

YRITTÄJYYSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

Case: 4H-järjestö

Sirkka Suomäki

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SUOMÄKI, Sirkka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.03.2012
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkajulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi YRITTÄJYYSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA Case: 4H-järjestö		
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NUKARI, Jussi		
Toimeksiantaja(t) RUUSKA, Juha Suomen 4H-liitto		
Tiivistelmä 4H-järjestö on poliittisesti sitoutumaton, valtakunnallinen lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva kansalaisjärjestö. Yrittäjyyskasvatus perustuu Kolme askelta työelämään –toimintamalliin, johon kuuluvat ryhmätoiminta, nuorten työllistäminen ja 4H-Yritystoiminta. Paikallistasolla työtä organisoivat toiminnanjohtajat. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaista ammatillista osaamista toiminnanjohtajilla on eri puolella Suomea yrittäjyyden ohjaamisessa, minkälaista osaamista yrittäjyyden ohjaamisessa tarvitaan tulevaisuudessa ja millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä on olemassa. Tietoperustassa määriteltiin työelämäosaaminen, oppiva organisaatio ja yrittäjyys. Tutkimusta varten 43 toiminnanjohtajalle tehtiin alkukartoitus osaamisesta, oppimisesta, motivaatiosta ja verkostoista. Lisäksi haastateltiin 4H-liiton kehittämispäällikköä ja Hämeen 4H-piirin koulutuspäällikköä sekä hyödynnettiin 4H-liiton tekemää palvelukyselyä. Tulokset osoittivat, että tukea yrittäjyyden ohjaamiseen tarvitaan entistä enemmän ja kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan vaihtelee suuresti. Yleisimmin käytetty osaamisen kehittämisen menetelmä oli koulutautuminen ja mukanaolo erilaisissa yrittäjyys Hankkeissa. Vahvuuksina tärkein oli toiminnanjohtajan kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja kehittämisen kohteista suurimmat olivat ajan, taidon ja tiedon puute. Toiminnanjohtajat kaipaavat erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä tietoa, tahtoa ja kontakteja. Toimenpide-ehdotuksena osaamisen kehittämiseen esitetään neljän kohdan ohjelmaa: 1) oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen, 2) organisaation oppimisprosessi, 3) oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset ja 4) viestinnän merkitys. Ehdotukseen kuuluvat muun muassa osaamiskartoitukset, koulutusten kehittäminen, tiimioppiminen, oppimisen tekeminen näkyväksi, mitattavaksi ja palkittavaksi, verkoston merkityksen ymmärtäminen ja sosiaalisen median käytön monipuolistaminen. Tärkeää on lisäksi <u>avoimeen keskusteluun kannustaminen.</u>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työelämäosaaminen, oppiva organisaatio, yrittäjyys, 4H-järjestö, osaamisen kehittäminen		
Muut tiedot liitteenä kyselylomake		



Author SUOMÄKI, Sirkka	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 12.03.2012
	Pages 65	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING ENTREPREUNERSHIP EXPERTISE IN A LEARNING ORGANIZATION Case: The 4H organization		
Degree Programme Entrepreneurship and Business Management, MBA		
Tutor NUKARI, Jussi		
Assigned by Ruuska, Juha The Finnish 4H Federation		
Abstract <p>The 4H organization is a politically nonaligned national non-governmental organization which supports coping and entrepreneurialism among children and young people. The entrepreneurship education of the organization is based on a pattern called Three Steps to Working Life, which includes group activities, employment of young people and 4H entrepreneurship activities. Locally, the work is organized by an Executive Manager. The aim of this thesis was to research what kind of vocational expertise EMs throughout Finland have about counseling of entrepreneurship, which kind of expertise is needed in it in the future and what kind of methods of developing expertise exist.</p> <p>The knowledge basis defines what working life know-how, learning organization and entrepreneurship mean. For the study, a preliminary survey of expertise, learning, motivation and networks directed to 43 executive managers was conducted. In addition, the Development Manager of the 4H Federation and the Training Manager of the Häme 4H District were interviewed. A service survey carried out by the 4H Federation was also utilized.</p> <p>The results show that more and more support for guiding entrepreneurship is needed and that interest towards entrepreneurship varies considerably. The most commonly used methods of developing expertise were self-study and participation in different kinds of entrepreneurship projects. The most important strength was EM's ability to get along with people. The most important developmental issues were lack of time, knowledge and will. The EMs are longing for methods of developing expertise along with knowledge, will and contacts.</p> <p>For developing expertise, a four-point program is presented: 1) getting the right kind of knowledge and expertise, 2) the learning process of an organization, 3) learning culture and requirements of learning and 4) the importance of communication. The proposition includes e.g. surveying expertise, developing courses, team learning, making learning visible, measurable and rewardable, understanding the importance of networks and diversifying the use of social media. It is also important to encourage open conversation.</p>		
Keywords Working life expertise, learning organisation, entrepreneurship, the 4H organization, developing expertise		
Miscellaneous Appendix: survey form		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	9
2	4H-JÄRJESTÖN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1	Maatalouskerhosta 4H-järjestöksi	10
2.2	4H-järjestö 2000-luvulla.....	11
2.3	4H-järjestön henkilöstö ja toiminnanjohtajan tehtävät	13
2.4	Kolme askelta työelämään.....	13
3	TYÖELÄMÄOSAAMISEN MUUTOS	14
3.1	Osaaminen ja oppiminen organisaation kilpailutekijäksi	14
3.2	Työelämäosaamisen osatekijöiden väliset suhteet.....	17
4	OPPIVA ORGANISAATIO.....	18
4.1	Oppivan organisaation määrittely.....	18
4.2	Kokemus ja hiljainen tieto oppivassa organisaatiossa	20
4.2.1	Kokemuksen merkitys oppimiseen	20
4.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa.....	21
4.3	Osaamisen ja oppimisen johtaminen oppivassa organisaatiossa	23
5	YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO.....	26

5.1	Yrittäjyyden muodot	26
5.2	Yrittäjän ominaisuudet	27
5.3	Sisäinen yrittäjyys oppivassa organisaatiossa.....	28
5.4	Yrittäjyyteen ohjaamisen menetelmiä	30
5.5	Verkostojen merkitys oppimisessa.....	34
6	CASE: 4H-JÄRJESTÖ.....	34
7	TULOKSET.....	39
7.1	Vastaajien kiinnostus ja kokemus yrittäjyydestä	39
7.2	Toiminnanjohtajien oppiminen koulutusten kautta	41
7.3	Toiminnanjohtajien vahvuudet ja kehittämisen kohteet yrittäjyyden ohjaamisessa.....	43
7.4	Toiminnanjohtajien kokemukset verkostotyöstä.....	45
7.5	Toiminnanjohtajien kehittämisajatuksia osaamisen lisäämiseksi.....	47
8	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	48
8.1	Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen ja hallinta	50
8.2	Organisaation oppimisprosessi	51
8.3	Oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset	51
8.4	Viestinnän merkitys.....	52
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	60

Liite 1. Yrittäjyyden ohjausjärjestelmät ja osaamisen kartoittaminen 4H-yhdistyksessä	60
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

KUVIOT

KUVIO 1. Kolme askelta työelämään (Kolme askelta työelämään. n.d.)	6
KUVIO 2. 4H-Yrityksen kehittäminen 4H-organisaatiossa	7
KUVIO 3. Oppimisen kolme tasoa (Lyytinen 2006)	9
KUVIO 4. 4H-järjestön organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio. n.d.)	12
KUVIO 5. 4H-yhdistyksen avaintuotteet	13
KUVIO 6. Työelämäosaamisen eri osatekijät (Hanhinen 2010, 97)	17
KUVIO 7. Osaamispyyrä (Hätönen 2011, 21)	23
KUVIO 8. Nuorisotyön tuotteet; tärkeys ja onnistuminen (Suomen 4H-liitto. Palvelukysely)	41
KUVIO 9. Toiminnanjohtajien vahvuudet.....	44
KUVIO 10. Toiminnanjohtajien pelkoja ja kehittämisen kohteita.....	45
KUVIO 11. Yhteistyötahojen tunnettavuus	46
KUVIO 12. Osaamisen kehittämisen osa-alueet.....	49

TAULUKOT

TAULUKKO 1: Eri tutkijoiden näkemyksiä työelämäosaamisen muutoksista ja kehittämisestä	16
TAULUKKO 2. Kysymysten jaottelu	38
TAULUKKO 3 Osaamisen kehittämisen osa-alueet ja toimenpiteet	53

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

4H-järjestö on poliittisesti sitoutumaton, valtakunnallinen lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva kansalaisjärjestö. Sen juuret ulottuvat Suomessa 1920-luvun loppupuolelle. Alusta alkaen järjestön peruskivenä on ollut yrittäjyys ja sen opettaminen nuorille. Toimintaa on kehitetty aina kulloisenkin ajankohdan tarpeisiin, jotta järjestö tukisi mahdollisimman hyvin lasta ja nuorta vastuulliseksi ja yritteliääksi kansalaiseksi.

4H-järjestön kolmiportaiseen organisaatioon kuuluu tällä hetkellä 251 paikallistason 4H-yhdistystä, 14 maakunnallista 4H-piiriä ja keskusjärjestö Suomen 4H-liitto. Järjestön kasvatustajattelu perustuu neljään 4H-arvoon: harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. Toimintamenetelmänä on Tekemällä oppiminen. Näistä lähtökohdista järjestö toteuttaa yrittäjyys- ja kansalaiskasvatusta. Yrittäjyyskasvatus perustuu Kolme askelta työelämään -toimintamalliin (kuvio 1). Mallin mukaisesti lapsi kasvaa aina 6-vuotiaasta kerholaisesta kerho- ja kilpailutoiminnan, koulutusten, kurssien, työelämään tutustumisen ja yrittäjyyden kautta aktiiviseksi ja yritteliääksi nuoreksi aikuiseksi. (Media n.d.)

Kolme askelta työelämään -toimintamallin askeleet:

1. askel: Kerhotoiminta
2. askel: Työelämävalmiudet ja työllistäminen
3. askel: Nuorten yritystoiminta

Kolme askelta työelämään

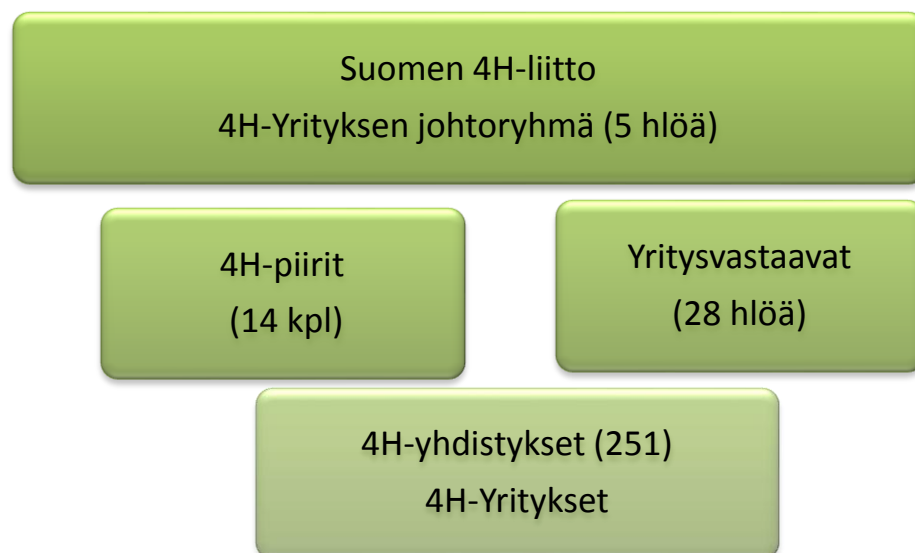


KUVIO 1. Kolme askelta työelämään (Kolme askelta työelämään. n.d.)

4H-organisaatiossa Kolme askelta työelämään -mallin mukaista toimintaa ohjaa käytännössä 4H-yhdistys ja siellä työskentelevä toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan tehtävänä on organisoida ja kehittää 4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaista nuorisotoimintaa yhteistyössä hallituksen kanssa ja johtaa yhdistystä hallituksen valvonnassa. (Toiminnanjohtajan tehtävät. n.d.)

Kolme askelta työelämään -toimintamallin kolmantena askeleena on nuorten yrittäjyys. Nykymuodossaan yrittäjyys on 4H-järjestössä ollut vuodesta 2008 alkaen. Tavoitteena on edistää nuorten yrittäjyyttä lisäämällä nuorelle mahdollisuuksia kokeilla yrittäjyyttä turvallisissa puitteissa ja vaikuttamalla nuorten yrittäjyysasenteisiin. Nuoret voivat hyödyntää osaamistaan pienimuotoisen yritystoiminnan kautta ja he vaikuttavat näin yhteiskunnassa esimerkiksi erilaisessa palvelutuotannossa. (Oma yritys. n.d.)

Yhdistystasolla yrittäjyyttä organisoivat toiminnanjohtaja. Työtä ohjaavat 4H-järjestön strategia, Kolme askelta työelämään -toimintamalli sekä valtakunnalliset ohjeistukset 4H-Yrityksen perustamiseen. 4H-piiritasolle yrittäjyyden ohjaamisen tueksi toiminnanjohtajille on perustettu koko Suomen kattava yrittäjyyskasvatusosaajien verkosto. Nimi muutetaan vuoden 2012 alusta yritys vastaavien verkostoksi. Yritys vastaavien verkostoon kuuluu 28 henkilöä eri puolilta Suomea, kaksi toimihenkilöä kustakin 4H-piiristä, yksi piirin toimihenkilö ja yksi yhdistyksen toimihenkilö. Heidän tehtävänä on vastata piirinsä yrittäjyyskasvatukseen liittyvistä asioista. He toimivat myös 4H-Yritys -tuotteen vastuuhenkilöinä ja koordinoivat tähän liittyviä koulutuksia oman piirinsä alueella. Yritys vastaavat kokoontuvat vuosittain seminaariin ja pitävät yhteyttä sähköpostiverkoston avulla. (Oma yritys. n.d.) Valtakunnallisella tasolla 4H-Yrityksen kehittämisestä vastaa Suomen 4H-liiton alaisuudessa toimiva johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluu kaksi 4H-liiton edustajaa, kolme 4H-piirien edustajaa ja yksi 4H-yhdistyksen edustaja (kuvio 2).



KUVIO 2. 4H-Yrityksen kehittäminen 4H-organisaatiossa

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi käytännön tarpeesta ja tekijän omasta mielenkiinnosta selvittää

- 1) minkälaista ammatillista osaamista on 4H-järjestössä eri puolella Suomea yrittäjyyden ohjaamisessa
- 2) minkälaista osaamista yrittäjyyden ohjaamisessa tarvitaan tulevaisuudessa ja
- 3) millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä 4H-järjestössä voisi käyttää yrittäjyysosaamisen lisäämiseksi.

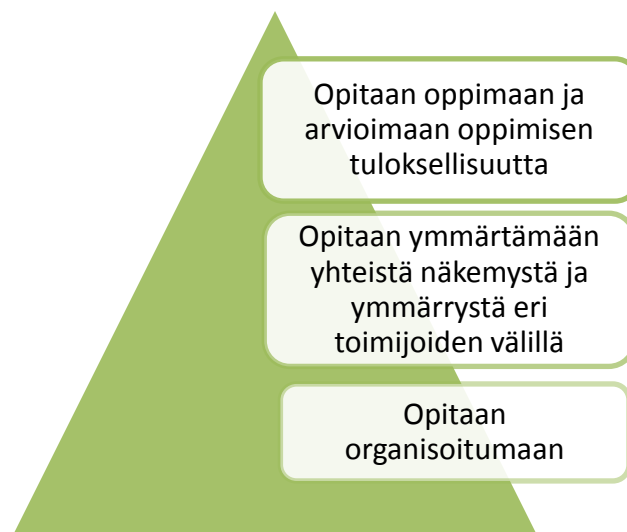
Työn edetessä oppivan organisaation käsite nousi merkittävään rooliin. Oppivassa organisaatioissa kyky oppia nopeasti ja luovasti sekä poisoppia vanhasta on muodostunut kriittiseksi menestystekijäksi. Tässä työssä keskitytään yksilöiden oppimiseen ja 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajien ja 4H-piirien yritys vastaavien osaamisen ja ohjaamisen kehittämiseen yritystoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä toimenpide-ehdotuksia yrittäjyyden ohjaamisen avuksi. 4H-organisaatiossa on totuttu siihen, että henkilöstön kehittämistä toteutetaan pelkästään erilaisten koulutusten avulla. Suunnitelmallisten koulutus- ja kurssiohjelmien lisäksi henkilöstön kehittämistä pitäisi toteuttaa entistä useammin työssä oppimista tukevien menetelmin ja ratkaisuin. Opinnäytetyöprosessin käynnistyttyä tehtiin 4H-yhdistyksen toimihenkilöille alkukartoitus osaamisesta, oppimisesta, motivaatiosta ja verkostoista. Työn edetessä käytettiin apuna lisäksi yksilö- ja parihaastatteluja sekä 4H-liiton palvelukyselyn tuloksia. Tavoitteena on, että toimenpide-ehdotukset tai niiden osia yrittäjyyden osaamisen kehittämisessä otetaan käyttöön jo vuoden 2012 aikana. Yksilöiden oppimisen ja osaamisen kehittymisen kautta 4H-yhdistyksistä kehittyvät koko järjestön kattava oppiva organisaatio, jossa nuorten yritystoiminta on järjestön kärkituote.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimii oppiva organisaatio, jossa Sengen (1990) määritelmän mukaan oppimisessa ei ole kyse pelkästään tiedon vastaanottamisesta vaan sen lisäksi kyvystä soveltaa sitä kulloisiinkin olosuhteisiin.

Tässä opinnäytetyössä oppimisella tarkoitetaan nimenomaan prosessia, jossa oppiminen tapahtuu kokemuksen, tekemällä oppimisen, ymmärtämisen ja tiedon hankkimisen ja laajentamisen kautta. Sengen (1990, 139) mukaan organisaation oppiminen tapahtuu ainoastaan yksilön ja tiimien oppimisen kautta. Yksilö on organisaation työntekijä, tiimit ovat näistä työntekijöistä koostuva ryhmä, jolla on toisiaan täydentävää osaamista, yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, sekä yhteisvastuu päätöksistä.

Heikki. K. Lyytisen mukaan (2006) vuorovaikutusverkostojen merkitys tulee tulevaisuuden organisaatioissa kasvamaan ja yksilöiden oppimisen sijaan painottuu tiimien, organisaatioiden, yritysten, verkostojen ja alueiden oppiminen ja aktiivinen tiedon luominen. Lyytinen on kuvannut oppivaa aluetta kolmen tason avulla (kuvio 3), jossa alimmalla tasolla opitaan organisoitumaan, seuraavalla tasolla opitaan kehittämään yhteistä näkemystä ja ymmärrystä alueen eri toimijoiden välillä ja lopuksi opitaan oppimaan ja arvioimaan tuloksellisuutta yhdessä.



KUVIO 3. Oppimisen kolme tasoa (Lyytinen 2006)

Organisaation menestyminen ja toimintakyky perustuvat siihen, että ydinosaaminen muutetaan tehokkaiden prosessien avulla palveluiksi ja tuotteiksi. Huomio tulee kiinnittää myös toimintoprosesseihin eikä vain lopputulokseen. Kyvykkyys syntyy siitä, kun yhdistetään osaamisen jatkuva kehittäminen ja osaamista mahdollistavat puitteet. (Sarala & Sarala 1999, 34.)

4H-järjestössä alueena voidaan pitää kaikkia Suomen 4H-yhdistyksiä. Järjestö on hyvin verkostoitunut sisäisesti. Opinnäytetyön tutkimuksen ja toimenpide-ehdotusten kohderyhmäksi valikoituivat 4H-yhdistysten toiminnanjohtajat ja 4H-piirien yritys vastaavat siksi, että juuri he joutuvat arjen työssään ohjaamaan nuoria yrittäjyydessä. Vaikka jokaisen toiminnanjohtajan työnkuvaan yrittäjyyden ohjaaminen kuuluu, oikean asenteen ja motivaation löytäminen on haasteellista silloin, kun yrittäjyys ei ole oman kiinnostuksen kohteena.

Opinnäytetyön raportti koostuu johdannosta, 4H-järjestön ja 4H-yrittäjyyden esittelystä, tietoperustasta, opinnäytetyöprosessin esittelystä sekä osaamisen kehittämisen toimenpide-ehdotuksista. Lopuksi on pohdittu tämän opinnäytetyön tarpeellisuutta, jatkotoimia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 4H-JÄRJESTÖN MUUTTAVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Maatalouskerhosta 4H-järjestöksi

4H-toiminta on käynnistynyt Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella. Tavoitteena oli tuolloin tarjota nuorille sellaisia käytännön yrittämisen, työnteon ja arkielämän taitoja, jotta he voisivat pärjätä yhteiskunnassa ja erityisesti maaseudulla omalla työllään. Suomeen 4H-aate on tullut 1920-luvun lopulla. Toiminta alkoi aluksi maatalouskerhojen ympärillä, mutta myöhemmin kerhotoiminta laajeni muillekin aloille. (Historia. n.d.)

Maatalouskerhotoiminnan tarkoitus oli yleistää nuorten avulla välttämättömiä uudistuksia, varsinkin maaseudulla. Valtionkomitean puheenjohtaja Juho Jännes kertoo maatalouskerhotoiminnan alkuaajoista seuraavaa:

Maatalouskerhotyössä 13–16 –vuotiset pojat ja tytöt itsenäisesti viljelleensä peruna – ja juurikasvipeltojaan innostuvat viljelytyöhön ja saavat sen koko tulevalle elämälleen verrattoman tärkeän kokemuksen, että onnistuva työ on ihmisen suurinta iloa. Itsenäisen liikeyrityksen omistajana, joka pennilleen tuntee tulonsa ja menonsa ja joka syksyllä panee pankkiin omia ansioitaan, tuntee nuorukainen olevansa oikea mies. (Palosuo, Lindsberg & Happonen toim. 1928, 24–28).

Maatalouskerhotoiminnan päämäärä on aina ollut sekä kasvatuksellinen että taloudellinen. Nuorta ihmistä on opastettu tulemaan toimeen oman harkintansa avulla, vastaamaan työstään ja tekemään tiliä käsiensä kautta kulkeneista rahoista. (Palosuo ym. 1978, 39.)

Maatalouskerhotoiminnan perusideologiaksi muodostui alusta saakka ”tekemällä oppiminen”. Toiminta on alkuaikojen maatalouspainotteisuudesta laajentunut monialaiseen nuorisotyöhön, jota tehdään niin maaseudulla kuin kaupungissakin. Vuonna 1968 järjestön nimi vaihdettiin vastaamaan kansainvälistä nimeä eli 4H-järjestöksi. (Historia.n.d.)

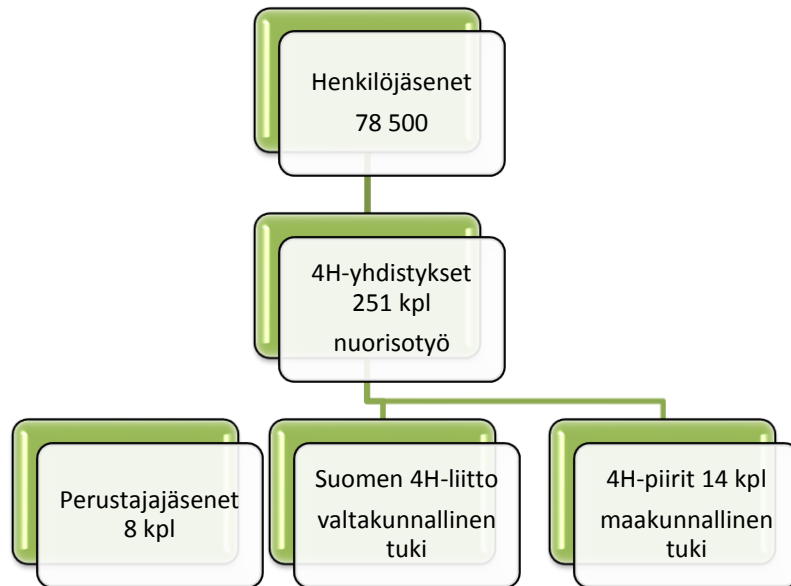
2.2 4H-järjestö 2000-luvulla

Tänä päivänä 4H-järjestö on valtakunnallinen, yhtenäinen ja kehittyvä lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva kansalaisjärjestö. Strategia-asiakirjan mukaan

4H-harrastuksessa lapsi ja nuori kasvaa kohti vastuullista ja yritteliästä aikuisuutta. Lapsen ja nuoren kehitysvaiheet huomioon ottavassa toiminnassa opitaan itse tekemällä. Toiminnassa saadaan valmiuksia aktiiviseen kansalaisuuteen, yrittäjyyteen ja työelämään. (4H-nuorisotyö 2011–2013.)

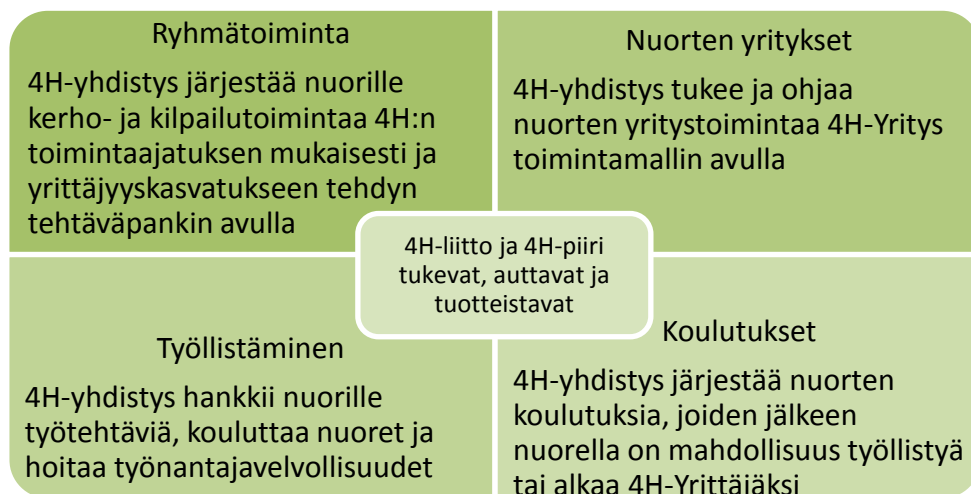
4H-järjestö on poliittisesti sitoutumaton Suomen suurin nuorisojärjestö. Järjestöön kuuluu noin 78 000 jäsentä (kuvio 4). Organisaatioon kuuluu 251 paikallistason 4H-

yhdistystä, 14 4H-piiriä ja keskusjärjestö Suomen 4H-liitto. Perustajajäsenjärjestöjä on ollut kahdeksan. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.)



KUVIO 4. 4H-järjestön organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio. n.d.)

Paikallinen nuorisotyö on 4H-järjestön vahvuus. Nuorisotyön olosuhteet ja tarpeet voivat vaihdella kunnittain. Toiminnan sisältöä voidaan painottaa näiden tarpeiden mukaan. Järjestössä on kuitenkin sovittu neljästä avaintuotteesta (kuviosta), jotka ovat mukana jokaisen 4H-yhdistyksen toiminnassa. Ne ovat: ryhmätoiminta (kerhot, kilpailut), koulutukset, työllistäminen ja nuorten yritystoiminta. (4H-nuorisotyö 2011–2013.)



KUVIO 5. 4H-yhdistyksen avaintuotteet

2.3 4H-järjestön henkilöstö ja toiminnanjohtajan tehtävät

4H-järjestön kolmella organisaatiotasolla on palkattuna yhteensä noin 300 toimihenkilöä. Suurin osa heistä työskentelee toiminnanjohtajina paikallistasolla, eli 4H-yhdistyksissä. 4H-yhdistyksen toiminnanjohtaja organisoii ja kehittää 4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaista nuorisotoimintaa yhdessä yhdistyksen hallituksen kanssa ja johtaa yhdistystä hallituksen valvonnassa. Toiminnanjohtajan tehtävänä on huolehtia vuosittaisten avaintulosten määrittelemisestä, toteutumisesta ja seurannasta. Toiminnanjohtajalla on määritellyjä johtotehtäviä, ryhmätoiminnan organisointitehtäviä ja nuorten henkilökohtaisia ohjaustehtäviä. Jälkimmäiseen kuuluvat muun muassa nuorten yritys-, työpalvelu- ja yrittäjyyskasvatustehtävien kehittäminen ja ohjaus Kolme askelta työelämään -mallin mukaisesti. (Toiminnanjohtajan tehtävät. n.d.)

2.4 Kolme askelta työelämään

4H-järjestön yrittäjyyskasvatus perustuu lasten ja nuorten omaehtoiseen toimintaan, omaan kiinnostukseen ja motivaatioon. Toiminta tapahtuu nuoren vapaa-ajalla ja on nuorelle vapaaehtoista tekemistä. Lapsen ja nuoren kehitysvaiheet huomioonottavassa toiminnassa opitaan itse tekemällä. Neljä H-kirjainta, harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi, muodostavat 4H-toiminnan arvoperustan. Käytetyt menetelmät perustuvat John Deweyn (1952) kehittämään tekemällä oppimisen -pedagogiikkaan. 4H-järjestö on kehittänyt oman toimintamallin, Kolme askelta työelämään, jonka tavoitteena on, että nuori pystyy ansaitsemaan elantonsa aikuisena omalla työllään, joko työntekijänä tai yrittäjänä. Kolme askelta työelämään -toimintamalliin kuuluvat ryhmätoiminta, työelämävalmiudet ja työllistäminen sekä yritystoiminta. Nämä muodostavat nuorelle oppimispolun, joka kattaa nuoren elämän kuusivuotiaasta aina 28-vuotiaaksi asti. (Kolme askelta työelämään.)

Ensimmäinen askel on ryhmätoiminta, ja siinä työvälineenä toimii TOP -tehtäväjärjestelmä. Järjestelmä sisältää yli 1000 erilaista pedagogisesti pohdittua tehtävää kymmenestä eri aihepiiristä. TOP -tehtävissä toteutuu 4H-järjestön yrittäjyyskasvatustajattelu, Tekemällä oppii parhaiten. TOP -yrittäjyyskasvatuksessa yhdistyvät käytännön taidot sekä yritteliäisyyteen ja yrittäjyyteen kasvamisen mahdollisuudet. Perustana tehtävissä on Deweyn (1952) oppimisen käytännönläheinen pedagogiikka ja Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malli. (Kolme askelta työelämään.)

Toinen askel on työelämävalmiudet ja työllistäminen. Se tukee nuoren, yli 13-vuotiaan siirtymistä työelämään. Nuori saa kursseilla perustiedot työelämän perisäännöistä ja myös tehtäväkohtaisia erilliskoulutuksia. Nuori voi työllistyä 4H-yhdistyksen kautta tai suoraan yrityksiin. (Kolme askelta työelämään.)

Kolmas askel on nuorten yritystoiminta, joka tarjoaa yli 13-vuotiaalle nuorelle mahdollisuuden kokeilla yritystoimintaa turvallisesti ja ohjatusti. Yrityksen tulee täyttää 4H-Yritykselle säädetyt kriteerit, jossa määritellään muun muassa liikevaihtorajat ja tarvittavat dokumentit. (Kolme askelta työelämään.)

3 TYÖELÄMÄOSAAMISEN MUUTOS

3.1 Osaaminen ja oppiminen organisaation kilpailutekijäksi

Työelämä on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Uudet osaamisalueet, asiantuntijuuden muutos, työn hallinta ja työskentelyn intensiivisyys ovat työelämän ajankohtaisia muutoksia. Johtamiskulttuurin muutostarve ja työn uudelleen organisointi ovat vaikuttaneet työn luonteeseen. Työelämässä korostuvat yrittäjyys, innovatiivisuus ja joustavuus. Keskeistä menestyville organisaatioille on kokemusten aito ja avoin jakaminen sekä oman toiminnan arviointi ja siitä johtuvat muutokset. (Juuti 2006, 27.)

Työelämässä on siirrytty osaamisen yhteiskuntaan, jossa organisaatiot ovat muuttumassa oppiviksi organisaatioiksi. Toiminnot ovat nopealiikkeisiä ja muutos-myllerrys on jatkuvaa. Tästä syystä organisaation sopeutumiskyky on koetuksella. Muutosvastarinta syntyy organisaatiossa, jos siellä työskentelevät ihmiset pelkäävät tартtua mahdollisuuksiin ja jos organisaation johtamisessa ei ole riittävän innostavaa valmentajaa, joka huolehtii jokaisen ihmisen kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2002, 27.)

Työelämäosaaminen on työssä menestymiseen liittyviä tietoja, taitoja ja asenteita. Yleinen työelämäosaaminen koostuu oppimistaidoista, ongelmanratkaisutaidoista, vuorovaikutus- ja viestintätaidoista, yhteistyötaidoista sekä eettisistä ja esteettisistä taidoista. Yhteiskunta ja työelämä vaativat ihmisiltä kykyä säädellä omaan ajatteluun ja tietoon perustuvaa toimintaansa. Yleisiä työelämässä vaadittavia valmiuksia ovat mm. elämönhallintataidot, kommunikointitaidot, taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisen taito. (Ruohotie 2000, 38.)

Työelämässä tarvitaan oman osaamisen jakamista ja ennen kaikkea kehittämistä. Kilpailuetu työelämässä saavutetaan luovuudella, erikoistumalla, taidoilla ja innovaatioilla. Työntekijällä tulee olla oppimisen mahdollisuus sekä tiedon ja osaamisen käyttö. Kehittämisessä tärkeää on pätevyyksien vahventaminen, oppimisilmapiirin kehittäminen ja oppimisesteiden poistaminen. Tulevaisuuden haasteet ovat muun muassa löytää ne osaamisalueet ja avaintehävät, jotka ovat tärkeimpiä ja niiden kehittäminen. (Hätönen 2011, 7.)

Tulevaisuuden organisaatiossa pelkkä osaaminen ei riitä, osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. Silloin on ymmärrettävä, mitä on oppiminen. Yksilön oppimisen rinnalle tulee koko organisaation ja tiimien oppiminen. (Sydänmaalakka 2000, 15; Nakari 2000, 22.)

Taina Hanhisen väitöskirjassa (2010) kerrotaan tulevaisuuden työntekijän tärkeimmiksi valmiuksiksi itsenäisen työskentelyn taidon ja toisaalta kyvyn toimia verkostoisissa. Yritykset rekrytoivat itseohjautuvia työntekijöitä, joilla on halu ja motivaatio pätevoityä yhä laaja-alaisempaan monitaitoisuuteen työtehtävissä. Oppiminen ei ole pois

tuotantotyöstä vaan on tuottavan toiminnan ydin. Oppiminen on työn uusi muoto. Tulevaisuuden muuttuva työelämä vaatii uudenlaista tietotaitoa työntekijöiltään. Työntekijöiltä odotetaan täyttä työpanosta ja entistä laajempaa ja vaativamaa osaamista. (Hanhinen 2010, 41.)

Taulukossa 1 on koottu lyhyesti eri tutkijoiden näkemyksiä siitä miten työelämäosaaminen muuttuu tulevaisuudessa ja miten sitä kehitetään.

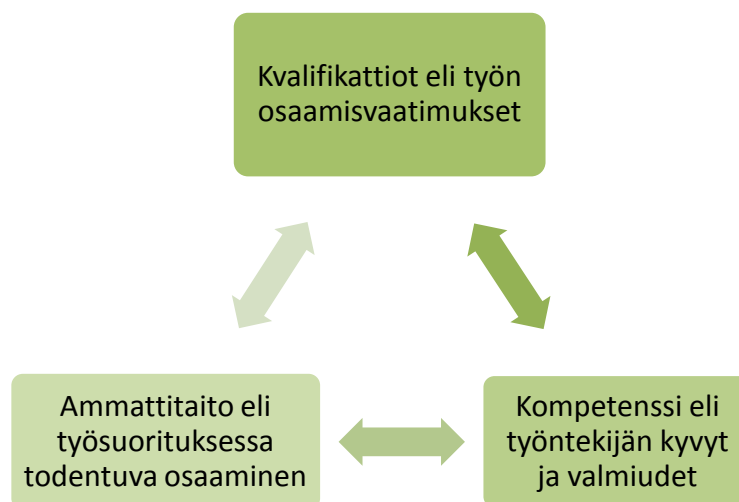
TAULUKKO 1. Eri tutkijoiden näkemyksiä työelämäosaamisen muutoksista ja kehittämisestä

P. Juuti	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemusten aito ja avoin jakaminen - Oman toiminnan arviointi
P. Juuti & A. Vuorela	<ul style="list-style-type: none"> - Innostava valmentaja huolehtii työntekijän kyvystä ja halusta oppia uutta
P. Ruohotie	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmisellä tulee itsellään olla kyky säädellä omaan ajatteluun ja tietoon perustuvaa toimintaa
H. Hätönen	<ul style="list-style-type: none"> - Työelämän kehittämisessä tärkeintä on pätevyyksien vahventaminen, oppimisilmapiirin kehittäminen ja oppimisesteiden poistaminen
P. Sydänmaalakka R. Nakari	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittämisprosessi tulee tulevaisuudessa kriittiseksi menestystekijäksi
T. Hanhinen	<ul style="list-style-type: none"> - Oppiminen on tuottavan toiminnan ydin ja työn uusi muoto - Työntekijällä tulee olla valmius itsenäiseen työskentelyyn ja samalla kyky toimia verkostoissa

3.2 Työelämäosaamisen osatekijöiden väliset suhteet

Työsuorituksen tavoitteen määräävät organisaation työn osaamisvaatimukset ja työntekijän kyvyt ja taidot. Ammattitaito syntyy näiden kahden tekijän summasta ja se konkretisoituu työntekijän hyvänä työsuorituksena, joka vastaa samalla työelämän vaatimuksia. Hanhisen mukaan (2010) tärkeimmäksi tekijäksi työorganisaation kehittymiselle ja menestykselle ovat osaavat työntekijät; työorganisaatioiden on mahdollistettava ja varmistettava työntekijöidensä jatkuva oppiminen. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kuitenkin aina työntekijällä itsellään. Organisaation tehtävä on auttaa työntekijää löytämään osaamisen kehittymiselle oikea suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea työntekijän motivaatiota siten että hänen vahvuudet ja tiedot tulevat organisaatiossa mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Hanhinen 2010, 115.)

Työelämäosaamisen määrittävät työn osaamisvaatimukset, työntekijän omat kyvyt ja valmiudet sekä ammattitaito. Työelämässä menestymiseen tarvitaan työntekijältä tietoja, taitoja ja asennetta. Ne liittyvät tuotantoprosesseihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja työprosessien kehittämiseen. Kuviossa 6 kuvataan työelämäosaamisen osa-alueiden suhteet toisiinsa nähden. Työelämäosaaminen kehittyy sekä työntekijä-
tasolla että organisaatiotasolla. (Hanhinen 2010, 97)



KUVIO 6. Työelämäosaamisen eri osatekijät (Hanhinen 2010, 97)

Ruohotien (2000) mukaan työntekijöiden ja organisaation oppimisessa on tärkeää luoda organisaatioon oppimisen perusrakenne, joka sisältää vuorovaikutuksen, tiedon vaihdon, uuden osaamisen soveltamisen ja mahdollisuuden rohkeasti kokeilla sekä tulosten seurannan. Työssäoppiminen on tuottavuuden kannalta tehokkaampaa kuin työtilanteesta irrallaan järjestetyt koulutustapahtumat tai muut kehittämistoimet. (Ruohotie 2000, 69.)

Osaamisen hallinta ja ydinosaamisen kehittäminen tuo organisaatiolle monenlaista etua. Rajalliset resurssit jätetään sitomatta epäolennaisiin osaamisen alueisiin. Hanhisen mukaan osaamisen hallinta auttaa työntekijää välttämään jopa työttömyyden, sillä organisaation päämäärät ja strategiat on kerrottu työntekijöille ja heidän on helpompi sitoutua työhön ja tuntea itsensä osaksi työyhteisöä ja organisaation toimintaa. (Hanhinen 2010, 118.)

4 OPPIVA ORGANISAATIO

4.1 Oppivan organisaation määrittely

Oppivan organisaation määritelmät ovat peräisin 1980-luvulta ja seuraavalla vuosikymmenellä siitä alettiin tieteellisesti keskustella. Eräiden tutkimusten mukaan tosin jo 1920-luvulla kirjallisuudessa on tunnistettavissa oppivaa organisaatiota kuvailevia ajatuksia. Aluksi pohdinta keskittyi lähinnä oppimisen olemukseen mutta myöhemmin mukaan tuli koulutuksen, oppimisen ja yrityksen suorituskyvyn väliset yhteydet ja niiden merkitys yrityksen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Sarala & Sarala, 1997, 50–51.) Oppivan organisaation lähtökohta ovat muutokset ja joustava ympäristöön sopeutuminen. Ne organisaatiot, jotka sen pystyvät hallitsemaan, menestyvät. Sopeutuminen ja muutosten hallitseminen edellyttää kuitenkin oppimista. (Ojala 2000,167; Sydänmaalakka 2000, 24.)

Viitalan mukaan David Garvin (1987) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi, jossa työntekijöillä on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Ja näiden tuloksena heillä on kyky muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Tällaisen organisaation piirteitä ovat mm. jaettu visio, tiimitoiminta, yhteiset ajatusmallit ja yksilöiden vahva henkilökohtainen osaaminen. (Viitala 2004, 18.)

Peter M. Senge (1990) on määritellyt oppivan organisaation sellaiseksi, että se kehittää itselleen jatkuvasti kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan. Tästä syystä oppiminen on nopeampaa kuin kilpailijoilla. Oppimisessa on kyse tiedon siirrosta ja kyvystä soveltaa sitä, eikä pelkästä tiedon vastaanottamisesta. Senge on nimennyt organisaatiolle viisi taitoa, jotka edesauttavat koko työyhteisön oppimista: 1) systeemiajattelu (system thinking), 2) itsehallinta (personal mastery), 3) yksilölliset, sisäiset toimintamallit (mental models), 4) yhteinen visio (shared vision) ja 5) tiimioppiminen (team learning). (Senge 1990, 5-11.)

- 1) *Systeemiajattelu* on kokonaisuuksien hallintaa. Systeemi muodostuu osista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Tästä syystä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation kehittäminen on nähtävä kokonaisuutena, eikä tietyn yhden osa-alueen rajattu kehittäminen johda välttämättä hyvään lopputulokseen.
- 2) *Itsehallinnassa* ihminen pystyy vaikuttamaan omaan kasvuun ja kehittymiseen sekä oppimiseen. Yksilön oppiminen ei välttämättä tarkoita koko organisaation oppimista mutta organisaatio oppii ainoastaan oppivien yksilöiden kautta. Itsehallinta auttaa työntekijää sitoutumaan työhön, olemaan aloitekykyisempi ja vastuuntuntoisempi, tunnistamaan heikkoutensa ja pyrkimään jatkuvasti oman toiminnan parantamiseen.
- 3) *Sisäiset toimintamallit* ovat tiedostamattomia ajattelu- ja toimintatapoja. Jotta näitä tapoja voitaisiin kehittää, edellyttää se uusien taitojen oppimista, kykyä reflektointiin ja itsetutkiskeluun.
- 4) *Yhteinen visio* on oppivan organisaation perusedellytys. Jos työntekijöiden näkemykset ja visiot ovat kovin ristiriidassa keskenään, toiminnan päämäärin saavuttaminen vaikeutuu. Yhteinen visio saavutetaan avoimella keskustelulla ja yhdessä asioiden työstämisellä.

- 5) *Tiimioppiminen* perustuu työyhteisön yhteistyöhön ja yhteiseen tietämiseen. Yhteinen kieli muodostuu kollektiivisesti ryhmässä. Menestyminen ja osaaminen perustuvat yhteiseen tietoon ja sen jakamiseen. (Sarala & Sarala 1999,60-62.)

Jos organisaatiossa tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla oppimista siten, että tavoitteita saavutetaan prosessin avulla, se on oppiva organisaatio. Tulevaisuuden menestyjiä ovatkin ne organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään ihmisten sitoutumista ja oppimiskapasiteettia kaikilla tasoilla.(Sydänmaalakka 2000, 22.) Työelämässä vaaditaan nykyisin jatkuvaa oppimista. Uusia mahdollisuuksia tulee jatkuvasti ja se edellyttää uuden tiedon, taidon ja osaamisen hankintaa. Oppiminen tulee olla osa työtä. Työelämässä tarvitaan yhä vähemmän ihmisiä, jotka ovat erikoituneet vain tiettyyn työalaan. Nyt tarvitaan ihmisiä, jotka ovat moniosaajia ja ovat valmiita oppimaan jatkuvasti uusia taitoja. (Ojala 2000, 33.) Oppiminen on prosessi, jossa tieto syntyy kokemuksen kautta, kun se ymmärretään ja sitä sovelletaan käytäntöön (Kolb 1984, 41).

4.2 Kokemus ja hiljainen tieto oppivassa organisaatiossa

4.2.1 Kokemuksen merkitys oppimiseen

Ruhotien mukaan John Dewey (1938) on tutkinut kokemuksen ja oppimisen välistä yhteyttä. Deweyn mukaan kasvaminen tapahtuu kokemuksen kautta, vaikka kaikki kokemus ei kasvata. Kokemuksen arvo määritellään sen mukaan, mihin se johtaa. Jotta kokemus olisi oppimista, se edellyttää kahta asiaa: jatkuvuutta ja vuorovaikutusta.(Ruhotie 2000, 138.)

Ruhotie kuvaa David Kolbinin (1984) ajatuksen kokemuksellisesta oppimisesta seuraavasti: Kokemukselliseen oppimiseen tarvitaan erilaisia taitoja ja kykyjä. Näitä ovat muun muassa 1) konkreettinen kokemus, 2) reflektiivinen havainnointi, 3) analyyttinen kyky ja 4) aktiivinen kokeilu. Kokemukselliseen oppimiseen tarvitaan siis ymmärtävää tiedostamista ja kokemuksen muuntamista. (Ruhotie 2000, 138–139.)

Oppivassa organisaatiossa ihmiset keräävät ja käsittelevät omaehtoisesti toimintaympäristön muutoksia ja omaa toimintaansa koskevaa informaatiota ja kehittävät sen perusteella työolosuhteitaan vastaamaan paremmin muuttuvia olosuhteita. Tämä edellyttää mukavuusalueelta siirtymistä joustoalueelle. Mukavuusalueella asiat tehdään, niin kuin ne on aina ennenkin tehty, tutulla ja turvallisella tavalla. Tällöin tehdään vain asioita, jotka varmasti hallitaan. Oppiminen tapahtuu kuitenkin tämän alueen ulkopuolella, joustoalueella tai näiden rajapinnassa. Vanhojen, tuttujen toimintatapojen tai vain tuttujen toimintojen kehittämisen tilalla opitaan vieraita asioita tuntemattomalta alueelta. Oma mukavuusalue pienenee ajan myötä, jos sieltä ei koskaan poistu. Lisäksi valmius kohdata ja tehdä uusia asioita vähenee jatkuvasti. Muutos ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Ilman muutosta ei synny myöskään oppimista. Jotta organisaatio on valmis muutokseen, sillä täytyy olla oppimisvalmiutta. (Ojala 2000, 72.)

Yksilön oppimiselle tärkeää on palautteen merkitys. Palaute lisää itsetuntemusta mutta sitä voi vastaanottaa vain henkilö, jonka oma itsearvostus on terveellä pohjalta. Oppimiseen vaikuttavat suuresti ihmisen oma usko kykyihinsä ja selviytymiseen. Ihminen helposti välttelee tilanteita, joista eivät usko selviytyvänsä. Itsearvostus ja usko omiin kykyihin ovat kaksi oppimisen tärkeimpiä tukipilareita. Niitä voi työyhteisö tukea sallivalla ja turvallisella ympäristöllä sekä arvostuksella työntekijän kykyihin ja osaamiseen. (Viitala 2005, 148.)

4.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa

Organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa. Tämän tiedon lähde on kokemus. Ammattitaidosta ja asiantuntijuuden osaamisessa suurin osa on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto siirtyy yhdessä tekemällä. Toinen tapa siirtää hiljaista tietoa on pyrkiä muuttamaan sitä sanoiksi. Mikäli työt pysyisivät vuodesta toiseen samoina, kokemustiedon siirtäminen olisi aika yksinkertaista. Nykyisin kuitenkin organisaatiot ja työt muuttuvat jatkuvasti ja työntekijät pääsevät omaksuma jatkuvasti uusia taitoja ja näkökulmia. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että kokemusten vaihtoa ja hiljaisen tiedon siirtämistä ei kannata tehdä. Hyvästä dialogista on tullut yksi organisaatioiden menestystekijä. Organisaatiot pystyvät silloin etsimään toimintaansa uusia näkökulmia

ja kykenevät oppimaan omasta toiminnastaan. Tämä edellyttää onnistunutta vuoropuhelua kaikkien ihmisten välillä. Hyvässä dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja sopusointua. (Toom, Onnismaa & Kajanto toim. 2008, 230–231.)

Oppimisen kannalta on merkityksellistä, että ne ihmiset, jotka ovat tulevaisuuden rakentamisen kannalta tärkeitä, pääsevät mukaan jo alkuprosesseihin. Mukana oleminen jo heti alussa vaikuttaa myönteisesti monella tavalla. Ihmisten tietoisuus kokonaisuudesta kasvaa, oma rooli selkiytyy ja oma kehittymisen tärkeys tiedostetaan. Yhteisen suunnan kehittyminen ja siitä kertominen tapahtuvat eri organisaatioissa eri tavoin. Yhteiseksi tekemiseksi, toiminnaksi ja kehittymisen ohjeeksi prosessi muuttuu vain silloin, kun varsinaiset työn tekijät ovat olleet kehitystyössä mukana. Tämä on tärkeää, sillä pelkkä tiedottaminen ja kertominen eivät tee suunnasta yhteistä toiminnan ohjaajaa. Tiedon jakaminen ja itse luominen ja vaikuttaminen ovat kaksi eri asiaa. (Sarala & Sarala 1999, 151.)

Oppivan organisaation merkityksen korostuessa työyhteisöissä ja luovuuden nousussa yritysten merkittävimmäksi kilpailutekijäksi, on vaikeaa erottaa työntekoa ja oppimista toisistaan. Näkyvään rooliin nousee oppimisen ja oivaltamisen elämykset, merkityksellisyys, saavutuksiin pyrkiminen ja aikaansaannosten näkyvyys. (Leskelä 2001, 18.)

Aikuisiän oppimisesta osa tapahtuu työssä epämuodollisesti, osittain huomaamatta. Ihminen oppii havainnoimalla työnsä ääressä. Tällaisen oppimisen tehokkuus yleensä vaihtelee paljon. Jos ihminen on tietoinen omasta osaamisestaan ja oppimisestaan, oppiminen on tehokkaampaa. Työssä kehittyminen tarvitsee ihmisen omaa kykyä pystyä arvioimaan tekemisiään. Tätä osaamista voidaan tukea esimerkiksi tekemällä työyhteisössä osaamiskartoituksia tai kehityskeskustelujen avulla. (Viitala 2005, 142–143.)

4.3 Osaamisen ja oppimisen johtaminen oppivassa organisaatiossa

Osaamisen ja oppimisen johtaminen edellyttää uudenlaista johtamistapaa. Uusi tapa on luoda edellytykset asioiden avoimelle tutkimiselle ja kyvylle huomioida ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Uudenlaisessa johtamistavassa kannustetaan ja rohkaitaan avoimuuteen ja kriittiseen refleksiivisyyteen. Johtamistapa hyväksyy epävarmuuden ja virheiden mahdollisuuden. Johtamistapa tukee avointa vuoropuhelua eri osapuolten kesken. Johtamisessa pyritään välttämään liiallisia jäykkiä suunnittelu- ja toimintarakenteita. Osallistava ja alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa tukee oppimista parhaiten. Oppimaan oppimista on tuettava kaikin keinoin. (Koivisto 2004, 20.)

Osaaminen on sitä, että on kyky liittää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot yhdeksi kokonaisuudeksi. Hätönen (2011) kuvaa osaamista organisaatiossa osaamispyyrällä (kuvio 7). Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, ajattelun taito, kyky organisoida työtä ja työskennellä tiimissä tai ryhmässä, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot. (Hätönen 2011, 12.)



KUVIO 7. Osaamispyyrä (Hätönen 2011, 21)

Osaamis pääomaa on vaalittava ja kehitettävä ja ennen kaikkea johdettava. Johtamisen päätavoite on osaamisen kasvattaminen.

Hyvän osaamisen kriteerit liittyvät ensisijaisesti prosessiin eivät lopputulokseen. Osaamisella on tavoite ja tavoite saavutetaan. Keskeistä on siis se, miten tavoite saavutetaan. Taitava osaaja osaa ennakoita asioita. Ennakoinnin taito ilmenee kykyinä suunnata huomio oleellisiin asioihin tehtävän suorituksen kannalta ja kykyä valikoida oikeat asiat. Ihmisen tiedonkäsittely tapahtuu monella tasolla. Aloittelija keskittyy operaatioiden tasolle lähestyen asioita jostain yksittäisestä kapeasta näkökulmasta. Taitavampi osaaja näkee kokonaisuudet ja osaa hyväksikäyttää uutta tietoa uusissa tilanteissa. Ihmisten mielissä olevat mallit siitä mitä asiantuntijuus tai taitava osaaja tarkoittaa, vaikuttavat siihen, missä määrin he oppivat elämänsä aikana. Ajattelumalli siitä, että asiantuntijat tietävät kaikki vastaukset, estää meitä oppimasta. Kyky tunnistaa oman tietämyksen rajat ja ryhtyä toimiin tilanteen korjaamiseksi on tärkeää oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Bransford, Brown & Cocking. toim. 2004, 44–50.)

Organisaatioiden osaamisen ja resurssien kehittämisessä huomio suuntautuu uuden osaamisen muodostumiseen sekä niihin yhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja luodaan. Enää ei johdeta niinkään erillisiä tietoja, taitoja ja ammatillista osaamista, vaan painopiste on kollektiivisessa, organisaatiotason osaamisessa. Työntekijät pystyvät hahmottamaan kokonaisuuden ja tietävät toimintojen väliset riippuvuussuhteet. Samalla he pohtivat sitä, mitä vaikutuksia juuri heidän omalla toimenpiteellään on kokonaisuuteen. Työntekijä, joka keskittyy hoitamaan vain oman työnsä, saattaa olla organisaation riskitekijä ja heikko lenkki. (Koivisto 2004, 12.)

Olivatpa organisaation toiminnoissa tehtävät muutostarpeet millaisia tahansa, niiden onnistunut toteuttaminen vaatii osaavaa johtamista. Muutokset aloitetaan yleensä vauhdikkaasti ja innostus on suuri. Kaikki eivät kuitenkaan innostu yhtä aikaa ja yhtä voimakkaasti. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon ihmisten erilainen valmius muutoksiin. Johtajien herkkyyys ja ihmistuntemus ovat keskeisellä sijalla. Muutosprosessin joka vaiheessa johdon täytyisi pitää pystyä pitämään innostusta yllä. Tämä vaatii arviointia ja positiivisen palautteen antamista hyvistä, onnistuneista käytän-

teistä. Jos kaikki ei mene suunnitelmien mukaan, johdon täytyy silloin puuttua asiaan. Syiden löytäminen ja tilanteiden arvioiminen on silloin paikallaan. Ihmiset ovat toiminta- ja ajattelutavoiltaan hyvin erilaisia. Näin ollen myös oppimista edistävät työkalutkin ovat erilaisia. Jollekin uuden toimintamallin opettelu voi sujua parhaiten yhdessä asian hallitsevan työkaverin kanssa, toinen haluaa kokeilla itse mutta kysyy tarvittaessa neuvoa, kolmas lukee ohjeet paperista ja toimii sen mukaan, neljäs saa oppia pelkällä kurssilla. On tärkeä muistaa, että uudet tavat ja prosessit muuttuvat toiminnaksi ja arjen rutiineiksi systemaattisella tekemisellä ja harjoittelulla. (Moilanen 2001, 196–198.)

Osaamisen johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa organisaation strategioista ja toiminnoista johdettujen tarvittavien osaamisten määrittely, henkilöiden osaamisten arviointi, tarvittavien ja olemassa olevan osaamisen välisen eron analysointi sekä osaamisen kehittämistoimenpiteet. Jos organisaatio aikoo menestyä, se tarvitsee herkkyyttä tunnistaa asiakkaidensa odotukset nyt ja tulevaisuudessa sekä kyvyn omaksua nopeasti uudet toimintatavat. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi menestyvässä organisaatiossa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii henkilöstöltä osaamista. Osaamisen lisäksi henkilöstöltä tarvitaan motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työkuntoa. Organisaation osaamisen perustana ovat strategiat ja niiden pohjalta tapahtuva toiminta. On tärkeä tietää millaista osaamista henkilöstöllä on nyt ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tässä yhteydessä voidaan puhua ydinosaamisesta. (Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000, 11.)

Strategian toteutuminen ja osallistuminen erilaisten hankkeiden tekemiseen vaatii organisaation johdon sitoutumista ja aikaa paneutua asioihin. Kuten työntekijöille myös johtajille on tärkeää oman toiminnan analysointi ja kriittinen reflektointi. (Sarala & Sarala 1999, 62.)

Osaamisen johtaminen vaatii tiettyjen asioiden sopimista ja niissä pysymistä. Työyhteisössä on päätettävä mitä asioita ja toimenpiteitä siellä ryhdytään tekemään järjestelmällisesti. Tämän jälkeen uudet työt sisällytetään työntekijöiden tehtäväkuviin ja

valmennetaan heidät uusiin tehtäviin. Jos asiat jätetään avoimiksi, viestiä ei koeta tärkeäksi ja se johtaa yleensä hajanaisiin käytäntöihin. (Viitala 2005, 196.)

5 YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO

Yrittäjyys on innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Yrittäjältä vaaditaan halua, kykyä ja uskallusta. Ihmiset voivat oppia olemaan luovia ja toimimaan tuottavasti. Ihmisten ohella myös työyhteisöt ja organisaatiot voivat oppia. David Garvinin määritelmässä oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa ja samalla muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaiseksi. Oppimisen edellytykset ovat uudet ajatukset. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 17.) Yrittäjyyteen oppimisessa korostuvat toiminnallisuus ja kokemuksellisuus. Mahdollisuuksien luominen ja innostaminen ovat tärkeitä kaikilla organisaation tasoilla. Kun korostetaan toiminnallisuutta, oppiminen näkyy toiminnan muuttumisena. Oppiminen on kykyä toimia uudella tavalla, joissa tekeminen, tietäminen ja ymmärtäminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. (Koiranen & Peltonen 1995, 47.)

5.1 Yrittäjyyden muodot

Yrittäjyys on ajattelu- ja toimintatapa sekä suhtautumistapa työntekoon. Se saa omat ja yhteisön voimavarat toimimaan. Samalla se on tavoitteellista itsensä johtamista. (Koiranen & Peltonen 1995, 9.) Yrittäjyys voidaan jakaa monella tavoin eri muotoihin. Koirasen mukaan perusjakona voidaan pitää ryhmittelyä ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan omistajayrittäjyyttä ja sisäisellä yrittäjyydellä jonkin yhteisön jäsenenä tapahtuvaa työskentelytapaa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 17.) Kansikas määrittelee, että sisäinen yrittäjyys on uutta luovaa ja rititellään ajattelutapa ja työtä toisen palveluksessa. Ulkoinen yrittäjyys on tämän vastinpari ja samalla synonyymi omistajayrittäjyydelle. Omistajayrittäjä ottaa henkilökohtaisesti vastuun yrityksen tekemisistä. (Kansikas 2007, 144–145.)

Kyrö & Ripatin mukaan yrittäjyys voidaan jakaa neljään erilaiseen muotoon: 1) omaehtoinen yrittäjyys eli yksilön yrittäjämäinen toimintatapa, 2) ulkoinen yrittäjyys eli pienyrityksen omistaminen ja johtaminen, 3) organisaatioyrittäjyys eli organisaation kollektiivinen toimintatapa ja 4) sisäinen yrittäjyys, joka muodostuu omaehtoisesta ja organisaatioyrittäjyydestä. Kaikkiin muotoihin liittyy oleellisena ihmisen inhimillinen toiminta. (Kyrö & Ripatti 2006, 18.)

Menestyvät työyhteisöt syntyvät, kun aloitekykyiset ja yritteliäät ihmiset omistautuvat työlleen. Nämä työyhteisöt luovat uutta ja kehittävät uusia innovaatioita samalla saavuttaen asetettuja tavoitteita. Suomalaisia kannustaa yrittäjyyteen mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, ei niinkään rikastuminen. (Kansikas 2007, 11.)

Yrittäjyys voidaan nähdä elämäntapana, asennoitumisena työhön ja muihin elämäntilanteisiin. Siihen liittyy vastuullisuus, innovatiivisuus ja verkostoituminen. (Kilpinen & Kämäräinen. toim. 2007, 24.)

Opetusministeriö on yrittäjyyskasvatuksen linjaus- ja toimenpideohjelmassaan (2009) asettanut tavoitteeksi kansalaisten yrittäjyysvalmiuksien lisäämisen. Yrittäjyys on yksi koulutuksen kehittämiskohde, koska tulevaisuuden yhteiskunta edellyttää uutta ja uudenlaista yrittäjyyttä. Yrittäjyyspolkua täytyy tukea koulutuksen ja työelämän yhteistyöllä, parantamalla opettajien tietoisuutta yrittäjyydestä sekä kehittämällä opettussäilytöjä ja – menetelmiä kaikessa koulutuksessa. (Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat 2009.)

5.2 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjää kuvataan muun muassa aloitekykyiseksi, määrätietoiseksi, menestymishaluiseksi, vastuunkantajaksi ja halukkaaksi työntekoon. (Koiranen & Peltonen 1995, 26). Yrittäjä havaitsee mahdollisuuksia ja yhdistää resursseja ja asioita uudella tavalla. Hän osaa soveltaa uutta tietoa ja ymmärtää riskejä. Samalla hän luo uutta, joka koetaan tarpeelliseksi tai haluttavaksi ympäristössä. (Kyrö & Ripatti 2006, 19.)

Timmons ja Spinell (2004) kuvaavat menestyvän yrittäjän ydinpiirteitä seuraavasti: Ydinkyvykkyydet ovat niitä, joita useimmilla yrittäjillä on. Niitä ovat muun muassa sitoutuminen ja määrätietoisuus, johtajuus, mahdollisuushakuisuus, kyky sietää epävarmuutta, luovuus, itseluottamus ja joustavuus sekä pyrkimys suoriutua työstään hyvin. Harvalla yrittäjällä on näitä kaikkia piirteitä mutta heikkoudet kyvykäs yrittäjä korvaa vahvoilla ominaisuuksillaan. Toivottavia piirteitä ovat muun muassa älykyys, kyky innostaa, luovuus ja innovatiivisuus, energisyys, terveys ja henkinen tasapaino sekä arvojen kunnioitus. Ei toivottaviin piirteisiin Timmons ja Spinelli listaavat piirteitä joita ei menestyvällä yrittäjällä saisi lainkaan olla: itseriittoisuus ja uho, perfektionisti, impulsiivinen, kaikkietävä, haavoittumaton, ulkopuolisten ohjailtavissa sekä vastaanhangoittelija tai myötäjuoksija. (Timmons & Spinell 2004, 251.)

Osa yrittäjän ominaisuuksia liittyvät yksilön hallinnassa oleviin ominaisuuksiin, osa yrittäjän omaan persoonallisuuteen ja tapaan toimia. Yrittäjävalmiuksia voi kerryttää, kehittää ja ylläpitää koulutuksen ja kokemuksen, laajasti tulkittuna osaamisen, kautta. Yksilön arvot ja asenteet muovautuvat myös tätä kautta. (Niittykangas 2003, 97.)

5.3 Sisäinen yrittäjyys oppivassa organisaatiossa

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa jonkin työyhteisön jäsenenä. Työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä innostuneesti, sitoutuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys. Sisäinen yrittäjyys lisää työskentelyn tehokkuutta ja tuottavuutta. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7; Kansikas 2007, 61.)

Jotta sisäinen yrittäjyys saadaan esiin oppivassa organisaatiossa, tarvitaan ulkopuolista valmentajaa tai ohjaajaa. Tarvitaan idean kehittelijöitä ja eteenpäin viejiä, jotta uudet työskentelytavat jalkautuisivat koko organisaatioon. Valmennuksen lähtökohdaksi on jokin konkreettinen asia, jota halutaan kehittää. Ohjaaminen tai valmentaminen on tavoitteellinen prosessi. Prosessin avulla saatetaan yhteen yksilön ja organisaation odotukset, tavoitteet ja toimintatavat ja siten parannetaan suorituksia ja tuloksia. (Nurminen 2007, 101.)

Työyhteisöllä on vaikutusta siihen, miten työntekijän oma sisäinen yrittäjyys vahvistuu tai heikkenee. Vastaavasti myös kannustavuus vaikuttaa myönteisesti yrittäjyyteen. Yritteliään työyhteisön tunnuspiirteitä ovat 1) Niissä rohkaistaan luovuuteen ja ilmapiiri on kannustava, 2) Liika byrokratia on kitketty pois. Tulokset, toimintatavat ja tiimityöskentely ovat tärkeitä, 3) Virheitä ei pelätä mutta niistä opitaan, 4) Koko työyhteisö osallistuu ongelmien ratkaisuihin. Ongelmat ovat aina muutosten mahdollistajia, 5) Tulevaisuudenusko on vallalla koko työyhteisössä aina johdosta työntekijöihin asti. (Koiranen 1993, 72–73.)

Yrittäjyydelle on tyypillistä asioiden uudentyyppinen yhdisteleminen. Sisäisten yrittäjien rooliin kuuluu olla kehittäjiä, jotka tekevät ideasta kannattavaa liiketoimintaa. Toinen rooli on olla uudistamassa ja kokeilemassa eri menetelmiä ja niiden avulla parantaa organisaation liiketoimintaa. Jotta työntekijä pystyy riittävään luovuuteen, täytyy hänen olla perillä organisaationsa arvoista, kulttuurista ja ilmapiiristä. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 11–12.)

Sisäisessä yrittäjyydessä ovat tärkeitä yksilön oma käyttäytyminen ja organisaation kollektiivinen käyttäytyminen. Yrittäjyyden ohjaamisessa valmentajan, opettajan, ohjaajan - mitä nimeä sitten käytetäänkin, tulee itse olla sisäinen yrittäjä ja työskennellä yrittäjämäisesti. Tämä edellyttää luovaa ja dynaamista toimintatapaa, halun ottaa riskejä, kovaa työntekoa sekä vastuullista ja motivoitunutta tapaa työskennellä. Ohjaajalla tulee olla positiivinen suhtautuminen yrittäjyyteen. Tämä edellyttää muun muassa markkinatalouden, liike-elämän, liiketoiminnan, yritysten ja yrittäjien tuntemista ja kunnioittamista. Ohjaajan tulee ymmärtää yrittäjyys kokonaisvaltaisena ilmiönä. Ohjaamisessa käytetään nykyaikaisia oppimismenetelmiä ja oikeina pidettyjä yrittäjysteorioita. Ohjattavien kannustus yrittäjyyteen, heidän aktivoiminen, yrittäjyystietojen, -taitojen ja – asenteiden kehittäminen on ohjaajan tärkeimpiä tehtäviä. (Kyrö & Ripatti toim. 2006, 192.)

Työelämään liittyvän ohjaus tukee yksilön oppimista ja ammatillista kehittymistä. Työelämäohjausta tehdään erilaisissa organisaatioissa erilaisten käsitteiden alla kuten mentorointi, koutsaaminen, tuutorointi, uraohjaus, työssä oppiminen ja työnohjaus. Ohjaajan tehtävä on auttaa ohjattavaa tunnistamaan tämän omia tarpeita ja

tavoitteita. Hän edistää ohjattavan motivaatiota oppia ja kehittyä ja auttaa ohjattavaa hyödyntämään voimavarojaan. Ohjaaja on peili ohjattavalle. Ohjaajan tehtävä on tuoda uutta tietoa ohjattavalle mutta yhtä aikaa yrittää auttaa ohjattavaa hyödyntämään aikaisempaa tietoaan ja kokemuksiaan. Oppiminen tapahtuu reflektoinnin kautta. (Kupias 2007, 141.)

5.4 Yrittäjyyteen ohjaamisen menetelmiä

Valmentaminen innostajana

Koutsaus eli valmentaminen on oppimisen ja kehittymisen kannalta yksi tehokkaimista muodoista. Valmennusta voidaan tehdä joko ryhmässä tai yksilöllisesti. Tavoitteena on saada henkilö tunnistamaan ja saavuttamaan omia tavoitteitaan. Valmentaja sytyttää, innostaa ja sparraa ohjattavaansa. Tärkeintä on saada syntymään hyvä vuorovaikutussuhde valmentajan ja ohjattavan välille. Valmennus kohdistuu joko yksittäiseen asiaan tai laajempaa työelämän kokonaisuuteen. Valmennus on kestoltaan muutamasta kuukaudesta jopa yli vuoden kestävään ohjaussuhteeseen. Valmentajan tärkein taito on kuunteleminen. Hän voi samalla olla tukija, rohkaisija, kysymysten esittäjä ja uusien mahdollisuuksien avaaja. Valmennuksen lähtökohta on saada selville ohjattavan tavoitteet, tarpeet ja unelmat. Ne peilataan koko organisaation tavoitteisiin. (Kupias 2007, 142–143.)

Mentorointi yrittäjyyden ohjausmenetelmänä

Oppiva organisaatio on saanut jalansijan työelämässä. Kuten aiemmissa määritelmissä on todettu, organisaation menestymisen takaa mukautuminen muuttuvaan toimintaympäristöön ja jatkuva itsensä kehittäminen. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät eri oppimisen elementit muun muassa kokemuksesta oppiminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, oppimisen taidot sekä osaaminen ja tiedon jakaminen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9.)

Mentorointi on keino oppia toinen toisiltamme. Mentorointi on kahdenkeskinen, luottamuksellinen ohjaussuhde. Siinä kokeneempi ohjaa kokemattomampaa ja tukee tämän ammatillista kasvua. Mentori ei aja omaa etuaan, vaan tarjoaa apuaan ja tietotaitoaan ohjattavalleen. Mentorin ja mentoritavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde. Mentori antaa omaa aikaansa ja tietämystään lisätäkseen mentoritavan tietämystä ja taitoja. Tärkeintä mentoroinnissa on auttaa mentoritavan löytää itsessään piileviä kykyjä ja ominaisuuksia ja kehittää niitä. Koko prosessille sovitaan tavoitteet, jotka ovat samansuuntaiset organisaation omien tavoitteiden kanssa. (Juusela ym 2000, 15.)

Mentoroinnissa myös yritys on hyödynsaaja, koska työntekijöiden työteho lisääntyy, sitoutuminen yritykseen lujittuu ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Mentorointia voidaan käyttää apuna myös johtamiskoulutuksessa, työntekijöiden kouluttamisessa ja ennen kaikkea yrityksen arvoihin sosiaalistamisessa. (Ruohotie 1998, 119.)

Mentorilta ei vaadita erityistä koulutusta mentorin tehtävään mutta organisaatiossa, jossa mentoreja käytetään, myös mentorit saavat opastusta ohjaajana toimimiseen. Mentorointisuhteessa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät (Kupias 2007, 143.) Mentorointisuhde voi kehittyä missä tahansa ja milloin tahansa. Mentoroinnin tarkoitus on luoda hyvä pohja oppimiselle ja oivalluksille, ei jakaa valmista tietoa.

Ihmistä voi ohjata järjellä, mutta innostus syntyy intohimosta, tunteesta. (Chip Bell).

Mentori voi eri tavoin ohjata mentoritavaansa ja tukea hänen oppimistaan ja kehittymistään. Hänen on kuitenkin otettava huomioon erilaiset ihmiset. Mentori voi olla kriittinen ystävä, kyseenalaistaja, yhteistyökumppani, roolimalli, opas, sillanrakentaja, käynnistäjä, kuuntelija ja sparraaja mutta hänen on varottava liiallista tavoitteiden asettamista ja muuta liian voimakasta ohjausta, jotka kuuluvat esimiehen työhön. (Juusela ym 2000, 28–29.)

Mentorilla on yleensä paljon hiljaista tietoa työssä menestymisen käytänteistä. Hiljainen tieto voi liittyä yritystoimintaan, verkoston tuntemiseen ja toimintatapoihin. Mentoritava voi näitä käytänteitä ammentaa itselleen esimerkiksi seuraamalla men-

torin työskentelyä, haastattelemalla ja keskustelemalla. Mentoroitava ei varsinaisesti kopioi toimintatapoja vaan soveltaa niitä omaan työskentelyynsä sopiviksi käytänteiksi. Mentorointi ei ole perinteistä opettamista vaan se on ohjausta. Ohjaussuhteessa mentori kannustaa mentoroitavan oivaltamaan itse muun muassa sen, miten opittu tieto, valinnat ja ideat sopivat hänen työhönsä ja miten ne pystyvät kehittämään sitä. (Kansikas 2007, 95–96.)

Työnohjaus ohjaamisen tukena

Työnohjaus on monipuolinen ja monikäyttöinen ohjausmenetelmä. Se miten ihminen työssään toimii, riippuu pitkälti kuinka häntä ohjataan. Työnohjaus on työntekijän ja hänen työnsä välisen suhteen tutkimista ja jäsentämistä. Painotus on ennen kaikkea työssä. Työnohjauksessa on samat lähtökohdat ja arvot kuin työntekijällä on omassa työssään. Ulkopuolisen työnohjaajan rooli on keskeinen. Työnohjauksen tarvetta voi olla esimerkiksi, jos työntekijä on kokenut hankalia työtilanteita, yksittäiset työn osa-alueiden ongelmia tai tunteita, jotka nousevat esille tietyissä tilanteissa. Arvot, normit, omat roolit, oma asema työyhteisössä, omat vahvuudet tai kehitysalueet voivat myös olla työnohjauksen tarpeen laukaisijoina. Työnohjauksen edetessä työntekijä tulee tietoiseksi omista toimintatavoistaan, työmenetelmistään ja niitä ohjaavista arvoista. Tämän seurauksena työntekijä voi muuttaa niitä haluamaansa tai oikeana pitämäänsä suuntaan. (Borgman & Backalen 2002, 62–64.)

Työnohjaus voi painottua työntekijän tai asiakkaan ongelmaan, työntekijän omaan persoonaan tai hallinnollisiin kysymyksiin ja työyhteisön työnohjaukseen. Työnohjauksessa voidaan siis ongelmien sijasta keskittyä kehittelemään työmenetelmiä ja välineitä, tutkimaan sitä, mitä työntekijä ja hänen työyhteisönsä on tekemässä ja vastaako se sitä, mikä on tavoitteena. (Borgman & Backalen 2002, 69.)

Motivointi ohjaamisen menetelmänä

Yksilön osaamisen perusta on tieto. Se ei suinkaan yksin riitä, lisäksi tarvitaan taitoa ja siihen liittyvää motivaatiota ja asennetta. Tiedon laadulla on merkitystä sille, millaisen pohjan se tarjoaa ammattitaidolle. (Viitala 2005, 126.)

Ihmisiä voi tukea oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Jotta se konkretisoituisi oikeaksi tekemiseksi ja muuntuisi autonomiseksi, sisäsyntyiseksi toiminnaksi, vaatii prosessi Decin (1971) mukaan kolme vaihetta. Aluksi ihminen toimii siksi, että organisaatio vaatii sitä toimimaan ja mahdollisesti myös toiminnasta palkitaan. Toisessa vaiheessa toimintaa tehdään siksi, että toimija huomaa siitä olevan hyötyä itselleen ja myönteisiä seurauksia. Kolmannessa vaiheessa toimija tekee asian sen vuoksi, että on huomannut sen seuraukset arvokkaiksi ja toimija on sisäisesti motivoitunut. Työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. (Viitala 2005, 143.)

Thomasin (2000) mukaan sisäiseen motivaatioon kuuluu neljä keskeistä motivaatiotekijää: tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunne edistymisestä. Ihmisen tulee saada aina jossain määrin päättää itse omasta oppimisestaan ja valinnoistaan. Tätä motivaatiota voidaan tukea muun muassa tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoisia väyliä tai keinoja jonkin uuden ja välttämättömän osaamisen hankinnassa. (Viitala 2005, 143.)

Positiiviset kokemukset auttavat motivaation syntyisessä. Tavoitteen saavuttaminen parantaa suoritusta ja syntyy halu toistaa se. Vastaavasti kielteiset kokemukset usein saavat aikaan vetäytymistä ja mielenkiinnon suuntaamista toisaalle. Motivaatiota lisää, jos työntekijä kokee tavoitteen saavuttamisen mahdollisena, palkitsevana, ajallisesti ja paikallisesti lähellä olevana. Kannusteet, osallistuminen tavoitteidenasettamiseen ja täsmällisesti asetetut tavoitteet lisäävät korkeatasoista suoritusta. (Viitala 2005, 144.)

Vastuu omasta oppimisesta on työntekijällä itsellään. Silti aikuisetkin oppijat tarvitsevat tukea. Joskus oppimisen välttämättömyys on kuitenkin sanottava ääneen, jotta ihmiset saadaan luopumaan mukavuusvyöhykkeistään. Pääosa nykypäivän työstä vaatii välttämättömänä osana osaamisen jatkuvan kehittämisen. Ulkopuolisen tuen tarve on muutosten ja isojen oppimishaasteiden myötä kasvanut. (Viitala 2005, 149.)

5.5 Verkostojen merkitys oppimisessa

Organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy pääasiassa vuorovaikutusprosesseissa toisten kanssa yhteisen tekemisen, ongelmanratkaisujen kautta sekä osallistumalla yhteisiin käytäntöihin. (Viitala 2005, 184). Vuorovaikutusta muodostuu niin yhteisön sisällä kuin ulkopuolissa verkostoissa.

Verkostotyöskentely on uuden yhteistoimintakulttuurin ydin ja keskeinen avain menestykseen. Se miksi jotkut organisaatiot menestyvät paremmin kuin toiset, selittyy usein juuri verkostoitumisella. (Niemelä 2000, 26.)

Jos oppii kysymään, minkä verkoston osana minun tai meidän osaamistamme tarvitaan, on jo melkein perillä. (Niemelä 2000, 27).

Työyhteisöt tarvitsevat verkostoja samoin kuin siellä työskentelevät yksittäiset ihmiset. Muutosten tiedostaminen onnistuu nopeammin hyvien verkostojen avulla. Erilaiset kontaktit edistävät myös ihmisen sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä. (Ojala 2000, 104.)

Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä tavoitellaan hyötyjä verrattuna tilanteeseen, että toimitaan pelkästään yksin. Olennaista verkostoitumisessa on, että jokainen verkostossa oleva kokee saavansa siihen kuulumisesta jotain lisäarvoa. Verkottuminen on pitkä prosessi ja sen aikana luodaan edellytyksiä ja pelisääntöjä yhteistoiminnalle.

6 CASE: 4H-JÄRJESTÖ

4H-järjestöstä on tehty paljon opinnäytetöitä, joissa kohderyhmänä ovat nuoret. Asioita on tarkasteltu järjestössä tärkeimmän asiakkaan, lapsen ja nuoren näkökannalta. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä ovat järjestössä työskentelevät 4H-yhdistysten toiminnanjohtajat ja 4H-piirien yritysvastaavat eli ne jotka käytännössä vastaavat nuorten yrittäjyyteen ohjaamisesta.

Opinnäytetyötä varten hankittiin aineistoa alkukartoituskyselyllä, yksilö -ja parihaastatteluilta sekä hyödynnettiin 4H-liiton tekemää palvelukyselyä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutettiin siten, että opinnäytetyön tekijä teki kyselyn sekä aineiston purkamisen itse. Aineistoon palaaminen oli helppoa eikä mikään jäänyt opinnäytetyön tekijän oman tulkinnan ja muistin varaan. Luotettavuuteen vaikutettiin myös siten, että haastattelupaikka ja -aika olivat valittu tarkoin. Lähdemateriaalin kriteereinä työssä on pidetty lähteen tuoreutta ja alkuperäisyyttä. Mukaan on otettu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vain alkuperäisiä lähteitä. Eettisiä periaatteita opinnäytetyössä oli, että kaikki kyselyihin ja yksilö- ja parihaastatteluihin osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Alkukartoituskyselyyn osallistuvien toiminnanjohtajien henkilöllisyys ei paljastunut lainkaan. Taustatietokysymyksissä kysyttiin sukupuolta, ikää, koulutusta ja 4H-piiriä, jonka alueella työskentelee.

Alkukartoituskyselyyn vastasi 43 toimihenkilöä eri puolilta Suomea. Kysely toteutettiin syksyllä 2009 4H-liiton järjestämässä seminaarissa. Kysely oli kartoitus toimihenkilöiden tämänhetkisestä osaamisesta ja oppimishalukkuudesta yrittäjyyden ohjauksessa. Tutkimuksen otsakkeena oli ” Yrittäjyyden ohjausjärjestelmät ja osaamisen kartoittaminen 4H-yhdistyksessä” (liite). Syksyn 2009 4H-liiton seminaariin osallistui 230 toimihenkilöä jokaiselta organisaation tasolta ja he valitsivat yhdeksästä workshopista kaksi aihealuetta. Yksi aihealue oli 4H-Yritystoiminta. Lomakekyselyt tehtiin näissä workshoppeissa ja niihin osallistui jokainen kyseisessä ryhmässä olija.

Tämä tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että kysely oli helppo toteuttaa seminaarissa. Ennen lomakkeiden jakoa tutkija pystyi kertomaan tutkimuksen tarkoituksen. Koko Suomen 4H-järjestön toimihenkilöt kokoontuvat yhteen vain joka kolmas vuosi. Kyselyiden tulokset analysoitiin siten, että teema-alueiden; osaaminen, oppinen, motivaatio ja verkostot alle jaoteltiin kunkin vastaajan vastaukset. Koska kysymyksistä suurin osa oli avoimia kysymyksiä, aineiston purkaminen tehtiin puhtaaksikirjoittamalla. Analyysitapana käytettiin teorialähtöistä analyysiä, joka ei pohjautu suoraan teoriaan. Analysoitavat kohteet valitaan aineistosta. Kokemusperäinen tieto ohjaa analyysiä enemmän kuin teoria. Teoria antaa kuitenkin uusia näkökulmia aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.)

Yksilö- tai parihaastattelut ovat keskusteluja, jossa osallistujat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 61).

Yksilö- ja parihaastattelut suoritettiin yhdelle 4H-piirin ja yhdelle 4H-liiton toimihenkilölle. Yksilöhaastattelussa mukana oli 4H-liitossa yritysasioista vastaava kehityspäällikkö Juha Ruuska. Haastattelu tehtiin marraskuussa 2011 Suomen 4H-liiton tiloissa. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja ne koskivat osaamista, oppimista, strategian toteutumista sekä motivointia. Parihaastattelussa olivat mukana Hämeen 4H-piirin koulutuspäällikkö Anu Parviainen ja Juha Ruuska. Parihaastattelu tehtiin marraskuussa 2011. Parihaastattelussa pystyttiin syventämään oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja motivointiin liittyviä asioita.

Suomen 4H-liitto teki järjestön toimihenkilöille syksyllä 2011 palvelukyselyn, johon vastasi yhteensä 152 henkilöä (n. 70 %). Palvelukyselyn tarkoituksena oli selvittää sekä 4H-liiton että piirien tarjoamien tukipalvelujen tärkeyttä ja niiden toimivuutta käytännössä. Palvelukysely toteutettiin sähköisesti Survey Monkey -kyselytyökalulla. Avointen vastausosioiden aineistoa on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä kerrottaessa toimihenkilöiden mielipiteitä 4H-Yrittäjyydestä sekä toimenpide-ehdotusta tehtäessä.

Kyselytutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksesta on löydettävissä myös kvantitatiivisen menetelmän piirteitä. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja siinä tutkitaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksessa kohdejoukon valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti. Tiedon keruu kootaan lisäksi luonnollisessa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Kvalitatiivinen tutkimus voi perustua varsin pieneen määrään tapauksia. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostain ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei vain kerrota aineistosta, vaan siitä rakennetaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tärkeää on tehdä riittävä aineiston rajaus ja tehdä eheä tulkinta pienestäkin aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä

on, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen eli numeraaliseen mittaamiseen. (Hirsijärvi ym. 2009, 140).

Kyselylomake muodostui strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Strukturoidun kyselyn piirteisiin kuuluu keskeisenä se, että kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille vastaajille ja vastaajan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vaihtoehto.

Kysymykset olivat jaoteltu neljään osa-alueeseen:

- 1) osaaminen
- 2) oppiminen
- 3) verkostot
- 4) motivaatio.

Vastaajille jaotteluotsikot eivät olleet näkyvillä. Lomake sisälsi 20 kysymystä, joista neljä ensimmäistä olivat taustatietojen keräämistä varten. Taulukossa 2 on jaoteltu kysymykset osa-alueisiin ilman taustatietokysymyksiä.

Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joissa esitetään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. (Hirsijärvi ym. 2009, 198). Varsinaisia tutkimuskysymyksiä, ilman taustatietokysymyksiä, lomakkeessa oli 16. Avoimia kysymyksiä näistä oli 10. Monivalintakysymykseen on laadittu valmiita, numeroituja vastausvaihtoehtoja. Vastaaja rengastaa oikean vaihtoehdon tai useampia vaihtoehtoja. (Hirsijärvi ym. 2009, 199.) Näitä kysymyksiä oli varsinaisista tutkimuskysymyksistä 6.

Kysely oli niin sanottu kontrolloitu kysely, jossa tutkija jakoi lomakkeet henkilökohtaisesti kohderyhmälle. Tutkimuksen aluksi tutkija samalla kertoi tutkimuksen tarkoituksesta, selosti kyselyä ja vastasi mahdollisiin kysymyksiin. Saatekirjettä ei näin ollen tarvittu. Tutkija varmisti samalla, että osallistujat vastaavat kysymyksiin. Aikaa vastata oli noin puoli tuntia. Vastauslomakkeet kerättiin lopuksi pois.

TAULUKKO 2. Kysymysten jaottelu

Osaaminen	Oppiminen	Motivaatio	Verkostot
Kuinka tärkeänä pidät yrittäjyyden ohjaamista suhteessa muihin tehtäväalueisiin?	Millaisissa asioissa haluaisit kehittyä työyhteisössäsi tai verkostoissasi, jotta pystyisit aiempaa paremmin tukemaan nuorten ponnisteluja perustaa oma yritys?	Valitse listalta kolme vahvuutta, millä parhaiten pyrit edistämään nuorten perustamien yritysten syntyä? (21 vaihtoehtoa)	Millaisia verkostoja Sinulla on, joita voit hyödyntää ohjatessasi nuorten yritysten perustamista?
Kuinka paljon käytät aikaasi nuorten perustamien yritysten ohjaamiseen?	Mitkä ovat Sinulle mieluisimpia tapoja hankkia uutta tietoa ja osaamista yrittäjyydestä?	Valitse listalta kolme kokemaasi pelkoa, kun pyrit edistämään nuorten perustamien yritysten syntyä? (21 vaihtoehtoa)	Tunnetko seuraavat yhteistyötahot: 4H-yrittäjyyskasvatusosajaverkosto, Nuori Yrittäjyys, paikallinen yrittäjähdistys, Suomen uusyrityskeskus, Finpec?
Millaista kokemusta Sinulla on yrittäjyydestä?	Mitä aioit tehdä oman yritysosaamisen lisäämiseksi?	Millaisia toimenpiteitä tarvitaan lisää, jotta 4H-järjestön oma 4H-Yritys tuote menestyisi entistä paremmin?	Mikä on mielestäsi yhteistyöstä saatava hyöty, kun edistät nuorten perustamien yritysten syntyä?
Oletko ollut mukana kehittämishankkeissa, jotka tukevat nuorten yrittäjyyttä?			Kuinka usein keskustelit paikallisten yrittäjien kanssa yritystä koskevista asioista?
			Miten verkostoitumistasi ja yhteistyön tekemistäsi tuetaan?
			Mitä sellaisia verkostoja Sinulta puuttuu, joita voisi olla hyötyä nuorten yritysten perustamisessa?

7 TULOKSET

7.1 Vastaajien kiinnostus ja kokemus yrittäjyydestä

4H-yhdistyksen toiminnanjohtaja organisoii ja kehittää 4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaista nuorisotoimintaa yhteistyössä yhdistyksen hallituksen kanssa. Toiminnanjohtaja johtaa yhdistystä hallituksen valvonnassa. Toiminnanjohtajalla on neljä avaintehtävää: johtotehtävät, ryhmätöiminnan organisointi, nuorten ohjaaminen ja erityisalueensa asiantuntijana toimiminen. Jokainen toiminnanjohtaja käyttää kuhunkin tehtävään eri määrän aikaa. Vaikka toiminnanjohtajalle on määritellyt tehtävät ja yhdistykselle määritellyt avaintehtävät, priorisoinnin vuoksi kaikilla ei ole aikaa tai halua oman osaamisensa kehittämiseen.

Toiminnanjohtajat ovat monen alan asiantuntijoita ja monilta eri koulutusaloilta. Toiminnanjohtajien kokemus yrittäjyydestä tulee pitkälti työn tuoman, oman sivutoimiyrittäjyyden ja sukulaisten tai tuttavien yrittäjyyskokemusten kautta. Tutkimukseen vastanneista 44 %:lla oli taustalla opistotason tutkinto, 33 %:lla korkeakoulututkinto, 16 %:lla ammattitutkinto ja 7 %:lla jokin muu (ylioppilas, peruskoulu). Noin 20 %:lla toiminnanjohtajista oli yrittäjyyskoulutusta. Omassa perhepiirissä oli yrittäjiä lähes 30 %:lla vastaajista. Omaa yritystoimintaa ansiotyön lisäksi oli 19 % vastaajista. Vastausten mukaan oman osaamisen kehittäminen työpaikalla voi olla ajan lisäksi kiinni myös muista resursseista, kuten rahasta, työvälineistä, negatiivisista ennakkoluuloista tai asenteista. Toiminnanjohtajat kokevat, että 4H-yhdistyksen johtaminen on sisäistä yrittäjyyttä parhaimmillaan ja yrittäjyyskokemukset tulevat sitä kautta.

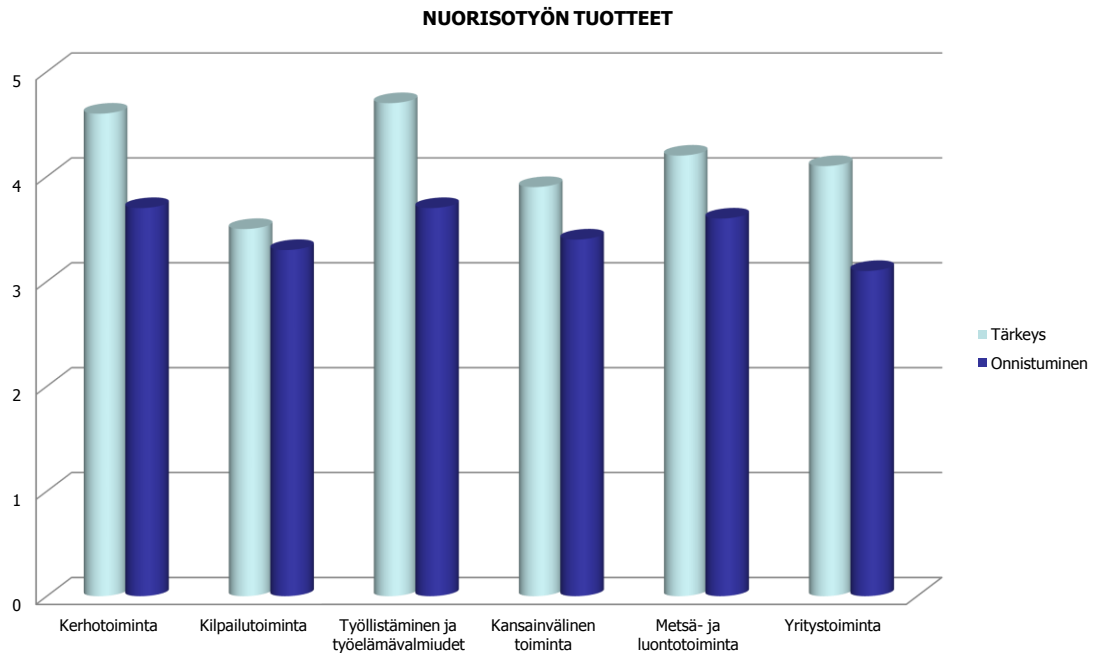
En ole ollut mukana yrityksessä enkä yrityksen perustamisessa mutta koen, että 4H-yhdistyksen pyörittäminen jo sinällään on yritystoimintaa. Yrittäjyys kiinnostaa. Olen pohtinut oman yrityksen perustamista nuoriin liittyen. AMK-koulutukseni on antanut avaimia yrittäjyyteen ja monet sosionomi tutkinnon suorittajat löytävät työpaikkansa oman yrityksen perustamisen kautta. (Nainen, 29 vuotta).

Toiminnanjohtajille vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan 63 % toimihenkilöistä piti neljää tehtäväaluetta (avaintuotteet) samanarvoisina. Samanarvoisina tehtävä-

alueita pitivät eniten Keski-Suomen, Oulun ja Etelä-Pohjanmaan alueen toimihenkilöt. Näillä alueilla 4H-yritystoiminta on koko valtakunnallisesti ollut laajinta perustettujen 4H-Yritysten määrällä mitattuna. Toimihenkilöitä, jotka pitivät jotain tehtäväaluetta muita tärkeämpänä, oli vastaajista 37 %. Suurin osa heistä piti ryhmätoiminnan ohjaamista tärkeämpänä kuin muita alueita.

Suurimpia esteitä yritystoiminnan laajentamiselle 4H-yhdistyksissä tuntui olevan toimihenkilöiden ajan puute. Myös aikaa yritystoiminnan ohjaamiseen käytetään vähemmän kuin muihin osa-alueisiin. Vastaajista 74 % oli sitä mieltä, että aikaa menee muihin töihin enemmän ja neljä avaintulosaluetta on näin ollen eriarvoisessa asemassa ajankäytön suhteen.

Suomen 4H-liiton tekemän palvelukyselyn (2011) mukaan 4H-yritystoiminnan tärkeys koko maassa sai keskiarvoksi 4,1 (asteikolla 1-5) ja siinä onnistuminen keskiarvoksi 3,1. (kuvio 8). Palvelukyselyn tulos oli yhtäpitävä toiminnanjohtajille vuonna 2009 tehdyn kyselyn kanssa, jonka tuloksena muun muassa kerhotoiminnan ja työllistämisen organisointi on tärkeämpää kuin nuorten yrittäjyyden organisointi. Onnistumisessa 4H-Yritys sai nuorisotyön tuotteiden osalta kaikkein huonoimman arvosanan.



KUVIO 8. Nuorisotyön tuotteet; tärkeys ja onnistuminen (Suomen 4H-liitto. Palvelukysely)

7.2 Toiminnanjohtajien oppiminen koulutusten kautta

4H-liitto järjestää vuosittain toiminnanjohtajille useita erilaisia koulutuksia. Aiheina ovat mm. viestintä, nuorisotyö, kansainvälisyys, talous ja hallinto sekä yrittäjyys. 4H-piirit tilaavat koulutuksia tarpeidensa mukaan. Liiton koulutusten lisäksi toiminnanjohtajat voivat osallistua, myös työaikana, muiden järjestämiin koulutuksiin. Yleensä se vaatii yhdistyksen hallituksen hyväksynnän.

4H-Yrityksen tutuksi tekemiseen on järjestetty toiminnanjohtajille päivän mittaisia koulutuksia useana vuonna. Ensimmäinen koulutus oli perehtyminen 4H-Yrityksen tuotteeseen ja toisena koulutuspäivänä käytiin käytännössä läpi yrityksen perustamiseen liittyviä vaiheita. 4H-Yrityksen tuote oli lanseerattu pari vuotta aikaisemmin. Toi-

minnanjohtajat ovat myös voineet osallistua sekä nuorille että yritysohjaajille tarkoitettuihin koulutuksiin.

Lomakekyselyn mukaan toimihenkilöistä noin kolmannes (32 %) on työskennellyt jollain tapaa erilaisissa yrittäjyys- tai yrittäjyyskasvatushankkeissa omassa 4H-yhdistyksessään. Toiminnanjohtajan rooli on ollut hankkia nuoria koulutukseen, toimia kouluttajana, toimia tiedottajana tai osallistua itse koulutukseen. Koulutuksiin osallistuminen pidettiin tärkeänä, koska

Yrittäjyys on tavallaan vieras ja vaikea asia. (nainen, 48 vuotta)

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä, mitä toiminnanjohtaja aikoo tehdä oman yrittäjyysosaamisensa lisäämiseksi, yleisin vastaus oli kouluttautuminen (61 %). Koulutusvaihtoehtoja olivat mm. osallistuminen nuorten yrityskurssille, itseopiskelu, osallistuminen 4H-liiton ja 4H-piirin järjestämiin koulutuksiin, alan oppaiden lukeminen ja opin ottaminen paikallisilta yritysosaajilta. Muutamat toiminnanjohtajat olivat sitä mieltä, että he eivät tee asian eteen mitään erityistä.

Ensin pitää löytää ne kiinnostuneet nuoret ja sen jälkeen vasta kannattaa miettiä mitä itse tarvitsee. (nainen, 45 vuotta)

Mentorointi osaamisen kartuttajana tuli myös esille. Vertaistukea toivottiin sekä oman järjestön sisältä niiltä, jotka ovat työtä jo tehneet sekä ulkopuolisilta yritystoimiltoilta.

4H-järjestön uusi strategiakausi, Yhdistykset toiminnan ytimessä, on parhaillaan menossa. Se on suunniteltu vuosille 2011–2013. Tänä ajanjaksona on tarkoitus nostaa paikallistoiminta, eli 4H-yhdistysten toiminta näkyvästi esille. Strategialla vahvistetaan 4H-nuorisotyön vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Strategiakauden aikana muun muassa uudistetaan toimihenkilöille suunnattu koulutustarjotin ja sen sisällöt. (Yhdistykset toiminnan ytimessä 2011–2013.) Yrittäjyyden osalta uudistetaan toiminnanjohtajien koulutus, mutta miten sytytetään yrittäjyyden palo yhdistykseen, jos toiminnanjohtaja toteaa yrittäjyydestä

*Työtä on jo niin paljon, että ei voisi vähempää kiinnostaa mikään uusi.
(nainen, 42vuotta)*

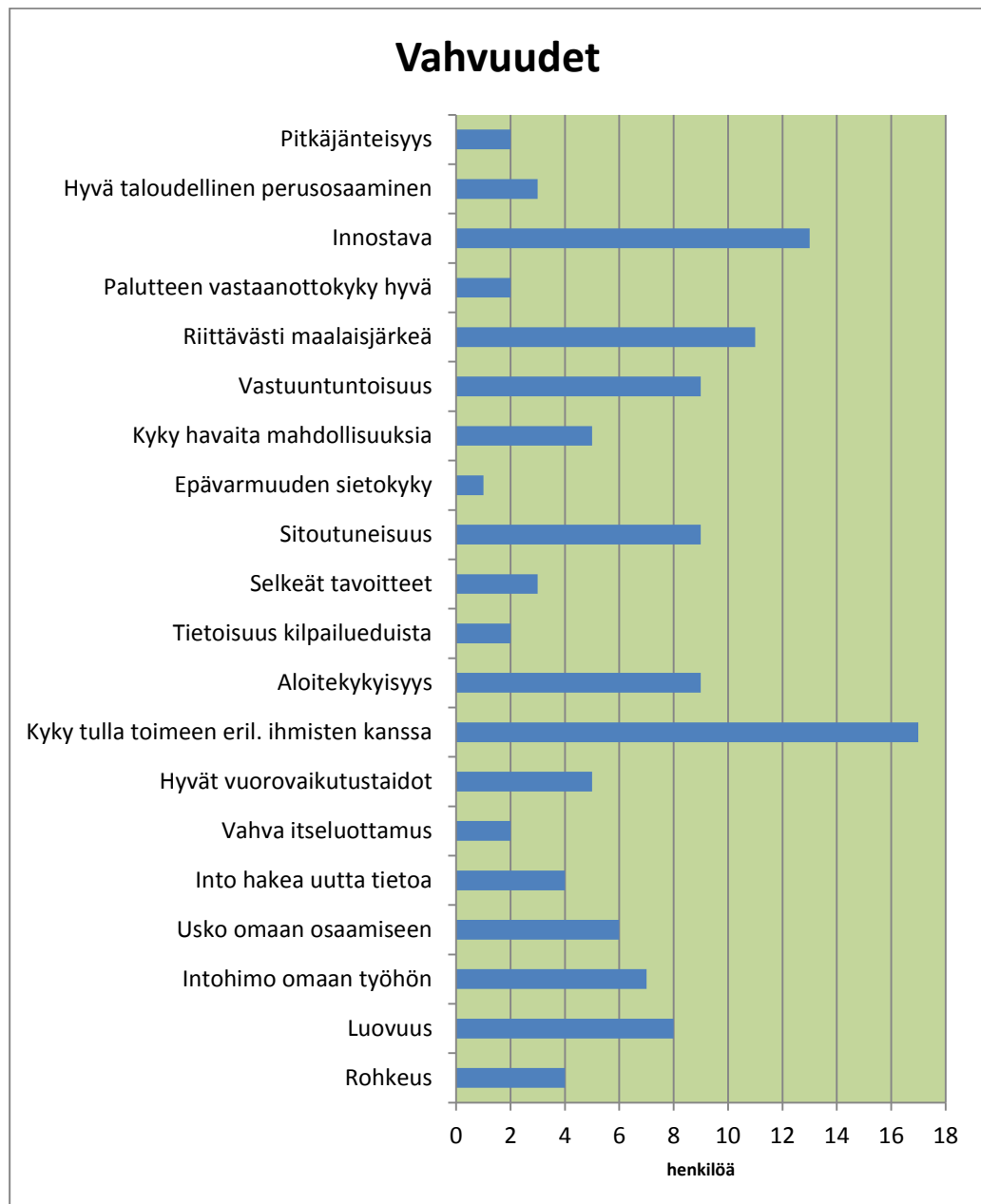
Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on halun herättäminen. 4H:n yrittäjyydessä se kuuluu 4H-yhdistyksille, 4H-piireille ja 4H-liitolle, yritysvastaaville ja 4H-Yritys johtoryhmälle. Tärkeintä on, että jokainen organisaation taso ja toimija uskoo asiaan. Uskotavuus syntyy siitä, että hallitsee kokonaisuuden. Kokonaisuuden hallitsee, jos selvittää sen. Järjestön koulutukset aina perehdyttämisestä alkaen tähtäävät tähän kokonaisuuden hallintaan. 4H-liiton kehittämispäällikkö Juha Ruuskan mukaan strategia ei kaikilta osin ole 4H-Yritystuotteessa toteutunut. Määrällisissä ta-voitteissa ollaan jäljessä. Kuitenkin kaikki toimenpiteet, jotka 4H-yrittäjyyden eteen valtakunnan tasolla tehdään, tukevat hyvin strategian mukaista toimintaa.

4H-liitto on asettanut tavoitteeksi, että 4H-Yrityksiä on jokaisessa 4H-yhdistyksessä vähintään kolme. Vuoteen 2013 mennessä yritysten yhteenlasketun määrän arvioidaan olevan noin 750. Eli määrän pitäisi yli kaksinkertaistua parissa vuodessa.

7.3 Toiminnanjohtajien vahvuudet ja kehittämisen kohteet yrittäjyyden ohjaamisessa

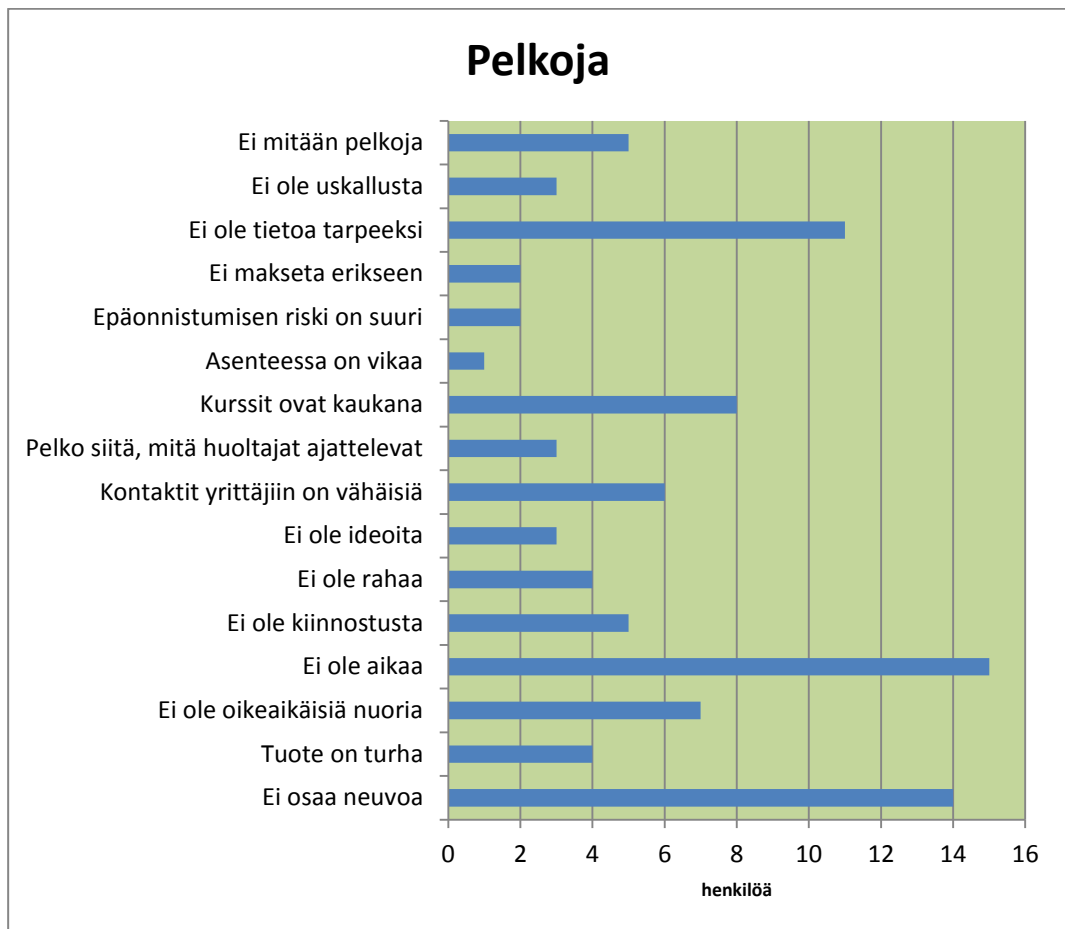
Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien vahvuuksia, jotka edistävät nuorten yritystoiminnan ohjaamista (kuvio 8). Listalta toiminnanjohtajat valitsivat kolme itseään parhaiten kuvaavaa vahvuutta. 40 % oli sitä mieltä, että heillä on kyky tulla toimeen erilaisien ihmisten kanssa, 30 % osaa innostaa nuoria uusiin asioihin ja 25 %:n mielestä heillä oli riittävästi maalaisjärkeä. Lisäksi monet olivat luovia, aloitekykyisiä ja vastuuntuntoisia. Vastauksista löytyi samankaltaisuuksia kehittämispäällikkö Juha Ruuskan ja Anu Parviaisen vastausten kanssa. Heidän mielestään tärkeimpiä toimihenkilöiden osaamisista olivat nuorisotyöosaaminen, kyky tulla toimeen nuorten kanssa ja verkostotyö.

Kappaleessa 5.2 yrittäjän ominaisuuksiksi kuvattiin muun muassa aloitekykyisyys, määrätietoisuus, luovuus ja kyky innostaa. Näitä vahvuuksia löytyi eniten myös tutkimuksessa mukana olevilta toiminnanjohtajilta (kuvio 9).



KUVIO 9. Toiminnanjohtajien vahvuudet

Tutkimuksessa selvitettiin myös niitä pelkoja ja esteitä, mitkä vaikeuttavat nuorten perustamien yritysten ohjaamisessa (kuvio 10). Kolme eniten pisteitä saanutta pelkoa olivat 1) ei ole aikaa, 2) ei osaa neuvoa, 3) ei ole tietoa tarpeeksi. Muita vastaajien mainitsemia esteitä olivat muun muassa, että yrityskurssit ovat kaukana, toiminnassa ei ole oikeanikäisiä nuoria, itsellä ei ole kiinnostusta yrittäjyyteen ja kontaktit yrittäjiin ovat vähäisiä.



KUVIO 10. Toiminnanjohtajien pelkoja ja kehittämisen kohteita

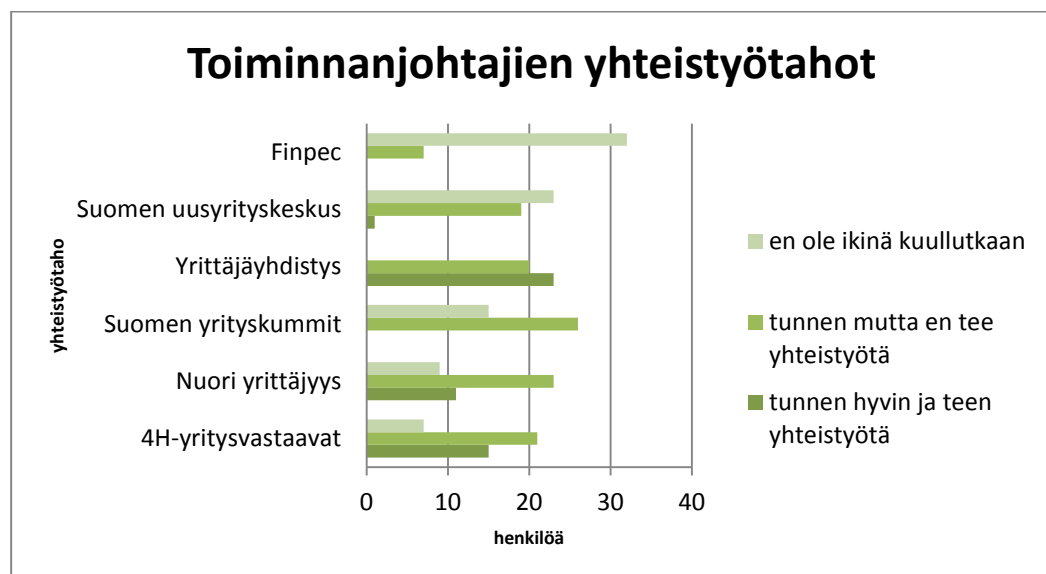
Suomen 4H-liiton tekemän palvelukyselyn (2011) mukaan vapaiden kommenttien osiossa kävi ilmi samantapaisia vastauksia kuin yllä olevassa; työstä ei makseta yhdistykselle tarpeeksi ja yritysten ohjaamiseen menee liikaa aikaa. Muita kehittämisen kohteita, puutteita tai pelkoja olivat muun muassa verkkokoulutuksen puuttuminen, yrittäjäyys on liian vaikea asia uusille toiminnanjohtajille ja omassa motivaatiossa on puutteita. Monien vastaajien mielestä 4H-liitto panostaa liikaa yrittämiseen, koska kaikkia nuoria yrittäminen ei kiinnosta. Kiinnostuksen puute oli havaittavissa myös monilla toiminnanjohtajilla.

7.4 Toiminnanjohtajien kokemukset verkostotyöstä

Tutkimuksessa kysyttiin, millaisia verkostoja 4H-toiminnanjohtajilla on, jotka hyödyn-
tävät nuorten yritysten perustamisen ohjaamisessa. Yli puolet vastanneista sanoi

tekevänsä yhteistyötä paikallisen yrittäjähdistyksen kanssa. Muita yhteistyötahoja olivat muut paikalliset yrittäjät, 4H-piiri, neuvontaorganisaatiot, toiset 4H-yhdistykset, 4H-piirin yritys vastaavat ja opettajat. Verkoston tärkeys tuli esiin avoimen kysymyksen vastauksissa. Joku koki verkostojen vähäisyyden syyksi sen, että asuu toisella paikkakunnalla kuin missä työskentelee, joku toinen sanoi, ettei tiedä yhtäkään, koska on ollut töissä vasta vähän aikaa. Suurin osa kuitenkin oli käyttänyt työssään monialaisia verkostoja ja koki ne tärkeiksi ja merkittäväksi yrittäjyyden eteenpäin viemisessä.

Kysyttäessä muutamien yhteistyökumppaneiden tunnettavuutta kirjo vastauksissa oli hyvin suuri (kuvio 11). Piirien yritys vastaavat tiedettiin hyvin 15 vastauksessa eli 35 %:ssa. Yritys vastaavista ei ollut koskaan kuullutkaan 16 % vastanneista. Nuori Yrittäjyys – ohjelma oli tuttu neljännekselle vastaajista, 21 % ei ollut koskaan kuullutkaan NY-toiminnasta. Suomen Yrityskummien kanssa kukaan ei tehnyt yhteistyötä, mutta sen toiminta tunnettiin jollain tasolla yli 60 %:ssa vastauksista. Paikallisen yrittäjähdistyksen kanssa yhteistyötä teki noin puolet vastanneista. Kaikki toiminnanjohtajat tunsivat toiminnan, vaikka he eivät yhteistyötä vielä olleet tehneetkään. Suomen uusyrityskeskukset tunnettiin noin 40 %:ssa vastauksista, mutta vain yksi henkilö oli heidän kanssaan tehnyt yhteistyötä. Finpec – Suomen harjoitusyritysten keskus oli kaikkein tuntemattomin kumppani. Yrityksestä ei ollut kuullut yli 80 % vastanneista.



KUVIO 11. Yhteistyötahojen tunnettavuus

4H-liiton tekemässä palvelukyselyyn (2011) avoimissa palautteissa tuotiin esille yritysvastaavien tuntemattomuus. Vastauksissa toivottiin heidän roolinsa kirkastamista ja 4H-liiton suurempaa tukea asialle.

Lomakekyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä mielipidettä verkostosta saatavaan hyötyyn, kun edistetään nuorten perustamien yritysten syntymistä. Useissa vastauksissa tuli esille tiedon ja kokemuksen lisääntyminen, konkreettisen avun saaminen, rohkeuden lisääntyminen itselle ja omakohtaisen kokemuksen siirtämisen tärkeys, varsinkin nuorille.

Paikallisten yrittäjien kanssa keskusteleminen lähes päivittäistä oli tuttua noin 10 %:lle vastanneista, harvemmin kuin kerran kuukaudessa yritysasioista keskusteli yrittäjien kanssa 47 % vastanneista.

Tutkimuksessa tiedusteltiin myös, millaista tukea toiminnanjohtajat verkostoitumiseensa tarvitsevat ja kuinka tukeminen tällä hetkellä hoituu. Monissa yhdistyksissä ja piireissä on yritysasioihin oma hanke, ja verkostoituminen hankkeissa on välttämätöntä. Kontaktit syntyvät luontaisesti hankkeen aikana. Monissa papereissa vastauksena oli, ettei kukaan tue.

7.5 Toiminnanjohtajien kehittämisajatuksia osaamisen lisäämiseksi

Kysyttäessä toiminnanjohtajilta, mitä tarvitaan lisää ja millaisia toimenpiteitä, jotta 4H-järjestön oma tuote, 4H-Yritys, menestyisi entistä paremmin, kehittämisajatuksia olivat muun muassa: lähialueiden kurssuja tulisi lisätä, verkko-opiskelun mahdollisuutta on kartoitettava, viestintää ja tiedotusta on lisättävä, nuorten näköistä näkyvyyttä tulisi lisätä, innostuneita toimihenkilöitä ja innostuneita nuoria on saatava sanansaattajiksi, uusien koulutusmuotojen etsintä on käynnistettävä, organisaatioon on palkattava lisää ihmisiä, jotka keskittyvät vain tähän tuotteeseen ja 4H-Yrityksen mainostuotteiden tekeminen on aloitettava. Toiminnanjohtajat tarvitsevat tietoa, tahtoa ja kontakteja. He toivoivat myös avointa keskustelua neljästä avaintuotealueesta ja niiden tärkeydestä.

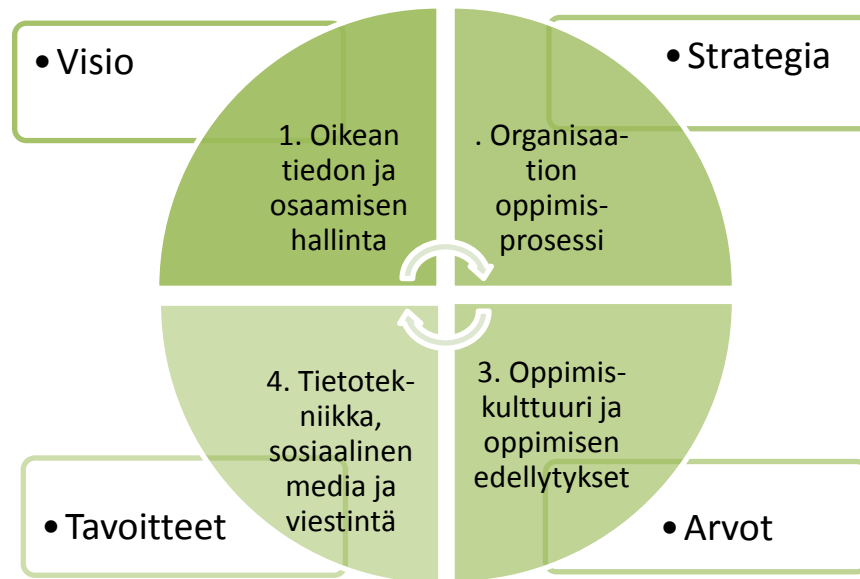
Kun jostain 4H-Yrityksestä kasvaa Keskisen kyläkauppa, tulee ihan varmasti 4H-Yritysbuumi. (nainen, 29 vuotta).

8 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

Osaamisen kehittämisen tehtävänä on luoda 4H-järjestöstä oppiva organisaatio, jossa työntekijä on tietoinen omasta osaamisestaan ja oppimisestaan. Yrittäjäyys on vain yksi osa Kolme askelta työelämään -mallia. Koko järjestöä kattava oppiva organisaatio syntyy kun kaikkia osa-alueita tarkasteltaisiin erikseen ja jokaiselle osa-alueelle tehtäisiin kehittämissuunnitelma. Oppivassa organisaatiossa keskeistä on yhteinen visio, strategia ja selkeät tavoitteet sekä yhteiset arvot. Näiden avulla toimintaa voidaan lähteä kehittämään samaan suuntaan ja samoilla tavoitteilla.

Kun perusta on olemassa, 4H-järjestön osaamisen kehittäminen yrittäjäyden ohjauksessa voidaan jakaa neljään osaan (kuvio 12):

- 1) oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen ja hallinta
- 2) organisaation oppimisprosessi,
- 3) oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset
- 4) tietotekniikka ja viestinnän lisääminen



KUVIO 12. Osaamisen kehittämisen osa-alueet

4H-järjestön strategia nostaa paikallistoiminnan toiminnan ytimeen. Strategian keskeisenä kohderyhmänä ovat muun muassa yhdistysten toiminnanjohtajat. 4H-yhdistyksen avaintuotteet; ryhmätoiminta, koulutukset, työllistäminen ja yritystoiminta tulee kuulua jokaisen yhdistyksen toimintaan. 4H-liitto ja 4H-piiri keskittyvät omassa tuessaan näiden toimintamuotojen kehittämiseen. Yrittäjyyden ohjaaminen ja kehittäminen omassa yhdistyksessä sekä organisointi kuuluvat yhdistyksen toiminnanjohtajalle.

4H-toiminnan arvot ovat harkinta-head, harjaannus-hands, hyvyys-heart ja hyvinvointi-health. Arvot ohjaavat työntekijöitä omassa tehtävässään. Toimintamallina toimii Kolme askelta työelämään, jossa 4H-Yritys on järjestön kehittämä malli nuorten yritystoimintaan. Sen tavoitteena on edistää 4H-järjestön toiminta-ajatuksen mukaisesti nuorten yrittäjyyttä.

Toiminnanjohtajien rekrytoinnissa otetaan huomioon yrittäjämäinen työote ja positiivinen suhtautuminen yrittäjyyteen. Lähtökohtana pidetään, että kaikilla järjestön työntekijöillä motivaatio ja asenne ovat yrittäjyysmyönteisiä.

8.1 Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen ja hallinta

Toiminnanjohtajien yrittäjyysosaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe on osaamistarpeiden selvittäminen. Kun tarpeet on tunnistettu, laaditaan osaamisstrategia, jossa valitaan ne osaamiset, joihin kunkin oma kehittäminen kohdistetaan. Samalla valitaan keinot, jolla osaamista kehitetään. Osaamiskartoitus voidaan tehdä esimerkiksi tuloskeskustelujen yhteydessä. Toiminnanjohtajan ydinosaamiseen kuuluvat muun muassa nuorisotyöosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tiimivalmiudet, kansainvälistymisvalmiudet ja esimiestaidot. Yrittäjyyden ohjaamiseen tarvitaan lisäksi tietoa muun muassa 4H-Yrityksestä, verkostoitumisen ja sidosryhmätyöskentelyn tärkeydestä, markkinataloudesta, liike-elämästä, liiketoiminnan, yritysten ja yrittäjien tuntemista ja kunnioittamista sekä positiivista suhtautumista yrittäjyyteen. Toiminnanjohtajien tulee ymmärtää yrittäjyys kokonaisvaltaisena ilmiönä. Toiminnanjohtajia ohjataan valmentavalla otteella. Toiminnanjohtajien koulutuspaketit uudistetaan ja koulutusten avuksi kehitetään toiminnallisia menetelmiä ja konkreettisia työkaluja.

Toisilta oppiminen tehdään näkyvämmäksi ja aktivoidaan vuorovaikutusta toisten kanssa. Tiimityöskentely, mentorointi, valmennus ja tarvittaessa työnohjaus otetaan osaksi ohjausjärjestelmää. Yritysvastaavat toimivat kentällä mentoreina. Yritysvastaavia koulutetaan vuosittain olemaan vertaistukena muille toimihenkilöille. Pitkäkestoinen valmennusohjelma esimerkiksi verkkokoulutuksena otetaan käyttöön.

Yritysvastaavien toimenkuvat selkiytetään. Yritysvastaavat kannustavat siihen, että jokaisessa 4H-yhdistyksessä on 4H-yrittäjyyttä. 4H-liitto antaa piireille lukumääräiset tavoitteet 4H-Yritysten määristä ja piiri jakaa ne yhdistyksille. Kun yhdistykset saavat itse määritellä itselleen tavoitteet, kasvaa sitoutuminen omaan työhön.

Yritysvastaavat pitävät vuosittain toiminnanjohtajille sisäisten koulutusten yhteydessä yrittäjyyteen liittyviä teemapäiviä ja katsauksia. Yritysvastaavat pitävät tarvittaessa maakunnallisesti nuorten yrittäjyyskurssit mutta jatkossa kannustetaan toiminnanjohtajia myös itse aktiivisesti osallistumaan kurssien toteuttamiseen. Yritysvastaavien tehtävänä on tiedon ja kokemusten jakaminen kentälle.

8.2 Organisaation oppimisprosessi

Toiminnanjohtajien yrittäjyysosaamisen kehittämisen toinen vaihe on organisaation oppimisprosessi. Toiminnanjohtajien osaamisesta tehdään selvitys. Sen jälkeen kun saadaan selville mitä osaamista on jo olemassa ja mitä puutteita sieltä löytyy, niitä verrataan tarvittavaan osaamiseen. Oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeä tekijä oppivassa organisaatiossa. Jotta hankittu osaaminen muuttuisi uudenlaiseksi toiminnaksi, pitää osaamista osata jakaa ja miettiä tarkkaan miten tärkeimmät asiat sovelletaan käytäntöön. Käytännön toiminnan kautta niistä tulee pysyvää toimintaa. Toiminnan arviointi tehdään useamman kerran vuodessa. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen onko tehtävät toimenpiteet suunnattu prosessin kannalta oikeisiin asioihin. Luvussa 5.4. on kerrottu oppimisprosessin tiedostamisen tärkeydestä ja siitä miten ihminen oppii aluksi siksi, että organisaatio vaatii sitä toimimaan. Toisessa vaiheessa toimintaa tehdään siksi, että ihminen huomaa toiminnasta olevan hyötyä itselleen ja vasta kolmannessa vaiheessa ihminen toimii siksi, että on huomannut toiminnan seuraukset arvokkaiksi ja toimija on silloin myös motivoitunut. Toiminnanjohtajia tulee kannustaa itsensä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Koulutus ei kuitenkaan yksin riitä, sen vaikutus oppimiseen on vain murto-osa. Oppimista edistäviä työkaluja tulee olla erilaisia, kuten on oppijoitakin.

8.3 Oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset

Kolmantena vaiheena oppimisen kehittämisessä on oppivan organisaation kulttuuri, tiimioppiminen ja yhteistyö. Oikeanlaiseen oppimiskulttuuriin kuuluvat myös palkitseminen ja johtaminen. Kannustaminen ja positiivisten asioiden esilletuominen on osa oppimista. Oppimista tulee seurata, se tulee tehdä näkyväksi, mitattavaksi ja palkittavaksi. Toiminnanjohtajien palkitsemisjärjestelmä 4H-Yrittäjyyteen liittyen tulee ottaa käyttöön ja laatia siihen sopivat kriteerit. Mittareina ei käytetä pelkkää lopputulosta eli perustettujen 4H-Yritysten määrää vaan uudenlaisia arvioinnin mittareita muun muassa osaamisen kehittämiseen tulee ottaa käyttöön.

Toimihenkilöille tehdyssä kyselyssä tuli esille toiminnanjohtajien rohkeus uusiin asioihin ja kiinnostus uuden tiedon hankkimiseen. Tätä hyödynnetään muun muassa uudenlaisten koulutusjärjestelmien luomisessa kuten verkko-opiskelussa. Yrittäjyyteen liittyvät asiat tuntuvat monista toiminnanjohtajista vaikeilta hallita. Oppivassa organisaatiossa tulee jokaisen uskaltaa kysyä hankaliakin kysymyksiä ja olla rakentavasti myös eri mieltä muiden kanssa. 4H-yhdistyksistä muodostetaan yrittäjyyteen liittyviä tiimejä, joissa osaamista ja osaamattomuutta voidaan turvallisesti jakaa toisten kanssa. Lähtökohta on, että jokaisella tulee olla motivaatio jakaa osaamistaan ja auttaa toisia tiimin jäseniä oppimaan. Oppimiselle ja osaamisen jakamiselle pitää olla aika ja paikka. Mahdollisuuksia yhteiseen aikaan ja keskusteluihin tulee luoda nykyistä enemmän.

8.4 Viestinnän merkitys

Neljäntenä kehittämisen askeleena on viestinnän merkitys, tietotekniikka ja sosiaalisen median hyväksikäyttö. Tietotekniikka mahdollistaa toiminnanjohtajien ja yritysvastaavien keskinäisen kanssakäymisen ajasta ja paikasta riippumatta. On tärkeää, että yrittäjyysasioissa työskentelevät ihmiset voivat helposti olla yhteydessä toisiinsa ja kysyä neuvoa toinen toisiltaan. Vuorovaikutuksen edellytyksenä ovat hyvät yhteydet ja niiden osaava käyttäminen.

Viestinnän toimivuus on merkittävää, koska toiminnanjohtajat ja yritysvastaavat työskentelevät eri puolella Suomea. 4H-järjestön jo käytössä olevien viestintäkanavien lisäksi lisätään sosiaalisen median käyttöä. Se tarjoaa nykyaikaisen välineen jakaa tietoa, luoda uutta ja ennen kaikkea kehittää yhteisöllisyyttä. Twitter, facebook, blogit ja erilaiset keskustelufoorumit antavat mahdollisuuden luoda uutta tietoa, kehittää uusia ideoita ja auttaa jakamaan osaamistaan ja kokemuksiaan. Sosiaalinen media on helppokäyttöinen. Blogiin voidaan kirjoittaa kuvaus yrityskoulutuksista, alan kirjallisuudesta tai artikkeleista. Keskustelupalstoja voidaan hyödyntää esimerkiksi kysymällä toisten kokemuksista tai tiedoista. Vastaus saadaan hyvin nopeasti.

Sosiaalinen media jakaa toiminnanjohtajienkin mielipiteet. Sitä vieroksutaan muun muassa sen avoimuuden vuoksi. Nuorille työntekijöille sosiaalisen median käyttö on kuitenkin arkipäivää ja sitä pitäisikin hyödyntää entistä enemmän osaamisen kehittämiseen. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, oman työn ja osaamisen arvostus ja selkeät pelisäännöt estävät väärinkäytön.

4H-järjestössä tulisi kannustaa avoimeen keskusteluun ja rakentavan palautteen antamiseen ja sen ymmärtämiseen. Taulukkoon 3 on koottu osaamisen kehittämisen neljä osa-aluetta ja niissä tehtävät toimenpidekokonaisuudet.

TAULUKKO 3. Osaamisen kehittämisen osa-alueet ja toimenpiteet

Osaamisen kehittämisen osa-alueet	Toimenpiteet
1. Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeiden tunnistaminen - osaamiskartoitukset - osaamisstrategian laatiminen - yritys vastaavien toimenkuvien ja työtehtävien selkiyttäminen
2. Organisaation oppimisprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - oppimisprosessin ymmärtäminen - osaamisen jakaminen - tärkeimpien asioiden soveltaminen käytäntöön - koulutusten kehittäminen
3. Oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> - toiminnanjohtajien yrittäjyystiimien muodostaminen - tiimioppiminen ja yhteistyö - oppimisen tekeminen näkyväksi, mitattavaksi ja palkittavaksi - verkostojen ja yhteistyötahojen merkityksen ymmärtäminen
4. Viestinnän merkitys	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaalisen median käytön monitorointi - avoimen keskustelun hyväksyminen ja siihen kannustaminen

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimenpide-ehdotuksia 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajille osaamisen kehittämiseen, erityisesti yrittäjyyden ohjaamisen avuksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin

- 1) minkälaista ammatillista osaamista on 4H-järjestössä eri puolella Suomea yrittäjyyden ohjaamisessa
- 2) minkälaista osaamista yrittäjyyden ohjaamisessa tarvitaan tulevaisuudessa
- 3) millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä 4H-järjestössä voisi käyttää yrittäjyysosaamisen lisäämiseksi.

Toimenpide-ehdotukseksi tehtiin neljän kohdan ohjelma, joihin jokaiseen osa-alueeseen pyrittiin löytämään mahdollisimman konkreettisia toimenpiteitä. Opinnäytetyö on järjestölle ajankohtainen, koska toiminnanjohtajien koulutuspaketteja uudistetaan ja yrittäjyyden tärkeyttä korostetaan avaintuotteena entistä voimakkaammin. Vuonna 2011 4H-Yritykset ovat ensimmäistä kertaa valtionapujen yhtenä jakokriteerinä. Tämän vuoksi kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan tulee kasvamaan 4H-yhdistyksissä ja erilaisia työkaluja sen eteenpäinviemiseen tulee olla saatavilla toiminnanjohtajien käyttöön. Näkökulmaksi valittiin 4H-yhdistyksen toiminnanjohtajiksi, että juuri he ohjaavat arjen työssään nuoria yrittäjyyteen.

Toiminnanjohtajille tehdyssä alkukartoituskyselyssä selvisi, että tukea erityisesti yrittäjyystiedon lisäämiseksi tarvitaan entistä enemmän ja kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan vaihtelee suuresti. Yrittäjyysinnon herättäminen jokaiseen 4H-yhdistykseen on haastava tehtävä mutta mahdollinen oikein organisoituna ja johdettuna. Jo toiminnanjohtajien rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon työnhakijan yrittäjämäinen työote ja positiivinen suhtautuminen yrittäjyyteen. Lähtökohtana pidetään, että kaikilla järjestön työntekijöillä motivaatio ja asenne ovat yrittäjyysmyönteisiä. Koulutusten lisäksi monipuoliset työssäoppimisen menetelmät edistävät uuden oppimista ja oppimisinnon lisääntymistä. 4H-yhdistyksissä on mahdollista kokeilla mentorointia, erilai-

sia valmentamismalleja ja tiimityöskentelyä. Sosiaalinen media ja muut viestintävälineet antavat siihen loistavan mahdollisuuden.

Opinnäytetyöhön liittyneessä toiminnanjohtajille tehdyssä alkukartoituksessa tuli esille se tosiasia, että monet toiminnanjohtajat arvostavat ryhmätoiminnan ohjaamista ja nuorten työllistämistoimintaa yrittäjyyttä enemmän. Avoin keskustelu eri osa-alueista ja niiden tärkeydestä olisi syytä järjestössä aloittaa pikimmiten.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain toiminnanjohtajien yrittäjyyden ohjaamista ja siihen liittyvää osaamista ja oppimisen menetelmiä. Alkukartoitus tehtiin tähän tarkoitukseen, ja se palveli hyvin tehtäessä toimenpide-ehdotuksia osaamisen kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu kokemuksen, tekemällä oppimisen, ymmärtämisen ja tiedon hankkimisen ja laajentamisen kautta. Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettiin aineiston keruuseen alkukartoituskyselyä toiminnanjohtajille, 4H-liiton ja 4H-piirin toimihenkilöiden haastattelua sekä 4H-liiton tekemää palvelukyselyä. Aineisto oli opinnäytetyöhön riittävä.

Yrittäjyyskasvatus ja yrittäjyyden opiskeleminen on tullut jäädäkseen koulu- maailmaan ja, myös vapaa-ajan toiminnoissa sen rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Vaihtoehtoja yrittäjyysosaamisen kartuttamiseen tulee olla tarjolla eri toimijoille. Opinnäytetyö antaa uusia näkökulmia yrittäjyyden ohjaamiseen ja osaamisen kehittämiseen 4H-järjestölle. Yrittäjyyteen perehtyminen ja sitä kautta lisääntyvä innostus asiaan auttaa moneen muuhunkin työsuoritukseen kuin pelkästään 4H-Yritysten eteenpäin viemiseen nuorille. Oppivassa organisaatiossa tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla oppimista siten, että tavoitteita saavutetaan prosessin avulla. Tulevaisuudessa menestyvät ne työyhteisöt, jotka pystyvät hyödyntämään työntekijöidensä sitoutumista ja oppimiskapasiteettia kaikilla tasoilla. 4H-yhdistyksellä on mahdollisuus tulla oppivaksi organisaatioksi, jos se itse niin haluaa. 4H-järjestössä on monipuolinen sisäinen koulutusjärjestelmä, mutta erityisesti yrittäjyyskoulutuksissa opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sisäisten koulutusten suunnittelussa.

4H-järjestössä tehtävä yrittäjyyskasvatustyö on tärkeää koko yhteiskunnan kannalta. Toiminnassa mukana olevat nuoret ovat mukana oman kiinnostuksensa ja halunsa takia, eivät niinkään keräämässä kursseja tai opintopisteitä. Jatkotutkimusaiheena heräsi kiinnostus siihen, minkälaisia yrittäjiä nuorista on vuosien saatossa tullut eli vaikuttavuuden arviointi siitä, onko vapaa-ajalla ja vapaaehtoisesti tehtävällä yrittäjyys- ja yrittäjyyskasvatustyöllä ollut merkitystä myöhempisiin valintoihin koulutus- ja työuralla. Toisena tutkimuskohteena voisivat olla Kolme askelta työelämään -mallin muut osa-alueet osaamisen kehittämisen näkökulmasta, ja selvitys siitä millaisia muita tapoja on osaamisen lisäämiseen kuin työkokemus ja koulutukset. Toiminnanjohtajien osaamiskartoitukset ja niistä saadut tulokset tulisi voida hyödyntää toisilta oppimisessa ja toisille opettamisessa.

LÄHTEET

4H-nuorisotyö 2011–2013. Yhdistykset toiminnan ytimessä. Strategiasiakirja.

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Bransford, J., Brown, A. & Cocking, R. (toim.) 2004. Miten opimme. Aivot, mieli, kokemus ja koulu. Laajennettu p. Helsinki: WSOY.

Garvin, D.A. 1993. Kohti oppivaa organisaatiota. Yritystalous- lehti 1/1993. 38–51

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen – kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruktointi. Tampere: Tampere University Press.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Historia. N.d. 4H-järjestö. Viitattu 5.12.2011. <http://www.4h.fi/jarjesto/historia/>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6. p. Helsinki: Educa-instituutti.

Juusela, T. Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, T. & Kämäräinen, T. (toim.) 2007 Yrittäjyyden polulla. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Valkeakoski: Konetuumat.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski: Konetuumat.

Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Helsinki: TT-kustannustieto.

Koivisto, T. 2004. Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Tykes raportti.
Kolb, D. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood cliffs, New Jersey. Prentice Hall.

Kolme askelta työelämään. N.d. 4H-järjestö. Viitattu 30.12.2011. <https://4h-fi.directo.fi/jarjesto/kolme-askelta-tyoelamaan-malli/>.

Kolme askelta työelämään. N.d. Esite. Suomen 4H-liitto.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.

Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) 2006. Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lyytinen, H.K. 2006. Oppivan alueen kolme oppimisen tasoa. Viitattu 15.11.2011. http://www.keskisuomi.fi/filebank/1056-heikki_lyytinen.pdf.

Media. N.d. 4H-järjestö. Viitattu 10.11.2011. <http://www.4h.fi/jarjesto/media/>.

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

Nakari, R. 2000. Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan. Helsinki: Suomen kunta-liitto.

Niemelä, S. 2000. Tulisielu. Verkostoajan aluekehittäjä. Kunnallisan kehittämissää-tiö.

Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 134/03.

Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 74. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Oma yritys. N.d. 4H-järjestö. Viitattu 30.11.2011. <http://www.4h.fi/oma-yritys/>.

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöstä. 2000 Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Otala, L-M. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Palosuo, V.J., Lindsberg, P., Happonen, L-L. toim. 1978. Työn ja taidon tiellä. 50 vuotta 4H-toimintaa. Helsinki: Suomen 4H-liitto.

- Palvelukysely 2011. 4H-järjestö. Viitattu 10.12.2011. https://4h-fi.directo.fi/intranet/apila/?E*Q=palvelukysely&E*from=. Vaatii salasanan.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: The art and partice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010. Organisaatiokaavio.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Timmons, J. A & Spinelli S., Jr 2004. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21St Century. New York. McCraw-Hill.
- Toiminnanjohtajan tehtävät. N.d. 4H-järjestö. Viitattu 1.11.2011. <http://4h-fi.directo.fi/intranet/>. Vaatii salasanan.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. p. Acta Wasaensia 109. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivoja. 2009. Opetusministeriön julkaisuja. Viitattu 28.11.2011. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm07.pdf>.

LIITTEET

Liite 1. Yrittäjyyden ohjausjärjestelmät ja osaamisen kartoittaminen 4H-yhdistyksessä

YRITTÄJYYDEN OHJAUSJÄRJESTELMÄT

JA OSAAMISEN KARTOITTAMINEN 4H-YHDISTYKSESSÄ

1. Sukupuoli 1. nainen

2. mies

2. Ikä _____ vuotta

3. Koulutus 1. kansakoulu ja /tai keskikoulu tai peruskoulu

2. ammattitutkinto

3. ylioppilastutkinto

4. opistotasotutkinto

5. korkeakoulututkinto

6. muu, mikä _____

7. ei tutkintoa

4. 4H-piiri, jonka alueella työskentelet

Vastaa seuraaviin kysymyksiin, siten, että ajattelet miltä Sinusta oikeasti tuntuu, ei niin, että miltä Sinusta pitäisi tuntua tai miten asioiden oikeasti pitäisi olla.

5. Nuorten perustamien yritysten lisääminen on yksi toiminnanjohtajien neljästä tehtäväalueesta (ryhmätoiminta, koulutukset, työllistäminen sekä nuorten yritykset).

Kuinka tärkeänä pidät tätä suhteessa muihin tehtäväalueisiin?

1. tehtäväalueet samanarvoisia
 2. joku tehtäväalueista muita tärkeämpi: mikä
-

6. Kuinka paljon työajastasi käytät nuorten perustamien yritysten aikaansaamiseen?

1. jokseenkin saman verran kuin muihin keskimäärin
2. enemmän kuin muihin keskimäärin
3. vähemmän kuin muihin keskimäärin

7. Millaista kokemusta Sinulla on yrittäjyydestä?

8. Oletko ollut mukana kehittämishankkeissa, jotka tukevat yrittäjyyskasvatusosaaamista tai nuorten yrittäjyyttä? Jos vastasit kyllä, missä hankkeessa? Mikä oli toiminnanjohtajan rooli hankkeessa?

9. Millaisia verkostoja Sinulla on, joita voit hyödyntää ohjatessasi nuorten yritysten perustamista?

10. Tunnetko seuraavat yhteistyötahot? Ympyröi sopivin vaihtoehto.

4H-Yrittäjyyskasvatusosaajaverkosto

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuullutkaan

Nuori Yrittäjyys

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuullutkaan

Suomen Yrityskummit

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuulutkaan

Suomen Yrittäjät/paikallinen yrittäjäyhdistys

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuulutkaan

Suomen uusyrityskeskukset

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuulutkaan

Finpec – Suomen harjoitusyritysten keskus

- 1) tunnen hyvin ja teen yhteistyötä
- 2) tunnen mutta en tee yhteistyötä
- 3) en ole ikinä kuulutkaan

11. Mikä on mielestäsi yhteistyöstä saatava keskeisin hyöty, kun edistät nuorten perustamien yritysten syntymistä?

12. Kuinka usein keskustelet paikallisten yrittäjien (ei 4H-yrittäjien) kanssa heidän yritystään koskevista asioista? Ympyröi vastauksesi.

- 1) lähes päivittäin
- 2) viikoittain
- 3) noin kerran kuukaudessa
- 4) harvemmin

13. Miten verkostoitumistasi ja yhteistyön tekemistäsi tuetaan?

Kuka tukee?

14. Mitä sellaisia verkostoja tai yhteistyötahoja Sinulta puuttuu, joista voisi olla hyötyä nuorten yritysten perustamisessa?

15. Millaisissa asioissa haluaisit kehittyä työssäsi, työyhteisössäsi tai verkostossasi, jotta pystyisit aikaisempaa paremmin tukemaan nuorten ponnisteluja perustaa oma yritys?

16. Mitkä ovat Sinulle mieluisimpia tapoja hankkia uutta tietoa ja osaamista yrittäjyydestä?

17. Mitä aiot tehdä oman yrittäjyysosaamisen lisäämiseksi?

18. Valitse listalta kolme Sinua kuvaavaa vahvuutta, millä parhaiten pyrit edistämään nuorten perustamien yritysten syntyä? Ympyröi Sinua kuvaavat vahvuudet.

- 1) olen rohkea
- 2) olen luova
- 3) minulla on intohimo tehdä omaa työtäni
- 4) panostan ja uskon omaan osaamiseeni
- 5) minulla on into hakea uutta tietoa
- 6) itseluottamukseni on vahva
- 7) kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoni ovat hyvät
- 8) minulla on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- 9) olen aloitekykyinen ja tartun mielellään uusiin haasteisiin
- 10) olen vastuuntuntoinen työssäni
- 11) vastuu omasta kunnostani ja hyvinvoinnistani on hyvä
- 12) minulla on riittävästi maalaisjärkeä
- 13) osaan ottaa palautetta vastaan ja otan siitä opiksi
- 14) osaan innostaa nuoria uusiin asioihin
- 15) taloudellinen perusosaamiseni on hyvä
- 16) olen pitkäjänteinen ja määrätietoinen
- 17) tiedän, mikä on tuotteen kilpailuetu
- 18) tavoitteeni ovat selkeät ja ymmärrän työni hyödyn
- 19) olen sitoutunut edistämään nuorten yrittäjyyttä
- 20) siedän epävarmuutta
- 21) havaitsen mahdollisuuksia

19. Valitse oheiselta listalta kolme keskeisintä kokemaasi pelkoa, kun pyrit edistämään nuorten perustamien yritysten syntyä. Ympyröi mahdolliset kokemasi pelot.

- 1) en osaa neuvoa
- 2) tuote on turha
- 3) ei ole oikeanikäisiä nuoria

- 4) ei ole aikaa
- 5) ei ole kiinnostusta
- 6) ei ole rahaa
- 7) ei ole ideoita
- 8) kontaktit yrittäjiin on vähäisiä
- 9) pelko siitä, mitä vanhemmat /huoltajat ajattelevat
- 10) kurssit ovat kaukana
- 11) asenteessani olisi toivomisen varaa
- 12) epäonnistumisen riski on liian suuri
- 13) siitä ei makseta 4H-yhdistykselle
- 14) en jaksa opetella uutta
- 15) ei ole 4H-ideologian mukaista toimintaa
- 16) liian ylhäältäpäin ohjattua
- 17) ei ole tietoa tarpeeksi
- 18) en uskalla
- 19) taloudellisessa osaamisessani on puutteita
- 20) joku muu, mikä?
- 21) ei mitään pelkoja

20. Mitä tarvitaan lisää (millaisia toimenpiteitä), jotta 4H-järjestön oma 4H-Yritys -tuote menestyisi entistä paremmin?

KIITOS!