miten tunnistan oppineeni jotain uutta?
- Yksi oppimistarina ja sen tuomat uudet työtehtävät.



Kuva 2. Kutsu valmennuskeskusteluun

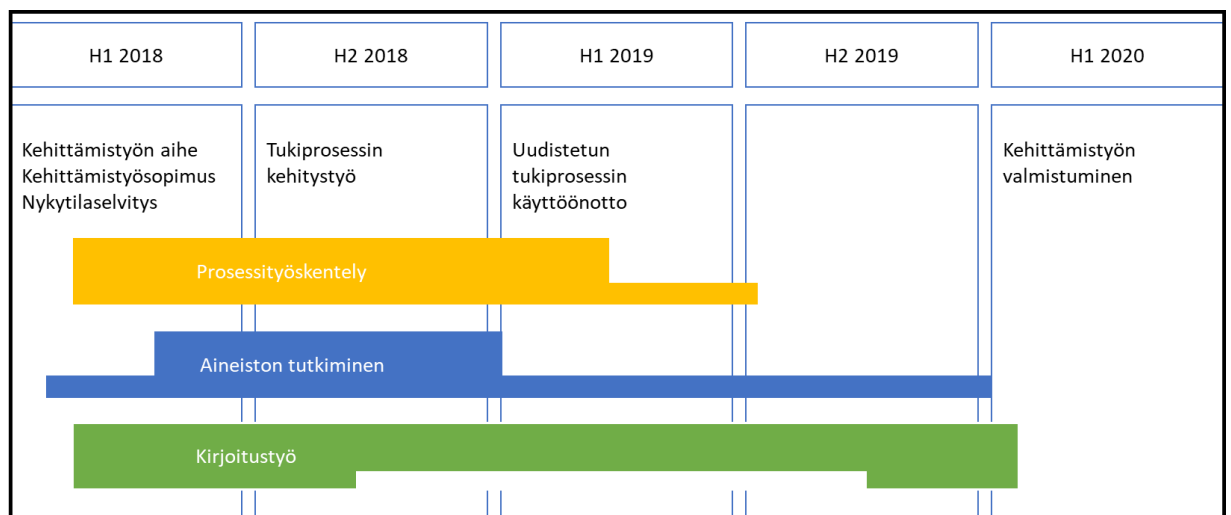
Kun oppimiskeskustelut saadaan hyvälle alulle, voidaan oppimistarinoita ja innostumistarinoita jakaa eteenpäin organisaatiossa ja näin saada ihmisiä kiinnostumaan oppimisesta. Oppimisen tavoitteen lisäksi yksilö tarvitsee oppimiseen aikaa, väljyyttä ajatella, vastuun ottamista omasta kehitymisestä, valtaa tehdä kokeiluja ja kehitystyötä omassa työssään sekä luottamusta työympäristöltään. Työtä koskevia päätöksiä varten yksilö tarvitsee myös päätökseen vaikuttavaa tietoa. Kaikissa organisaatiossa tai organisaatioiden osastoissa tieto ei vielä kuulu kaikille, eikä päätöksentekoa varten anneta tarvittavaa tietoa tai oikeuksia kuin pienelle osalle henkilöstöä. Tämä vaikeuttaa yksilöä kehittämään työtään.

6.3 Kehittämistyö ja oma oppiminen

Tämä kehittämistyö sekä tukiprosessin uudistustyö ovat olleet hyvä esimerkki siitä, miten työelämälähtöisyys, arjen työssä oppiminen ja tutkintoon tähtäävä opetus tukevat yhdessä toisiaan. Koko kehittämisprojekti on ollut iso oppimiskokemus, joka on haastanut kehittämistyön tekijää monella eri tavalla. Henkilökohtainen kiinnostus ja aito motivaatio työssä oppimiseen ja sen mahdollistamiseen ovat olleet tämän kehittämistyön kantava voima.

Hienointa oli huomata, että tätä kehittämistyötä sekä prosessiuudistusta tehdessä kehittämistyöntekijä on toteuttanut Osaamisen mahdollistaminen -tukiprosessin oppeja eli yhteisöllistä arjen työssä oppimista.

Kehittämistyö käynnistyi samoihin aikoihin tukiprosessiuudistusprojektin kanssa keväällä 2018. Työskentely eteni suunnitelman mukaisesti nykytilan selvityksestä tiedon tutkimiseen ja uudistetun prosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Kehittämistyön kirjoitusprosessi osoittautui ajankäytön suhteen haastavaksi. Tavoitteena oli kirjoittaa opinnäytetyötä tutkimustyön aikana viikoittain, mutta työkiireet ajoivat kirjoitustyön ohi. Näin jälkepäin ajateltuna, kirjoitustyölle olisi pitänyt tehdä tarkempi työsuunnitelma ja varata kalenterista tekemiselle aika. Nyt opinnäytetyön kirjoittaminen painottui tukiprosessiuudistuksen jälkeiseen aikaan, loka-joulukuulle 2019 ja alkuvuodelle 2020 (taulukko 5).



Taulukko 5. Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyö tehtiin Elisan organisaatiolle, mutta kehittämistyötä tukenut tukiprosessiuudistus voisi olla ainakin osin hyödyllinen muissakin organisaatioissa. Tukiprosessi onkin herättänyt kiinnostusta myös muissa organisaatioissa.

Koko kehittämistehtävän tekeminen kuin tukiprosessin parantaminen on ollut kehittämissuhteiden tekijälle oppimisprosessi. Työskentelyn aikana tekijä on oppinut ymmärtämään prosessiajattelun ja -johtamisen merkityksestä organisaatiossa sekä arjen oppimisympäristössä tapahtuvasta oppimisesta. Koko tämä opinnäytetyö oli näyte oppimistapahtumasta, jossa vuorotteli teoria ja käytäntö. Opinnäytetyön aikana ratkottiin haasteita, etsittiin tietoa, keskusteltiin ja ideoitiin yhdessä kollegoiden kanssa yli organisaatorajojen sekä käytiin useita keskusteluja eri alojen oppimisen ammattilaisten kanssa.

Kehittämistyölle olennaista oli nykytilan määrittely ja riittävän laaja aineistojen tutkiminen. Kohderyhmä halukkuus oppia työssään, organisaation strategiaviesti sekä teoretieto, tuottivat yhtenäisen näkemyksen tukiprosessiuudistukselle. Tukiprosessiuudistuksen juurruttamisen haasteena on se, että uudistus koskettaa organisaation tuhansia ihmisiä. Kuiten uudistuksissa yleensäkin, toimintamallien uudistaminen vie aikaa, eikä muutos tapahdu hetkessä. Muutos vaatiikin jatkuvaa viestintää ja keskustelua koko organisaatiossa.

Tutkimus oli mielestäni hyödyllinen. Haastatteluiden tulokset ja tietoperusta tukivat hyvällä tavalla toisiaan, ja tutkimustyö tuki sitä mitä tässä kehittämistehtävässä oltiin tutkimassa. Tietoperusta antoi mielestäni hyvän kuvan siitä, miten oppivaa organisaatiota voidaan tukea ja mitä oppimisesta ajatellaan nykyään. Tutkimustyö antoi tärkeää tietoa prosessiuudistusta varten ja se tuki muiden kehitysryhmän jäsenten tekemiä tutkimuksia ja löydöksiä.

Kehittämisidea on toteutettavissa ja järkevä käyttää niissä tiimeissä, joissa oppimiskokemusta ei tunnisteta. Tutkimustulokset eivät yllättäneet ja ne tukivat työn tarpeellisuutta.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2015 a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva

Aaltola, J & Valli, R 2015 b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Juva

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Growman Oy. Helsinki

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere

Bamberg, J. & Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki

Boone, M. & Snowden, D. Harvard Business Review. A Leader ' s Framework for Decision Making. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3459515/A_Leader_s_Framework_for_Decision_Making_-_HBR.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_leaders_framework_for_decision_making.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191207%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191207T112722Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a8767e82ebdb6450c8e335563ba9a6597caa553fe759b46d7c973e7f5746b7bc. Luettu 5.11.2018.

Elisa Oyj 2019. Strategia ja arvot. Luettavissa: <https://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/Strategia-visio-arvot/> Luettu: 2.4.2018.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Kauppakamari. Vantaa

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7-8. painos. Edita. Helsinki

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Hess, E. 2014. Learn or Die. Columbia Business School. New York

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava. Helsinki

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki

Kananen, J, 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, M. 2018. YLE Lean Culture Toolkit. Luettavissa:

<https://drive.google.com/file/d/1NkGRe-YAClCcxextpkZLD-HTydZ1ifPyY/view>. Luettu 20.11.2018

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

Kuula, A. Toimintatutkimus. KvaliMOTV. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Luettu: 3.4.2018.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Redfina. Espoo

Laamanen, K. & Tinnilä, M. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus. Helsinki.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Oy Benchmarking Ltd. Vantaa

Lonka, K. 2014. Oivaltava oppiminen. Otava. Helsinki

Martela, F. 2018. Työn merkityksellisyys ei ole mikään yltiöpäinen luksusvaatimus – Sen kaksi ulottuvuutta ovat hyvän elämän perusedellytyksiä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005815042.html>. Luettu 6.9.2018.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki

Mezey, M. & Nielsen, N. & Wilson, R. 2013. The Hidden Revolution in Leadership & Change – Anti Hero. Osca Agency Ltd. Luettavissa: <https://osca.co/publications/anti-hero-the-hidden-revolution-in-leadership-change/>. Luettu 7.12.2019

Modig, N. & Åhström, P. 2016. Tätä on Lean - Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing. Tukholma

- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! – Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy. Tuusula.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppa-
mari. Viro
- Paju, S. 9.10.2018. Opimme yhdessä – Yhteisöllinen oppiminen. Filosofian akatemia. Lu-
ento. Helsinki.
- Palmer, K & Blake, D. 2018. The Expertice Economy. Nicholas Brealey Publishing. Bos-
ton-London
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys – Esimiehenä asiantuntija- ja palve-
luorganisaatioissa. Infor. Vantaa.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Liettua (e-
kirja)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu-
haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/L6_3_3.html. Luettu
20.11.2019.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sel-
lainen ollaan. Alma Talent. Helsinki
- Smyk, A. 2017. How to Design Empathy Maps to Better Understand Your Users. Luetta-
vissa: [https://theblog.adobe.com/how-to-design-empathy-maps-to-better-understand-your-
users/](https://theblog.adobe.com/how-to-design-empathy-maps-to-better-understand-your-users/). Luettu 21.5.2018.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum. Helsinki
- Tuomi, L & Sumkin, T 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. SanomaPro. Helsinki

Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Read me. Jyväskylä.

Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie – Prosessijohtamisen käynnistäminen. Oy Benchmarkin Ltd. Turenki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Vehkalahti, K. 2014 Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden saatekirje

Haastattelun saate Outlook-kalenterikutsussa:

Olemme uudistamassa Osaamisen kehittämisen tukiprosessia ja lähdemme liikkeelle nykytilan selvittämisestä. Haastattelemme alkuvuoden 2018 aikana noin kahtakymmentä elisalaista. Olet meille tärkeä henkilö antamaan tietoa ja vinkkejä tukiprosessimme kehitystapeista ja siksi haluammekin haastatella juuri sinua.

Liite 2. Haastattelukysymykset, ensimmäinen haastattelu

1. Kuka olet ja mitä teet työkseesi?
2. Miten osaamisen kehittäminen näkyy sinun työssäsi?
3. Mistä tiedät, mitä osaamista sinun tulee kehittää ja miten se näkyy tekemisessäsi?
4. Miten osaamisen kehittyminen näkyy työssäsi ja arjessasi?
5. Mitä tukea tarvitset osaamisen kehittämisessä?
6. Seurataanko tiimissäsi osaamisen kehittymistä säännöllisesti?
7. Miten osaamisesi on kehittynyt viimeisen kolmen kuukauden aikana?
8. Miten saat palautetta osaamisesi kehittymisestä?
9. Mitä keinoja käytät osaamisen kehittämiseen (70-20-10)
10. Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on oppia työssäsi?
11. Käytätkö omaa aikaasi oman osaamisesi kehittämiseen?
12. Mitä työkaluja sinulla on käytössäsi osaamisen kehittämiseen/seurantaan?
13. Miten jaatte osaamista ja hyviä ideoita työssä?
14. Mistä tiedät, että osaamisesi kehittyy? Esimerkiksi puolen vuoden aikana.
15. Näetkö haasteita osaamisesi kehittymiselle?
16. Mikä on hyvää ja toimivaa?
17. Mitä pitäisi parantaa, mitä tekisit toisin?

Liite 3. Tutkimustulokset ensimmäisestä haastattelusta

YHTEENVETO		Huomioita
<p>2. Miten osaamisen kehittäminen näkyy sinun työssäsi?</p>	<p>Työtä tekemällä, tehtävämuutosten kautta, koulutukset, sertifikaatit Osaamisen kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla, sillä maailma muuttuu jatkuvasti.</p>	<p>Työ opettaa ja koulutuksissa saa tietoa.</p>
<p>3. Mistä tiedät, mitä osaamista sinun tulee kehittää ja miten se näkyy tekemisessäsi?</p>	<p>Tiimien (asia)esimiehet ja erityisosaajat kertovat. Strategia, havainnot ja keskustelut eri tahojen kanssa synnyttävät osaamistarpeita. Tekemisen kautta tulee tilanteita eteen ja huomaa ettei osaa. Tiimin tulosten perusteella huomataan osaamispuutteita. Teknologian kehittyminen vaatii uuden oppimista ja uralla kehittyminen motivoi.</p>	<p>Osa odottaa saavansa valmiiksi asiat, joita pitäisi opetella. Toiset huomaavat, että työssä pitää oppia jotain, kun asia tulee eteen ratkottavaksi, osa seuraa ja tutkii ja havainnoi asioita aktiivisesti itse.</p>
<p>4. Miten osaaminen kehittyminen näkyy työssäsi ja arjessasi?</p>	<p>Tiimi pystyy tarttumaan asioihin laajemmin. Pystyn itse tukemaan toisia ja kollegoitani. Suoriudun työstäni, eikä minulle tule laaturvirheitä. Minulla on puhelimesta asiakkaan kanssa itsevarma olo. Oma työ tehostuu, mittarit kertovat.</p>	<p>Osaamisen kehittymisen koetaan näkyvin mittareissa sekä työtehtävässä suoriutumisenä. Itseluottamuksen lisääntyminen näkyy siinä, että pystyy tukemaan toisia ja osaaminen kuuluu ja näkyy työtehtävässä parempana laatuna.</p>
<p>5. Mitä tukea tarvitset osaamisen kehittämisessä?</p>	<p>Vertaistukiryhmä kollegoitten kanssa. Koulutusten järjestämistä. Konkreettisia esimerkkejä kaivattiin mm. robotiikasta ja automaatiosta. Valmiiksi mietitty asiat, joita voisi itse vain suorittaa. Voisi opiskella työajalla.</p>	<p>Valmiita koulutuspolkuja kaivattiin, aikaa opiskella työajalla. - voiko kukaan antaa täysin valmiita polkuja, vai pitäisikö innostaa henkilöä oppimisen tielle ja itse miettimään mitä haluaa?</p>

<p>6. Seurataanko tiimissäsi osaamisen kehittymistä säännöllisesti?</p>	<p>Paljon vaihtelua, joillain tiimeillä säännölliset keskustelut useita kertoja vuodessa, joillain vain puolivuositain. Joissain tiimeissä ei tunnisteta, että osaamisen kehittymistä seurattaisiin lainkaan.</p>	<p>Paljon vaihtelua - omaa arviointia omasta osaamisen kehittämisestä ei nostettu esiin haastatteluissa.</p>
<p>7. Miten osaamisesi on kehittynyt viimeisen kolmen kuukauden aikana?</p>	<p>Tunnistettuja osaamisia oli kertynyt haastateltaville.</p>	<p>Esimies ei välttämättä ole paras keskustelukumppani</p>
<p>8. Miten saat palautetta osaamisesi kehittymisestä?</p>	<p>Arkea havainnoimalla, itse saa palautetta tiimiltä (dailyt, 1:1, weeklyt, take..), esimieheltä, kollegoilta ja asiakkailta (tämä palkitsevin)</p>	<p>Avoin ja aktiivinen palautteenantokulttuuri puuttuu joiltain osastoilta - osataanko mahdollista kriittistä palautetta ottaa oppimisen kannalta vastaan?</p>
<p>9. Mitä keinoja käytät osaamisen kehittämiseen (70-20-10)?</p>	<p>Lukemalla omaan työhön ja alaan liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, seuraamalla mediaa eri aiheista, koulutukset, sertit, opettamalla muita, verkostojen kautta, yhdessä tekemällä. Monessa vahvana 70-20-osuus. Käytännössä oppii eniten.</p>	<p>Osa tunnisti hyvin erilaisia oppimisen käytänteitä.</p>
<p>10. Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on oppia työssäsi?</p>	<p>Suurin osa kokee oppivansa työssään ja että siihen oppimiseen on ylipäätään mahdollisuus työssä.</p>	<p>Tunnistavatko kaikki, milloin oppimista tapahtuu - reflektointitaidot?</p>
<p>11. Käytätkö omaa aikaasi oman osaamisesi kehittämiseen?</p>	<p>Suuri osa käyttää omaa aikaansa oppimiseen ja kokee sen mielekkääksi ja tärkeäksi.</p>	<p>Oppimiskyky on tärkeää omalle työmarkkina-arvolle!</p>
<p>12. Mitä työkaluja sinulla on käytös-</p>	<p>1:1, valmennusdokumentaatio ja seuranta, excel, take</p>	<p>Systemaattinen oman osaamisen johtaminen</p>

säsi osaamisen kehittämiseen/seurantaan?		
13. Miten jaatte osaamista ja hyviä ideoita työssä?	Dailyt, weeklyt ja sisäiset koulutukset, henkilöt saavat itse kertoa mistä haluavat oppia. Käsitellään jotain tiettyä haastetta yhdessä. Virtuaalisissa työvälineissä jaetaan kollegoitien ja tiimin kesken tietoa. Annetaan suoraa palautetta kollegalle, jos huomataan hänen tehneen virheen.	
14. Mistä tiedät, että osaamisesi kehittyy? Esimerkiksi puolen vuoden aikana.	Huomaa, että työ on helpompaa, osaa auttaa kollegoita, pystyy perehdyttämään muita, mittarit kertovat.	Arjessa käyty reflektointi puuttuu
15. Näetkö haasteita osaamisesi kehittymiselle?	Ajan löytäminen, tunnistaa mitä lähteä kehittämään ja mihin keskittyä, oma motivaatio oppimiselle pitäisi löytyä, ei niin että esimies käskee,	Miten herätetään motivaatio oppimiseen?
16. Mikä on hyvää ja toimivaa?	Kokeileva ympäristö ja koulutustarjonta. Kannustus ja tuki. Lupa oppia.	
17. Mitä pitäisi parantaa, mitä tekisit toisin?	Enemmän aikaa oppimiselle, saada kaikki innostumaan, joustavuutta tehtäväkuviin, verkostojen rakentaminen,	Aikaa oppimiselle

Liite 4. Haastattelukysymykset, toinen haastattelu

1. Kuka olet, mitä teet työksesi?
2. Tiedätkö mitä sinun tulisi oppia elisalaisena?
3. Onko sinulla jotain omia oppimisen unelmia? (Jotka eivät välttämättä liity Elisaan.)
4. Kuvaile itseäsi oppijana? Millaisia oppimisen tapoja sinulla on?
5. Mitä lähteitä käytät tiedonhakuun ja oppimiseen? Miksi?
6. Miten työyhteisösi vaikuttaa oppimiseesi? Millä tavoin, kuvaile?
7. Vaikutatko itse työyhteisösi oppimiseen? Millä tavoin, kuvaile?
8. Onko tiimissäsi yhteisiä käytäntöjä oppimisen suhteen?
9. Milloin, missä tilanteissa opit työssäsi? Mitä teet silloin, kuvaile?
10. Miten havaitset, että olet oppinut? Mitä teet silloin, kuvaile?
11. Kuinka paljon opettelet asioita, joita voit käyttää työssäsi, entä kuinka paljon sellaisia asioita, jotka eivät liity työhösi? Haluaisitko antaa jonkin esimerkin?
12. Mitä Elisa voisi tehdä toisin, jotta Elisasta tulisi oppimisen kannalta parempi työpaikka?
13. Haluaisitko kertoa jotain muuta aiheeseen liittyen? (Idean tai kommentin?)

Liite 5. Tutkimustulokset toisesta haastattelusta

YHTEENVETO	
2. Tiedätkö mitä sinun tulisi oppia elisalaisena?	Vastauksissa hajontaa. Kaikilla ei ollut kovin selkeää kuvaa tai suuntaa.
3. Onko sinulla jotain omia oppimisen unelmia? (Jotka eivät välttämättä liity Elisaan.)	Ei selkeitä pitkän tähtäimen unelmia. Ajatukset kääntyvät helposti nykytilaan tai nykyiseen työtehtävään.
4. Kuvaile itseäsi oppijana? Millaisia oppimisen tapoja sinulla on?	Tekemällä, kokeilemalla, harjoittelemalla.
5. Mitä lähteitä käytät tiedonhakuun ja oppimiseen? Miksi?	Osa käytti hyvinkin laajasti erilaisia lähteitä ja keskusteli kollegoiden kanssa uusista aiheista.
6. Miten työyhteisösi vaikuttaa oppimiseesi? Millä tavoin, kuvaile?	Osassa tiimeistä oli selkeä keskustelukulttuuri ja onnistumista ja virheistä opittiin. Osassa ei ollut selkeää oppimisen kulttuuria tunnistettavissa.
7. Vaikutatko itse työyhteisösi oppimiseen? Millä tavoin, kuvaile?	Tämä oli selvästi vaikea kysymys. Moni odottaa työnantajan tekemän asioita valmiiksi.
8. Onko tiimissäsi yhteisiä käytäntöjä oppimisen suhteen?	Vastauksissa hajontaa. Joissain tiimeissä opeista keskusteltiin säännöllisesti esimerkiksi viikkopalavereissa, joissa tiimeissä ei puhuttu niistä lainkaan.
9. Milloin, missä tilanteissa opit työssäsi? Mitä teet silloin, kuvaile?	Suurin osa nosti tekemällä oppimisen ja asioiden selvittämisen.
10. Miten havaitset, että olet oppinut? Mitä teet silloin, kuvaile?	Tähän ei käytetä juurikaan aikaa, eikä asiaa pohdita sen kummemmin. Mistään tiimistä ei noussut systemaattista tapaa reflektoida omaa oppimista, asiasta saatiin kyllä puhua.
11. Millainen on oppimisen kannalta hyvä työpaikka? Miksi?	Sellainen, missä on hyvä oppimisen kulttuuri ja jossa saa rakentavaa palautetta ja rentoa forumia keskustella. Sellainen, jossa annetaan aikaa oppimiselle ja työkaluja ongelmien selvittämiseksi. Sellainen, jossa pääsee kursseille.
12. Mitä Elisa voisi tehdä toisin, että Elisasta tulisi olisi oppimisen kannalta parempi työpaikka?	Aikaa ja opastusta sekä motivointia yrityksen puolelta kaivattiin. Joku paikka keskustella oppimisesta. Toivotaan enemmän ohjausta firman puolelta.
13. Haluaisitko kertoa jotain muuta aiheeseen liittyen? (Idea tai kommentin?)	Kaivataan selkeitä esimerkkejä ja apua esimerkiksi tehtäväkierron toteuttamiseen. Erilaisten työpajojen järjestämistä, jossa osaamista jaetaan isommalla porukalla. Valmennusta joltain toiseltakin kuin esimieheltä. Halutaan koulutusta siihen, miten voi oppia paremmin.