

## OPINNÄYTETYÖ

### **Organisaation oppiminen ja resilienssi.**

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä työelämän muuttuvassa toimintaympäristössä.

Jesaja Kärkkäinen

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

6/2021

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Jesaja Kärkkäinen

Opinnäytetyön nimi: Organisaation oppiminen ja resilienssi. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä työelämän muuttuvassa toimintaympäristössä.

Sivumäärä: 67 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Anu Järvensivu

Työn tilaaja(t): Humanistinen ammattikorkeakoulu

---

Työelämää koskevassa keskustelussa on paljon puhuttu työelämän murroksesta ja siihen liittyvistä teemoista kuten digitaalisuus ja teköäly, sekä niiden vaikutuksista työn tehokkaaseen tekemiseen ja työn organisointiin. Vuonna 2020 koronaviruksen tullessa kohtasimme kollektiivisesti ennennäkemättömän pandemian, joka kosketti jokaista toimialaa pakottaen työntekijät ja organisaatiot uudenlaisen haasteen eteen keksimään keinoja selviytyäkseen toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä ja se toteutettiin kolmannen sektorin toimijoiden parissa. Aineistonhankintamenetelminä hyödynnettiin lähdekirjallisuutta sekä teemahaastatteluiden toteuttamista viiden (5) erikokoisen organisaation esihenkilölle, tai muuten organisaation kehittämistyössä olevalle henkilölle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui resilienssin ja oppimisen näkökulmasta ja tutkin työssäni näiden välistä suhdetta organisaatiotasolla.

Opinnäytetyön tavoitteet jakautuivat kahdeksi eri kokonaisuudeksi. Ensimmäinen kokonaisuus opinnäytetyössä käsitteli tutkimuskysymystäni organisaatioiden resilienssistä ja oppimisen merkityksestä. Lähdin selvittämään minkälaisin keinoin organisaatiot ovat selviytyneet erilaisista muutostilanteista ja minkälaisia tunnusmerkkejä organisaation arjessa tulisi olla selviytyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Pyrkimyksenä oli hahmottaa oppivan organisaation tunnusmerkkejä ja resilienssikeinoja työelämän murroksen keskellä. Toinen tavoite oli tuottaa opinnäytetyön tilaajalle, Humanistiselle ammattikorkeakoululle (Humak), ajankohtaista kehittämistutkimuksellista tietoa työelämän ja organisaatioiden kehittämiseen sekä konsultointitehtäviin liittyvään sidosryhmätyöskentelyyn yritysten ja organisaatioiden liiketoimintakoulutuksiin.

Aineiston analyysin perusteella selvisi, kuinka organisaatio kykenee oppimaan muutoksessa. Tutkimuksessa hahmottui erilaisia konkreettisia tunnusmerkkejä, jotka toimivat resilienssikeinoina organisaatioiden arjessa. Digitalisaation ja sähköisen infrastruktuurin rakentuessa työtekemisen keskiöksi, tärkeäksi ominaispiirteeksi nähtiinkin organisaatiossa vallitseva turvallinen kulttuuri ja kohtaava vuorovaikutus. Aineistosta nousseiden teemojen kautta oppivan organisaation tunnusmerkeiksi voidaan todeta; organisaation sisäinen vuorovaikutus (dialogi), muutoskykyinen kulttuuri (itseohjautuvuus, luottamus ja psykologinen turvallisuus), esihenkilötyön merkitys ja esihenkilöiden kouluttaminen (coaching), sekä tulevaisuuden työn elementit (moniosaamisen ja systeemiajattelu). Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä organisaatioiden kehittämistyössä ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi konseptitoimalla toimintamalleja ja erilaisia prosesseja työyhteisön sisällä.

---

Asiasanat: työelämä, organisaatio, työyhteisöt, resilienssi, oppiminen, yhteisöpedagogit, systeemiajattelu

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Humanities, Community Educator

---

Author: Jesaja Kärkkäinen

Title: Organizational learning and resilience. Characteristics of a learning organization in the changing operating environment of working life.

Number of Pages: 67 and 4 attachment pages

Supervisor(s): Anu Järvensivu

Commissioned by: Humak University of Applied Sciences

---

There has been a debate of working life about the transformation of working life and related themes such as digitalisation and artificial intelligence, and their implications for effective work performance and work organization. In 2020, with the advent of the coronavirus, we collectively faced an unprecedented pandemic that affected every industry, forcing employees and organizations to face new challenges to find ways to cope with changes in the operating environment. The thesis is a research and development task and has been implemented with third sector actors. Data acquisition methods utilize source literature as well as conducting thematic interviews for five (5) foremen of an organization of different sizes, or otherwise for persons in the development work of the organization. The study represents qualitative research. The theoretical framework of the thesis was built from the perspective of resilience and learning, and in my work I studied the relationship between these two concepts at the organizational level.

The aims of the thesis were divided into two different entities. The first unit in the thesis dealt with my research question on the resilience of organizations and the importance of learning. The goal was to find out how organizations have coped with changing situations and what characteristics an organization should have in its daily life in order to survive in an ever-changing operating environment. The aim was to outline the characteristics and resilience of a learning organization in the midst of a change in working life. Another goal was to provide the client of the thesis, the Humanities University of Applied Sciences (Humak), with up-to-date development research information for the development of working life and organizations, as well as stakeholder work related to consulting tasks and business training for companies and organizations.

Based on the analysis of the data, it became clear how organizations can be able to learn during a period of change. The research outlined various concrete features that act as resilience tools in the everyday life of organizations. As digitalization and electronic infrastructure became the focus of work, an important feature of the organization was the secure culture and interaction. Indeed, the themes of a learning organization that emerged from the material can be stated; internal interaction (dialogue), a culture of change (self-direction, trust and psychological safety), the importance of pre-service work and coaching, and elements of future work (multi-competence and systems thinking). The results of the thesis can be utilized in the development of organizations and they can be utilized, for example, by conceptualizing operating models or various processes within the work community.

---

Organization, Resilience, Learning, Working Life, Community Educator, System thinking

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työelämän murroksen erilaisia sävyjä.....	7
1.2	Tarkempi katsaus menneen vuoden tapahtumiin.....	9
1.3	Työelämän uudenaikaisessa toimintaympäristössä navigointi .....	10
2	ORGANISAATIO .....	12
2.1	Mikä organisaatio on ja miten se organisaatio käsitetään? .....	12
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	15
3.1	Yhteisöpedagogin lähestymistapa työyhteisön kehittäjänä .....	15
3.2	Johdatus teoreettiseen viitekehykseen .....	16
3.3	Resilienssi .....	17
3.3.1	Resilienssitutkimus .....	17
3.3.2	Resilienssi organisaatiotasolla .....	19
3.4	Muutoksen ja oppimisen liitto .....	20
3.5	Oppiminen.....	22
3.5.1	Oppiva organisaatio .....	24
3.5.2	Ketterä oppiminen organisaatiossa .....	25
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	27
4.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	28
4.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	30
4.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	32
5	AINEISTON ANALYYSI .....	34

5.1 Työelämän murros .....	35
5.2 Koronaan liittyvät muutostekijät.....	36
5.2.1 Jos jotain positiivista haetaan pandemian tuomista muutoksista.....	38
5.2.2 Pandemia-ajan negatiivinen puoli .....	39
5.3 Oppimisen merkitys työelämässä .....	41
5.4 Oppiminen ja resilienssi.....	44
5.4.1 Esihenkilön rooli.....	45
5.5 Oppivan organisaation tunnusmerkkejä.....	48
5.5.1 Dialogi .....	48
5.5.2 Itseohjautuvuus ja luottamus .....	49
5.5.3 Psykologinen turvallisuus.....	51
5.5.4 Moniosaaminen ja systeemiajattelu.....	54
6 YHTEENVETO.....	57
LÄHTEET .....	65
LIITTEET .....	68

# 1 JOHDANTO

Suomalaisessa työelämää koskevassa keskustelussa on pitkään puhuttu työelämän murroksesta ja alati muuttuvasta toimintaympäristöstä. Muutokset kohtaavat kaikkia organisaatioita ja ne vaikuttavat niin työyhteisöihin kuin työntekijöihinkin jatkuvasti. Muutokset voivat johtua monesta syystä ja saattavat tulla organisaatioiden arkeen joko tarkoituksellisesti, esimerkiksi organisaatiomuutoksen kautta, tai aivan yllättäen ulkopuolelta tulevana tarpeena reagoida meillä olevaan tilanteeseen. Hyvänä esimerkkinä voidaan ottaa vuonna 2020 tapahtunut maailmanlaajuinen koronapandemia, joka kohdistui jokapäiväiseen elämään mullistaen arkemme monella tavalla.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittäminen on erittäin ajankohtaista. Lähden opinnäytetyössäni tästä lähtökohdasta tutustumaan työelämän murrokseen ilmiönä ja pyrin hahmottamaan yleisellä tasolla, mitä työelämän murros oikein tarkoittaa ja minkälaisissa asioissa muutokset näkyvät organisaatioiden näkökulmasta. Avaan työssäni myös *organisaatiota* käsitteenä ja pyrin ymmärtämään, mikä organisaatio oikein on tämän päivän työelämässä. Tätä kautta lähestyn organisaatioita muutoksessa ja sitä, kuinka organisaatiot voivat oppia muutosten keskellä. Voivatko organisaatiot oppia olemaan muutoskykyisiä eli resilienttejä ja näin selviytyä niitä kohtaavissa muutostilanteissa? Tästä teemasta nousee myös tutkimuskysymykseni lähtiesäni tutkimaan, minkälaisia asioita työelämän murroksessa olevat organisaatiot tarvitsevat oppiakseen ja näin selvitäkseen. Pyrin opinnäytetyössäni hahmottamaan oppivan ja muutoskykyisen organisaation tunnusmerkkejä työelämän murroksen keskellä. Opinnäytetyön aineiston tuoksi olen teemahaastattelut viittä (5) kolmannen sektorin toimijaa ja haastatteluista saatua aineistoa käytän työni loppupuolella olevien johtopäätösten tukena. Näkisin, että tämän aiheiselle opinnäytetyölle on tällä hetkellä tilausta, ja työ voi toimia alustana jatkotutkimuksille esimerkiksi siitä kuinka kolmannen ja myös muiden sektoreiden organisaatioita voidaan kehittää kohtaamaan muuttuvan työelämän haasteita.

Opinnäytetyön tilaaja on Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak), ja lähestyn opinnäytetyötäni tarkemmin yhteisöpedagogin ylempien ammattikorkeakouluopintojen (YAMK) *työyhteisön kehittäjä* opintokokonaisuuden näkökulmasta. Avaan työyhteisön kehittäjäopintoja tarkemmin luvussa *3.1 Yhteisöpedagogin lähestymistapa. Työyhteisöjen kehittäjäopintokokonaisuus*.

Työni yhtenä tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa siitä, mikä on yhteisöpedagogin lähestymistapa organisaatioiden kehittämiseen ja kuinka yhteisöpedagogit voivat toimia organisaatioiden jatkuvan oppimisen taustavaikuttajina, ja näin tukea organisaatioiden resilienssiä työelämän murroksen eri vivahteissa. Yhteisöpedagogilla on tulevaisuuden työelämässä tärkeä rooli yhteisöjen kehittäjänä ja erilaisten prosessien läpiviejänä (Järvensivu & Viitanen, 2020, 276–277).

Humanistinen ammattikorkeakoulu haluaa osaltaan vastata tämän päivän työelämän haasteisiin ja erilaisten prosessien kehittämiseen dynaamisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Monien samanaikaisesti vaikuttavien muutostrendien vaikutukset aiheuttavat organisaatioissa erilaisia muutostilanteita, jossa laaja-alaisen ja analyyttisen ymmärryksen ja vuorovaikutus- sekä kehittämisosaamisen tarve on suuri. Tällaiseen toiminta-ajatukseen opinnot sekä Humak:n Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) hankkeet tähtäävät. Koulutus ja kehittämistyö nojaavat monitieteisen työelämän tutkimuksen tuottamaan uusimpaan tietoon ja sen soveltamiseen. (Humak, 2021). Kehittämistyölläni pyrin vastaamaan samaan haasteeseen ja kehittämistyöni aineistosta nousseita organisaation kehittämiseen tähtääviä teemoja voidaan käyttää kyseiseen tarkoitukseen organisaatiotasolla, sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun sidosryhmätyöskentelyyn organisaatioiden ja työelämän kehittämisen saralla.

## 1.1 Työelämän murroksen erilaisia sävyjä

”Työn murros on Suomen suurin haaste”, sanotaan Sipilän valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa, (2017, 13). Työelämä sellaisenaan on murroksen edessä ja sitä ravistelevat useat muutokset työpaikkakohtaisesti alasta riippumatta. Suuret muutokset herättävät usein huolta ja ne saatetaan nähdä ennemmin uhkana kuin mahdollisuutena. Viime vuosina myös työelämän murrokseen kytkeytyvä epävarmuus on ollut esillä julkisessa keskustelussa ja uutisoinnissa. Huolenaiheita on toki useita, mutta yksi isoimmista aiheista on työelämän räväkkä teknologinen muutos. Ennakoidaan, että teknologian kehittyminen tekoälyn, koneellistumisen ja robotiikan avulla johtaa lähitulevaisuudessa useiden alojen työtehtävien katoamiseen, sekä tätä kautta monien ammattien totaaliseen muutokseen. Tässä on mielestäni hyvä huomioda, ettei kyse ole pelkästään siitä, että iso osa tämän päivän työstä vain loppuisi tai nopealla aikavälillä siirryttäisiin yhdestä tavasta tehdä töitä johonkin toisenlaiseen tapaan, vaan kyseessä on laajemminkin pitkään kestänyt murros kohti moninaisempaa työntekemisen maailmaa (Valtioneuvosto 2017, 13–14). Tutkimukset myös osoittavat, että työelämän muutosilmiöiden vaikutukset eivät suo-

ranaisesti ole ennalta määrättyjä, vaan riippuvat monista eri tekijöistä ja lopulta välittyvät ihmisistä riippuvan toiminnan kautta. Näin on myös teknologisen muutoksen kanssa. Tästä näkökulmasta katsottuna työelämän muutosilmiöihin liittyen tärkein kysymys on, miten reagoimme tähän kaikkeen nyt, niin että tulevaisuudessakin työtä riittää kaikille ja muutos tuottaisi parempaa työtä ihmiselle. (Alasoini & Houni, 2019, 16.)

Työn murros ja työelämän tulevaisuus ovat olleet maailmanlaajuisessa keskustelussa pitkään, niin Suomessa kuin ulkomailla. Asia ei ole yksinkertainen ja keskusteluun vaikuttavat useat eri asiat aina väestön ikääntymisestä nuorempien sukupolvien muuttuneeseen arvomaailmaan ja odotuksiin työtä kohtaan. Keskustelu on moniulotteista ja on hyvä huomioida siihen vaikuttavia megatrendejä, kuten kaupungistuminen, globalisaatio, väestörakenteen muutos ja niin edelleen. Murroksen ydinasioina voidaan nähdä myös tekoäly, automaatio ja robottiteknologia, sekä jakamis- ja alustatalouden kehitys, jotka muuttavat työvoimaa, työn sisältöä ja ennen kaikkea työnantaja-työntekijä-suhdetta. Vuoden 2019 tulevaisuusselonteossa nämäkin tunnistettiin suomalaisen yhteiskunnan kannalta merkittävinä tekijöinä (Valtioneuvosto 2019, 14).

Keskustelun liittyviä läheisesti lisäksi työvoiman saatavuuden heikkeneminen, lisääntynyt liikkuvuus ja tietoisuus sosiaalisesta vastuusta. (CGI, 2020,4). Tätä kaikkea taustoittaa teknologian mittava kehitys, mikä antaa suuria mahdollisuuksia työmarkkinoille ja liiketoiminnan kehitykselle. Toisaalta teknologinen kehitys aiheuttaa tyritysten ja organisaatioiden välillä kilpailua tehokkuudesta. Talouden kokonaisuutta koskevat tekijät vaikuttavat suuresti kustannustehokkuuden vaatimuksiin. Ilmiön laajan mittasuhteen vuoksi työelämä murrokseen liittyvä keskustelu on moniulotteista ja herättää jatkuvasti kysymyksiä yhteiskunnan organisaatioiden, yritysten ja yksilöiden tasolla. Tulevaisuuden kehityspolut ja niiden toteutumisen aikajänne ovat epäselviä. Teemaan liittyikin usein erilaisia uhkakuvia ja pelkoja. (CGI, 2020, 5.)

Yhteiskunnan sektoreiden ja toimijoiden uudistumiseen, innovatiivisuuteen sekä johtamisen laatuun kohdistuu entistä vaativampia haasteita. Esimerkiksi julkisella sektorilla, sekä valtionhallinnossa että kunnallishallinnossa, on meneillään ennennäkemätön transformaatio. Toimintaympäristöjen massiiviset muutokset, kuten ikääntyminen sekä työvoiman määrän ja laadun kehittyminen, suorastaan pakottavat innovoimaan uusia rakenteita, toimintamalleja ja prosesseja. Tarvitaan vahvistuvaa, uudenlaista dialogia ja käytännön yhteistoimintaa yhteiskunnan eri sektoreiden välillä. Kaikkea tätä voi kutsua uudenlaisen yhteiskuntavastuun kantamiseksi. (Drucker, 2008, 7–8.)

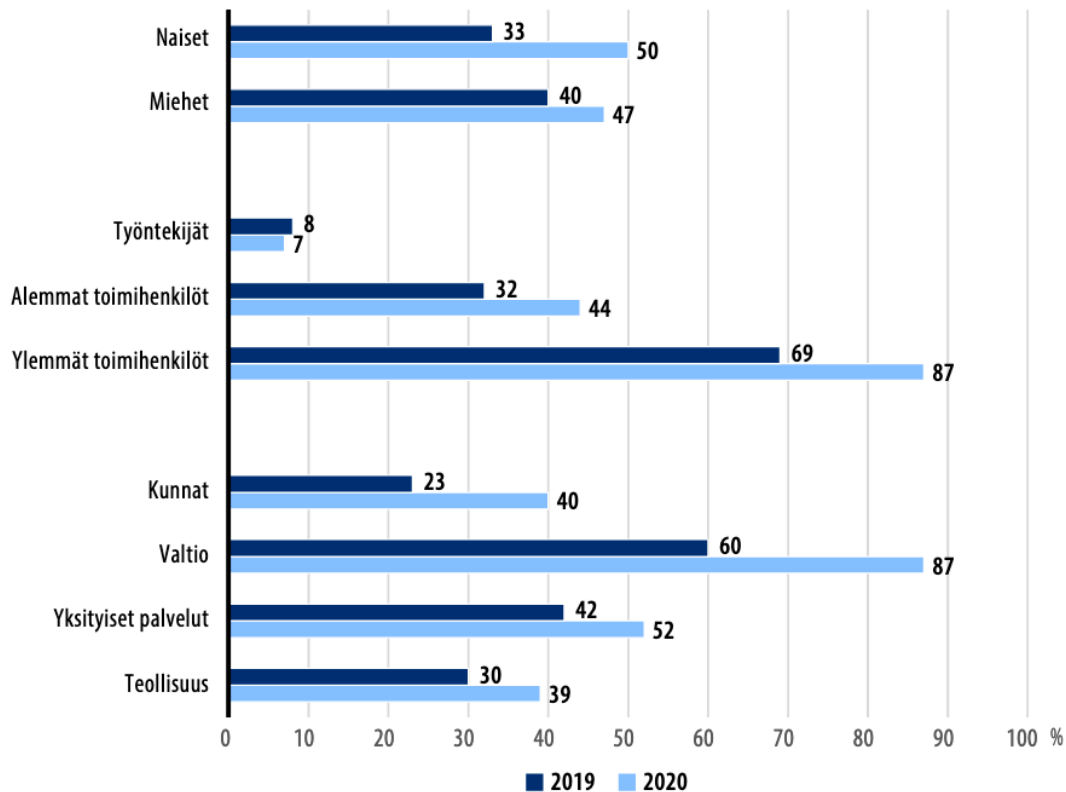
## 1.2 Tarkempi katsaus menneen vuoden tapahtumiin

Kun katsomme vuotta 2020 ja erityisesti keväällä tapahtuneita maailmanlaajuisia tapahtumia, voidaan varmasti todeta, ettei kukaan olisi uskonut tällaista. Erityisesti työelämän näkökulmasta vuoden 2020 kevät saapui odottamatta ja pakotti työpaikat ja eri yhteisöt ympäri maailmaa kohtaamaan muutoksia, joihin oli pakko oppia reagoimaan reaaliajassa tapahtumien ollessa jo päällä. Selviytyminen vaati organisaatioita hyppäämään mukaan muutokseen. Muutoksessa eläminen samalla oppien tapahtui käsi kädessä ja samanaikaisesti. Tapahtumasarja muokasi välittömästi käsitystämme työelämän monista erilaisista kulmista, kuten etätyöstä, työn organisoinnista, aikasidonnaisuudesta, itseohjautuvuudesta, digitalisaation mahdollisuuksista ja haasteista, sekä paljasti meille paljon uusia tapoja tehdä ja toteuttaa työtä. Valitettavasti saimme nähdä myös massiivisen lomautusten aallon, jonka vaikutuksia voimme edelleen todistaa. Työelämä sellaisenaan muutti muotoaan kertarysäyksellä. Vuoden 2020 tapahtumista ei juurikaan ennätetty käydä keskusteluita ja muita suunnittelutapaamisia tai muutosprosesseja, silloin vain piti reagoida tilanteeseen, koska oli pakko.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain julkaisema työolobarometri kertoo, että vuonna 2019 suomalaisista palkansaajista 23 prosenttia oli säännöllisesti etätyössä ja 14 satunnaisesti. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön Eurofoundin mukaan Suomessa liki 60 prosenttia työntekijöistä aloitti pandemian vuoksi etätyön. (Eurofound, 2020). Tämä lukema on EU-maiden suurin. Poikkeusolojen tultua palkansaajien lisäksi myös iso osa yrittäjistä piti jäädä kotiin. Muualla maailmassa ihmeteltiin, sitä kuinka hyvin Suomessa oli digitaalinen infrastruktuuri kunnossa. (Työolobarometri, 2020, 9.)

Monissa paikoissa fyysiset työpaikat vaihtuivat suureksi osaksi kotioloihin ja työt järjesteltiin uusiin uomiin. Useissa työpaikoissa opeteltiin etätyön alkeita omien työntekijöiden kanssa. Toisissa työpaikoissa taas opeteltiin samalla oman asiakasrajapinnan kohtaamista ja heidän opettamistaan digitaalisilla alustoilla. Kaikki tämä tapahtui epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa maastossa, missä työt organisoitiin uudelleen sekä monet asiat opeteltiin uusissa kehyksissä. Monissa työpaikoissa olosuhteet pakottivat ottamaan nopealla tahdilla mittavan digiloikan, johon normaalisti olisi saattanut mennä huomattavasti pidempään. Se mitä olimme aiemmin pitäneet normaalina työelämän suhteen, muuttui radikaalisti ja nyt opettelemme maailmanlaajuisesti uudenlaista aikaa yhdessä, riippumatta siitä millä alalla työskentelee. Onkin mielenkiintoista nähdä minkälaiseksi ”uusi normaali” muodostuu ja minkälaisia toiminnallisia muutoksia

näemme työpaikalla tämän jälkeen. Vuoden 2020 kevät ja Covid-19 tulevat olemaan historiallinen käänne monessa määrin eikä vähiten työelämän saralla.



KUVIO 1. Luvuissa mukana henkilöt, jotka tekivät etätöitä jo ennen koronaa 2020 sekä ne, jotka aloittivat etätöiden koronan seurauksena vuonna 2020. Yhteensä 24 prosenttia niistä, jotka eivät olleet tehneet etätöitä ennen koronaa, olivat koronan seurauksena alkaneet tehdä etätöitä. (Työolobarometri, 2021, 78–79.)

### 1.3 Työelämän uudenaikaisessa toimintaympäristössä navigointi

Ulkopuolelta tullut muutostarve voi muokata laajasti työpaikkojen arjen käytäntöjä ja työn järjestelyitä. Usein se mullistaa ajattelutapoja siitä, miten työtä voidaan tehdä ja miten sitä jatkossa kannattaa työpaikoilla organisoida. Pyrin opinnäytetyössäni hahmottamaan työelämän murrosta ilmiönä ja tavoitteena on ymmärtää, että miten organisaatiot oppivat muutostilanteessa. Tavoitteen saavuttamiseksi pyrin tarkastelemaan sitä, miten muutos työpaikoilla koettiin, ja mitä tällainen pandemia ulkopuolisena muutostarpeena voi ylipäänsä tarkoittaa organisaatiota-

solla. Kun puhutaan siitä, että työelämä muuttuu jatkuvasti muutenkin, se ei varmastikaan tarkoita pelkästään sitä, että työtehtävät sen sisältöineen muuttuvat, vaan koko työntekemisen käsite on nähtävä uusissa kehyksissä. Tämä taas tarkoittaa myös sitä, että ajattelu työntekemisen taustalla muuttuu ja se vaikuttaa erityisesti työntekijöihin. Kuinka siis organisaatiot oppivat ja mikä merkitys organisaation oppimisella ja muutосkyvykkyydellä on työelämän murroksessa?

Tällä hetkellä myös mediakeskustelussa nähdään laajasti työelämään liittyvää keskustelua. Keskustelu on merkityksellinen sekä yksilöiden että yhteisöjen näkökulmasta. Pandemian puhjettua kansallisessa keskustelussa alettiin puhua laajasti työyhteisöjä koskevista asioista ja miten tällaiseen tilanteeseen voisi suhtautua ja selvittää sen aikana. Erityisesti keskusteluun nousi yhteisöjen ja yksilöiden resilienssiin liittyvät aiheet, esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten muutосkyvykkyyttä tulisi parantaa ja tukea. Toinen vahvasti keskustelua herättänyt termi tunnetaan olleen psykologinen turvallisuus, jolla viitataan esimerkiksi siihen, miten yksilö kokee itsensä suhteessa työyhteisön muihin jäseniin tai tiimiinsä. Mielestäni on ollut hienoa, että keskustelu on ollut tältä osin laajaa ja tärkeitä aiheita on nostettu yleiseen keskusteluun. Yllämainitsemani teemat löivät itselleni myös lävitse ja halusin nostaa ne myös osaksi omaa työtäni, ja erityisesti resilienssin ja muutoksessa oppimisen näkökulmasta peilaan opinnäytetyöni teoriaosuutta.

Lähden seuraavassa luvussa käsittelemään yleisellä tasolla organisaatiota. Mielestäni on tärkeää määritellä alkuun organisaatio käsitteenä, sekä hahmotella sitä ympäristönä, jotta saamme kiinni siitä, minkälaisen toimintaympäristön kanssa olemme tekemisissä. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, miten sosiaalisesti muodostuneet työyhteisöt ja organisaatiot ovat rakentuneet ja miten ja minkä vuoksi ne toimivat. Jotta voimme ymmärtää työelämän murrosta ja sen vaikutuksia, on katsottava organisaatioihin, jotta tiedämme mihin muutos vaikuttaa. Organisaatiota käsittelevän luvun jälkeen tarkastelen organisaation tasolla resilienssiä, sekä oppimista organisaation näkökulmasta. Tämän vuoksi meidän on hyvä hahmotella kontekstia missä liikumme, sillä näin voimme ymmärtää paremmin syitä resilienssin ja oppimisen suhteen.

## 2 ORGANISAATIO

### 2.1 Mikä organisaatio on ja miten se organisaatio käsitetään?

Organisaatiot ovat eläviä organismeja, jotka muokkautuvat monien eri vivahteiden ja ihmisten toimesta. Muutosta aiheuttavat tekijät voivat olla suurusluokaltaan monenlaisia ja useat ristive-dot vaikuttavat organisaatioihin ja tätä kautta työntekijöihin. Miten siis organisaatiot selviytyvät erilaisten muutosten kohdatessa? Organisaatio voidaan käsittää monella tavalla. Tässä työssä organisaatiolla ymmärretään tarkoitushakuisesti sosiaalisesti yksiköksi, kuten Hannele Seeck kuvaa organisaatiota kirjassaan *Johtamisopit Suomessa* (Seeck. 2015, 22.) Organisaatiot siis mielletään jonkun tietyn päämäärän ympärille rakennettuina sosiaalisina rakennelmina. Seeckin mukaan organisaatioiden olemassaolo määräytyy kahden ehdon alaisena; 1. jonkun tulee muodostaa organisaatio ja löytää motiivi sen rakentamiseen, ja 2. organisaatio vaatii ihmisiä, jotka haluavat työskennellä siellä. Tähän liittyy vahvasti myös näkökulma siitä, että ihmisten tulisi olla halukkaita kommunikoimaan keskenään, jotta organisaation yhteinen tavoite löytyy. Näin ollen organisaatioita voidaankin kuvata prosessina, jossa käydään jatkuvasti neuvotteluja siitä, mikä organisaatio on ja miten sitä tulisi organisoida. Yhteisen päämäärän lisäksi organisaatioon liittyy myös toiminnan ja ihmisten säätely, jotta tavoitteet toteutuisivat. (Seeck, 2015, 22.)

Monessa tapauksessa organisaatiot toteuttavat useampiakin tehtäviä samanaikaisesti, kuten kolmannen sektorin monet toimijat, mutta yleensä nämä jaot voidaan tehdä organisaatioiden päätehtävän perusteella. (Seeck, 2015, 22.) Voidaankin todeta, että organisaatio ei ole yksioikaisesti määriteltävissä. Ympärillämme vaikuttavat useat, jopa monimutkaiset organisaatiot, joiden toimintaan, rakenteeseen ja kulttuuriin vaikuttavat monet tekijät. Ja juuri tämän vuoksi on haasteellista määritellä tarkasti organisaatiota -käsitteenä. (Lämsä & Päivike, 2013, 204.)

Organisaatioista on viimeisen sadan vuoden kuluessa tullut arkisia ja jokaista meistä koskettavia ilmiöitä, että emme usein edes huomaa näiden olemassaoloa. Aika ajoin organisaatiot tuntuvat jopa itsestäänselvyyksiltä juuri sen vuoksi, että ne koskettavat miltei jokaista elämänaluetamme. Tämän vuoksi saatamme unohtaa sen, että jokainen organisaatio on ihmisten luoma, sekä jatkuvasti työntekijät rakentavat sosiaalisesti organisaatiota omalla toiminnallaan. Organisaatioita ei aina ole ollut olemassa samassa mittakaavassa kuin nykyään ne ymmärrämme. Teollistumisen myötä ja sen jälkeen muodostuneilla organisaatioilla on kokonaan erilainen tapa

toimia, kuin esimerkiksi vuosisata sitten maaseudulla omavaraistaloudessa elävällä yhteisöllä, joiden elämää ja arkea ei niinkään säädellyt organisaatioiden asettama kehys. Tuohon aikaan isoimpina vaikuttajina olivat kirkko ja armeija, mutta ne eivät niinkään säädellyt ihmisen elämäpiiriä samassa määrin kuin organisaatiot nykyään. (Juuti, 2006, 9.) Voidaankin sanoa, että organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevaa toimintaa, niin sanottua ihmisten ja suhteiden verkostomaista käyttäytymistä, jossa on joustavuutta ja innovatiivisuutta. Organisaation tiedonmuodostamiseen liittyy oletus, että tietoa luodaan jatkuvasti työntekijöiden välisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, kuten kielenkäytössä. (Lämsä & Päivike, 2013, 12).

Organisaatiot ovat monitasoisia, ja kuten jo mainittu, niin organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita yhteistoiminnan paikkoja, jossa pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat vaihdella paljon yritysten ja siellä työskentelevien ihmisten välillä. Yleensä työntekijöillä on omat henkilökohtaiset motiivinsa, johon he ajattelevat pääsevänsä organisaation kautta (Lämsä & Päivike, 2013, 9). Tähän kaikkeen tarvitaan myös yhteistä halua ja kykyä kommunikoida yhteisen tavoitteen määrittämiseksi. Näin organisaatio voidaankin nähdä prosessina, jossa neuvotellaan siitä, mikä organisaatio on ja miten sitä organisoidaan. (Seeck, 2015, 22.)

Edellä kuvattu työelämän murros tarkoittaa sitä, että monet asiat tulevat useilla aloilla tulevaisuudessa muuttumaan työn organisoinnin ja työntekemisen näkökulmasta. Tämä vaikuttaa suoraan myös organisaatioiden arkeen. Muutosten taustalla olevat syyt ovat usein ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoiset muutoslähteet tarkoittavat organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa muutosta esimerkiksi kansainvälistyminen sekä muuttoliike. Sisäiset muutokset ovat puolestaan organisaation omat sisäiset tekijät, kuten sosiokulttuurisuus, tekninen ja poliittinen järjestelmä, tai henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen, organisaatorakenteen muuttaminen tai muut muutokset (Lämsä & Päivike, 2013, 28.) Henkilöstö on kuitenkin organisaatioiden tärkein resurssi ja tämän vuoksi organisaatio on rakennettu henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja hyvinvointi huomioiden. Organisaatio on siis rakennettu ihmisiä varten, eikä ihmisiä ole mukautettu organisaatiota varten (Sydänmaanlakka, 2013, 21).

Organisaatioissa vietämme paljolti aikaa elämämme aikana ja juuri tästä syystä näistä tulisi tehdä sellaisia paikkoja, missä olisi hyvä tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua ja monesti ajattelutapojen muutosta ja rakentaa uudenlainen viitekehys, jonka avulla hahmotamme maailmaa ja näemme yksilön, tiimin ja koko

organisaation roolin tässä kokonaisuudessa. Myös vallitsevien paradigmojen kyseenalaistaminen on tärkeässä roolissa, jotta tämän päivän muuttuvassa toimintaympäristössä voimme olla luomassa organisaatioina ja työntekijöinä tämän päivän työelämää koskettavia uudenlaisia arvoja ja merkityksiä. Kun emme voi varmuudella tietää tulevaisuuden tapahtumia, on mahdollistettava ketterän oppimisen kulttuuri arkisessa työssä ja opittava muutoksista jatkuvasti. Ajatus pysyvyyden tunteesta on häilyvä ja jollekin saattaa näyttäytyä stabiilina ja jollekin jatkuvasti muuttuvana prosina. Pysyvyyden sijaan todellisuus nähdään liikkeessä olevana. Näin organisaatio voidaan nähdä prosessina siihen vaikuttavien erilaisten ristivetojen näkökulmasta. Tätä kautta organisaatio voidaan nähdä myös muuttumisen prosessina. Pysyvyyden paradigmat siirtyminen kohti muutoksen paradigmaa ei kuitenkaan ole aivan uusi ajatus, vaikka tämän hetken kysymykset ja vaatimukset suhteessa työelämään, organisaatioihin ja niihin vaikuttaviin ilmiöihin aiemman pysyvyyden paradigman näkökulmasta ovat. (Puutio & Heikkilä, 2018, 10).

Kysymys kuuluukin, että miten hahmotamme tämän päivän organisaatiot ja minkälaisena ideaalina ne näemme, sekä miten osallistamme yhteisön sen kehittämiseen ja suuntaamme ulospäin yksinapaisesta johtajakeskeisestä kokonaisuudesta kohti vastavuoroisuutta korostavaa ekosysteemiä. Organisaation jatkuvuuden kannalta tärkeiden tekojen tunnistaminen ja kuvaaminen on siten olennaisempaa kuin organisaation ihannekuvista puhuminen. (Puutio & Heikkilä, 10.) Oppimisen suhteen organisaatioon vaikuttavat samanlaiset lainalaisuudet, kun yksilöönkin. Oppiminen ja osaaminen kehittyvät vähitellen ja tällaisessa prosessinomaisessa ajattelussa nähdäänkin tärkeänä se, miten voimme yhdessä elää ja jopa hyödyntää toimintaympäristön vaihteluita. Organisaatioissa syntyneet tavat toimia ja elää prosessien kanssa ratkaisee, ja tämän vuoksi yksilöiden väliset suhteet ovat tärkeässä roolissa toimintamallien ja sitä kautta pysyvemmän kulttuurin syntymisen suhteen. (Puutio & Heikkilä, 17.)

## 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 3.1 Yhteisöpedagogin lähestymistapa työyhteisön kehittäjänä

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa työskentelee laaja asiantuntijoiden joukko tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) saralla. TKI-toiminta tukee Humakin opetusta ja uusien innovaatioiden kehittämistä. TKI-toiminnassa olevat asiantuntijat työskentelevät yhteistyössä sidosryhmien (mm. korkeakoulut), yritysten ja organisaatioiden laajan verkoston kanssa toteuttaen erilaisia koulutuksia ja liiketoiminnan kehittämistä. (Järvensivu & Viitanen, 2020, 277.) TKI-toiminta on vahvasti liitoksissa myös työyhteisöjen kehittämisen (Tyke) opintoihin. Tyke-opinnot ovat ainutlaatuinen osaamiskärki yhteisöpedagogikoulutuksissa ja strategisena tavoitteena on nousta Suomen johtavaksi työyhteisöjen kehittämisen kouluttajaksi ja yhteisöllisten menetelmien kehittäjäksi. (Humak, 2021).

Lähestyn opinnäytetyötäni yhteisöpedagogin ylempien ammattikorkeakouluopintojen työyhteisön kehittäjän opintosuuntauksen näkökulmasta. Yhteisöpedagogin ylemmät ammattikorkeakoulunopinnot keskittyvät yhteisöllisten prosessien läpivientiin ja suuntaavat, sekä järjestö- ja nuorisotyön ilmiöihin että laajemminkin eri sektoreiden työyhteisöjen kehittämiseen. Työelämän muuttuessa jatkuvasti teknologian ja uusien innovaatioiden myötä, on osaamisen tason pysyttävä mukana muutoksessa, jotta uudenlaista työelämän kulttuuria voidaan synnyttää. Tähän tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista ja jossain määrin myös ennustaen etukäteen seurailten muutostrendejä sekä meitä ympäröiviä ilmiöitä (Järvensivu & Viitanen, 276, 2020.) Tällaiseen ajatukseen Humanistinen ammattikorkeakoulu aloitti vuonna 2017 työyhteisöjen kehittäjien koulutuksen osana yhteisöpedagogien koulutusta.

Yhteisöpedagogit ovat pitkään työllistyneet erilaisten työyhteisöjen kehittämistehtäviin ja näin koulutus syntyi luontevasti yhteisöpedagogien koulutuksen lähestymistapojen kautta. Koulutukseen on hakeutunut laajasti opiskelijoita useista erilaisista koulutustaustoista ja vuosittain hakijamäärä ja sisäänottomäärä kasvaa, mikä voi osaltaan selittyä sillä, ettei vastaavaa koulutusta ole toistaiseksi tarjolla muissa korkeakouluissa. Työyhteisön kehittäjän opinnoissa pyritään laaja-alaiseen ja analyyttiseen ymmärrykseen nykytyöelämän tilasta ja siihen vaikuttavista ilmiöistä ja trendeistä. Yhteisöpedagogin ammatillisuus perustuu yhteiskunta-, sosiaali- ja kasvatustieteisiin ja työyhteisöjen kehittäjäkoulutuksessa perustana on ensisijaisesti monitieteinen työelämän tutkimus, ja näiden kautta peilataan myös johtamistieteitä. Koulutuksen strategiset

painopisteet ovat 1) tuottavuuden ja organisaatiokulttuurien kehittäminen, 2) työyhteisöjen monimuotoisuus ja työurien pidentäminen 3) eettinen vastuu ja yhteisöllisyyden uudet muodot työelämässä (Järvensivu & Viitanen, 2020, 277).

Opinnäytetyöni tavoitteen on tuottaa ajankohtaista kehittämistutkimuksellista tietoa työelämän ja organisaatioiden kehittämiseen, sekä konsultointitehtäviin liittyvään sidosryhmätyöskentelyyn yritysten ja organisaatioiden liiketoimintakoulutuksiin.

### 3.2 Johdatus teoreettiseen viitekehykseen

Työelämän murrosta ja sen suoria, välillisiä ja usein kauaskantoisiakin vaikutuksia tarkastellessa kysymykseen nousee se, miten organisaatiot voivat selviytyvät niihin kohdistuvien muutospaineiden keskellä. Lähtiessäni tarkastelemaan tätä kysymystä törmäsin nopeasti käsitteeseen *resilienssi*, josta käytetään useita kuvaavia termejä kuten muutoskyvykkyys tai joustavuus. Työtä tehdessäni näin tärkeäksi nostaa resilienssin yhdeksi teoriakäsitteeksi, koska näen että se on merkityksellisessä roolissa organisaatioiden näkökulmasta työelämän murroksessa ja muutostilanteiden kohdatessa. Käsite nousee jatkuvasti keskustelunaiheeksi ja erityisesti viimeisen vuoden aikana on paljon puhuttu resilienssistä tärkeänä osana niin yksilöiden kuin organisaatioiden ominaisuuksia. Resilienssi onkin monitahoinen termi, jota voidaan käsitellä aina yksilöresilienssistä yhteiskunnallisiin vaikutusulottuvuuksiin saakka. Kuitenkin tässä opinnäytetyössäni tarkastelen erikseen resilienssiä organisaatiotasolla, jotta resilienssin käsitys pysyy työn kannalta oikeissa raameissa. Seuraavassa luvussa esittelen resilienssiä koskevan tutkimuksen lähtökohtia ja avaan, kuinka se skaalautuu laajemmin myös osaksi organisaation ominaispiirrettä.

Yksi resilienssiä kuvaava termi on muutoskyvykkyys ja jotta voi olla muutoskykyinen, on josain määrin tapahduttava oppimista, joka tukee yksilöä tai organisaatioita selviytymään erilaisen tilanteiden koittaessa ja niistä selviytymisessä. Tämän vuoksi, näin merkityksellisenä nostaa teoriaosuuteen myös toisen tärkeän termin, *oppiminen*. Resilienssiä käsittelevän luvun jälkeen avaan oppimisen käsitteitä. Luvun loppupuolella määrittelen tarkemmin oppimisen osana organisaation arkea sekä sen merkitystä.

Nämä käsitteet muodostavat työni teoreettisen viitekehyksen, jota vasten peilaan aiheen laajempaa tarkastelua. Käytän työssäni poikkitieteellistä aineistoa sekä yhteisöpedagogin työyhteisö-

teisöjen kehittäjäopintojen lähestymistavalle ominaista kirjallisuutta. Työn loppuosassa esitellen haastatteluista saadun aineiston ja käytän sitä avukseni johtopäätösluvussa. Vuoden takaisista muutokseen liittyvistä tapahtumista ei liioin ole vielä tutkimusaineistoa, joten käytän työni tukemiseksi myös mediakeskustelussa nousseita artikkeleita lähinnä työelämän kehittämisen ja tutkimiseen tähtäävien organisaatioiden, tekemien julkaisujen kautta. Olen myös oman kiinnostuksen kautta seurannut mediakeskustelua sekä kuunnellut laajasti erilaisia teemaohjelmia aiheesta.

### 3.3 Resilienssi

Sana *resilienssi* on peräisin latinan kielen sanoista *salire* (hyppääminen) ja *re-salire* (hypätä takaisin). Suomessa käsitteestä on useampi erilainen muunnos, mutta mikään näistä ei ole vakiintunut yksinomaiseen käyttöön. Suomen kielessä termillä useampi erilainen kuvaileva sana esimerkiksi joustavuus, pärjäävyys, lannistumattomuus, sopeutumis-, muutos-, toipumis-, ja palautumiskyky, muutosjoustavuus, kestävyys, sisu, sinnikkyys, plastisuus, murtumisen vastustuskyky sekä kriisikestävyys. Englannissa resilienssi luetaan vaikeuksista takaisin ponnahdamisen kykyä. (Pojjula, 2018, 16.) Termi on lainattu fysiikasta, missä resilienssistä puhuttaessa tarkoitetaan materiaalin kimmoisuutta ja iskunkestävyyttä. Niin sanotusti puristuskimmoisuutta ja rasittuneen kappaleen kykyä palautua muotoonsa ja kokoonsa muodon muutoksesta, jonka on aiheuttanut puristava paine (Pojjula, 2018 16.) Resilienssi-sanaa käytetään puhuttaessa yksilöistä, perheistä, organisaatioista ja yhteisöistä. Yksilöiden ja perheiden resilienssi ilmenee haasteellisissa elämäntapahtumissa ja vaiheissa, joiden aikana koemme suurta stressiä, ja tätä kautta vaatii asianomaiselta kyvykkyyttä sopeutua vallitsevaan tilanteeseen. Organisaatioiden ja yhteisöjen resilienssi liittyy taas sopeutumiseen suhteessa muutoksiin ja kriiseihin. Voidaan-kin sanoa, että resilienssi määritellään laajemmin dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä (Pojjuja, 2018, 17.)

#### 3.3.1 Resilienssitutkimus

Ensimmäisen kerran tieteellisessä asiayhteydessä resilienssi-sanaa käytti Sir Francis Bacon vuonna 1625 kuvaillessaan kaiun palautumisen voimakkuutta. 1800-luvun Englannissa sana resilienssiys (eng.resiliency) vakiintui kieleen, ja tällä tarkoitettiin fyysisen kohteen lujuuutta kuvaavaan ominaisuuteen, tai henkilön luonteenpiirteeseen, kuten termi nykyään ymmärretäänkin. (Valtioneuvosto, 2019, 9–10.) Voidaan-kin todeta, että resilienssi on moniulotteinen termi,

jolla on kaksoismerkityksiä, kuten fyysisten rakenteiden mekaaninen ominaisuus; kestävyys, taipuminen ilman katkeamista, ja samalla yksilön, organisaation, systeemien ja yhteisöjen ominaispiirteet; kykyä ja valmiutta säilyttää toimintakyky, identiteetti, valmius vastoinikäymisistä huolimatta sekä palautua niistä. (Valtioneuvosto, 2019, 9–10.)

Resilienssitutkimus käynnistyi, kun Norman Garnezy, Emmy Werner ja Sir Michael Rutter alkoivat tutkia lasten terveyttä ja selviytymistä edistäviä tekijöitä, häiriöiden riskitekijöiden sijaan. Tutkimusryhmän tavoitteena oli ymmärtää minkä vuoksi jotkin lapset kykenevät normaaliin kehitykseen vastoinikäymisistä huolimatta. Myös toisen maailmansodan aikaan keskitysleireiltä selvinneitä ja hyvin pärjääviä juutalaisnaisia tutkinut Israelilainen Aaron Antonovsky kehitti terveyslähtöisen teorian oivallettuaan, että vastoinikäymiset ja ongelmat kuuluvat elämään ja että tärkeintä on ymmärtää, miksi jotkut selviytyvät melkein mistä tahansa. Resilienssi ja terveyslähtöisyys on nähty erittäin tärkeänä ja uudenlaisena ihmistieteiden paradigmaksi, koska näissä tutkitaan sairauden sijasta vastoinikäymisistä toipumista sekä kestävyyttä. (Pojjula, 2018, 12.) Pojjulan mukaan maailmalla resilienssin tutkimus ja tähän perustuvat resilienssin vahvistamisen interventiot ovat olleet tunnettuja vuosikymmenet, mutta Suomessa resilienssi on jäänyt hieman tuntemattommaksi käsitteeksi tutkimuskirjallisuudessa ja laajemmassa keskustelussa. Aiheesta on kuitenkin kirjoitettu paljon monissa julkaisuissa esimerkiksi valtioneuvoston ja Työterveyslaitoksen osalta. Myös useiden organisaatioiden erilaisissa julkaisuissa ja blogiteksteissä sekä koulutustarjonnassa näkyy resilienssin näkökulma. Kuitenkin erityisesti työelämän murrokseen ja muutokseen liittyvä resilienssikeskustelu on nostanut viime vuosina päätään, ja tästä on muotoutunut monitieteellinen ja -tasoinen käsite, mitä käytetään nykyään monissa eri konteksteissa.

Tutkimuksen edetessä kirjallisuudessa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota *vuorovaikutellisen sosiaalisen prosessin* merkitykseen kriisien sietämisessä ja niistä palautumisessa (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019, 19.) Resilienssi voidaan siis määritellä dynaamisen järjestelmän kykyä sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat systeemin toimintaa, elinvoimaisuutta tai sen kehitystä. (Pojjula, 2018, 12.) Tähän liittyvät teemat ovatkin nousseet myös työelämän kehittämisestä puhuttaessa, esimerkiksi johtajien tai koko organisaation resilienssin kehittämismalliksi. Jatkuvasti ja globaalisti tapahtuvan muutoksen myötä resilienssin vahvistaminen on noussut kiinnostuksen kohteeksi laajemminkin ja eri-

tyisesti muutokseen sopeutumisen tukemisessa. (Pojjula, 2018, 14.) Valtioneuvoston julkaisussa todetaankin, että yhteisöllä on keskeinen rooli sekä yksilöresilienssin vahvistamisessa, että sen kautta kokonaisresilienssinkin näkökulmasta. (Valtioneuvosto, 2019, 44–45.)

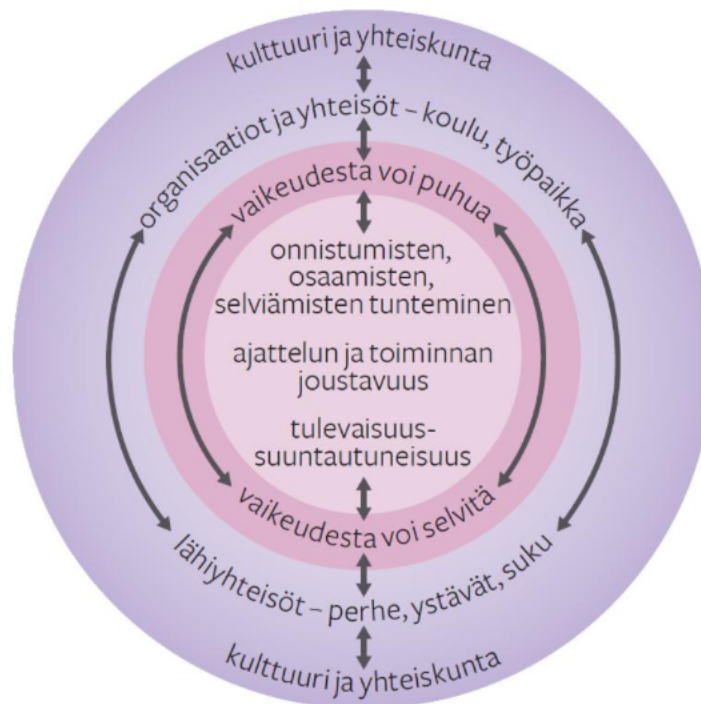
### 3.3.2 Resilienssi organisaatiotasolla

Kaikki yhteisöt, jotka omaavat jonkinlaisen yhteisen tavoitteen, tarvitsevat resilienssiä selviytyäkseen tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien haasteiden ja muutoksen kohdatessa. (Lipponen, 2020, 217). Yhteisön tai ryhmän kohtaamia haasteita ei voida ratkaista pelkästään ratkaisemalla yksilöiden kokemia haasteita, vaan, jotta yhteisö voisi selvitä ja kokea voivansa hyvin ja menestyä haasteiden kokemisen jälkeen, tulee heidän löytää yhteisiä selviämisen keinoja ja toimintamalleja. Näin ollen esimerkiksi työyhteisö tarvitsee olennaisesti resilienssiä, koska työyhteisöllä on tavoite, jota kohti työyhteisö menee yhdessä. Tämän tavoittelemiseen koskeviin vastoinkäymisiin työyhteisön tulisi selvitä ja tämän lisäksi vielä oppia kokemastaan. Kaikkein olennaisinta työyhteisöä ja ryhmätasoa koskevassa resilienssissä on toiminta ja erityisesti se, kuinka ryhmä vastoinkäymisistä ja muutoksista huolimatta toimii jatkaessaan kohti asettamia tavoitteita. (Lipponen, 2020, 2017.)

Resilienssiin liittyy vahvasti prosessista oppimisen näkökulma. Kun ryhmä muokkaa toimintaansa prosessin pohjalta ryhmän osaaminen sekä selviämiskyky parantuvat ja yhteisöä kohdanneen haasteen kautta on tapahtunut yhteistä oppimista sekä osaaminen ja työtavat ovat kehittyneet. (Lipponen, 2020, 217–218). Yhteisö, joka on hyvin resursoitu ja joka parantaa yhteisöön kuuluvien jäsenten elämänlaatua, kehittää toimintaansa ja sen järjestelmiään. Toisien sanoen ryhmä kehittää resilienssikapasiteettiaan. Yhteisö, jossa pyritään kehittämään näitä asioita mahdollisimman laaja-alaisesti, on lähes varmasti resilientti yhteisö. (Pojjula, 2018, 197). Resilientin yhteisön tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että vastoinkäymisiä ja siitä selviytymisiä käydään yhdessä lävitse ja näistä opitaan kollektiivisesti. Tämä voidaan nähdä systeemin onnistuneena sopeutumisena ja näin paradoksina voidaankin todeta, että ”vaikeimmat ajat voivat tuoda esiin organisaation parhaat puolet, kun vain uskaltaa kohdata haasteet.” (Pojjula, 2018, 20).

On tärkeää ymmärtää, että resilienssi ei ole mustavalkoisesti ominaisuus, mikä joko on tai sitten ei ole. Ennemmin se tulisi nähdä laajemmin käyttäytymisenä, ajatteluna ja toimintana, jota jokainen meistä voi opetella ja kehittää. On monta tapaa olla resilientti. Organisaationresilienssiin kuuluu olennaisesti myös se, että sosiaalisten yhteyksien ja kollektiivisen yhteneväisyyden

on nähty liittyvän vahvasti yhteisöjen elinvoimaisuuteen ja vakauteen. (Poijula, 2018, 170.) Useat organisaatiot eroavat tässä toisistaan ja jos mietimme resilienssin näkökulmaa niin oleelliseksi kysymykseksi nouseekin se, että missä määrin organisaatioissa käydään ja juurrutetaan resilienssiä lisääviä teemoja organisaation arkeen. Toisin sanoen, samalla tavalla kuin yksilöille voidaan opettaa erilaisia resilienssikeinoja, myös yhteisöt voivat opetella näitä taitoja. Tämä vaatii pitkäkestoista työtä, jossa onnistuminen perustuu vahvuuksien kehittämiseen, eli itseorganisointumiseen, itsehallinnan ja sosiaalisten yhteyksien parantamiseen. (Poijula, 2018, 170.) Resilientti organisaatio voidaan myös määritellä sen kautta, kuinka ketterästi se kykenee muuttamaan ja uudistumaan, jotta organisaatio säilyy elinkelpoisena muuttuneissa olosuhteissa. (Lipponen, 2020, 271.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen resilienssi Lipposen mukaan. (Lipponen, 2020, 317.)

### 3.4 Muutoksen ja oppimisen liitto

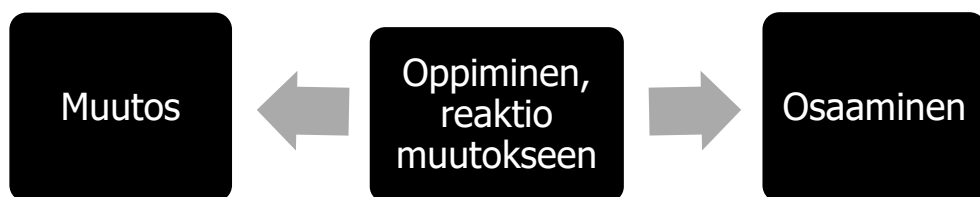
Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutuksellisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos tekee nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja haastaa samalla uusien taitojen hankkimiseen. Osaamisen kart-

tuminen voi puolestaan toimia jatkuvan kehityksen alkuvoimana. Erityisesti tällaisessa tilanteessa oppimiskykyä haastaa se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät yhä useammin ennakoinnattomiin ja jatkuviin muutosvirtoihin, jossa perinteiset lineaariseen kehitykseen perustuvat muutosstrategiat eivät enää päde. Toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset pakottavat yksilöt sekä yhteisöt oppimaan ulos aikaisemmin opitusta ajattelu- sekä toimintatavasta ja samalla haastaa oppimaan, ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Ojala, 2018, 15–18). Organisaatioihin liittyvä muutos on usein prosessinomainen, ja vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä näissä toimivien yksilöiden työnkuviin. Täten myös oppimisesta ja siihen liittyvistä prosesseista tulee monitahoista, -tasoista ja jatkuvaa. Näin ollen muutoksessa ja kehittämisessä on perimältään kyse organisaatioissa toimivien yksilöiden oppimisesta, ja kehittämisaskeleet syntyvät lopulta aina yksilötason oppimisprosessien kautta. (Sydänmaanlakka, 2013, 24, 25, 27.)

Jos emme ymmärrä muutosta, meidän on vaikea pystyä hallitsemaan sitä. Muutoksen hallinta edellyttää uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä sekä yksilöltä että organisaatiolta. Tällaisessa tilanteessa joudumme sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta entistä enemmän sekä toimia entistä avoimemmin ja joustavammin. Merkittävässä roolissa on myös hyväksyä muutos ja tästä aiheutuva epävarmuus, jotta muutoksen mukana voidaan ylipäättään kulkea ja navigoida sen mukana. Tilannetta ei välttämättä kykene hallitsemaan, mutta muutosta ja sen tekijöitä voidaan koittaa ennakoida, myötäillä ja ohjailia, vaikka tätä ei pystyittäisi analyyttisesti ymmärtämäänäkään. Ehkä ajan saatossa näemme tapahtuneen ja voimme palata ”normaaliin.” (Sydänmaanlakka, 2013, 26). Osaamisen ja oppimisen käsitteet yleistyivät työelämää koskevassa keskustelussa organisaatioihin kohdistuvien paradigmojen muutosten kautta. Viitalan mukaan jo 1970-luvulla arvioitiin, että tulevaisuuden työelämän keskeisiä menestystä viitoittavia asioita olisi; kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesseja. Osaamisen uudistuminen ratkaisee muutoksissa pärjäämisen. (Viitala, 2006, 11.)

Työelämän jatkuva murros aiheuttaa suuria muutoksia organisaation oppimisille. Tämän vuoksi organisaation on muututtava nopeasti – mielellään nopeammin, kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Oppiminen ja sitä kautta tapahtuva uusiutuminen on tärkeää myös selviytymisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Oppiminen on edellytys sille, että tämän päivän organisaatiot ovat kilpailukykyisiä ja pysyvät elossa jatkuvassa muutoksessa. Jotta organisaatiot säilyvät hengissä ja

resilientteinä, on organisaatioita katsottava laajemmin tuloksen tekemisen lisäksi, myös organisaation henkilöstön kehittämisen suhteen, kuten esimerkiksi osaamisen johtamisen, työn merkityksellisyyden, motivoinnin ja oppimisen kautta, jotta organisaatiossa olisi aina älykästä yhteistoimintaa (Hiila, Tukiainen, Hakola, 2019, 26, 30–31.) On siis erityisen tärkeää ymmärtää ja hahmottaa, mitä organisaation oppiminen on ja miten sitä voidaan tukea. Oppimisprosessia on syytä tarkastella yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla, jotta sitä voidaan tehokkaasti tukea suorituksen, osaamisen ja johtamisen avulla.



KUVIO 3. Maailma muuttuu jatkuvasti organisaatioiden näkökulmasta. Viitala kuvailee kaavion kautta sitä, että muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa keskenään. Jatkuva muutos haastaa aiemmin opittua ja edellyttää oppimaan uutta uudella tavalla toimintaympäristössä. Viitalan mukaan ”kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset.” Muuttuvissa toimintaympäristöissä oppimiskyky ja oppimisen tarpeet liittyvät ennakoimattomiin ja virtauksiin ja näin pakottaa organisaatiot ja työntekijät ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Oppiminen on näin ollen reaktio muutokseen. (Viitala, 2005, 29.)

### 3.5 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä usealla tavalla. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä, ja sitä tapahtuu koko ajan. Osa oppimisesta on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa, osa voi olla sattumanvaraista ja ei-suunniteltua. Oppiminen on valikoivaa ja uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten värittämänä ja oppimisen edellytyksenä on riittävä aika reflektoinnille. Tässä työssä oppiminen ymmärretään prosessina, ”jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.” (Sydänmaanlakka, 2012, 32–33.) Lisäksi oppiminen nähdään ajattelun muuttumisena esimerkiksi niin, että näkee jonkun asian kokonaan eri tavalla. (Kupias & Peltola, 2019, 24.)

Työelämässä oppiminen voi parhaimmillaan olla luonteva ja päivittäinen osa työyhteisön kulttuuria. Kulttuuria omaksumme myös jatkuvasti lähimmiltä työtovereilta sekä yleisesti organisaatioissa vallitsevan kulttuurin toimesta. Samalla kun vallitseva kulttuuri lujittuu organisaatio,

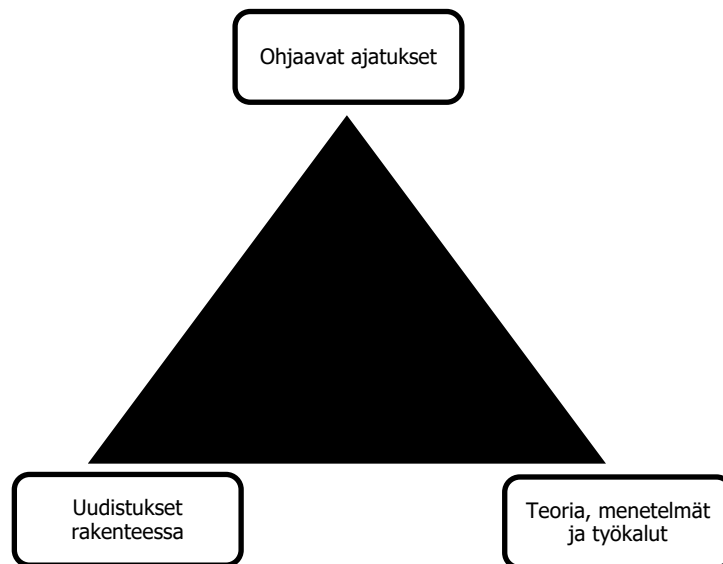
myös kehittyä oppimisen kautta. Näin ollen oppiminen on erittäin tärkeässä roolissa myös resilienssin näkökulmasta. Voisikin sanoa, että jatkuva oppiminen ja resilienssi kulkevat käsikädessä, koska oppiminen ylläpitää ja kehittää yhteisöjen muutosvalmiutta. Se tulee siitä, että organisaatio oppii, kehittyä, muuttaa toimintaansa ja saavuttaa sitä kautta tavoitteensa. (Kuusela, 2015, 54). Tämä taas tarkoittaa sitä, että organisaation on oltava hereillä muutoksen kanssa, sillä muutosta ei tapahdu ilman oppimista, mutta kun opimme, jotain muuttuu, kun taas muutamme, oppimista on tapahtunut. Kun tällainen oppimiskulttuuri tulee osaksi arkista työskentelyä ja oppiminen nähdään muuttavan toimintaa, niin kehittymisestä voi tulla osa organisaation elämää ja sen toimintatapoja. (Kuusela, 2015, 54).

Työelämän kehittyessä myös työntekeistä katsotaan eri lailla kuin aikaisemmin. Työntekijät arvostavat omaa ammatillista kehittymistä ja tällä perusteella valitaan myös työpaikkoja, sillä perusteella miten hyvin omaa osaamistaan voi kehittää. Käytännössä se voi tarkoittaa, vaikka sitä, että jatkuvasti tulee uusia ja aiempaa haasteellisempia projekteja ja näin joutuu jatkuvasti opetella uudenlaisia kokonaisuuksia. (Ojala, 2018,19). Organisaation strategia, toimintamallit ja kulttuuri vaikuttavat siihen, millainen oppimisympäristö on, eli ilmapiirillä on suuri vaikuttava rooli oppimisen suhteen. (Kupias & Peltola, 2019, 11, 17.)

Oppiminen tapahtuu monella tasolla. Yleensä oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja tietoa hankkimalla ongelmien ratkaisemiseen. Yhtä lailla se voi kuitenkin tapahtua vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa jaetun tiedon muodossa sekä rohkeiden kokeilujen kautta testaamalla uusia ajatuksia ja ideoita käytännössä, tai sitten hankkimalla palautetta oman tekemisen kehittämiseksi. Näin ollen voidaan todeta, että oppiminen on keskeinen osa työntekeistä. Tämän vuoksi organisaatioihin tarvitaan entistä enemmän työskentely- ja toimintatapoja, jotka samalla ovat oppimistapoja, joita esimiehet sekä työympäristö tukee. Tämä rakentaa organisaation sisäistä kulttuuria, jossa oppiminen nähdään yhtenä arvoista ja myös osana työntekeistä. Ojala näkee, että tällaisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä esimiehellä on suuri vastuu, nimenomaan roolin näyttämässä, joka kannustaa työntekijöitä hakeutumaan uuden tiedon äärelle ja löytämään sisäistä intoa löytää oppimisen äärelle. (Ojala, 2018, 20.) Oppiminen on siis myös yhteisöllistä, eli voidaan katsoa, että oppiminen nähdään yhteisöllisenä tiedon rakentamisena ja yhteisen merkityksen luomisena. (Kupias & Peltola, 2019, 23).

### 3.5.1 Oppiva organisaatio

Organisaatioita, joissa on kehittymistä tukeva kulttuuri, voidaan kutsua oppiviksi organisaatioiksi. Tällaisissa organisaatioissa oppimista tapahtuu jatkuvasti. Näin organisaatio myös uudistuu yhdessä toimintaympäristön kanssa. Yhden esimerkin tällaisesta oppivan organisaation mallin tunnusmerkeistä on hahmotellut Peter Senge. (Viitala & Jylhä, 2019, 282.) Sengen oppivan organisaation malli rakentuu viidestä periaatteesta, jotka ovat henkilökohtainen kyvykyys (*personal mastery*), tiimioppiminen (*team learning*), toimintaa ohjaavat ajattelumallit (*mental models*), yhteinen visio (*shared vision*) ja systeemiajattelu (*system thinking*), joka toimii ikään kuin maaperänä aiemmin mainituille termeille. (Viitala & Jylhä, 2019, 282.)



KUVIO 4. Peter Sengen oppivan organisaation malli. (Kuusela, 2015, 55.)

Organisaatio oppii ja toimii organisaatiossa toimivien yksilöiden kautta. Osaavat ja päämäärätietoiset ihmiset rakentavat organisaation, joka tavoittaa paremmin tavoitteensa. Kuuselan mukaan ”mitä enemmän jokainen ohjautuu sisäisen motivaation kautta, sitä vähemmän on tarvetta päivittäiselle työn johtamiselle.” Senge luokittelee myös luovuuden yhdeksi ydintekijäksi organisaation innovatiivisuudessa ja oppimisessa ja näin ollen se pitäisi vapauttaa organisaatioiden arjessa. (Kuusela, 2015, 55.) Kuitenkin suurin yksittäinen vaikuttava tekijä on ryhmän yhteinen osaaminen (tiimioppiminen.) Työ on entistä enemmän yhteistyötä ja näin tiimi ja sen toiminta on organisaation ydintä. Ajattelumallit ovat vuosien aikana kehittyneitä tapoja ja juurtuneita uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaamme ja auttavat yksilöitä tekemään päätöksiä.

Samalla ne saattavat olla esteenä henkilökohtaisen sekä organisaation uudistumisen suhteen. Näin ollen ajattelun kehittäminen on tärkeä osa organisaation uudistumista.

Sengen mallissa keskeisessä asemassa on myös organisaation yhteinen visio. Yhteinen suunta pitää työntekijät mukana organisaation tavoitteiden toteuttamisessa ja asettaa yksilöt katsomaan asioista organisaation päämäärän kannalta. Tämän vuoksi vision tulisi olla työntekijöille merkityksellinen. Sen tulisi myös muuttua konkreettiseksi arkipäiväiseksi toiminnaksi, eikä vain juhlapuheeksi. (Kuusela, 2015, 55.)

Edellä mainitut teemat ja näiden parissa tehdyt teot muodostavat organisaatioihin systeemin, jossa asiat vaikuttavat toisiinsa. Organisaatiot ovat kompleksisia ja jatkuvasti muuttuvia systeemejä, jotka kehittyvät välillä ennakoimattomaankin suuntaan. Tuloksena on joskus sellainen lopputulos, joka ei ole ennalta arvattavissa. Tästä tullaankin oppimisen johtamiseen ja oppivan organisaation kulttuurin rakentamiseen. (Kuusela, 2015, 56).

### 3.5.2 Ketterä oppiminen organisaatiossa

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu jo pitkään. Tällaisissa organisaatioissa on nähty tärkeänä, että niin työntekijöiden, kuin myös yhteisöllistä oppimista tuetaan, sekä osaamista myös johdetaan. Nykyään voidaan puhua ketterästä oppimisesta ja ketteristä organisaatioista. Kyseisiä organisaatioita jopa vaaditaan olemaan ketteriä toiminnassaan. Ketteryyttä voisikin luonnehtia enemmän ajattelutapana, jolla organisaatioiden ja yksilöiden olisi hyvä nähdä alati muuttuvan toimintaympäristön vivahteet. Tällaiseen ajattelutapaan on mahdollista päästä kiinni. Leena-maija Ojala toteaaakin ketterän oppimisen olevan keskeinen osa työntekeä (Ojala, 2018, 20). Tieteellistä tutkimusta ketterästä oppimisesta on vähän, mutta muita julkaisuja löytyy. (Ojala, 2018, 27–28). Ojala jatkaa, että ketteryys missä tahansa toiminnossa syntyy, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa, toimitaan itseenäisesti ja läpinäkyvästi. Ojalan mielestä ketterä toiminta edellyttää kuitenkin sitä, että palautesilmukoiden välissä tapahtuisi oppimista, oppimista ketterästi.

Ketterä oppiminen tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat tietoisia heitä kohtaavista haasteista ja vaatimuksista ja ymmärtävät, mitä ne tarkoittavat oman työn ja organisaation näkökulmasta. Enemmänkin ihmiset hakeutuvat uuden tiedon äärelle, koska soveltavat tätä omaan työhönsä, eikä välttämättä sen vuoksi, että tulevaisuudessa saattaisi tarvita tietoa. Uuden tiedon oppimiselle voi vastata välittömästi muuttuneisiin tilanteisiin ja sen kautta tulleisiin uusiin haasteisiin,

joko ratkaisemalla ongelma tai kehittää prosesseja entistä toimivammaksi. Kyseessä on lähtökohtaisesti työn tekeminen. (Ojala, 2018, 26). Perinteisessä oppimisessa korostetaan oppimisen selkeää tavoitetta ja suuntaa, ehkä jopa taustalla vaikuttavaa oppimisprosessia. Ketterässä oppimisessa ei välttämättä ole tavoitetta lainkaan ja suunnankin kanssa voi tapahtua isoja käänteitä. Yhtenä kuvaavana esimerkkinä voisi maalata, että oppiminen hahmotetaan selkänä prosessina tavoitteen asettamisesta sen saavuttamiseen, aloittelijasta asiantuntijaan, ketterässä oppimisessa tämä tapahtuisi enemmän kaoottisemmin edestakaisin-liikkeenä, jossa vaihtelevat palautteet, tiedon hankinta ja soveltaminen, kokeilut, arvioinnit ja oivallukset. Uutta tietoa saadessamme sovellamme sitä käsillä olevaan ongelmaan ja näin löydämme ratkaisuja meitä kohtaaviin haasteisiin. Tässä ei siis välttämättä ole tiettyä prosessia, ja pyrkimys on suoritukseen sidottu tai sen kehittämiseen. (Ojala, 2018, 26.)

Peter Sengen mukaan nyt, jos koskaan tarvitaan systeemiajattelua, eli rakenteiden hahmottamista monimutkaisten tilanteiden taustalle. Tällainen ajattelu vaatii toimijoilta kykyä havainnoida asioiden keskinäisiä vaikutussuhteita, ei pelkästään syy-seuraussuhteita, sekä prosessien ja kokonaisuuksien hahmottamista. Sengen mukaan tiedon määrä on ylivoimainen omaksumiskykyyn nähden, opittavat asiat ovat monimutkaisia ja ne muuttuvat jatkuvasti. (Viitala, Jylhä, 2019, 283.) Ketterän organisaation tunnusmerkit Ojalan mukaan rakentuu seuraavan laisista tunnusmerkeistä; Ketterästi oppivat ihmiset, joilla on kasvun asenne - *jos työntekijät oppivat ketterästi, voi organisaatiokin oppia ketterästi, jos se osaa jakaa ja hyödyntää ihmisten oppimisen.*” Selkeä päämäärä ja tavoite, joka on kaikkien tiedossa - *työntekijät osaavat kohdentaa huomionsa oikeisiin asioihin ja osallistuvat myös keskusteluun yhteisestä tulevaisuudesta.*” Tiimit organisaation perusyksikkönä - *”ketterän organisaation peruspilarina ovat toimivat tiimit.”* Osaamisstrategia toiminnan suuntaajana - *”jatkuva oppiminen ja osaaminen ovat keskeisiä resursseja.*” Myös opitun ja osaamisen jakaminen kollektiivisesti ja tätä mahdollistavat rakenteet. Oppiva organisaatio myös vaatii ketterää johtajuutta, jossa innostetaan, luodaan merkitystä työlle, näytetään suuntaa ja ohjataan yhteistä ajattelua. (Ojala, 2018, 130–132.)

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksellisen kehittämistehtäväni toteuttamiseen liittyviä asioita. Kuvailen tutkimuksellista lähestymistapaa, aineistonkeruumenetelmän sekä aineiston analyysin ja loppupuoolella pohdin kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyrin hahmotamaan organisaatioiden ja työelämän keskeisiä teemoja muutoksessa ja löytämään vastauksia erilaisiin vallitseviin ongelmakohtiin ja ilmiöihin esimerkiksi koronan tuomien uudenlaisten muutostuulien vallitessa. Tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle olennaista onkin tuoda tutkimuksellinen lähestymistapa sekä kehittämistoiminnan käytännönläheisyys yhteen. (Toikko & Rantanen, 2009, 19).

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen ja ilmaisuun liittyvät näkökulmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 157.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ja perinteisessä tutkimuksessa on eroavaisuuksia. Perinteisessä tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa tutkittavan teeman tai kysymykseen liittyvästä ilmiöstä ja pyrkiä selittämään sitä. Kehittämistyön perimmäisenä ajatuksena on sisäänrakennetusti se, että käsillä olevaa teemaa pyritään kehittää ja uudistaa. (Toikko & Rantanen, 2009, 19–20).

Tämän vuoksi työelämän murrokseen ja siihen liittyvien nyanssien, kuten koronan tuomien vaikutusten kuvaamiseen menetelmä sopii erittäin hyvin, sillä tutkimuksella tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä pyrkimyksenä paljastaa samalla myös odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 164). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kohteen lähestyminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat (Tuomi & Sarajärvi, 2013.)

Perustutkimuksessa ei välttämättä myöskään pyritä konkreettisiin ja käytännöllisiin lopputuloksiin, vaan tavoitteena on enemmänkin tietämyksen lisääminen, kun taas kehitystyön ytimessä on käytännöllisten interventoiden luominen. (Toikko & Rantanen, 2009, 19–20.) Tämän opinnäytteen tavoitteena onkin hahmotella työelämän murrosta sekä muutostekijöitä (koronan tuomat vivahteet) yleisesti, mutta samalla löytää myös konkreettisia asioita, joita työyhteisöissä

toimivat esihenkilöt ja yksilöt voisivat käyttää oman organisaation kehittämiseksi. Pysin myös lisäämään yhteisöpedagogin työyhteisökehittämispintojen näkökulmasta tietoisuutta yhteisöpedagogien lähestymistavasta organisaatioiden kehittämiseen. Opinnäytteessä siis kulkevat käsi kädessä tuotettu tieto aidossa toimintaympäristössä sekä tutkimukselliset menetelmät. (Toikko & Rantanen, 2009, 22).

#### 4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksellisen kehittämistyöni aineiston keräämiseen käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulla viitataan haastattelumenetelmään, jossa jokin osa haastattelun piirteistä on lyöty lukkoon ja loput osat jätetty avoimiksi. Kun kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, haastattelu etenee kunkin yksittäisen tilanteen mukaan. Näin malli mahdollistaa avoimuuden erittäin hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja se on yksi käytetyimpiä tiedonhankinnan menetelmiä. Se on myös hyvin joustava menetelmä ja se sopii useisiin erilaisiin tutkimusmenetelmiin, myös omaani. Halusin käyttää tätä menetelmää työssäni aineistonkeräämiseen, sillä pyrkimyksenä on saada vuorovaikutus haastateltavien kanssa, jossa heidän äänensä pääsee kuuluviin ja tutkittavat saavat tilaa kertoa oman tulkintansa niistä asioista, jotka kokevat merkityksellisiksi heidän organisaationsa näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48–49).

Halusin saada vastauksia työelämälähtöisesti eri kokoisten organisaatioiden näkökulmasta. Tavoitteena oli saada kuvaa siitä, miten haastateltavien organisaatioissa oli koettu työelämän murrokseen liittyvät kysymykset, minkälaisessa valmiudessa organisaatiot olivat suhteessa koronan tuomiin äkillisiin muutostarpeisiin, ja minkälaisia ajatuksia heiltä nousisi organisaation oppimiseen ja tämän päivän työelämän haasteisiin. Lähestyin tietoisesti kolmannen sektorin toimijoita, koska tällä hetkellä työskentelen kolmannen sektorin organisaatioissa, joten tuntui luontevalta tehdä haastattelut saman sektorin organisaatioiden tulokulmasta. Halusin myös omasta mielenkiinnosta kuulla, minkälainen valmiusaste eri organisaatioissa oli edellä mainittujen asioiden suhteen. Lisäksi aineistonkeruuvaiheessa tarkasteltiin laajemmin sitä, miten haastateltavien organisaatioissa nähtiin oppiminen osana arkea ja onko jatkuvalla oppimisella jotain tekemistä organisaation resilienssin näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää organisaation muuttuvaan arkeen konkreettisia keinoja tai menetelmiä, mitä voisi lähteä työstämään organisaation resilienssin parantamiseksi.

Haastateltavia miettiessäni halusin työhöni eri kokoisia ja eri puolilla Suomea toimivia organisaatioita, joiden toiminta vaihtelee paikallistasolta kansainväliselle tasolle. Lähestyin kymmentä esihenkilöroolissa tai jollain tavalla organisaation ylemmän toimihenkilön roolissa olevaa henkilöä ja pyysin heitä vapaaehtoiseen haastatteluun. Sain kahdeksan vastausta; kaksi kieltäytyi muuten kiireisen työarjen vuoksi ja viisi henkilöä suostui haastatteluun. Haastattelukutsu ja haastattelukysymykset liitteenä (LIITE 1 & 2).

Haastateltavien joukkoon mahtui viisi erilaista ja eri kokoista organisaatioita. Näiden joukossa oli pienempiä, noin 10–20 henkilön organisaatioita sekä suurempia lähemmäs sadan henkilön organisaatioita. Määriin ei ole laskettu huomattavaa määrää vapaaehtoisia, jotka avustavat jo-kaista edustettua toimijaa organisaation perustuksen arkisessa toteuttamisessa. Kolmen organisaation toimintaan liittyi suomensisäistä ja ulkomaille saakka tähtäävää työtä. Kaksi organisaatiota suuntautui paikalliseen toimijuuteen.

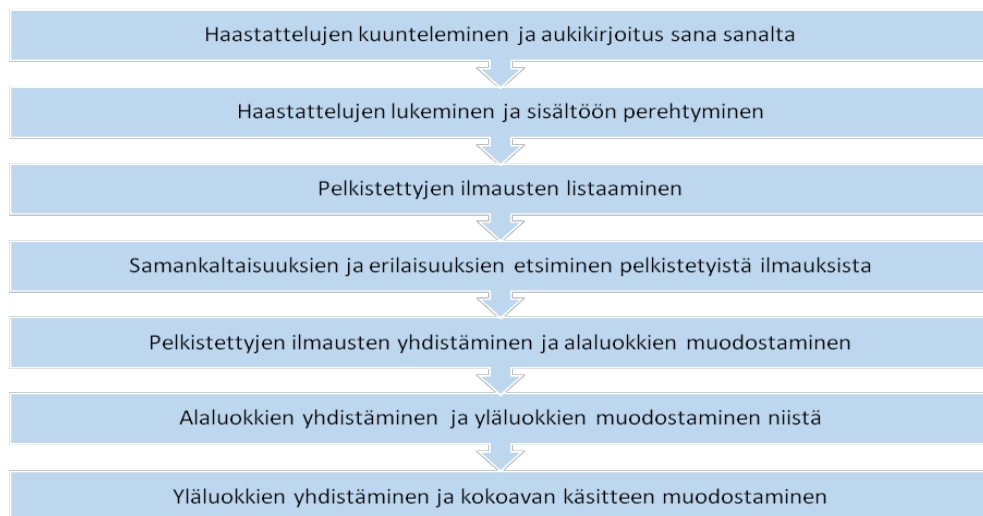
Koronasta johtuen haastattelut toteutettiin Zoom-alustalla etäyhteyksin. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa ja haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastatteluihin osallistuneet kokivat etähaastattelun mieleiseksi tavaksi toteuttaa haastattelu. Koin haastattelijana myös etäyhteyden erittäin hyväksi tavaksi toteuttaa haastattelut ja kaikki luonnistui oikein hyvin. Ilman koronan tuomaa etäyhteyksien lisääntymistä olisin varmasti tehnyt haastattelut kasvotusten matkustamalla haastateltavien luokse. Nyt kuitenkin luonnostaan kysyin haastateltavien osallistumista suoraan sähköisen alustan kautta. Vaikka etäyhteyksillä toteuttaminen ensiksi hieman mietitytti järjestelmien mahdollisten epävakauden ja internetyhteyden suhteen, niin toteuttaminen sujui mutkitta. Toteuttamistapaa koskevat käytännön pohdinnat liittyvät myös tutkimuskysymysten aihepiiriin.

Jälkikäteen mietin, olisivatko keskustelut voineet mennä vielä syvemmälle haastateltavien organisaatioiden asioihin. Voi toki olla, että kasvotusten toteutettu haastattelu olisi mahdollistanut vielä syvemmän tai laajemman keskustelun tason haastateltavien kanssa. Voiko etäyhteys olla sellainen tekijä, että tietokoneen ruudun takaa voi jäädä oleellisia asioita sanomatta, kun ihmisen läsnäolo haastattelutilanteessa ei olekaan vaikuttamassa? On vaikea arvioida, miten etäyhteys vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen haastattelutilanteessa. Olisi mielenkiintoista toteuttaa haastattelut myös livetilanteessa ja vertailla vastauksia ja lopputuloksia.

Haastattelun teemat ohjaavat keskustelun tiettyjen teemojen pariin, mutta haastattelutilanne itsessään tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelu perustuu siis

vuorovaikutukseen ja se on keskustelu, jolla on tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 11.) Haastattelussa käytyjä asioita voi tarkentaa tai syventää myös jälkikäteen. En kuitenkaan kokenut tätä tarpeelliseksi, sillä kaiken kaikkiaan vuorovaikutus onnistui haastateltavien kanssa mielestäni erittäin hyvin ja sain haastattelut tehtyä onnistuneesti. Näkisin, että lopulta juuri kysymyksenasettelu on suuressa roolissa haastattelun onnistumisen tai epäonnistumisen suhteen. Uskon, että sain tarvittavat vastaukset oman opinnäytteeni tueksi.

## 4.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi



KUVIO 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysiprosessin eteneminen Tuomen ja Sarajärven mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123).

Puolistrukturoitu haastattelu toi mittavasti aineistoa ja litteroitua tekstiä tuli todella paljon. Aineistoa läpikäydessäni tulin siihen lopputulokseen, että paras tapa toteuttaa analyysia olisi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusaineiston tyypillisimpiä menetelmiä, joka toimii sopivana teoreettisena kehyksenä teemahaastatteluista saadun tiedon analysoinnille. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103.) Koska haastattelut olivat puolistrukturoituja, aineistosta nousi paljon mielenkiintoisia näkökulmia, joita en osannut odottaa etukäteen. Tämän vuoksi haastattelujen litterointeja läpikäydessäni päätin teemoitella aineiston, jotta voisin löytää yhteneväisyyksiä aineistosta. Oman opinnäytteeni tueksi näin sopivan teemoittelun paremmin kuin luokittelun, sillä teemoittelussa havainnoidaan sitä, miten asiat ovat tuotu esille, eikä keskitytä niinkään määrällisiin asioihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105.) Halusin tällä tavalla luoda haastatteluissa nousseista esiintymisistä kokonaisuuden, jota voi sekä analysoida että vertailla.



Teemoittelin litteroidun aineiston viiteen eri teemaan: 1) *työelämän murros*, 2) *koronaan liittyvät muutostekijät*, 3) *oppimisen merkitys työelämässä*, 4) *oppiminen ja resilienssi sekä* 5) *oppivan organisaation tunnusmerkkejä tämän päivän työelämässä*. Viimeinen, *oppivan organisaation tunnusmerkkejä tämän päivän työelämässä*, on osittain kokoava teema ja sisältää haastatteluissa nousseita konkreettisia asioita, joita haastateltavat nostivat esiin organisaation muutosjoustavuuden suhteen. Analyysiä tehdessä pohdin sekä aineiston laajuutta että sen riittävyyttä. Uskoisin, että jokainen tutkija käy tätä lävitse työtään tehdessä, ja se onkin tärkeä pohdinta, sillä näin voi perustellusti tuottaa tietoa aineiston pohjalta. Niin kuin Tuomi ja Sarajärvi toteavat kirjassaan *Laadullinen tutkimus ja analyysi* (2018), ”nyt on kuitenkin pantava jäitä hattuun ja myönnettävä, että maailman kaikkia asioita ei voi tutkia yhden tutkimuksen puitteissa.” Totesin myös samalla tavalla. Kyseinen aineisto riittää mainiosti vastaamaan oman tutkimuksellisen kehittämistyöni kysymyksiin. Tuomi ja Sarajärvi jatkavat, että ”kaikki muu materiaali, jota aineistosta löytyy, pitää siirtää seuraavaan tutkimukseen.” (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104.) Näin ollen totean, että tästä mielenkiintoisesta aihealueesta riittää varmasti paljon mahdollisuuksia myös jatkotutkimuksiin. Lähdän seuraavassa luvussa läpikäymään tarkemmin aineistosta nousseita haastateltavien ajatuksia ja teemoja, jotka olivat mielestäni työni näkökulmasta relevantteja.

### 4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

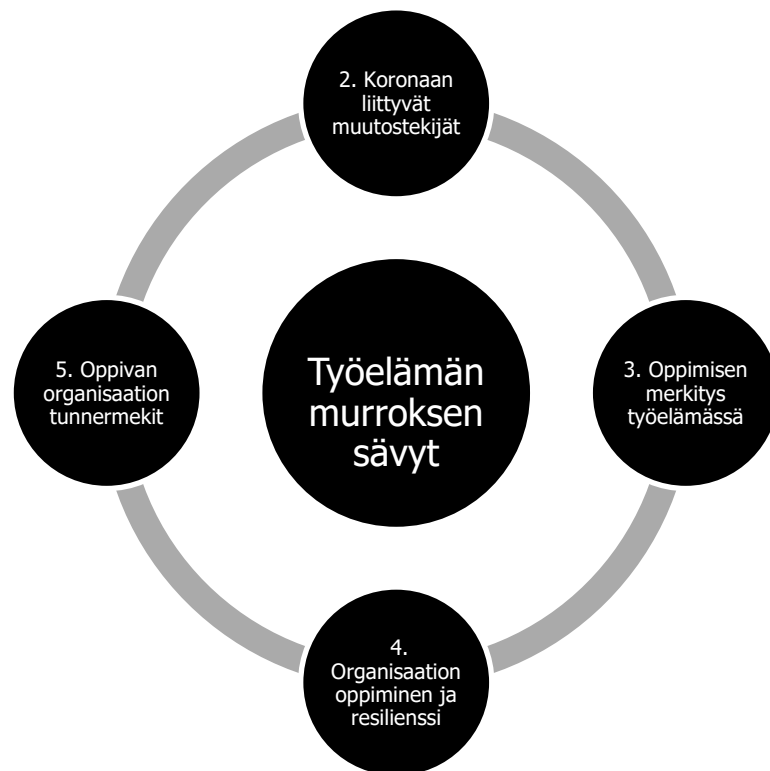
Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkimuksen laadukkuutta voidaan edesauttaa etukäteen merkittävästi valmistelemalla hyvän haastattelurungon. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu usein rungosta. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 184–185.) Laatuksymykset tulivat eteeni esimerkiksi etäyhteyksien myötä, ja huomion ne tallentamalla haastattelut sekä Zoom-ohjelman kautta että omaan puhelimeeni äänitiedostona. Pyrin siihen, että tekninen puoli olisi kunnossa, eikä haastatteluiden aikana tarvitsisi huolehtia tallennuksen onnistumisesta. Kaikki haastattelut onnistuivat paria kuvayhteyden katkeamista lukuun ottamatta ilman teknisiä ongelmia. Onnekseni puhe ei kuitenkaan ptkinyt ja näin sain kaikki haastateltavien vastaukset taltioitua ja litteroitua selkeästi. Pyrin kaikessa tekemisessäni huomioimaan laatutekijät niin opinnäytetyösuunnitelman, kehittämistyön menetelmien ja erityisesti haastatteluista saadun aineiston suhteen, jotta työni noudattaisi tutkimuksen eettisiä ja tieteellisiä käytäntöjä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 149).

Haastateltaville lähetin tiedotteen ja suostumuskavakkeen, jossa totesin, että haastattelussa saatua aineistoa käytän ainoastaan tässä tutkimuksessa ja allekirjoittanut toimii ainoana aineistoa käsittelevänä tutkijana. Lisäksi kerroin, että työn valmistumisen jälkeen kaikki tallenteet poistetaan. Tiedotteessa myös todettiin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy ja mistään vastauksista haastateltavia ei voida tunnistaa. Olen merkannut haastateltavat numeroin 1, 2, 3, 4, 5 (haastateltava 2, toteaa...jne.), enkä muutenkaan mainitse työssäni haasteltavien nimiä tai organisaatioita. Lähdin kysymään haastatteluissa organisaatioiden tilanteesta suhteessa työelämän murroksen eri sävyihin sekä koronan tuomiin vaikutuksiin. Lähestyin myös organisaation arjessa sellaisia asioita, joita pitäisi näkyä organisaation arjessa oppimisen tukemiseksi, sekä tätä kautta resilienssin tavoittamiseksi yhteisönä. Halusin kutsua haastateltavat kehittämistehtävään mukaan niin, ettei heitä voida tunnistaa vastauksista myös sen vuoksi, että jotkut asiat saattavat olla herkkiä erityisesti tällaisena pandemia-aikana. Tutkijana minulle on ollut tärkeää edetä kehittämistyössäni tutkimuksen eettisiä käytänteitä noudattaen.

## 5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa lähdän käymään tarkemmin läpi haastatteluista saatuja tuloksia. Tutkimuskysymykseni liittyivät organisaatioiden kehittämiseen työelämän murroksen ja erilaisten muutostekijöiden ristiaallokossa. Haastattelun ensimmäisien kysymykset koskivat haastateltavien kokemuksia työelämän murrokseen liittyvästä tematiikasta. Haastattelun alkupuolen tarkoituksena oli saada yleiskäsitys siitä, miten koronavirusaika koettiin haastateltavien organisaatioissa. Kyselyn toinen osa rakentui loogisesti ensimmäisten kysymysten jatkoksi. Jälkipuoliskon kysymykset koskivat tarkemmin konkreettisia asioita muuttuvassa työelämäympäristössä. Tavoitteena oli ymmärtää, miten haastateltavat kokivat esimerkiksi oppimisen työelämässä ja minkälaisia tunnusmerkkejä he pitivät tärkeinä oppivan organisaation arjessa.

Aineiston analyysiluku etenee tutkimuskysymysten mukaan. Lähden ensimmäisenä avaamaan työelämän murrokseen liittyviä havaintoja, joista siirryn koronaviruksen tuomiin muutostarpeisiin. Näiden jälkeen katsomme oppimisen merkitystä työelämässä sekä oppimisen ja resilienssin suhdetta organisaation muutoskyvykkyyteen. Viimeisenä kokoavana kysymyksenä hahmotelen tulokset oppivan organisaation tunnusmerkeiksi.



KUVIO 6. Tutkimuskysymykset teemoitteluun jälkeen.

## 5.1 Työelämän murros

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä lähdettiin liikenteeseen avoimella kysymyksellä työelämän murroksen vaikutuksista haastateltavien organisaatioissa. Kaikki vastanneet sanoivat työelämän murroksen vaikutusten tulleet näkyviksi muutama vuosi sitten, tai juuri ennen koronaviruksen puhkeamista organisaatioiden arkeen. Tällaisina vaikutuksina nimettiin esimerkiksi digitalisaation kautta tulleet järjestelmät ja sähköiset informaation jakamiseen liittyvät järjestelmät kuten INTRA. Osassa organisaatioista järjestämien eri ominaisuuksia oli työyhteisönä juuri opittu käyttämään jo ennen korona-aikaa. Yksi haastateltavista pohtii viime vuoden tapahtumia näiden valossa seuraavasti:

*Kaksi vuotta sitten emme olisi vielä selvinneet koronan tuomasta pakosta siirtyä etätööhön. Onneksi olimme kehittäneet kokonaisvalmiutta ja nyt siltä osin meidän työemme on tälläkin hetkellä luontevaa, ja helppoakin. (Haastateltava 2.)*

Olin haastattelijana yllättynyt siitä, kuinka hyvä haastateltavien organisaatioiden valmius oli tarttua esimerkiksi etätöön haasteisiin. Useassa paikassa oli nähty tärkeäksi organisoida työntekeminen ja päivittää prosessit jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Muutoksen aikatauluissa oli hieman eroja ja vaiheet olivat erilaiset riippuen organisaation koosta. Kuitenkin haastateltavat näkivät, että kolmannen sektorin kenttä on suhteellisen ketterä tällaisissa asioissa. Sille esitettiin useita syitä, joista suurimpina vaikuttavina tekijöinä nähtiin se, että työtä ohjaavat monet rahoitukset, sillä rahoittajat ovat monesti kärkipäässä kehitykseen suuntaamisessa, kun puhutaan uusien toimintamallien hakemisesta, palvelumuotoilusta ja innovatiivisuudesta. Tämä nähtiin isona vaikuttavana tekijänä erityisesti niissä organisaatioissa, joiden rahoitus nojaa suurimmaksi osaksi hankkeisiin ja rahoittajien rahoittamiin projekteihin. Nämä suuntaviivat ohjaavat kolmannen sektorin toimintaa ja myös organisaatioiden sisäistä keskustelua työn kehittämisen suhteen.

Toinen asia, mikä haastatteluissa nousi esiin, oli se, että kansainvälistä ja mediaa koskevaa työtä tekevät järjestöt saavat näiden työnkulmien kautta luontaisesti kehittämissuuntautunutta otetta. Tämä voi ilmetä esimerkiksi viestintäosaamisena, globaalien toimintamallien seuraamisena ja päivitettyinä välineinä, ja yhteisenä ajatteluna, mikä heijastuu organisaation laajempaan kehittämispuheeseen. Tällaiset asiat nähtiin myös lisäävän ketteryyttä asiantuntijaorganisaation arkeen.

*Jos pohdimme muutosta yleisesti niin, murroksen erilaiset sävyt ovat varmasti moninaiset ja näkyvät eri lailla eri kokoisissa järjestöissä. Muutos on siis ihan eri tahtinen, pienennät organisaatiot ovat ketteriä ja sillä muutoksen kärjessä ja itseohjautuvia tai yhdessä ohjautuvia (Haastateltava 5.)*

Haastatteluissa nousi esille myös sellainen laaja muutoskeskeinen näkökulma, että organisaatioihin ja työn tekemisen otteeseen vaikuttaa nousevasti myös toiminnassa aiemmin mukana olleiden ihmisten sitouttaminen organisaation työn piiriin. Muutos työn tekemiseen voi tulla montaa kautta, ja on tärkeää miettiä myös miten sitouttaa toiminnan pariin uusia yksilöitä. Eri-tyisesti tämä nähtiin erään aatteellisen järjestön toiminnassa, sekä ihmisten sitouttamisessa toimintaan:

*- - niin sanottu asiakkuus ei ole samalla tavalla itsestään selvää kuin aikaisemmin, ja kun tiedetään ylipäänsä hengellisen tai aatteellisen työn asema ohenee, niin tämä kehitys on semmoinen mikä ihan selkeästi muuttaa työtämme. Se vaikuttaa myös työn tekemisen otteeseen, eli jos ajattelee oppimisen muutoksen ketteryyden näkökulmasta, ni me ollaan koko ajan siinä tilanteessa et meidän pitää olla hereillä, ikään kuin valmentaa itseämme olemaan relevantteja tässä päivässä ja sanottamaan meidän sanomaamme uudella tavalla, käyttää välineitä, jota aikaisemmin ei ole tarvinnut käyttää, eli tällä tavalla muutos tapahtuu koko ajan. (Haastateltava 3.)*

## 5.2 Koronaan liittyvät muutostekijät

Edellisessä luvussa kerroin siitä, että olin positiivisesti yllättynyt siitä, kuinka haastatellut organisaatiot olivat toimineet työelämän murroksen mukana. Kaikki olivat päivittäneet ja kehittäneet käytänteitään kohtaamaan tulevaisuuden haasteita. Tästä erittäin ”hyvänä” esimerkkinä voidaan pitää vuoden 2020 keväällä tapahtunutta korona pandemiaa, joka osaltaan muutti työntekestä ja työn organisointia kovasti. Olin yllättynyt haastateltavien organisaatioiden valmiutta reagoida muutokseen, sillä melkein jokainen järjestö oli tilanteessa, jossa tällaiseen uudelleenorganisointiin oli rakennettuna puitteet ja työnorganisointiin pystyttiin reagoimaan välittömästi. Näin ollen esimerkiksi paikkasidonnaisuutta ei tarvittu miettiä vaan työt pystyttiin tehdä kotoa käsin ja silti yhdessä.

*Vuoden 2020 keväällä puhuttiin digiloikasta, se tehtiin meilläkin ihan yhdessä yössä. Työtä myös jouduttiin uudelleen organisoimaan, kuitenkin tällä vältettiin yt-neuvottehut. Mä ajattelen et, vaikka kukaanhan ei toivo tällaista pandemiaa, mutta joskus tarvitaan jotain näin isoa muutostarvetta, kuten korona, mikä pysäyttää ja*

*laittaa organisaatiot väkisellä miettimään työn peruspalikoita ja samalla työn tulevaisuutta, ja joskus jopa niin et kun resurssit vähenee, ni näköala terävöityy ja tajutaan taas et mikä oikeasti ja oleellisesti on tärkeä, eli painopiste työskentelyyn helpottuu kun on ulkoinen pakko mikä pakottaa miettimään et jotain täytyy jättää pois et voidaan tehdä sitä mikä on oikeasti tärkeä. (Haastateltava 3.)*

TAULUKKO 1. Miten työelämän murros vaikuttaa teidän organisaatiossanne?

TYÖELÄMÄN MURROS	
<b>Digitaalisuus</b>	Sähköinen infrastruktuuri; INTRA, sähköinen jäsenrekisteri, yhteiskäyttöiset sähköiset alustat, sosiaalisen median hyödyntäminen, mediatyö; video- ja radiotyö. Viestinnän jatkuva kehittäminen.  Kansainvälinen tavoitettavuus
<b>Kansainvälisen työn vaikutus organisaation arkeen</b>	Opettanut tekemään työtä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Kehitysyhteistyön rahoitukset, hankkeet/projektit ja erilaiset kampanjat pakottavat kehittämään osaamista ja olemaan kehityksen aallonharjalla. Kansainvälisen yhteisön vaikutukset ja ilmiöiden seuraaminen.
<b>Kansallinen ja paikallinen työ</b>	Rahoitukset pakottavat muutenkin kehittämään laatumittareita jatkuvasti, tämä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen, sekä organisaatioiden perustyön jatkuvaan kehittämiseen. Projektien määrämittäisyys auttaa pitämään osaamista korkealla tasolla.
<b>Koettuja haasteita</b>	Resurssit; taloudelliset ja työvoima; työntekijöiden ikärakenne. Toiminnassa olevien ihmisten (työntekijät, vapaaehtoiset ym.) sitouttaminen, erityisesti nuorten sukupolvien mukaan tuominen työnpäriin.  Viestinnän haasteet; mitä kanavaa pitkin ihmiset saavat viestin tänä päivänä?  Rahoituspohjaan liittyvät kysymykset; bisneksen ja non-profit-työn yhdistämisen haasteet. Mistä ekosysteemi kasautuu tulevaisuudessa?

Osassa organisaatioista koronan tuomat muutokset koettiin ensisijaisesti huonona, sillä verkostoimainen työskentely kasvotusten loppui kuin seinään. Tämä vaikutti siihen, ettei voitu matkustaa työn perässä ollenkaan, mikä vaikeutti erityisesti kansainvälistä työtä tekeviä organisaatioita. Näissä tilanteissa jouduttiin miettimään uudelleen työn tekemisen tapoja ja keinoja ylläpitää laatua muuttuvassa toimintaympäristössä – varsinkin jos organisaation avustuskohteena olevassa maassa ei ollut kunnollisia tai tarpeeksi tehokkaita teknisiä laitteita.

Jokaisen haastateltavan organisaatiossa kuitenkin pyrittiin kokoontumaan yhteen mahdollisimman usein, joko työhön liittyvän agendan kanssa tai ilman. Haastateltava 2 toteakin, että ”löysimme koko työyhteisön kanssa hyvän rytmin etätyöskentelyyn ja meillä on työyhteisön kanssa koulutuksellisuutta ulottuvuutta ja infotilaisuuksia ja keskusteluhetkiä sähköisten alustojen kautta. Meillä kokoontuu viikoittain koko maailmanlaajuisesti ihmiset yhteen.” Molempien tapaamisten arvo nähtiin suurena me-hengen säilyttämisen näkökulmasta. Isoimpana tarpeena nähtiin se, että kaikki tarpeellinen ja tärkeä info kulkisi mahdollisimman tehokkaasti jokaiselle työntekijälle tai tiimille. Kuitenkin myös kahvitteluhetkien merkitys tunnistettiin ja aikaa niille pyrittiin myös järjestämään yhdessä koko työyhteisön tai tiimien kesken.

### 5.2.1 Jos jotain positiivista haetaan pandemian tuomista muutoksista

Jos voimme jotain positiivisia asioita hakea viime vuoden pandemian tuomista muutoksista, niin niitäkin on nyt jälkikäteen pystytty näkemään organisaatioiden arkeen tulleet uusista vivahteista. Yleisenä havaintona voidaan sanoa, että suurimmassa osassa organisaatioita tapaamiset ovat tuoneet organisaation työntekijöitä lähemmäs toisiaan ja säännölliset tapaamiset ovat nostaneet merkitystään muutostilanteissa. Toki tämä voi olla hetkellistä tunnetta siitä, että kun on epämääräinen tilanne päällä, niin ihmiset lähtökohtaisesti tukeutuvat toisiinsa kovemmin ja hakevat omaan työhönsä ja jaksamiseen energiaa työkavereista. Haastateltava 5 kertoi omien ennakkoasenteiden yllättäneen hänet suhteessa etäyhteyksin tehtävään työhön:

*löysin itsestäni valtavan ennakkoasenteen etäyhteyksiä kohtaan ja valmentamiseen etäyhteyksillä. Mun päässä oli semmoinen jana, että koska live on parempi ni se oli mun päässä yhtä kuin et etäyhteys on sysipaska ja siitä ei ole mihinkään.*

Tällaisten ennakkoasenteet purkautuivat kuitenkin hiljalleen tilanteiden rauhoittuessa. Suhtautuminen moniin asioihin muuttui vuoden aikana. Lopulta nähtiin hyvänä se, että vaikka perustyön tekeminen muuttuikin, sitä kuitenkin pystyi toteuttamaan sähköisten alustojen ja tietotekniikan kautta.

Haastatteluista nousi myös selvä tähän aiheeseen liittyvä kehitysidea: työntekijöiden kanssa tulisi yleisesti muutosaikojen aikana käydä keskustelua meneillä olevasta tilanteesta. Joskus on tärkeää yhdessä todeta, että vaikka tilanne ei välttämättä ole ideaali, emme voi tällä hetkellä muutakaan. Tilanteen toteamisesta voi syntyä myös paljon uusia ja hyviä mahdollisuuksia, mutta se ensiksi vaatii sen, että työyhteisöinä uskallamme luopua ennakkoasenteista. Haastateltava 3 kuvailee tällaisten yhteishenkeä nostattavien hetkien positiivisia vaikutuksia:

*-- et organisaatiossa ylipäänsä olemme havahtuneet siihen, et meillä on kykyä muuttua. Luulen et se on asenteeseen liittyvä kysymys esimerkiksi toimintakulttuuriin liittyvä vivahde, se et kun meille heitetään haaste ni voidaan joko astua taaksepäin ja pistää kädet puuskaan ja todeta et nyt ei pysty ja jätetään hommata tekemättä tai me voidaan valita yhdessä et me tehdään nyt ja kokeillaan, ja jos menee pieleen ni sit kokeillaan jotain muuta, eli tätä asennetta mä luulen et meidän organisaatiossa on löytynyt.*

### 5.2.2 Pandemia-ajan negatiivinen puoli

Selkeästi negatiivisin haastatteluissa esiin noussut asia oli se, ettei kolmannen sektorin toimijoille suhteellisen oleellista ihmisten parissa tehtävää työtä ole voinut jatkaa normaaliin tapaan. Tässä nähtiin erityisesti se, että vaikka sähköiset alustat ovat auttaneet työn jatkumisessa, kohtaamiset eivät ole olleet samanlaisia. Lisäksi isommat ryhmätapaamiset ja muut kokoontumiset ovat olleet vuoden verran tauolla. Näiden puute nähtiin yhtenä selkeänä työmotivaatioon liittyvänä tekijänä, joka näkyi erityisesti esihenkilöiden näkökulmasta niin että motivaatioon ja itseohjautuvuuteen liittyvät kysymykset olivat nousseet entistä enemmän palavereiden yhdeksi puheenaiheeksi. Myös yksinäisyys nousi haastattelussa esiin ja tätä tematiikkaa esihenkilöt miettivät työssäjaksamisen näkökulmasta, ”tuleeko työntekijät tarpeeksi nähdyksi ja kuulluksi.” Esihenkilöt myös toivoivat, että yksilöt uskaltaisivat tuoda asioita rohkeasti esiin, sillä korona-ajan tuomat erilaiset vaikutukset ovat yksilöllisiä ja saattavat aiheuttaa suurtakin stressiä, yksinäisyyttä tai jotain muuta vakavaa mielenterveydellistä haittaa. Elämme poikkeuksellisia aikoja, jonka kestoa ei kukaan osaa ennustaa. Tämän vuoksi esihenkilöt kokivat huolta joistain työtovereistaan ja alaisistaan.

*Nyt sitten totta kai on monia uusia toimintatapoja tehty ja on huomattu, että heidän monia asioita voi tehdä uudella tavalla ja ne ovat yhtä tehokkaita, mutta kyllähän tällainen etätyöskentely tuo haasteita siihen ryhmädynamiikkaan, me-henkeen ja sen kehittämiseen. Kuitenkin sitä on vaikeampi luoda digitaalisesti, ihmiset tykkäävät tavata ihmisiä, ja se on negatiivinen puoli tässä kaikessa. (Haastateltava 4)*

TAULUKKO 2. Mitä muutoksia teidän organisaationne on kokenut viimeisen vuoden aikana?

KORONAAN LIITTYVÄT MUUTOSTEKIJÄT	
<b>Yleiset vaikutukset</b>	<p>Aluksi suuri shokki ”miten organisoidumme ja selviämme?”</p> <p>Tilanteiden tasaantuessa, toteamus ”kaikki hyvin”</p> <p>Meneillä olevan tilanteen toteaminen ja uuteen arkeen ja mahdollisuuteen tarttuminen.</p> <p>Poikkeuksellisessa tilanteessa oleminen, jonka kaikki kokevat. Tämäkin luo yhteisöllisyyttä.</p>
<b>Positiiviset vaikutukset</b>	<p>”Digiloikka yhdessä yössä, opetti meitä organisaationa kauheasti omista kyvyistämme”</p> <p>Zoom, teams, slack, whatsapp, monet muut alustat, mitä ei ollut aikaisemmin hyödynnetty näin tehokkaasti työn suorittamiseen.</p> <p>Yt-neuvottelut osana organisaatiomuutosta, ihmiset oikealle paikoille ja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen uusi sävy.</p> <p>Säännöllisemmin koko yhteisönä yhteen, tietyllä tavalla kriisi on yhdistänyt yhteisöä tiiviimmäksi</p> <p>Ennakkoasenteiden purkaminen etäyhteyksien suhteen.</p> <p>Organisaation sisäiset koulutuspaketit vastaamaan työelämän haasteita ”mitä te tarvitsette tähän tilanteeseen”</p>
<b>Negatiiviset vaikutukset</b>	<p>Ihmisten parissa tehtävä työ loppui kuin seinään</p> <p>Sähköiset alustat eivät korvaa kohtaamisen voimaa</p> <p>Jaksaminen koetuksella</p> <p>Työyksinäisyys</p> <p>Yksinäisyys yleisesti</p> <p>Työn ja työn ulkopuolisen ajan fiksu järjestäminen</p> <p>Mielenterveysongelmat</p>
<b>Muita havaintoja</b>	<p>Organisaatiot erittäin ketteriä muutokseen</p> <p>Koronan tultua vapautui kalenterista myös aikaa yhteisön sisäiseen puheeseen ja tekemiseen</p> <p>Uusyhteisöllisyys sähköisten alustojen kautta, tuonut tiimejä ja työyhteisöjä jopa poikkeuksellisen tiiviiksi</p>

### 5.3 Oppimisen merkitys työelämässä

Muutosten jälkeen lähdimme haastattelussa pohtimaan oppimisen merkitystä nykyajan työelämässä. Kaikki haastateltavat näkivät oppimisen erittäin tärkeänä sekä yleisesti että työelämässä. Erityisesti tällaisena aikana, kun työelämä muuttuu jatkuvasti, niin oppimisen merkitys nousee vielä suurempaan arvoonsa. Haastateltava 5 pohtii muutosaikaa seuraavalla tavalla:

*Mä näen sen silleen et vielä haikaillaan sitä et asiat palautuisivat aikaa ennen koronaa ja et odotetaan samanlaista, mut luulen et tämä aika tulee kestäämään pidempään, kun ajatellaankaan ja sit toisaalta ajattelen, et tässä on niin paljon hyvää ja mahdollisuutta, ettei kannattas haaveilla vanhasta entisestä vaan ymmärtää säilyttää tästä ajasta saatu hyvä.*

Useassa organisaatiossa ennen koronaviruksen puhkeamista oli sisäänrakennettuna joitain oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukitoimintoja, kuten erilaiset määrärahat yksilöiden kouluttamiseen. Tai kollektiivinen työnohjaus. Näissä oli myös ajatus siitä, että yksilöiden käytyä erilaisia koulutuksia pyritään siihen, että koulutuksen käynyt yksilö jakaisi oppimaansa myös kollektiivisesti ja näin tieto taito kulkisi organisaatiossa eteenpäin. Yhdessä organisaatiossa oli myös käytössä joka kuukausi ”oppimispäivä”, jolloin työntekijä sai opiskella omaa mielenkiinnon kohdettaan, asiaa, jonka kokisi edesauttavan työskentelyä ja tätä kautta auttaisi koko organisaatiota. Tästä nousi myös ajatus organisaation sisäisistä oppimisen rakenteista ja tukeeko ne ylipäänsä työntekijän oppimista ja löytyykö niitä laisinkaan. Haastateltava 3 pohtii tätä näkökulmaa seuraavalla tavalla:

*-- on ilman muuta tärkeää, ja se ei ole pelkästään tämän päivän työtä vaan se on ollut aina tärkeää osata oppia uutta, sillä silloin sä pystyt reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin ja tämä pandemian oli hyvä opetus siitä ja voi tulla jotain uutta vielä, joka ajaa meidät niin kun uusiin tehtäviin ja uusiin toimintatapoihin ja jos me ei olla ollenkaan valmiita siihen, niin se on tosi huono se tilanne.*

Muutoin kaikki haastateltavat pitivät oppimista ja myös jatkuvaa oppimisen halua tärkeänä, niin yksilön itsensä, kuin koko organisaationkin näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatioissa on paljon osaamista ja ihmisillä paljon monialaista työtä, joka saattaa kuormittaa työntekijää, varsinkin jos asiakokonaisuuksista ei löydy ennestään osaamista tai riittävää perehdytystä ja tukea työntekijälle toteuttaa työtään. Useammassa organisaatiossa oli käytössä myös työntekijöiden jatkuvan oppimisen tukeminen esimerkiksi erilaisten kurssitusten tai opitun asian yhteisesti jakamisen kautta. Haastateltava 1 kuvaa ajatuksia oppimisen merkityksestä:

*Ei voi sanoa, että me ei haluta olla mukana vaan se on oikeastaan pakko olla mukana ja siksi on tärkeää, että on monen ikäisiä työyhteisössä, koska nuoret pakottavat vanhemmat siihen, että tietyllä tapaa, että jos sama porukka menee nuoruudesta vanhuuteen, niin helposti voivat jämähtää siihen, että aina on tehty näin.*

Jokaisen haastateltavan kohdalla selkeänä oli se, että yleisesti organisaation kulttuuri ja yhteisön laajat rakenteet vaikuttavat huomattavasti siihen, miten erilaisiin asioihin suhtaudutaan, esimerkiksi oppimiseen tai muutokseen. Kulttuuri nähtiin myös haastavana asiana muuttaa tai lähteä muuttamaan erilaiseen suuntaan. Organisaationkulttuuria kuitenkin nähtiin myös mahdollisena muuttaa, mutta se vaatii aikaa ja yhteistä suuntaa. Luottamus rakentaa kulttuurin pohjan. Luottamuksesta voidaan sanoa, että joko se on tai sitten sitä ei ole. Kuitenkaan luottamusta ei voida käskää osaksi organisaationkulttuuria. (Ojala, 2018, 272).

Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jäsenten yhteisen ”maailmantulkinnan”, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Lämsä & Päivike, 2013, 176.) Työelämän murros ja erityisesti koronan tuomat muutokset organisaatioiden arkeen ja työntekemiseen pakottavat myös uudenlaisen toimintakulttuurin äärelle.

*Tämä on pakottanut tällä hetkellä kaikki näkemään ne samat asiat eri tavalla. Sanotaan näin et innovointi, luovuus, aloitteellisuus ja kyky oppia uutta koko ajan varsinkin digitalisaation saralla on kyllä aika keskeisiä teemoja jokaisessa paikassa. (Haastateltava 4.)*

Hannele Seeckin mukaan organisaatioiden sosiaalinen kulttuuri ja sen kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen (sosiaalinen ulottuvuus), ja sen jatkuvuuteen (historiallinen ulottuvuus.) Näin ihmiset, jotka ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksellisessa suhteessa, kehittävät kollektiivisia käsitteitä, normeja, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja, sekä muita yhteneviä kulttuurin ominaispiirteitä. Tärkein väline tämän kaiken syntymisessä on kieli. (Seeck, 2015, 220). Eli kun puhutaan kulttuurista, sillä tarkoitetaan organisaation yhteisiä arvoja, uskomuksia, merkityksiä, ymmärtämisen tapoja sekä merkityksen antamisen tapoja. Kulttuuri myös käsittää sen, miten organisaation ihmiset rakentavat todellisuutta ymmärtääkseen erilaisia tapahtumia, toimintoja tietyllä tavalla. Voitaisiinkin sanoa, että kulttuurin luonne muodostuu sosiaalisista normeista ja tavoista. (Seeck, 220.)

TAULUKKO 3. Oppimisen merkitys työelämässä.

Oppimisen merkitys työelämässä		
<b>Toimintaympäristön muutokset ja oppiminen</b>	<b>maailma</b>	<p>Maaailma muuttuu ja samalla vanhat välineet ja tavat sanoittaa asioita tarvitsevat päivitystä</p> <p>On syytä huomioda, että ei ole mahdollisuutta pysähtyä paikoilleen ja toivoa, että asiat pysyisivät ennallaan, tyytymisen asenne helposti lamauttaa paikoilleen.</p> <p>Ison organisaation luontainen etu on se, että vaihtuvat työntekijät tuovat uutta osaamista taloon. On myös resursseja koulutuksiin</p> <p>Ilman jatkuvaa oppimista perustyön laatu kärsii</p> <p>Oppiminen on reagoitua muutoksenopeuteen toimintaympäristössä</p> <p>Globaali toimintakenttä ja samalla myös globaalit ilmiöt, jotka vaativat uuden oppimista, myös osaamisen jakaminen saa laajat mittasuhteet</p> <p>Sukupolvien erot työskentelyssä ja heidän näkemyksissään työelämää kohtaan</p>
	<b>organisaatio</b>	<p>Asiantuntijatyö on erittäin itseohjautuvaa, ja suuressa roolissa oman työn rakentaminen</p> <p>Oppiminen liittyy vahvasti itseohjautumiseen, vahvuuksiin ja oman toimenkuvan rakentamiseen.</p> <p>Esihenkilön rooli on suuressa roolissa kulttuurin luomisen sekä yleisen ilmapiirin suhteen.</p> <p>Esihenkilö myös näyttää suuntaa osaamisen ja oppimisen johtamisessa</p> <p>Innovatiivisuuden ylläpitäminen ja kokeilukulttuuri, miten organisaatioissa tuetaan luovuutta</p> <p>Organisaationkulttuuri määrittelee paljon arkisen toiminnan suuria linjoja</p> <p>Kulttuuria voidaan olla muovaamassa haluttuun suuntaan mutta se vaatii aikaa ja yhteisiä päätöksiä</p>

## 5.4 Oppiminen ja resilienssi

Haastattelussa päädyttiin myös keskustelemaan resilienssistä, eli muutoskyvykkyydestä osana haastattelua. Resilienssistä en kysynyt yhtään pääkysymystä, mutta tukikysymyksessä viittasin muutoskyvykkyyden sanaan. Tästä aiheesta kuitenkin nousi jokaisella haastateltavalla ajatuksia mieleen ja näen tärkeäksi nostaa sen myös yhdeksi teoriaa tukevaksi teemaksi aineistosta. ”Muuttuva ympäristö tarjoaa kaiken aikaa uusia haasteita, impulsseja, vuorovaikutustilanteita ja mahdollisuuksia oppimiselle organisaatiossa.” (Puutio & Heikkilä, 2018, 198.) Työelämän muuttuessa jatkuvasti, tarvitaan organisaatiotasolla myös jatkuvasti päivitettyä osaamista, jotta työntekijöiden osaaminen vastaa muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Oppiminen nähtiin selkeästi osana muutoskyvykkyyden tunnusmerkkejä, eli jos oppiminen on luontaista, tukee se kykyä muutokseen ja näissä tilanteissa kykyä tehdä asioita toisella tavalla. Tällainen toimintamalli tukee myös laajemminkin organisaatioita, kun yksilöt näkevät merkitykselliseksi yhteisen oppimisen väylät tiimeissä ja organisaation kollektiivisessa kanssakäymisessä. Resilienssikeinoja voidaan siis oppia yhdessä ja näin oppiminen on tärkeä osa kokonaisresilienssin rakentamista organisaatiotasolla.

Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että työntekemiseen rutinoituu erittäin helposti ja huomaamattaankin. Tällaiset koronantuomat ”ärsykkeet” laittavat organisaatiot uudenlaisen haasteen eteen ja tällainen tilanne vaatii jokaiselta resilienssiä selviytyäkseen tästä tilanteesta, niin yksilötasolla aina organisaatiotasolle saakka. Resilienssin kehittämiseen organisaatioissa ja erityisesti johtamisessa tarvitaan tarkoituksellista keskittymistä järjestelmänäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon sekä organisaation kulttuuriin. Tällöin systemaattinen työ rakentaa kykyä sopeutua poikkeamiin organisaatioiden arjessa. Poijula sanoo, että resilienssi organisaatio edellyttää samalla myös mukautumiskykyistä johtajaa, joka osaa käyttää ongelmat mahdollisuuksina rakentaa organisaation voimavaroja. (Pojula, 2018, 182.)

Merkittävänä asiana voidaan nähdä se, kuinka muutokseen suhtaudutaan eri organisaatioissa. Jos muutos on aina pyritty näkemään hallittavissa olevana asiana ja lineaarisena kehityskulkuna, jota voidaan hallita, voi ulkopuolelta tulleet äkilliset muutostarpeet, kuten koronasta johtuvat muutokset, tuoda suunnatonta päänsäilyä selviytymisessä suunnittelemattomissa muutostilanteissa. Puution ja Heikkilän sanoin, ”Kompleksisessa ekosysteemissä menestyminen edellyttää vastavuoroisuutta ja erilaisuuksien hyödyntämistä yhteistyössä. Kestävä kehittyminen edellyttää muutosjoustavuutta ja kykyä luoda edellytyksiä oppivalle uusiutumiselle.” (Puutio & Heikkilä, 15.)

Haastattelussa nousi myös muita mielenkiintoisia määritelmiä organisaation muutoskyvykkyydeksi ja nähtiin esimerkiksi aatteellisissa järjestöissä tärkeänä, että työntekijöiden keskuudessa omattaisiin samanlainen aatemaailma, koska se helpottaa isomman kuvan hahmottamista ja luo sen pohjalta laajemmin me-henkeä. Mutta toisaalta jokaisessa organisaatiossa tulisi työntekijöiden nojata organisaation yhteiseen suuntaan ja visioon, mikä tukee työn merkityksellisyyttä ja työn tekemisen suuntaa.

Haastateltavista osa painotti esihenkilötyön merkityksellisyyttä valmentavan johtajuuden näkökulmasta, sekä organisaation esihenkilöiden kouluttautumiseen panostamista. Haastattelussa nousi esiin myös erilaisia keinoja millä voisi tukea yhteisöllistä ja yksilön oppimista sekä me-hengen luontia. Haastateltavat pohtivat, että organisaation strategia, toimintamallit ja kulttuuri vaikuttavat siihen, minkälainen se on oppimisympäristönä. Organisaatioiden kulttuuri muuttuu hitaammin kuin yksilöiden, mutta samalla organisaatioiden kulttuuri muuttuu juuri työntekijöiden toimesta, joten työntekijän lähiyhteisöllä on suuri merkitys oppimisen ja tätä kautta myös resilienssinkin näkökulmasta. (Kupias, Peltola, 2019, 12). Oppiminen on myös osittain itsestään selvää ja oppimista tapahtuu jatkuvasti, kuitenkin se on myös taito, jossa voi kehittyä jatkuvasti ja sitä voi syventää ja tulla taitavammaksi. (Kupias, Peltola, 2019, 44.) Organisaation näkökulmasta voidaan myös oppia ja kehittyä yhdessä. Se vaatii yhteistä ponnistusta ja yksinkertaisesti harjoittelua erilaisten asioiden kanssa. Kuitenkin se on mahdollista, vaikka haastavaakin se voi olla.

#### 5.4.1 Esihenkilön rooli

Päivittäiset muutokset vievät ison osan esihenkilön työajasta. Erityisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä esihenkilön rooli korostuu, niin perustehtävän osalta kuin myös esihenkilötyössä (asioiden ja ihmisten johtaminen). (Pirinen, 2017, 13.) Välttämättä esihenkilöillä ei ole jatkuvia muutosprojekteja johdettavana, mutta heillä on jatkuvasti huomiota vaativia arkisia muutoksia, joihin pitää osata reagoida, joita täytyy myös osata organisoida tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. (Pirinen, 2017, 13.) Pirinen toteaaakin, että ”esimiesten arki on hyvin pitkälle erilaisten muutosten johtamista.”

Tämä näkyi myös haastateltavien vastauksissa puhuttaessa esihenkilön roolista tämän päivän työelämässä. Vastauksista kuului huoli esihenkilöiden jaksamisen suhteen, miten johtajien jaksamisesta voitaisiin pitää huolta organisaation toimesta? Voitaisiinko esimerkiksi järjestää aikaa ja tilaa hengähtämiseen sekä kouluttamiseen mentoroinnin (työnohjaus, oma coach) tai

muunlaisen verkoston (johtajien aamiainen, tukiryhmä) kautta. Hyvinvointi ja jaksaminen nähtiin siis erityisen tärkeänä. Miten pitää huolta esihenkilöiden jaksamisesta erityisesti koronavuoden tuomien uudenlaisten haasteiden kanssa?

Aineistosta nousi myös esiin se, että esihenkilötyöskentelylle ei meinaa riittää riittävästi aikaa. Arjen monet askareet kuormittavat työskentelyrytmiä ja näin johtamiseen liittyvät toimet, kuten osaamisen johtaminen, ajan antaminen henkilökohtaisesti työntekijälle meinaavat jäädä valitettavan vähäiseksi. Jos mietimme muutosjohtamista tai alat muuttuvassa toimintaympäristössä johtamista, niin kaksi haastateltavaa kuvasi johtajuuden ja johtamisen tarpeen, muuttumista enemmän *coach*-tyyppiseksi, jossa johtaminen nähdään laajemmin valmennuksellisenä, eikä pelkästään *management tai leadership* -johtamisena. Coachin johtamisen keskiössä on työntekijän vuorovaikutuksellinen ja aito kohtaaminen, aktiivinen kuunteleminen, empaattinen lähestyminen sekä dialoginen kysymyksenasettelu. (Ruutu, 2020, 13–15.)

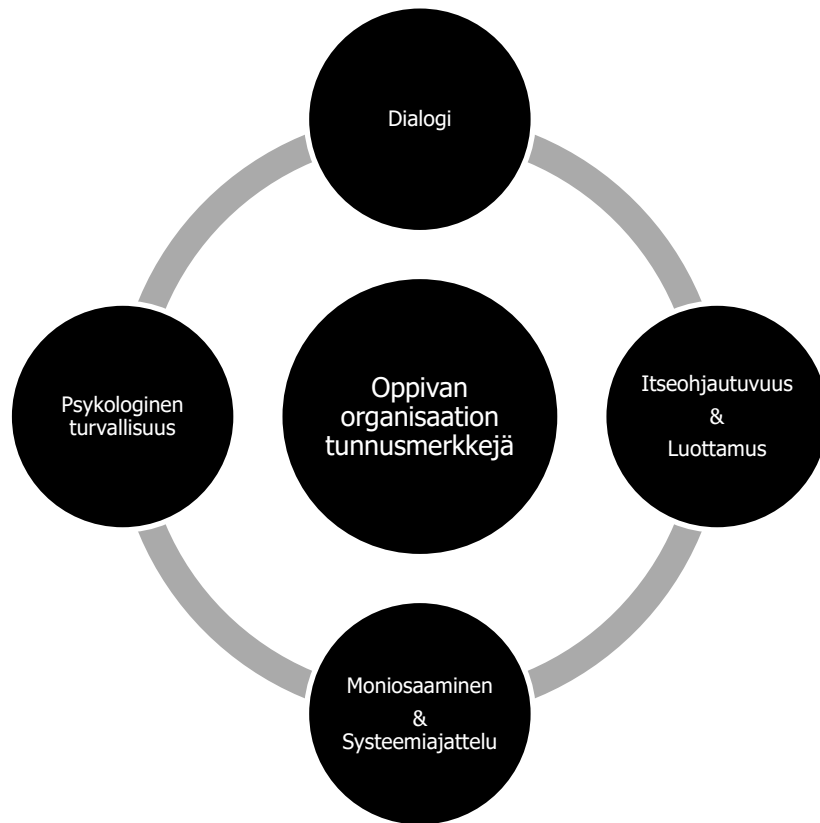
*On tärkeää antaa tilaa oman ammattitaidon ja innon ylläpitämiselle ja tukea tätä. Tämä on motivoinut ja vapauttanut toimimaan monia, ja tähän rohkaistaan ja kannustetaan. Tuetaan sanallisesti innovaatioiden mahdollisuutta ja ylläpidetään luovaa kulttuuria. (Haastateltava 2.)*

Muuttuva työelämä haastaa myös johtamisen käsitettä ja muokkaa johtajan roolia samanaikaisesti. Tämän päivän esihenkilötyö on erittäin haasteellista. Haastatteluissa nousseet aiheet ovat erittäin ajankohtaisia ja tätä keskustelua olisi tärkeää olla tuomassa organisaatioiden arkeen, ei pelkästään osaamisen ja oppimisen näkökulmasta, vaan hyvinvoinnin ja pitkäkestoisemman strategian näkökulmasta. Esihenkilöiden jaksaminen heijastuu kaikkialle organisaatioon ja näin ollen on tärkeää, että myös esihenkilöiden osaaminen on ajan tasalla. Esihenkilötyön taitojen opettamiseen ja oppimiseen tulisi löytyä organisaation toimesta intressejä, jotta organisaatio pysyy resilianttina myös tästä näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että johtamiseen ja sen kehittämiseen ei voida koskaan panostaa liikaa, sanotaankin niin, että ”kaikki kaatuu johtamiseen”, on siis tärkeää, että johtamiseen ei suhtauduta vähättelevästi, vaan se pitää ottaa tosissaan ja erilaisia tukevia keinoja tulisi kehittää sen tukemiseksi.

TAULUKKO 4. Oppiminen ja resilienssi organisaatitasolla.

OPPIMINEN JA RESILIENSSI ORGANISAATITASOLLA	
<b>Yleiset huomiot</b>	<p>Helppo puhua muutoksesta ja mutta vaikeampi toteuttaa käytännössä.</p> <p>Konkreettisia asioita, kuten työkaluja ja tavoitteita on helppo muuttaa ja lisäillä työtä helpottamaan, mutta kulttuuria on vaikeampi muuttaa.</p> <p>Muutos on halun ja kyvyn suurimpia kysymysmerkkejä.</p> <p>Organisaatioiden sisään tulisi ajaa muutoskyvykkyyden kulttuuri</p> <p>”Me halutaan mennä eteenpäin unohtamatta mistä me lähdettiin”</p> <p>Oppimisen merkitystä ei voida korostaa, elinehto työelämässä</p>
<b>Muutoskyvykkyyden rakentamispali-koita</b>	<p>Luottamus, avoimuus, psykologinen turvallisuus</p> <p>Mitä vähemmän salailua, tabuja ja sellaisia asioita mistä ei voida puhua, sen parempi tilanne organisaatiossa on rakentaa muutoskykyistä kulttuuria</p> <p>Yhteistyöhakuisuus</p> <p>Rakenteet ja prosessit kuntoon</p> <p>Työpaikan huonot järjestelmät saattavat passivoida työntekijää</p> <p>Yhden henkilön varaan rakennettu kokonaisuus on huono asia sen jatkuvuuden kannalta</p> <p>Valmentava johtajuus</p>
<b>Esihenkilöiden rooli</b>	<p>Esihenkilötyön tulisi tuntea työntekijät. Ne eivät ole massaa ja yksi tapa ei toimi kaikille yksilöille, jokainen on yksilö ja oma tapa toimia ja tapa oppia. Eri kanavat ja omat tavat oppia.”</p> <p>Valmentava johtajuus</p> <p>Ei tarpeeksi aikaa esihenkilötyöhön</p> <p>Erityisesti muuttuvassa toimintaympäristössä esihenkilön rooli korostuu</p> <p>Esihenkilöiden valmentaminen ja vertaistuki huonolla tolalla</p> <p>Johtamistyylien muutokset; Management, leadership, coaching,</p> <p>Työnohjaukset ja mentoroinnit osaksi esihenkilötyötä</p>

## 5.5 Oppivan organisaation tunnusmerkkejä



KUVIO 7. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä.

### 5.5.1 Dialogi

Yksi haastattelussa nousseista asioista oli dialogi. Dialogi, mikä on osallistavaa ja toiset huomioon ottavaa. Ei niinkään johtajavetoista monologia, vaan tarkemmin ”yhdessä ajattelemisen taitoa.” Jokainen haastateltava mainitsi erikseen dialogin merkityksen työyhteisössä, joten halusin nostaa sen omana terminä yhtenä oppivan organisaation tunnusmerkeistä.

Sari Kuuselan mukaan ryhmässä piilevä voima on suunnaton ja se mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Ryhmä ja sen ympärille muovautunut kulttuuri ovat väyliä vaikuttaa ympärillä olevaan maailmaan ja sillä, miten ryhmä työskentelee ja kehittyy, on suurta merkitystä. (Kuusela, 2015, 111.) Ja juuri sen vuoksi näkisin, että viestinnällinen osaaminen ryhmän sisällä ja organisaatiossa on myös erittäin tärkeää. Kuusela sanoo, että vuorovaikutustaidot ja oma asenne on vies-

tinnällisen kulttuurin syntymisen kannalta tärkeää koska näiden kautta rakentuu vuorovaikutuksen kulttuuri. Kuusela sanoo, että aito arvostus ja kiinnostus näkyvät yhtä selvästi kuin välinpitämättömyys tai kriittisyys ja kulttuuri yleisesti on osa yhteistä sosiaalista pääomaa ja tätä kautta ”ryhmäilmiö.” Kulttuuri syntyy usean toimijan yhteisvaikutuksesta ja yksinkertaisesti elämällä yhdessä. (Kuusela, 2015, 111, 113.)

Kupias ja Peltola kuvailevat dialogia yhteiskehittelynä, jossa pikkuhiljaa häviävät ”minun” ja ”sinun” ajatukset ja ideat ja niistä kehittyy yhteistä ajattelua ja yhteisiä ideoita. Ja tämän prosessin onnistuminen peräänkuuluttaa kunnioitusta, aitoa ja tarkkaa kuuntelua sekä sellaista itseilmaisua, jossa keskeneräisiäkin ajatuksia uskalletaan tuoda esille. (Kupias, Peltola, 2019, 99). Dialogin syntyminen nähtiin prosessinomaisena, sillä se vaatii aikaa ja käytännön harjoittelemista tiimin kesken. Dialogi nähdään taitona, jota opetellaan yhteisesti ja siinä myös kehitytään. Osa ihmisistä on tässä luontevampia ja luontaisestikin parempia, mutta jokainen voi oppia ja kehittyä dialogin suhteen. Kuten kulttuurin rakentamisessa, niin myös dialogissa harjoittelun avulla saavutetaan hiljalleen kollektiivinen ajatusmalli ja tätä kautta myös kollektiivinen oppimiskokemus. Dialogille nähtiin myös tilausta sukupolvien yhdistämisen suhteen, eräs haastateltavista kuvaili;

*--pitäisi saada näkökulmat kohtamaan jotenkin niin, että kun meillä on paljon pitkänlinjan työntekijöitä, ja monesti heillä on vahvuutena tietynlainen pitkäjänteisyys ja pitkäaikainen asioiden järjestelemisen taito, mikä heillä on selkeästi opetettavan nuoremmalle sukupolvelle. Ja jotta maailmat saadaan kohtaamaan, niin se tarvitsisi juuri aitoa dialogia.*

### 5.5.2 Itseohjautuvuus ja luottamus

Itseohjautuvuus nousi haastatteluissa jokaisen haastateltavan osalta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja työn organisoimisessa työntekeminen peräänkuuluttaa itseohjautuvuutta, erityisesti korona-aikana, kun työtä tehdään pitkälti kotioloissa. Voisikin sanoa, että itseohjautuvuus itsessään on tämän päivän työyhteisöosaamista. Itseohjautuvuuden ja luottamuksen välisen tasapainon löytäminen nähtiin myös olleen viimeisen vuoden kantavia puheenaiheita. Ei pelkästään siitä näkökulmasta, että itseohjautuvuus olisi helppoa työntekijöille, vaan sille, että kun siirryttiin etätyöhön ja työntekijöille oli vuosien varrella rakentunut rutiininomainen tapa tehdä omaa toimenkuvaa, niin joillekin tällainen siirtymä vaati suuria resurssiharppauksia, jotta osasi uudelleen organisoida oman työnsä uudessa arjessa. Itseohjautuvuus yleisesti ottaen nähtiin asiantuntijaorganisaatiossa tulevaisuuden työelämän ehdottomana työyhteisöosaamisen

vaatimuksena, mutta samaan aikaan itseohjautuvuus oli haastava käsite toteuttaa. Organisaatioissa, jotka olivat niin sanottuja kutsumusammatteja, niin suurimpana haasteena nähtiin ehdottomasti se, että työtekemistä piti rajoittaa kotioloissa. Tuntukirjausten kautta katsottuna tunnit alkoivat olemaan liiankin suuria viikkotuntimääriin nähden. Itseohjautuvuus määritellään yksilön ominaisuudeksi ja kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjaamisen tarvetta. Itseorganisoituminen taas yhteisön tai ryhmän ominaisuutta. (Martela & Jarenko, 2017, 12). Myös ketterän oppimisen luvussa mainitut tunnusmerkit tukevat myös itseohjautuvuutta ja onkin tärkeä osa itseohjautuvuutta. Myös sisäinen motivaatio on vahvasti kytköksissä itsensä johtamisen kanssa. Itsemotivoitunut halu toteuttaa asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa pakkoa, ja samalla työntekijällä tulee olla päämäärä ja tavoite, jota kohti hän itseohjautuu. (Martela, Jarenko, 2017, 12). Itseohjautuvuus voisi olla haasteellista ja vaikeatakin toteuttaa oppimisen näkökulmasta, jos ei ole sisäistä motivaatiota oppimisen suhteen. Itseohjautuvuus voidaan myös käsittää monella tavalla.

Itseohjautuvuuden nousulle on olemassa kolme olennaista syytä, mitkä liittyvät toimintaympäristön vaikutuksiin globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena. Näiden vaikutuksista toimintaympäristö on muuttunut entistä kompleksisemmäksi ja nopeammin muuttuvaksi ja tällainen muutos vaatii organisaatioilta ketteryyttä muuntautumaan sen vaatimalla tavalla. Toinen syy liittyy juuri työn murrokseen, sillä yhä useampi työ vaatii luovaa asiantuntijuutta ja samalla itsenäistä päätöksentekoa. Tämä laittaa myös johtamisen uudenlaisen teeman ympärille esimerkiksi sen suhteen, kuinka itseohjautuvuutta johdetaan, sillä ylhäältä päin käskyttäminen toimii tällaisessa asiantuntijatyössä huonosti. Kolmas näkökulma liittyy teknologian kehittymiseen, nykyajan sähköinen infrastruktuuri mahdollista hajautetun työtekemisen ja muutenkin aivan uudenlaisen tavan tehdä työtä. (Martela & Jarenko, 2017, 11).

Samalla kun puhutaan itseohjautuvuudesta, luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä nostaa päätään. Luottamus onkin yksi avainsana suhteessa tiimien ja organisaatioiden muutokseen, mikä rakentuu organisaatioiden yksilöiden menneiden kokemusten kautta. Luottamus on lähtökohtaisesti positiivinen resurssi, niin henkilöstön sekä työnantajan näkökulmasta. Vastakohtaisesti luottamuksen puute, eli epäluottamus, voi pahimmillaan heikentää organisaation kollektiivista kykyä kohdata uusia tilanteita ja löytää yhteinen motiivi ja keskitetyt energiat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Mattila, 2007, 51.)

### 5.5.3 Psykologinen turvallisuus

Nostin yhdeksi kysymykseksi psykologisen turvallisuuden. Tämä oli yksi mediakeskusteluun noussut termit koronan tultua. Tämän vuoksi halusin saada selville, oliko tämä termi tuttu haastateltaville, ja miten he kokevat tällaisen omassa organisaatiossaan. Haastatteluissa kävi nopeasti selville, että psykologinen turvallisuus terminä oli tuttu ja tullut tutuksi erityisesti viimeisen koronavuoden aikana. Termiä ei kuitenkaan ollut käsitelty organisaatioissa yhdessä koko työyhteisönä, tai tiimin kesken. Haastateltavien kohdalla ei ollut myöskään syvempää tuntemusta asiasta. Kuitenkin ymmärrettiin turvallisen ilmapiirin merkitys ja tätä kautta psykologisen turvallisuuden elementtejä pidettiin tärkeänä erityisesti tällaisen aikana, kun asiat hakevat paikkaansa jatkuvasti. Muutoin haastateltavien organisaatioissa oli rakennettu psykologisen turvallisuuden rakentavia toimintoja työyhteisöjen arkeen, kuten säännölliset tapaamiset, palautekeskustelut ja esimiehen toimesta osallistavan keskustelukulttuurin ylläpitäminen.

Haastateltava 1 kuvailee psykologisen turvallisuuden tunnusmerkkejä:

*Kyllä toi turvallisuus on ihan hirveen iso tekijä, et sä uskallat sanoa esim. mä en osaa tai en tiedä tätä, voisitko auttaa tai neuvoa, ja se voi olla monen suuntaisesti, esim. et vanhan pitää kysyä nuorelta ja toiste päin, ja oppineen oppimattomalta ja joskus kokeneen kokemattomalta ja toiste päin. Mitä turvallisempi ja mitä puhuvampi ja avoimempi yhteisö on, niin sen paremmin siinä mennään eteenpäin yhdessä. Vähän niin kuin perheen parissa, tietyllä tavalla työyhteisön kanssa.*

Organisaatioissa toimimme aina ympäristössä, joka pitää sisällään oman historiansa, kulttuurin sekä toimintatavat ja ne vaikuttavat siellä työskenteleviin tiimeihin ja yksilöihin. Tiimitoiminnassa kohtaamme jatkuvasti erilaisia tilanteita ja palavereita, joissa syntyy ja leviää tunteita ja toimintatapoja. Ryhmän vaikutus voi olla joko, tyrmäävä, innostava tai vahvistava. Tiimeissä myös jaamme omat oivalluksemme ja osaamisemme, jos koemme, että niistä seuraa jotain myönteistä, hyötyä ja iloa. Ja taas toisinpäin, jos koemme, että näiden jakamiseen suhtaudutaan esimerkiksi välinpitämättömästi, emme niin herkästi jaa omaa osaamista tai ideoita. Pelokkaassa työilmapiirissä kulkee oikeastaan vain toiminnan kannalta välttämätön informaatio, sekä luottamusta nakertavat virheelliset käsitykset. (Kupias & Peltola, 2019, 88.)

Näkisin, että psykologisen turvallisuuden synnyttämiselle ei ole pelkästään yhtä reseptiä, vaan se syntyy hiljalleen avoimella keskustelulla ja sillä, että tiimi tietoisesti pyrkii sitä kohti. Varaa sille aikaa kalenterista ja lähtee harjoittelemaan asiaa yhdessä. Kupias ja Peltola toteavatkin,

että oppimisen kannalta on merkityksellistä, missä olet ja opit. Lähiympäristö ja tiimi vaikuttavat kokemaasi turvallisuuteen, ja näin jouduttavat, helpottavat, hidastavat tai estävät yhdessä oppimista. (Kupias & Peltola, 2019, 88).

Eräs haastateltavakin kuvaili psykologista turvallisuutta yhteisön yhteisenä matkana, johon jokaisen on tietyllä tavalla suostuttava ja johon ketään ei voi pakottaa.

*Psykologinen turvallisuus ei synny pelkästään miettimällä ja märehtimällä psykologista turvallisuutta ja laulamalla kumpayaa, mut se on pitkä matka ja toki sitä voidaan organisaatiotasolla rakentaa ja pitkääkin rakentaa ja uskon siinä tietyllä tavalla tekemällä oppimisen matkaan. (Haastateltava 5.)*

Psykologinen turvallisuus on noussut viime vuosina vahvemmin esiin ja yksi syy tähän on se, että Google teki tutkimuksen, missä koitettiin selvittää täydesti toimivan tiimin salaisuutta (Project Aristotle, 2012.) Tutkimuksessa todettiin, että yksi menestyneitä tiimejä yhdistävä tekijä on se, kuinka tiimissä saadaan luotua psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. (Duhigg, 2016.) Tämän päivän työympäristön ja työmaailman monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa työntekijöiden turvallisuutta koskevat teemat tulevat jokaista lähelle. Jokaisessa työssä on nykyään jonkin asteista yhteistyötä ja tiimityöskentelyä ja tämän vuoksi psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu. Tutkimuksen mukaan sillä ei ollut niinkään väliä, keitä tai millaisia yksilöitä tiimissä oli. (Kupias & Peltola, 2019, 88.)

Psykologinen turvallisuus Amy Edmondsonin mukaan tarkoittaa ”ryhmässä vallitsevaa uskomusta siitä, että asioista voi puhua suoraan ilman kielteisiä seurauksia. Tätä uskomusta ei useinkaan tuoda ryhmässä julki, vaan sitä pidetään itsestäänselvyytenä.” (Edmondson, 1999, 371). Kupiaksen ja Peltolan mukaan psykologinen turvallisuuden tunne voitaisiin määritellä seuraavasti: ”tunne mahdollistaa sen, että voit olla oma itsesi, puhua suoraan, innovoida ja kokeilla ilman pelkoa rangaistuksesta tai naurunalaiseksi joutumisesta. Luottamus, uteliaisuus ja innostus ovat kuultavissa ja nähtävissä.” Googlen tutkimuksessa löytyi muun muassa seuraavanlaisia hyvän tiimin merkkeinä pidettyjä asioita; ongelmiin suhtautuminen - tiimin jäsenet pystyvät nostamaan virheitä esiin ja niitä myös käsitellään. Riskit; onko tiimin sisällä turvallisuuden tunnetta, jotta riskejä ja aloitteita voidaan tehdä. (Project Aristotle - re:Work, 2012.)

Työelämän, siellä vaikuttavien paradigmojen, yhteiskunnan muuttumisen ja samalla myös ymmärryksen lisääntyessä, muuttuu käsityksemme siitä, minkälaisiin asioihin työyhteisön ja siellä olevien prosessien tulisi laajentua. Nykyään ymmärrämme paljon paremmin useiden asioiden yhteyden esimerkiksi hyvinvoinnin tai vaikkapa mielenterveyden suhteen, hyvä niin, sillä tämä luo keskustelua myös työpaikoille. En tarkoita sitä, että vastuu tulisi siirtää tästä työpaikoille ja

esihenkilöillä, vaan että työelämän muuttuessa on hyvä, että ymmärrämme työntekijöihin vaikuttavia asioita ja voisimme ottaa esimerkiksi erilaisia arvoja työyhteisön sisäisiin prosesseihin. Uskoisin, että tällaisia käytännön konsteja työntekijän hyvinvoinnin tukemiseen varmasti tarvitsemme tulevaisuudessa.

Työelämän murroksen kourissa olevat työyhteisöt navigoivat uudessa ajassa ja kamppailevat useiden erilaisten ristivetojen kanssa, tähän vaikuttaa myös työelämään uudenlaisten arvojen tuleminen sekä työntekijöiden arvostaminen erilaisia asioita, arvoja, osaamista, dynaamisuutta, positiivista kriittisyyttä, verkostomaisuutta sekä toimeen tulemistä itsensä sekä muiden ihmisten kanssa. Tämä toki vaatii työntekijältäkin paljon ja näkisin, että isona vaikuttavana tekijänä tällaisten teemojen tuleminen suhteen, nousee juuri psykologisen turvallisuuden teemojen osalta.

Esihenkilö ei kuitenkaan yksin voi rakentaa tiimin turvallisuuden tunnetta, vaan tähän pitää saada mukaan koko tiimi, mutta keskustelukulttuurin avaamiseen esihenkilö voi vaikuttaa paljonkin. Se, miten tiimin kesken puhutaan avoimesti esimerkiksi nykytilanteesta, toiveista ja tiimin kehittämisestä, sitä paremmat mahdollisuudet on saada tiimin jäsenet mukaan avoimeen ilmapiiriin ja keskusteluyhteyteen. Toki joskus voi olla myös tilanne, että kulttuurin luomisessa pitää käyttää ulkopuolistakin apua. (Kupias & Peltola, 88.) Näkisin, että organisaatioiden työilmapiiriin voi vaikuttaa jokainen yksilö niin positiivisella kuin negatiivisellakin tavalla. Mutta erityisen suuri vastuu on esihenkilön omalla esimerkillä sanojen ja tekojen tasapainolla. Esi-miehen rooli tuo vakautta ja uskottavuutta päätöksille, kun he näyttävät esimerkkiä asioiden hoitamisessa, kuten vaikka keskustelukulttuurin synnyttämisessä. ”Mitä siitä seuraa, jos tuot jonkun asian tapetille” risuja, ruusuja? Asioihin tartutaan vai ei? (Haastateltava 2.) Esi-miehen rooli tässäkin on ollut suuri, mutta tämä on toki moniulotteinen asia.

*Mutta tuo vuorovaikutukselliset riskit on erittäin hyvä termi ja on myös tosi hyvä mittari siitä missä kohtaa me mennään yhteisönä.* (Haastateltava 5.)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan psykologista turvallisuutta voidaan lisätä tiimissä esimerkiksi puhumalla mieluummin oppimisen haasteista kuin tekemisen ongelmista. Tiimeissä voitaisiin ylipäänsä oppia kyselemään enemmän kysymyksiä, jotta dialogi voisi käynnistyä ja jokainen saataisiin yhteiseen keskusteluun mukaan. Turvallisessa tiimissä siis hyväksytään erheet, mokat, virheet ja vahingotkin osana työntekeä ja näistä voidaan käydä yhteistä keskustelua, josta voidaan oppia koko tiimillä. Konfliktit ovat myös pitkässä juoksussa asioita, joita jokainen kohtaamme työelämässä. Jotta tällaiset kokemukset nousevat myös yhteiseen keskusteluun ja

samalla ehkä jopa oppimiskokemukseksi, niin turvallisella ilmapiirillä on tässäkin iso vaikutus. Näissä tilanteissa on tärkeä tunnistaa tapahtumat taustalla, keskustella avoimesti tapahtuneesta sekä miten jatkossa voisimme tehdä. Lopuksi myös muistaa palata siihen, miten opimme, jotta reflektiolooppi sulkeutuu.

#### 5.5.4 Moniosaaminen ja systeemiajattelu

Yksi teema mikä nousi haastatteluissa esille, oli tulevaisuuden työntekeksen moniosaaminen. Koronan tuomat muutosajat pakottivat organisaatiot ja työntekijät uuden äärelle, monissa organisaatioissa tämä aika myös vaati uudenlaista osaamista ja oman työnkuvan laajempaa käsittämistä. Yhdessä organisaatiossa oli käynnissä organisaatiomuutos, joka näin yhdistyi korona-aikaan. Organisaatiossa käytiin yhteistoimintaneuvottelut, joiden kautta organisaatioon suunniteltiin osaaminen uudelleen. Tämä nähtiin hyvänä prosessina. Tällainen osaamislähtöisen työn muotoilu nähtiin tärkeänä myös organisaation tulevaisuuden kannalta ”oikeat ihmiset, oikealle paikalle” -näkökulman kautta.

Kun työelämä muuttuu koko ajan enemmän asiantuntijamaiseksi, sitä tehdään verkostomaisessa ympäristössä sekä tiimeissä, jotka saattavat olla kansainvälisiä ja kasaantua erilaisten projektien parissa. Tämä taas vaatii työntekijältä paljon erilaisia taitoja esimerkiksi juuri itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksellisten asioiden suhteen, mutta myös tiimiosaamisen sekä uuden oppimisen suhteen. (Hiila & Tukiainen & Hakola, 2019, 33.) Muutenkin työelämän kehittyessä tulee jatkuvasti uudella tavalla informaatiota, jota työntekijän joutuu itsenäisesti opetella, sisäistää ja valjastaa omaan työntekeeseen, sekä erilaisten projektien toteuttamiseen. Globaali toimintakenttä haastaa myös kieliosaamisella ja kansainvälisten tiimien tullessa yhteen ymmärryksellä erilaisista kulttuurisista eroista. Muuttuva työelämä haastaa osaamista monella tavalla. Haastatteluissa nousi useassa kohtaa tulevaisuuden kolmannen sektorin pohtiminen ja kuinka työntekijältä odotetaan repeämistä oman työnkuvan ulkopuolelle ja rohkeasti heittämään itsensä ”likoon” uuden edessä.

Samalla kun työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa moniosaamista, esihenkilöiltä vaaditaan systeemiajattelua. Yksi haastatteluissa nousseista teemoista, oli johtamiseen liittyvät haasteet työelämän muutosten suhteen. Haasteet liittyivät erilaisten rahoituskuvioiden ja kolmannen sektorin ominaispiirteiden näkökulmaan, kuten vapaaehtoisuus, sosiaaliset tavoitteet sekä voittoa tavoittelemattomuus. Viitala ja Jylhä toteavatkin, että kolmannen sektorin johtaminen on usein poikkeuksellisen vaativaa projektijohtamista. Useiden kolmannen sektorin toimijoiden

arkeen kuuluu monia sellaisia elementtejä, joita ei voi ennustaa, esimerkiksi jonkun projektin tai hankkeen toteuttamisessa saattaa olla mukana useita eri toimijoita, vapaaehtoisia, talkoolaisia, tai siihen voi sisältyä muita kansalaistoiminnan elementtejä, jotka ovat ei-palkattujen henkilöiden vastuulla. (Viitala & Jylhä, 2019, 347.) Näin ollen muuttuvia tekijöitä saattaa olla matkan varrella useita ja asioiden hoitaminen tapahtuu ihmisten sisäisen motivaation kautta, ja näin motivaatiosta tulee yks suurimmista tekijöistä myös johtamisen näkökulmasta. Tässä tullaan kysymykseen siitä, että miten johtaa ihmisten motivaatiota projektien tai hankkeiden pitkäjänteisen onnistumisen suhteen.

Haasteet näkyvät organisaatioiden arjessa myös laajempienkin kokonaisuuksien suhteen, ja haastatteluissa jokainen haastateltava pohti korona-ajan jälkeistä aikaa organisaatioiden ja kolmannen sektorin tulevaisuuden suuntaviittojen näkökulmasta. Haastatteluissa todettiin myös, että yhtä ainoaa ”varmaa” suuntaa ei varmastikaan ole syntymässä, vaan asiat etenevät organisaatioiden suhteen omalla painollaan ja työn tulevaisuus hahmottuu arkisten valintojen ja tulevaisuuteen suuntaavan strategisen toiminnan kautta. Osa haastateltavista pohti kuitenkin kolmannen sektorin ekosysteemin rakennetta, sekä tulevaisuuden erilaisia skenaarioita oman osaamisensa sekä organisaation osaamisen kautta. On tarpeen pohtia, kuinka pitää oma osaaminen tarvittavalla tasolla, jotta kykenee omalta kohdaltaan vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, ja näin olla vaikuttamassa organisaation resilienssitekijöihin.

Työelämän murroksen kompleksisuus vaatii eritoten johtajalta isojen rakenteiden hahmottamista. Elämme tällä hetkellä postmodernin ajanjakson jälkeistä aikaa, jota kutsutaan digiajaksi. Kyseiselle ajalle ominaista on toimintaympäristön epästabiili olotila sekä epäjatkuvuus. (Viitala & Jylhä, 2019, 351). Tällaisessa ympäristössä ei välttämättä ole tarjolla selkeitä kokonaisuuksia tai tarkkoja vastauksia. Ongelmat myös saattavat liittyä ennalta-arvaamattomiin asioihin ja ratkaisuja ei ole aikaisemmin keksitty. Tämän vuoksi esihenkilöt tarvitsevat systeemiajattelua. Viitala ja Jylhä antavat organisaatioille myös yhden toiminta-ajatuksen organisaatioiden toiminnan kehittämiseen, skenaariotyöskentelyn kautta (Viitala & Jylhä, 2019, 353.)

Systeemiajattelun tärkeimpiä ominaispiirteitä on pyrkiä katsomaan asioita kokonaisuuksien kautta. Tätä tosin haastaa alati muuttuva toimintaympäristö, sekä erilaiset ilmiöt ja paradigmojen muutokset. Tällaisessa ympäristössä ei ole yksinkertaisia ja helppoja ratkaisuja tarjolla, ja jotta voimme löytää erilaisia kestäviä ratkaisuja, on elintärkeää pyrkiä katsomaan systeemiajattelun kautta. Kokonaisvaltaisuus auttaa hahmottamaan esimerkiksi miksi kyseinen organisaatio on olemassa ja mitä tarkoitusta varten systeemi on ylipäänsä olemassa, sekä miten se

on vuorovaikutteisessa suhteessa isomman ja laajemman kokonaisuuden kanssa. Tämä auttaa tiedostamaan erilaisia kokonaisuuksia ja niiden taustalla vaikuttavia tarkoituksia, ja organisaatiossa se voisi olla esimerkiksi organisaation sisäisen kulttuurin vaikuttavuutta suhteessa työntekijöihin tai toisinpäin. On tärkeää osata sisäistää kokonaisuuden vaikutussuhteita, kun suunnitellaan kokonaisuuksien erilaisten ongelmien ratkaisuja.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön idea syntyi vuosi sitten työelämää ravistelleesta keväästä, jolloin saimme sukupolvikokemukseksi maailman laajuisen pandemian. Koronan tuomat vaikutukset olivat laajat, ja jokainen sai niistä varmasti osansa. Pelkästään työelämän näkökulmasta tarkasteltuna, vaikutukset näkyivät usealla eri tasolla ja tavalla; uusina mullistuksina ja jo käynnissä olleita työelämän murroksen prosesseja vauhdittaen. Olen työssäni käsitellyt työelämän murrosta sekä laajempänä ilmiönä sekä juuri koronan esimerkkitapauksien organisaatiotasolla aikaansaamien vaikutuksia kautta. Kiinnostuin opintojen ensimmäisen vuoden keväällä julkiseen keskusteluun nousseesta organisaatioiden kehittämisestä sekä termeistä, joita keskustelussa käytettiin. Keskustelua seurattessani päätin, että tästä aihepiiristä haluaisin tehdä tutkimuksellisen kehittämis-työni.

Kehittämistyölleni tilaajaksi löytyi työelämää, yhteisöjen kehittämiseen ja johtamiseen tähtäävän työyhteisön kehittäjäopintokokonaisuuden kautta. Yhteisen intressin tarkennuttua lähdin tarkastelemaan työni teemaa tutkimuksen tilaajan Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa ja tätä kautta aloin hahmottamaan tutkimuskysymyksiä, jotka liittyivät työelämän murrokseen, koronaviruksen tuomiin muutostekijöihin, sekä organisaatioiden resilienssiin tällaisina aikoina. Opinnäytteeni tarkempi aihepiiri rakentui, kun lähdin tutkimaan organisaation resilienssiin johtavia asioita, eli minkälaisia asioita tulisi organisaation arjessa tapahtua, jotta organisaatio voisi olla muutoskykyinen muuttuvassa toimintaympäristössä ja osaltaan vastata tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Lähestyin oman taustani kautta luontaisesti kolmannen sektorin toimijoita, vaikka yhtä hyvin tutkimuksen olisi voinut tehdä mitä tahansa sektoria edustavan organisaation tulokulmasta. Uskon, että tutkimuksessa nousseita suuria linjoja voidaan hyödyntää sektoriin katsomatta, sillä pelkistetysti voidaan sanoa, että pohjimmiltaan kaikki työyhteisöt rakentuvat juuri ihmisistä ja heidän välisistä vuorovaikutuksellisista suhteistaan. Tarkempien kehitysehdotusten osalta eri sektoreiden vertailu voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Onko esimerkiksi kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin väliltä löydettävissä samankaltaisuuksia, kun tullaan organisaatioiden resilienssiin ja oppimiseen?

Resilienssi on laaja-alainen käsite, ja se on opittava työelämätaito, jonka avulla sopeutuminen uusiin ja epävarmoihin tilanteisiin helpottuu. Se on kollektiivinen kyky tunnistaa omat vahvuudet sekä samalla olla avoin ja aidosti osallistaa työyhteisöä uuden oppimisen erilaisiin toimintoihin. Organisaation resilienssiin liittyy vahvasti prosessista oppimisen näkökulma, joka on

nähtävillä silloin, jos yhteisöä kohdanneen haasteen kautta voidaan todeta, että työyhteisön selviytymiskyky on parantunut ja yhteistä oppimista on tapahtunut. Toisin sanoen, jotta organisaatio on muutoksessa resiliентti, täytyy organisaatiotasolla tapahtua oppimista. (Lipponen, 2020, 217–218.)

Tästä tullaan kehittämistyön ytimeen, eli minkälaisin keinoin organisaatio voi opetella olemaan muutoskykyinen ja mitkä ovat oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Tutkimusta ja haastatteluita tehdessä kävi nopeasti selväksi, että organisaatio voi oppia oppimaan. Tähän tarvitaan yksilöitä, jotka ovat itseohjautuvasti halukkaita oppimaan ja osaavat myös hyödyntää toistensa osaamista. Ratkaiseva vaikutus on myös johdon päätöksillä, jotka koskevat toimintamalleja, rakenteita ja organisoitumisen tapaa. Tämä näkyy organisaation suuremmassa kuvassa, eli kulttuurissa. Organisaation kulttuurilla on laaja vaikutus siihen, minkälaisia asioita arvostetaan yhteisön arjessa, sekä miten vallitsevat asiat nähdään ja mielletään. Kaiken toiminnan on edistettävä luovaakin oppimista ja tuettava sitä myös kollektiivisesta näkökulmasta. Lisäksi on pyrittävä edistämään yhteisen osaamisen jakamista organisaatioon yhteiseksi pääomaksi. Mitä jäykempi ja hierarkkisempi organisaation rakenne on, sitä vaikeampi sen on toimia ketterästi. Oppimaan oppimiseen tarvitaan sekä oppimista vahvistavaa *kulttuuria* että oppimista tukevia *rakenteita*.

Kehittämistyössä nousi esiin myös siiloutuneiden ja hierarkkisten organisaatioiden kankeus. Haastatteluissa tällainen organisaatiomalli koettiin vanhakantaisena ja käytännössä haastavana, sillä pahimmassa tapauksessa organisaation tiimit, tai jopa toimialat eivät keskustele keskenään. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että organisaation yhteinen suunta saatetaan nähdä ja kokea tiimien välillä hyvinkin eri tavoin. Tällainen yhteisen näkemyksen puute saattaa vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja sisäiseen motivaatioon. Vaikka yksilöiden motivaatio asioita kohtaan saattaa vaihdella paljonkin asioista riippumatta, on selvää, että motivaatio määrittelee sen mihin asioihin haluamme panostaa, mihin asioihin laitamme huomiomme sekä minkälaiselle intensiteetillä sitä teemme. (Kupias, Peltola, 2019, 47.)

Työn keskeisiin tuloksiin sisältyi myös paljon huomioita organisaation ja oppimisen välisestä suhteesta. Esiin nousseista aihealueista tärkeimmiksi organisaation resilienssin tunnusmerkeiksi nousivat *dialogi, itseohjautuvuus ja luottamus, psykologisen turvallisuus sekä moniosaaminen ja systeemiajattelu*. Nämä ominaisuudet on tärkeää huomioida oppivan organisaation arjen ja resilienssin vahvistamisessa. Mielestäni aihealueet ovat laajemminkin työyhteisön ke-

hittämisen kannalta erittäin mielenkiintoisia ja ajankohtaisia. Haastatteluissa nousi useassa kohdassa esiin myös ajatus siitä, että asioita voi harjoitella yksilönä ja yhteisönä. Tämä nähtiinkin erittäin tärkeänä osatekijänä vaikuttamassa siihen, millaista kulttuuria organisaatioihin halutaan olla luomassa. Olisi tärkeää varata aikaa organisaatioiden strategian, arvojen ynnä muun, näköiselle toiminnalle ja harjoitella yhdessä askeleita kohti uudenlaista suuntaa.

Yksilön oppimisen näkökulmasta psykologian professori Anders Ericsson totesi laajassa meta-analyysissään, että jokainen voi olla maailman huipputekijä alalla kuin alalla harjoiteltuaan riittävästi, harjoitusta toki vaaditaan 10 000 tuntia. Aika on pitkä, mutta tämän ajatuksen keskiössä, oli se, että taidot karttuvat harjoittelun kautta ja keskeistä on juuri uusien asioiden opettelu. (Järvilehto, 2013,61). Yhteisen ajan antaminen ja tietoinen jaettu tavoitetta kohti suuntautuva tekeminen ovat tärkeässä osassa myös kollektiivisessa oppimisessa. Prioriteetteja on harjoiteltava yhdessä, jotta niistä syntyisi uusia toimintamalleja. Kehittämistyöni perusteella esihenkilön antama esimerkillä vahva merkitys erilaisten prosessien käynnistämisessä, kuten vaikka kollektiivisen, jokaista kohtaavan dialogin harjoittelun aloittajana. Esihenkilöiden on mielestäni myös osattava nähdä oman toimintansa vaikuttavuus, ja tartuttava mahdollisuuksiensa ruokkia ympärillään halua oppia ja kulttuuria, jossa työyhteisön jäsenet pääsevät itse kehittämään omaa työtään.

Työntekijältä vaadittava itseohjautuvuus on nyt ja jatkossa keskeinen asiantuntijatyön ominaisuus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä johtaa itseään ja oman työn organisointia työnsä toteuttamiseksi. Itseohjautuva toimintatapa edellyttää luottamusta, sillä itseohjautuvan työntekijän suurimpia sisäisen motivaation lähteitä on merkityksellisyyden kokemus ja yhteinen visio, johon hän voi itseohjautuvuudellaan nojata. Tässäkin tullaan jälleen esihenkilön rooliin tärkeeseen. Esihenkilöiden olisi hyvä tuntea alaisensa ja nähdä jokainen yksilönä. Yksi suurimmista teemoista, joka toistui jokaisen tutkimuksen haastateltavan kohdalla, oli psykologinen turvallisuuden tunne. Tämä koskee sekä tiimitasoa että organisaatiota yleisesti. Emme ikinä ole täysin immuuneja toisten vaikutukselle (Kupias & Peltola 2019, 88). Sen vuoksi psykologisen turvallisuuden sävyt ovat merkityksellinen osa kokemustamme tiimistä ja sen myötä toimintamme ohjaava tekijä.

Sosiaalisiin taitoihin kohdistuvat odotukset ovat vain voimistuneet viime vuosikymmenten erittäin nopean informaatioteknologian kehittymisen myötä. Jatkuva kehitys haastaa meitä yksilöitä ja työyhteisöjä kaiken uuden oppimiselle esimerkiksi sosiaalisten taitojen myös elämän-

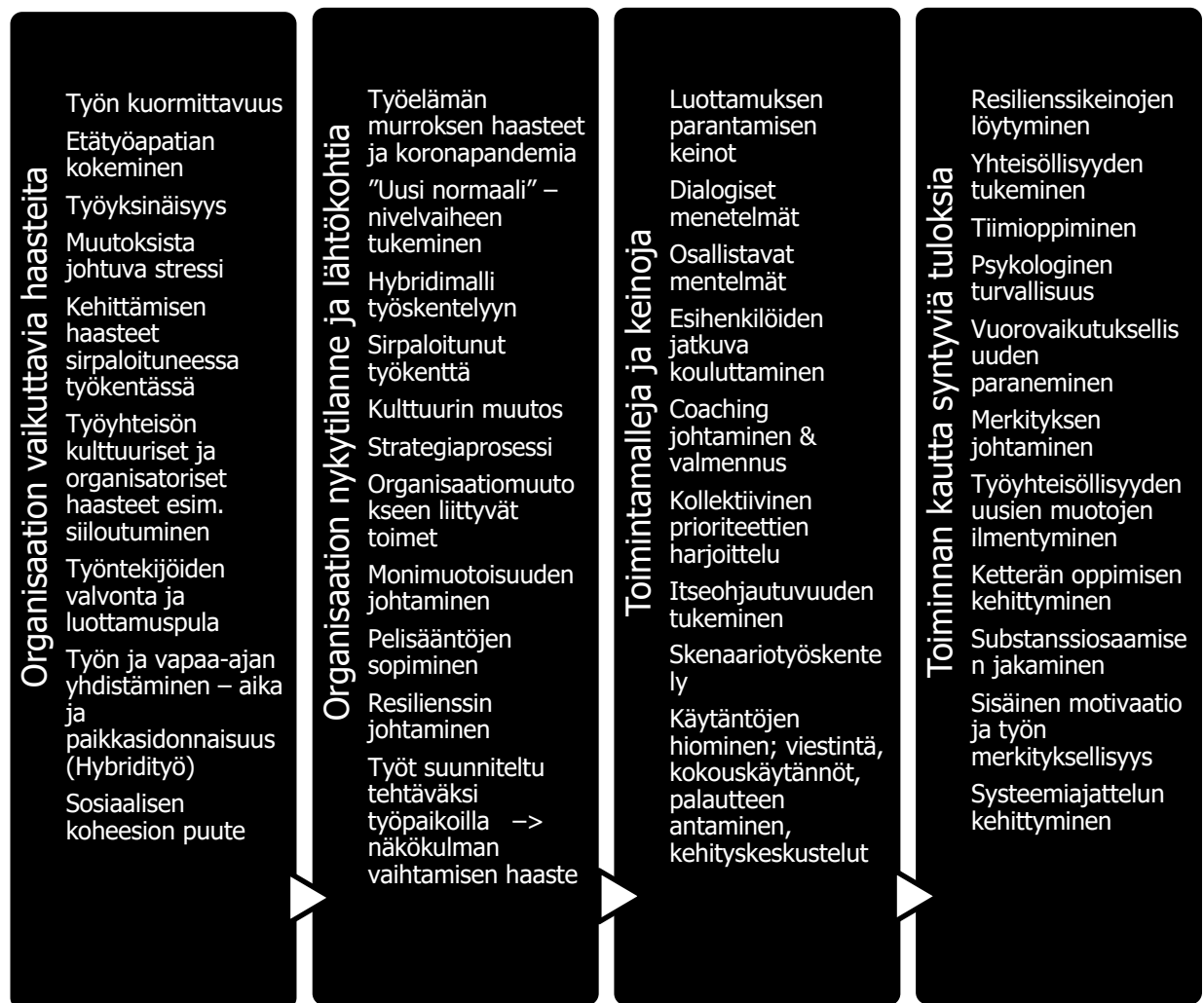
hallinnan kaltaisissa asioissa. (Ahtola & Sajaniemi, 2016, 22). Sosiaalisuuden käsite on löytänyt uusia merkityksiä informaatioteknologian kehittymisen myötä. Sähköisten verkostojen muovatessa käsitystämme esimerkiksi uusyhteisöllisyydestä, mittaamme nykyään sosiaalisuutta erilaisten sosiaalisen median alustojen kautta. Tämä ei ole negatiivinen asia, mutta ihmisen kehityksen näkökulmasta, on selvää, että olemme saavuttaneen uudenlaisen tason. Kymmenien tuhansien vuosien aikana olemme kehittyneet sosiaalisiksi ihmisiksi ja parissa kymmenessä vuodessa tämä muutos on tiivistynyt virtuaalisiin sosiaalisiin verkostoihin. Kysymykset ovat suuria, vaikka niitä pohtisi pelkästään työelämän näkökulmasta. Miten käy aiemmin opittujen taitojen ja kykyjen kanssa? Muovautuvatko ne vai korvautuvatko ne selkeästi uudella toimintatavoilla? Kysymykset laajenevat nopeasti ihmisyyteen laajemmin; miten tämä kaikki vaikuttaa vuorovaikutukseen, kykyyn olla läsnä, läheisyyteen ja yhteisöllisyyteen?

Erilaiset muutostekijät ovat aina vaikuttaneet organisaatioihin ja tekevät sitä jatkossakin. Haastatteluista nousi vahvasti muutoksen nopeat vivahteet, jotka väistämättä ovat organisaatioiden ja työntekijöiden arjessa, kuten digitalisaation vaikutukset työelämässä. Digitalisaation pyörteissä ja työelämän sähköistyessä resilientin organisaation suurimmiksi ominaispiirteiksi nähtiinkin samalla ihmisten välinen turvallinen ja kohtaava vuorovaikutus. Uskoisin, että tulevaisuudessa sosiaaliset työyhteisöosaamisen ominaisuudet ovat suuressa roolissa työn organisoinnin sekä työyhteisöjen hyvinvoinnin näkökulmasta. Pohjimmiltaan oppivan organisaation taakana ovat ihmiset, joilla on jatkuvan oppimisen mahdollisuuden ja esihenkilötuen myötä rakennettuna hyvät puitteet toteuttaa työtään.

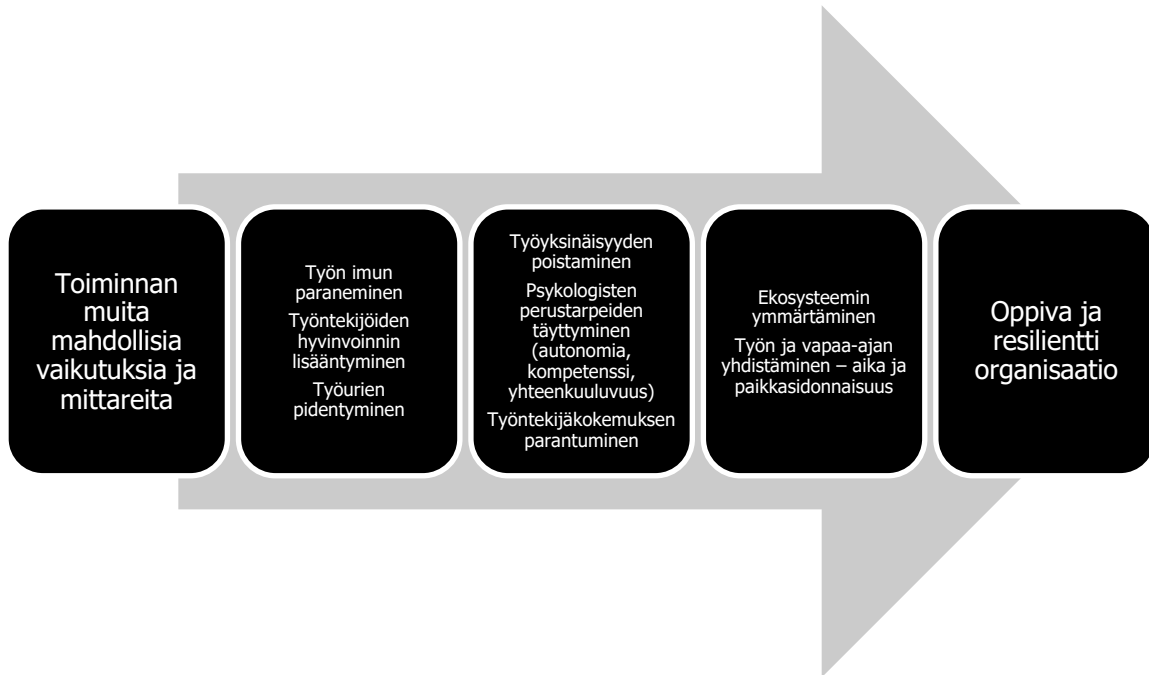
Tutkimuksen luvussa 5.5. *oppivan organisaation tunnusmerkit* kuvatut tulokset ovat konkreettisia asioita, joita voidaan hyödyntää TKI-toiminnan erilaisissa hankkeissa ja sidosryhmätyöskentelyssä. Tunnusmerkkejä voivat myös yksittäiset yhteisöpedagogit lähteä toteuttamaan työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseksi. Näkisin, että yhteisöllisen prosessiosaamisen merkitys nousee näiden teemojen kautta tulevaisuuden työelämässä entistä suurempaan merkitykseen. Jotta työyhteisöjä voidaan olla kehittämässä, tarvitaan sellaista vuorovaikutuksellista osaamista, joka samalla nostaa työyhteisöllisyyden teemoja organisaation sisällä puhuttavaan kieleen, että sen kautta kykenee tukemaan uuden kulttuurin oppimista organisaatiossa. Tämän vuoksi opinnäytteessä saatuja tuloksia voidaan käyttää tukena eritasoisissa yhteisöllisissä prosesseissa ja menetelminä organisaation resilienssin kehittämiseksi. Osa niistä voidaan ottaa myös käyttöön sellaisenaan organisaatioien sisäisiin toimintaperiaatteisiin ja käytänteisiin.

Kuvaan taulukossa 5 ja 5.1 tunnusmerkkien toteuttamista organisaation erilaisten haasteiden ja lähtökohtien kautta. Taulukossa 5 hahmottelen organisaatioon kohdistuvia haasteita ja mahdollisia lähtötilanteita, sekä minkälaisia menetelmiä ja keinoja voidaan näissä tilanteissa toteuttaa. Taulukossa 5.1 on kuvattu toiminnasta syntyviä mahdollisia tuloksia ja mittareita. Taulukoiden tarkoituksena on kuvailla toimintaympäristön haasteita, keinoja sekä tuloksia.

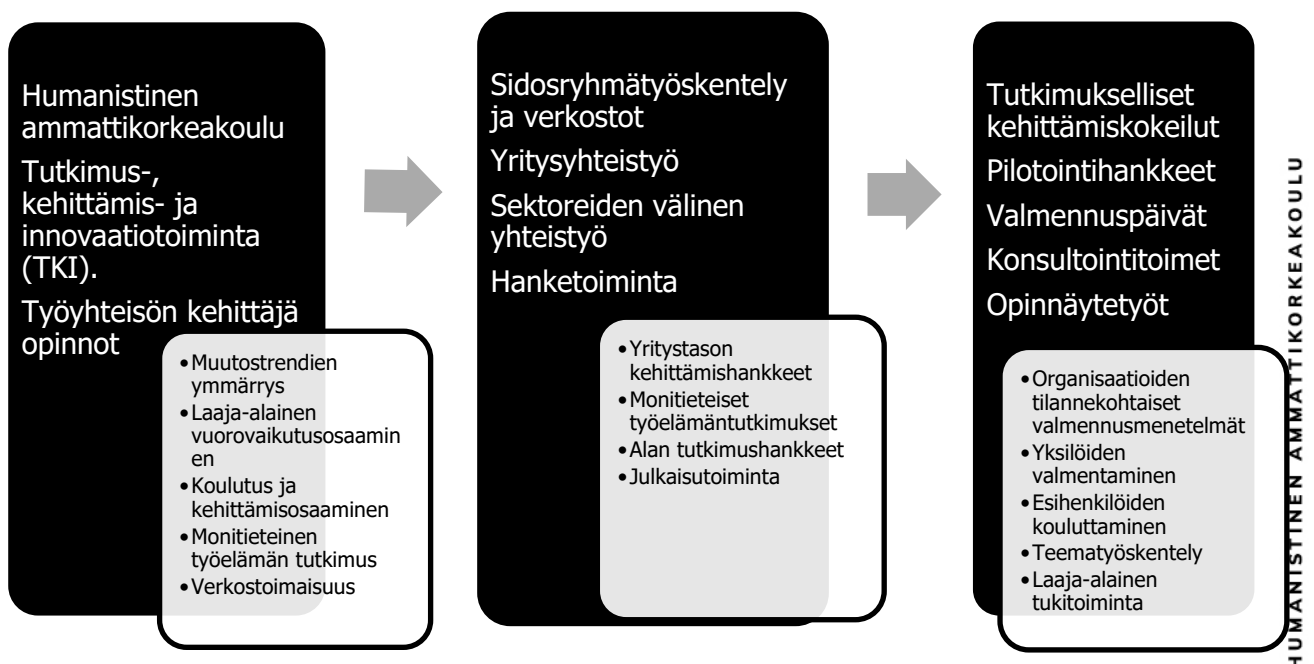
Taulukko 5.



Taulukko 5.1 Jatkaa vuorovaikutuksellisten prosessien vaikutuksia ja tuloksia organisaation arkeen, kulttuuriin sekä työntekijän hyvinvointiin.



Kuvio 8, kuvaa, miten opinnäytetyöni tulokset sopivat Humak:n tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, ja kuinka niitä voidaan hyödyntää TKI-toiminnan sidosryhmä- ja yritys-toiminnassa. Kuviossa kuvaamaani prosessia voidaan hyödyntää teemojen osalta ja tätä kautta konseptoida esimerkiksi erilaisia hankkeita tai koulutuksia, ja toimijoiden parissa voidaan toteuttaa erilaisia organisaation kehittämiseen tähtääviä toimia.



Taulukoista voidaan todeta, että vaihtelevissa ristiaallokoissa olevat organisaatiot tarvitsevat systeemien erilaisiin prosesseihin työntekijät huomioivaa ja heitä lähellä olevaa otetta. Kovan substanssiosaamisen rinnalle työelämään tarvitaan myös humanin lähestymistavan asiantuntijoita. Tähän yhteisöpedagogit – kohtaamisen ammattilaiset – sopivat äärimmäisen hyvin. Yhteisöpedagogit ovat yleisesti tunnistettu tavastaan tehdä vuorovaikutuksellisella ja kasvatuksellisella otteella työtä kansalaistoiminnan ja nuorisotyön saralla. Kuten luvussa 3.1 totesin, työyhteisön kehittäjän opinnot ovat rakentuneet työelämän jatkuviin tarpeisiin juuri vuorovaikutuksellisen osaamisen ja tietyllä tavalla kasvattamisenkin näkökulmasta. Työyhteisön kehittäjäopintojen strategiset painopisteet ovat 1) *tuottavuuden ja organisaatiokulttuurien kehittäminen*, 2) *työyhteisöjen monimuotoisuus ja työurien pidentäminen* ja 3) *eettinen vastuu ja yhteisöllisyyden uudet muodot työelämässä* (Järvensivu, Viitanen, 2020.) Työyhteisön kehittäjäopintojen lähestymistapaa voidaankin soveltaa sektorista riippumatta eri organisaatioihin. Humanistisen ammattikorkeakoulun työyhteisön kehittäjäopinnot tulevat erittäin tärkeään väliin työelämän murroksen ja siihen vaikuttavien eri prosessien näkökulmasta. Uskoisin myös, että Humak:n työyhteisön kehittäjäopintojen merkitys ja TKI-akselin jatkuva organisaatioiden kehittämiseen tähtäävä työ nousee digitalisaation ja vuorovaikutuksen kasvavassa suhteessa jatkuvasti merkityksellisempään rooliin.

Opinnäytetyössäni nousseita tunnusmerkkejä voidaan käyttää tukena organisaation kehittämiseen tähtäävään toimintaan, esimerkiksi vuorovaikutuksellisten toimintamallien tai skenaariotyöskentelyyn osana. Niitä voi toteuttaa joko erillisinä toimintoina tai sitten prosesseina, jossa keskiössä on vuorovaikutuksellisuus yhteisön kesken ja tavoitteena on rakentaa kollektiivisesti turvallista, toista aidosti kohtaavaa ja kestävää kulttuuria. Näitä voidaan mallintaa myös pandemia-ajan siirtymävaiheessa, kun työntekijät palaavat organisaatioihin ja työyhteisöt lähtevät yhdessä rakentamaan työntekeksen tapoja ”uudessa normaalissa.” Tähän nivelvaiheeseen voidaan tarttua TKI-hankkeissa tuomalla vuorovaikutuksellisten prosessien merkitystä kohtamaan työelämään palaamisen haasteita. Vuorovaikutuksen merkityksellisyys vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen ja se näkyy siinä, miten työnantajat kykenevät kommunikoimaan pandemian jälkeistä aikaa ja siirtymän eri vaiheita. (McKinseyn raportti, 2021).

Työntekeksen ”uutta normaalia” kohtaa hybridityöskentelyn haasteet, työssä jaksamiseen liittyvät tekijät esimerkiksi työyhteisöstä etäntymisen tai etätyöapatin näkökulmasta, ja tämä voi

näkyä osittain asioiden kehittämisen pysähtymisenä, jos aitoa kohtaamista ei pääse syntymään ilman kasvokkain työskentelyä. Uuden ajan ja tapojen hahmottamiselle sekä uudenlaisen ajattelun kehittämisellä on tilausta, se on samalla mahdollisuus mikä organisaatioiden kannattaa käyttää. Organisaatioiden esihenkilöt, työntekijät ja työyhteisöjen kehittäjät voivat omalta osaltaan olla rakentamassa organisaatioiden sisälle työelämässä jatkuvan oppimisen ja työyhteisöosaamisen ekosysteemiä, jossa kohtaava vuorovaikutus tukee työntekijöiden pystyvyyden tunnetta ja sen kautta yhteisön resilienssiä.

Tämän aihealueen jatkotutkimuksia voisi toteuttaa erilaisista näkökulmista työelämää koskevan keskustelun laaja-alaisuuden ja koronan tuomien muutoksien vuoksi. Itse olen opinnäyte-työni ajan miettinyt, että olisi mielenkiintoista toteuttaa käytännötasolla kehittämistehtävä ja mallintaa opinnäytteessäni esiin nousseita teemoja organisaatioiden arjessa käytännössä. Tutkimusta voitaisiin toteuttaa osallistamalla tiimejä ja yksilöitä aina työntekijöistä esihenkilöihin. Toimintatutkimuksen kautta voitaisiin tutkia erilaisia mittareita käytännössä ja katsoa millä tavalla ne toteutuvat vuorovaikutuksellisten menetelmien parissa. Koronaviruksen tultua moneen organisaatioon on rakentunut uudenlainen sähköinen infrastruktuuri, joka luonut uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja organisoitua. Tämän kaiken keskellä on hyvä myös nähdä sosiaalinen infrastruktuuri, joka toimiessaan oikealla tavalla takaa työn onnistumisen myös tulevaisuudessa. Uskoisin, että esimerkiksi tällaisten tutkimusaiheiden kautta voisi tuoda erittäin mielenkiintoista käytännön tutkimustietoa TKI-akselin sekä työyhteisön kehittäjäopintojen laajaan tutkimuskenttään. Tämä toisi myös arvokasta uutta tietoa yhteisöpedagogien lähestymistavoista käytännössä.

## LÄHTEET

Alasoini, Tuomo & Houni, Pia 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Work Up! Tulevaisuuden työ. Viitattu 20.2.2021.

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM\\_oppaat\\_3\\_2018\\_Work\\_Up\\_Tulevaisuuden\\_tyo\\_22012019\\_Web.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_Work_Up_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf)

Andrea, Alexander & De Smet, Aaron & Langstaff, Meredith & Ravid, Dan 2021. McKinsey & Company. What employees are saying about the future of remote work. Viitattu 31.5.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work#>

Ahtola, Annarilla & Sajaniemi, Nina 2016. Psykkinen hyvinvointi ja oppiminen. PS-kustannus. Suomi.

CGI. Työn murros Suomessa 2019. Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. Viitattu 20.2.2021.

[https://www.fi.cgi.com/hubfs/Tyon\\_murros\\_Suomessa\\_2020.pdf?utm\\_campaign=FI-IPS%20Ty%C3%B6n%20murros%20tutkimus&utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-8wc5VbMm4C0Snt\\_-HgX\\_fngiy4X6yPvJJhTfqSCBsuMHfHNqrsKzh1tzjsLx83ttzyKuO0p3ZDGLmmiua\\_JoYsklr\\_i43msSbe6ISw6BuPXATq-NcY&\\_hsmi=81009502&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_content=81009502&hsCtaTracking=c19d9221-8487-4a88-8915-08ef317ec2c3%7C43eba580-1e6d-4664-8bd0-391ff2b3fc1c](https://www.fi.cgi.com/hubfs/Tyon_murros_Suomessa_2020.pdf?utm_campaign=FI-IPS%20Ty%C3%B6n%20murros%20tutkimus&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8wc5VbMm4C0Snt_-HgX_fngiy4X6yPvJJhTfqSCBsuMHfHNqrsKzh1tzjsLx83ttzyKuO0p3ZDGLmmiua_JoYsklr_i43msSbe6ISw6BuPXATq-NcY&_hsmi=81009502&utm_source=hs_automation&utm_content=81009502&hsCtaTracking=c19d9221-8487-4a88-8915-08ef317ec2c3%7C43eba580-1e6d-4664-8bd0-391ff2b3fc1c)

Drucker, Peter 2008. Voittoja tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki. Talentum.

Duhigg, Charles 2016. THE WORK ISSUE. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. Viitattu 5.3.2020. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 350–383. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Viitattu 21.3.2021 [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf)

Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Jyväskylä. Tuuma kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Humanistinen ammattikorkeakoulu. Murros muuttaa työn tekemisen tapoja. Viitattu 3.5.2021. <https://www.humak.fi/info/tyoyhteisojen-kehittaminen/>

JULIA ROZOVSKY 17.11.2015. The five keys to a successful Google team. Viitattu 4.4.2021. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Järvilehto, Lauri 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki. Tammi.

Järvensivu, Anu & Viitanen, Reijo 2020. Työelämän tutkimus. Katsauksia ja keskustelua. Työyhteisön kehittäjäkoulutus Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Viitattu 15.1.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97980>

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki. Talentum.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

Lipponen, Krisse 2020. Resilienssi arjessa. Tallinna. Printon.

Mattila Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki. Alma Talent.

Ojala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari.

Pirinen, Helka 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Pojjula, Soile 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki. Kirjapaja.

Puutio, Risto & Heikkilä, Juha-Pekka 2018. Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä. Metanoia instituutti.

Project Aristotle - re:Work. Guide: Understand team effectiveness 2012. Viitattu 6.4.2021. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy. Paino Balto Print. Liettua

Seeck, Hannele 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa. Hansaprint Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 22.3.2021. Työolobarometri 2020 -ennakkotiedot. Viitattu 2.4.2021. [HTTPS://JULKAISUT.VALTIONEUVOSTO.FI/BITSTREAM/HANDLE/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.PDF](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Muutosjoustavuus (resilienssi). Viitattu 6.5.2021. <https://tem.fi/muutosjoustavuus-resilienssi->

Valtioneuvoston kanslia 7.2.2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Viitattu 6.5.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161358>

Valtioneuvoston kanslia 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Viitattu 8.5.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80036>

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista. Keuruu. Otava.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

# LIITTEET

## LIITE 1.

### Tiedote haastateltavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

#### TUTKIMUS MUUTOKSISTA TYÖELÄMÄSSÄ, OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA JA MUUTOSKY- VYKKYYDESTÄ.

Tämän tutkimushaastattelun tarkoituksena on selvittää työelämän murroksen ja ulkopuolelta tulleiden muutosten (esim. Covid19 tai muu) vaikutuksia kolmannen sektorin organisaatioihin. Tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaation oppimista ja muutoskyvykkyyttä muutosten keskellä. Mitkä ovat oppivan organisaation periaatteet?

**Tutkimuksen toteutustapa:** Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna etäyhteydellä, jonka toteutukseen varataan max. 1 tunti. Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu haastattelun kautta ja osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelu nauhoitetaan ja tutkimuksen toteuttaa Jesaja Kärkkäinen. Haastattelun tukena käytetään haastattelurunkoa, tavoitteena on kuitenkin rento keskustelu ja kiinnostuksena haastateltavan omat kokemukset ja ajatukset organisaationsa toiminnasta. Näin ollen myös muut tärkeät asiat teemoihin liittyen otetaan huomioon.

**Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus:** Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista ja tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastattelujen äänitallenteet hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen toteuttaja. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastateltavien tiedot (nimi ja ammatti) voidaan laittaa tutkimuksen liitteeseen, jos haastateltava haluaa. Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisiä ohjeita.

**Tutkimukseen osallistuvan oikeudet:** Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Teillä on halutessanne mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen tuloksista myöhemmin. Voitte kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voitte milloin tahansa peruuttaa suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta.

#### Haastateltavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimusaineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen sekä haastateltavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun, haastattelun nauhoittamiseen sekä hyväksyn henkilötietojeni (nimi, sähköposti, ammatti) käsittelyn. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia saa käyttää kehittämistyöni

tutkimuksessa. Tutkimuksen liitteessä mainitaan haastateltavien nimet ja ammatit, jos haastateltava haluaa.

---

Päiväys ja Haastateltavan allekirjoitus

---

Päiväys ja Tutkijan allekirjoitus

LIITE 2.

## **Liite. Haastattelukysymykset**

Johdanto kyselyyn

Suomalaiseen työelämään liittyvässä keskustelussa on pitkään puhuttu, että työelämä sellaisenaan on murroksessa ja esimerkiksi digitalisaation ja teknologiakehityksen kautta työelämään on tullutkin murroksen erilaisia sävyjä. Mitä työelämän murros ja muutokset sitten oikein tarkoittavat organisaatiotasolla? Miten muutokseen reagoidaan ja miten organisaatiot voivat oppia muutoksen keskellä?

### **1. TAUSTATIEDOT**

- Haastattelun ajankohta on (päivämäärä) ja klo (kellonaika).
- Esittele itsesi ja kerro, kuinka kauan olet toiminut kyseisessä asemassa? Minkä kokouksessa järjestössä toimit?

## 2. HAASTATTELUN TEEMAT

1. Miten työelämän murros vaikuttaa teidän organisaatiossanne? (esim. digitalisaation ja teknologian tuomat vivahteet, työn tekemisen tavat, ym.) Vai vaikuttaako se mitenkään? (avoin)
2. Mitä muita muutoksia on tapahtunut teidän organisaatiossanne viimeisen vuoden aikana?

*Tukikysymyksiä:*

- Mikä muuttui?
- Mikä koettiin hyvänä /huonona?
- Mitä jäi arkeen? Mikä oli vaikeinta ja mikä oli parasta?
- Mitkä prosessit olivat tärkeimpiä?

3. Miksi on tärkeää osata oppia tämän päivän työelämässä?

*Tukikysymyksiä:*

- Miten voisi määritellä oppimisen työpaikoilla?
- Mistä voi tietää onko organisaatio avoin oppivalle kulttuurille?
- Onko oppiminen osa työtä nykyään ja pitääkö se olla?
- Millaisin keinoin voisi tukea työntekijää oppimisessa?

4. Miten määrittelisit organisaation sisäisen oppimisen?

*Tukikysymyksiä:*

- Miten teidän organisaationne oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti?
- Miten esimies/ työntekijä voisi edistää organisaation oppimista?
- Onko psykologisella turvallisuudella tekemistä organisaation sisäiseen oppimiseen?

5. Mitkä ovat mielestäsi oppivan organisaation periaatteet?

*Tukikysymyksiä:*

- Koko työyhteisö mukaan kehittämiseen?
- Mitä voisivat olla ominaispiirteitä ja ominaisuuksia, jotka parantavat työyhteisön kykyä selviytyä äkillisistä, odottamattomista ja haitallisista tapahtumista?
- Miten voi tulla oppivaksi organisaatioksi? Mitä pitää tapahtua? Minkälaisia vaihteita se sisältää?

6. Miten organisaatiossanne on toimittu organisaation oppimisen suhteen?

*Tukikysymyksiä:*

- Otetaanko koko työyhteisö mukaan kehittämiseen?
- Onko teillä rakennettu jonkinlaisia väyliä työntekijöille, jotta he voisivat tuoda uusia ajatuksia ja näkökulmia työyhteisön yhteiseksi oppimiseksi?
- Esimiehen ominaisuudet ja rooli?
- Mitä osaamista organisaatioltasi tarvitaan, jotta se pystyy nopeasti hyödyntämään mahdollisuudet liittyen asiakkaiden / toiminnan muuttuviin tarpeisiin?

7. Oppiva organisaatio; keino menestyä muuttuvassa työelämässä. Mitä se tarkoittaa?

*Tukikysymyksiä:*

- Mitä tarkoittaa mielestäsi organisaation muutoskyvykyys?

8. Jotain muuta aiheeseen liittyvää tai lisättävää?