



# Oppimisen kulttuuria kehittämällä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi Case: SPR keskustoimisto

Hanna Karpala

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Oppimisen kulttuuria kehittämällä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi Case: SPR keskustoimisto**

Hanna Karpala  
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2022

Hanna Karpala

**Oppimisen kulttuuria kehittämällä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi case: SPR keskustoimisto**

Vuosi

2022

Sivumäärä

111

---

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen tuo järjestötoimijoille uudenlaisia vaatimuksia, jolloin uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen nousevat merkittäviksi tekijöiksi muutoksissa selviytymisessä. Tulevaisuuden osaamistarpeita tulisi osata ennakoida ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan proaktiivisesti, jotta järjestöorganisaatiot pystyisivät uusiutumaan sekä pysymään kilpailukykyisinä tulevaisuudessakin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa kolmannen sektorin organisaation osaamisen kehittämistä sekä syventää ymmärrystä siitä, miten ja minkälaisella osaamisella rakennetaan ja ylläpidetään tulevaisuuden auttamisyhteisöjä, joissa uuden oppiminen on osa arkea. Kehittämishanketta taustoittavalla tutkimusosuudella haluttiin saada vastaus kysymykseen, mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi ja kehittämistehtävänä luotiin kehittämistoimenpiteitä havainnollistava tiekartta kohdeorganisaationa toimivalle SPR keskustoimistolle matkalle kohti oppivaa organisaatiota.

Tietoperustassa tutustuttiin oppivaan organisaatioon ja organisaatiossa oppimiseen, oppimisen ja osaamisen johtamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja oppimiskulttuuriin, jotta saatiin selkeä kokonaiskuva, miten organisaatiossa voidaan oppia, mitä se vaatii johtamiselta sekä mikä on oppimiskulttuurin merkitys oppivan organisaation rakentamisessa. Lisäksi tutustuttiin järjestötyöhön ja vapaaehtoistoimintaan osaamisen näkökulmasta. Kehittämistehtävän toteutuksen menetelminä käytettiin teemahaastatteluita, osallistuvaa havainnointia sekä backcasting-menetelmää mahdollisimman kattavan läpileikkauksen saamiseksi kohdeorganisaation nykytilasta ja kehittämiskohteista sekä tulosten vertailtavuuden vuoksi.

Tulosten perusteella oppimiskulttuurin kehittämisessä rakenteita ja johtamisjärjestelmää pidettiin suurella roolilla ja näiden kehittämiselle kohdistui myös suurimmat odotukset. Oikeanlaisella johtamisella parannetaan ja kehitetään oppimista edistävää ja osaamisen jakamiseen kannustavaa kulttuuria läpi organisaation, jolloin työntekijän osaaminen saadaan tiimin osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. Järjestöyhteistyötä kehittämällä saadaan uudenlaista osaamista myös oman yhteisön ulkopuolelta. Kehittämistehtävän tuloksena syntynyt tiekartta auttaa hahmottamaan kehittämiskohteet sekä kohdentamaan niiden vaikuttavuuden suhteessa oppimisen kulttuuriin vaikuttaviin tekijöihin.

Tänä päivänä järjestöorganisaatioiden tulee olla muutoskykyisiä, ketteriä sekä nopeasti uusiutuvia, jolloin organisaation kyky oppia on ratkaiseva. Organisaatioiden tulee kuitenkin ymmärtää rakenteiden ja prosessien merkitys yksilön osaamisen saattamisessa koko organisaation osaamiseksi, jotta oppimisen ja osaamisen kehittämisen onnistumiselle saadaan luja pohja.

Asiasanat: Oppimiskulttuuri, oppiva organisaatio, oppimisen ja osaamisen kehittäminen, järjestötyö ja vapaaehtoistoiminta

Hanna Karpala

**Becoming the Learning Organization of the Future by Developing a Culture of Learning  
Case: FRC Headquarters**

Year 2022

Pages

111

---

The constantly changing operating environment brings new demands to non-governmental organizations. Therefore, learning new skills and developing competencies become important factors in coping with change. It should be possible to anticipate future competence needs so that non-governmental organizations can renew themselves and remain competitive in the future.

The purpose of this thesis was to strengthen the competence development of a third sector organization and to deepen the understanding of how and with what kind of expertise will be used to build and maintain future helping communities where learning is part of everyday work. The research conducted before the development project aimed to answer the question of which factors contribute to the target organization's development into a learning organization. The development task was to create a roadmap illustrating development measures for the FRC headquarters on the journey towards a learning organization.

The theoretical framework introduces the learning organization and organizational learning, learning and competence management, continuous learning, and the learning culture to get a clear overview of how to learn in an organization, what it requires from leadership and what the importance of a learning culture in building a learning organization is. In addition, non-governmental organization work and volunteering from the perspective of competence, are introduced. Thematic interviews, participatory observation and the backcasting method were used as methods for implementing development work to get the most comprehensive overview of the current state and development targets of the organization and the comparability of the results.

Based on the results, structures and the management system played a major role in the development of the learning culture and the development of these was also subject to the highest expectations. Proper leadership improves and develops a culture that promotes learning and encourages competence sharing throughout the organization. The employee's competence becomes the competence of the team and further the competence of the organization. By developing co-operation between non-governmental organizations, new types of expertise are acquired from outside your own organization. The roadmap of the development work helps to outline the development targets and to focus their effectiveness in relation to the factors influencing the learning culture.

Today non-governmental organizations must be adaptable, agile, and able to renew themselves, in which case their ability to learn is crucial. However, organizations need to understand the importance of structures and processes in bringing individual expertise to the attention of the entire organization. This provides a solid foundation for the success of learning and competence development.

**Keywords:** Learning culture, learning organization, learning and competence development, non-governmental organization, and volunteering

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	7
1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma .....	7
1.3	Opinnäytetyön toteutuksen eteneminen .....	8
2	Oppimisen kulttuuria rakentamassa.....	10
2.1	Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen .....	11
2.1.1	Kokemusoppimisesta ekspansiiviseen oppimiseen .....	16
2.1.2	Organisaatiossa oppiminen.....	21
2.1.3	Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri .....	26
2.2	Oppimisen ja osaamisen johtaminen .....	31
2.2.1	Tiedon johtaminen oppimisen kontekstissa .....	36
2.2.2	Motivaatio oppimisen kontekstissa .....	41
2.2.3	Muutos osaamisen ajurina.....	45
2.3	Järjestötyö ja vapaaehtoistoiminta osaamisen kontekstissa .....	48
2.3.1	Järjestötyön muuttuvat osaamistarpeet .....	48
2.3.2	Vapaaehtoistoiminta ja osaaminen.....	50
2.4	Tietoperustan yhteenveto .....	52
3	Tutkimus- ja kehittämishanke.....	53
3.1	Kehittämiskohteen ja kohdeorganisaation esittely .....	54
3.2	Kehittämistehtävän menetelmävalinnat .....	58
3.2.1	Teemahaastattelu .....	60
3.2.2	Osallistuva havainnointi .....	63
3.2.3	Backcasting työpaja .....	64
3.2.4	Tiekartta .....	67
4	Kehittämistehtävän tulokset .....	68
4.1	Kohdeorganisaation nykytila .....	69
4.2	Johtamisen merkitys ja sen kehittäminen organisaation oppimisessa.....	70
4.3	Oppimiseen motivoivat tekijät.....	75
4.4	Oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden.....	80
4.5	Yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen .....	82
4.6	Backcasting -työpajan pohjalta laadittu tiekartta.....	85
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	87
5.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	95
5.2	Jatkotutkimusaiheet ja laajempi hyödynnettävyys .....	97
	Lähteet.....	99
	Kuviot.....	106

Liitteet.....	107
---------------	-----

## 1 Johdanto

Johdannon avulla lukija johdatellaan opinnäytetyössä käsiteltävään aihealueeseen opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen selventämisen sekä kehittämistehtävän ja tutkimusongelman kuvaamisen kautta. Tämän opinnäytetyön kohteena on oppimisen ja osaamisen kehittämisen tärkeys tämän päivän jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka tuo järjestöorganisaatioille aivan uudenlaisia osaamisen vaatimuksia. Myös tulevaisuuden osiltaan tunnistamattomatkin osaamistarpeet haastavat järjestöorganisaatioita jatkuvasti kehittymään, uudistumaan ja mukautumaan, jolloin uuden oppimisella on entistä tärkeämpi rooli järjestöorganisaatioiden kilpailukyvyyn ylläpitämisessä.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen asettaa haasteita organisaation oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Tulevaisuuden osaamistarpeita tulisi osata ennakoida ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan proaktiivisesti, jotta organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä tulevaisuudessakin. Asiantuntijuuden merkitys korostuu ja omaa asiantuntijuutta halutaan syventää yhä enemmän. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on vahvistaa kolmannen sektorin organisaation osaamisen kehittämistä sekä syventää ymmärrystä siitä, miten ja minkälaisella osaamisella rakennetaan ja ylläpidetään tulevaisuuden auttamisyhteisöä, jossa uuden oppiminen on osa arkea.

Jotta kohdeorganisaatiosta voi kehittyä tulevaisuuden oppiva organisaatio, on selvitettävä mitä se vaatii johtamiselta ja mitkä ovat ne tekijät, jotka edesauttavat organisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Tämä opinnäytetyö toteutetaan, jotta pystytään tunnistamaan mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi ja tuottamaan organisaation kehittämistyötä tukeva konkreettinen tiekartta. Oppimisen kulttuurin kehittämisen onnistumiseksi on tunnistettava oppimisen johtamista tukevat tekijät, organisaation kulttuurimuutoksen tarpeet oppimista tukevaksi sekä miten työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta voidaan syventää ja jakaa koko organisaation osaamiseksi ja sitä kautta osaaminen ja oppimisen kulttuuri saadaan ulottumaan myös vapaaehtoiisiin asti. Lisäksi tulisi oppia näkemään tulevaisuuden osaamishaasteet ja minkälaisia oppimista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, sillä osaamisen ja oppimisen kierre on jatkuva kehittyminen.

### 1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena on selvittää miten kohdeorganisaatio voi kehittyä vastaamaan tulevaisuuden oppimistarpeisiin oppimisen johtamisen kehittämällä sekä oppimiseen kannustavan kulttuurin rakentamisella. Kohdeorganisaation on pystyttävä vastaamaan

jatkuvaan muutokseen ja opittava tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeita sekä osattava kouluttaa vapaaehtoisia toimimaan järjestön arvojen ja periaatteiden sekä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kohdeorganisaation työntekijöiden osaamisesta on pystyttävä huolehtimaan ja sitä on jatkuvasti kehitettävä, jotta organisaatio pysyy elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä. Haasteena on myös saada osaaminen ja asiantuntijuus pidettyä organisaatiossa, joten on huolehdittava myös koko työyhteisön hyvinvoinnista ja innostavasta oppimiseen kannustavasta ilmapiiristä.

Organisaation tavoitetilaan pääseminen osaamisen ja oppimisen kehittämisen osalta vaatii kuitenkin vielä selkeämpiä tavoitteita sekä ymmärryksen luomista jokaiselle työntekijälle sekä vapaaehtoiselle, jotta kaikilla on yhteinen käsitys ja visio siitä mihin päin organisaatio haluaa kehittyä. Organisaation johdolla, esihenkilöillä sekä henkilöstöllä tulisi olla selkeä kuva, minkälaista on hyvä oppimisen johtaminen sekä yhteinen ajatus organisaation tulevaisuuden oppimisen kulttuurista. Kehittämishanketta taustoittavalla tutkimusosuudella halutaan saada vastaus kysymykseen, mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Tämän pohjalta kehittämistehtävää tukevaksi tutkimusongelmaksi nousi johtamisen tärkeys oppimisessa ja oppimiseen motivoimisessa sekä oppimiseen kannustavan ja sitä tukevan ilmapiirin kehittäminen.

### 1.3 Opinnäytetyön toteutuksen eteneminen

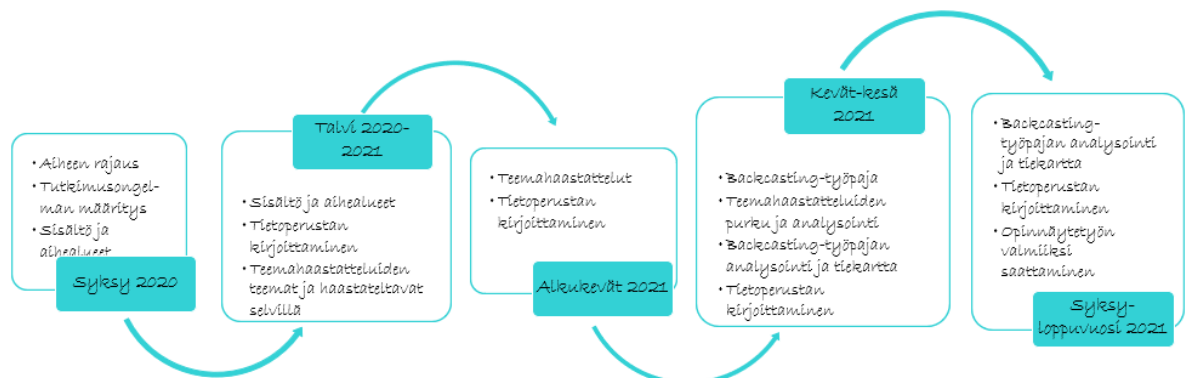
Tämä opinnäytetyö pyrkii lisäämään järjestötoimijoiden ymmärrystä siitä, mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ja mitä elementtejä siihen kuuluu. Aluksi lukija perehtyy tämän opinnäytteen tarkoitukseen ja tavoitteeseen sekä taustatietoihin miksi tämä opinnäytetyö tehdään. Seuraavaksi tietoperustassa syvennyttään oppiva organisaatio -käsitteeseen sekä siihen liittyviin elementteihin ja rakennusaineisiin. Tämän jälkeen lukija tutustuu kohdeorganisaatioon ja saa paremman ymmärryksen tämän opinnäytetyön tärkeydestä kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatioon perehtymisen jälkeen lukija perehtyy kehittämistehtävän osioon ja saa ymmärryksen niistä menetelmistä mitä tämän opinnäytteen kehittämistehtävässä on käytetty sekä pääsee lukemaan tuloksista, joita kehittämistehtävän osalta on saatu. Lopun johtopäätösten avulla pohditaan opinnäytettä ja kehittämistehtävän tuloksia kokonaisuutena, jolloin lukija saa vielä kokonaiskäsityksen opinnäytteen sisällöstä. Opinnäytteen lopussa tarkastellaan myös opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkokehitystoimia ja laajempaa hyödynnettävyyttä.

Tietoperustassa käsiteltävien keskeisten käsitteiden kautta halutaan saada ymmärrys siitä, mikä merkitys johtamisella on oppimisen kulttuurin luomisessa ja miten osaamisen ja oppimisen johtamista tulisi kehittää, jotta organisaatio voisi aidosti kehittyä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi, jossa osaamista jaetaan avoimesti ja oppiminen on osa jokaista työpäivää. Lisäksi oppimistarpeita ja osaamishaasteita pohditaan järjestötyön ja vapaaehtoistoiminnan

näkökulmasta, joissa yhteisöllisyys ja auttamiskäyttäytyminen tuovat omat erityispiirteensä näihin teemoihin.

Kehittämishanketta taustoittavalla tutkimusosuudella halutaan saada vastaus kysymykseen, mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Kehittämishankkeen tutkimusosuus alkaa alkukartoituksella, jolla selvitetään organisaation nykytila ja sen jälkeen teemahaastattelulla halutaan saada kattava kuva siitä, mitä johto, esihenkilöt ja henkilöstö näkevät oppimisen johtamisen olevan tulevaisuudessa parhaimman vision mukaan sekä minkälainen kohdeorganisaation oppimisen kulttuuri olisi tulevaisuudessa, jotta sen avulla voidaan kehittyä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi. Lisäksi toteutetaan backcasting-työpaja, jonka avulla kartoitetaan polku nykytilasta kohti visiota, mitä erityispiirteitä on otettava huomioon sekä mitä mahdollisia erityishaasteita täytyy ylittää vision saavuttamiseksi. Käytettyjen menetelmien tuotosten pohjalta tehdään tiekartta, joka havainnollistaa ja jäsentää eri vaiheet, miten organisaatio voi nykytilasta kehittyä oppivaksi organisaatioksi.

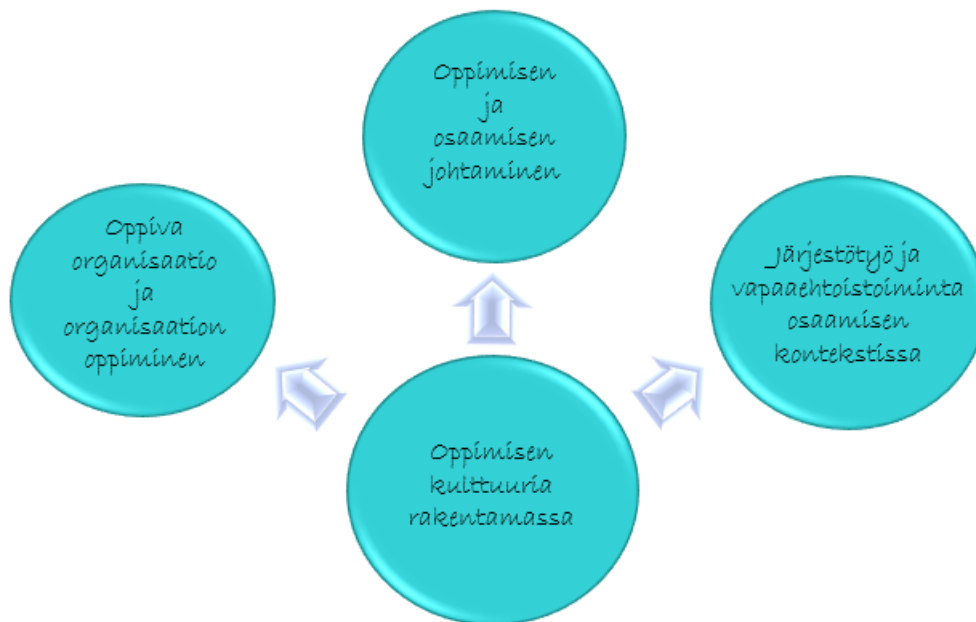
Opinnäytetyö käynnistyi syksyllä 2020 aiheen rajaamisella ja tutkimusongelman määrittämisellä. Syksyn 2020 aikana opinnäytetyön sisältö ja aihealueet tarkentuivat ja tietoperustan kirjoittaminen alkoi. Loppuvuoden 2020 aikana hahmottui teemahaastatteluiden teemat ja haastateltavat henkilöt. Teemahaastattelut on toteutettu maaliskuussa 2021 ja haastateltavia on ollut 10 henkilöä kohdeorganisaation eri yksilöistä sekä henkilöryhmistä. Backcasting-työpaja on toteutettu toukokuussa 2021, johon on osallistunut seitsemän henkilöä kohdeorganisaation eri yksiköistä ja henkilöryhmistä. Teemahaastatteluiden purku ja analysointi on ajoitettu kevästä syksyyn 2021 ja backcasting-työpajan analysointi sekä tiekartan teko puolestaan loppusyksyyn 2021. Lopulliseen muotoonsa opinnäytetyö on valmistunut 2021 vuoden lopulla. Opinnäytetyön etenemisprosessi on havainnollistettu kuvion 1 avulla. Opinnäytetyötä tehtiin kirjoittajan oman työn ohessa, joten tämä vaikutti osaltaan opinnäytetyön edistymisen aikatauluun.



Kuvio 1: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus

## 2 Oppimisen kulttuuria rakentamassa

Opinnäytetyön tietoperustassa pyritään määrittämään opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet kirjallisuuteen sekä tieteellisiin tutkimusartikkeleihin perustuen. Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä kuvataan oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen, oppimisen ja osaamisen johtaminen, jatkuva oppiminen ja oppimiskulttuuri sekä järjestötyö ja vapaaehtoistoiminta oppimisen kontekstina. Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen luvussa keskitytään pohtimaan oppiva organisaatio -käsitettä sekä miten organisaatiossa opitaan. Tähän antaa lisäsyvyyttä alaluvut, joissa käsitellään oppimismalleista erityisesti kokemusoppimista ja ekspansiivista oppimista, sitä miten organisaatiossa voidaan oppia sekä oppimiskulttuurin merkitystä oppivan organisaation rakentamisessa. Oppimisen ja osaamisen johtamisessa syvennyttään oppimista edistävään johtamiseen tiedolla johtamisen kautta, pohditaan motivaation tärkeyttä oppimisen kontekstissa ja lisäksi tuodaan myös esille muutosjohtamisen tärkeys oppimisen edistäjänä. Tietoperustan lopuksi perehdytään järjestötyön muuttuviin osaamistarpeisiin myös tulevaisuuden näkökulmasta ja osaamisen merkitykseen vapaaehtoistoiminnassa (kuvio 2).



Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperusta

Organisaatiossa oppimisen mahdollistaminen lisää työntekijöissä työssä onnistumisen kokemusta, monitaitoisuutta sekä työn merkityksellisyyden tunnetta, jolloin työntekijä myös jakaa työssään paremmin ja vaikuttaa osaltaan työilmapiiriin positiivisesti (Moilanen 2001, 17). Myös vapaaehtoistoimintaan lähdetään mukaan yleisesti ottaen juuri sen merkityksellisyyden vuoksi ja halutaan tuntea tekevänsä itselle ja yhteiskunnallisestikin merkityksellisiä asioita. Auttaminen koetaan lisäksi henkisesti erittäin palkitsevana ja onnellisuutta lisäävänä

toimintana. Lisäksi useat vapaaehtoiset kokevat oppivansa uutta ja voivansa lisätä omaa osaamistaan vapaaehtoistyössä, josta he hyötyvät myös työelämässä. (Pessi & Oravasaari 2011, 85; Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2019.)

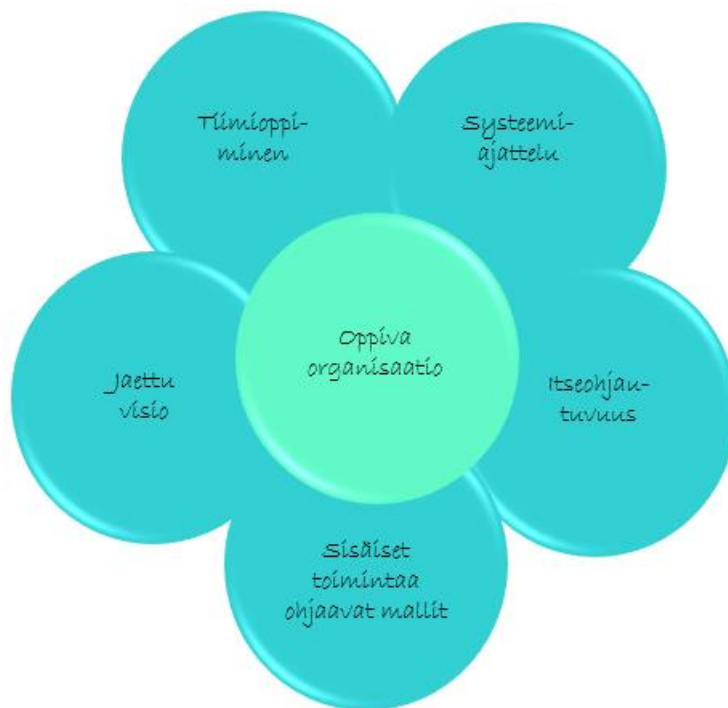
Tämän päivän muuttuvissa toimintaympäristöissä oppiminen on keskeinen osa työntekoa, sillä myös osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristöjen muutosten mukana. Organisaatioiden on kyettävä vastaamaan alati kiihtyvässä tahdissa tapahtuviin muutoksiin ja työn kehittämisen vaatimiin osaamisen edellytyksiin, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Tämän päivän organisaatioissa tulisi olla sellainen toimintakulttuuri, jossa oppiminen on arvo ja osa jokapäiväistä työtä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa tarvitaan myös sellaista johtamista, joka tukee jokapäiväistä oppimista kannustamalla työntekijöitä hakemaan uutta tietoa ja innostamalla jokaista kasvamaan ja oppimaan. Organisaatioiden on siis mietittävä, miten ja millaisissa olosuhteissa työntekijät voivat parhaiten oppia samalla kun tekevät työtään. (Ojala 2018, 16–20.) Myös Viitalan (2005, 50) mukaan organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, sillä hänen mukaansa oppiva organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta ja johtamaan myös tiedolla, joita organisaatio saa eri lähteistä. Näin työntekijät voisivat kantaa oman vastuunsa informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi edistyy. On myös huomioitava, että oppivan organisaation jatkuvaa toiminnan muuttumista pidetään normaalina ilmiönä, joten työntekijöiden osaamisen tulisi pysyä mukana tässä muutoksessa. (Viitala 2005, 50.)

## 2.1 Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen

Oppimista organisaatioissa on tutkittu läpi 1900-luvun, mutta varsinaista yhtä tieteellistä määritelmää oppivasta organisaatiosta ei ole tehty. Yksi varhaisimpia oppimisen olemuksen ja organisaatiossa oppimisen tutkijoita oli Argyris, joka yhdessä tutkija Schönin kanssa toi ajatuksensa ja tutkimustuloksensa esiin 1970-luvun lopussa esittäen organisaation oppimisen olevan virheiden etsimis- ja korjaamisprosessi. Monet tutkijat ovat kehittäneet oppivan organisaation mallia eteenpäin ja Pedler, Boyde ja Burgoyne määrittivät vuonna 1988 oppivan yrityksen mahdollistavan jokaisen työntekijän oman oppimisen edistämistä ja olevan muuntautumiskykyinen sekä jatkuvasti itseään kehittävä. Vaikka sekä Argyris ja Schön että Pedler ym. ovat kehittäneet ja syventäneet omia oppivan organisaation mallejaan edelleen läpi 1990-luvun, voidaan tunnetuimpana oppivan organisaation mallin esittäjänä pitää Sengeä, joka toi ajatuksensa ja näkemyksensä esille vuonna 1990. (Grönfors 2010, 43; Sarala & Sarala 2010, 52–53.)

Sengen malli vuodelta 1990 on yksi tunnetuimmista oppivan organisaation malleista ja hänen mukaansa oppivan organisaation ydinajatus on jatkuvasti laajentaa kyvykkyyttään, joka tarkoittaa kykyä oppia nopeasti ja mukautua toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, luodakseen itse haluamansa tulevaisuuden (Senge 2006, 14). Organisaatiolle ei riitä mukautuvan

oppimisen taso, jolla voidaan selviytyä, vaan siihen on yhdistettävä lisäksi kokemuksellinen oppiminen, jotta voidaan parantaa yksilön kyvykkyyttä luoda uutta. On kuitenkin myös muistettava, että organisaatio oppii vain yksilöidensä kautta, mutta yksilöllinen oppiminen ei vielä tee organisaatiosta oppivaa. (Senge 2006, 14, 129.) Jotta voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, tulisi organisaatiolla olla viisi perustaitoa, jotka yhdessä luovat perustan oppivan organisaation kehittämiseksi. Nämä viisi perustaitoa ovat systeemiajattelu, itseohjautuvuus, sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, jaettu visio ja tiimioppiminen (kuvio 3). (Senge 2006, 6–9.)

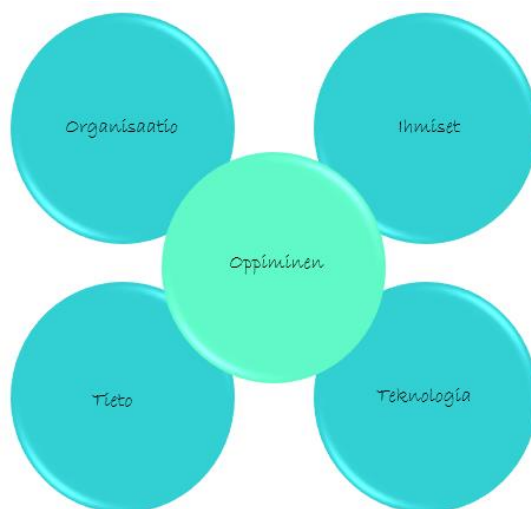


Kuvio 3: Oppiva organisaatio mukaillen Senge (2006)

Systeemiajattelu on Sengen (2006, 11–12) mukaan tärkein taito, sillä se on kokonaisuuksien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamista. Ilman systeemiajattelua ei ole kyvykkyyttä nähdä muiden taitojen keskinäisiä riippuvuussuhteita eli sitä, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen ja organisaation oppimisen kokonaisuus on osiensa summa. Itseohjautuvuuden taito on puolestaan oppivan organisaation yksi kulmakivistä ja luo sen henkisen pohjan. Itseohjautuvat henkilöt pystyvät vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä, heillä on taito ja halu suunnata energiansa oman tehtävänsä syvälliseen ymmärtämiseen sekä siihen liittyvien visioiden ja tavoitteiden kehittämiseen ja syventämiseen. Sisäiset mallit ohjaavat yksilön toimintaa ja sitä, miten hän näkee ympäröivän maailman. Nämä ovat yleensä tiedostamattomia ja rutiininomaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Jokaisen organisaation työntekijän omat sisäiset mallit vaikuttavat organisaation toimintakulttuuriin ja nämä olisi pystyttävä paljastamaan, jotta jokainen voisi kehittää omia oppimista ja kehittymistä tukevia

toimintamallejaan suhteessa kollegoiden malleihin. On myös erittäin tärkeää, että organisaation visio olisi rakennettu selkeästi ja yhteisen näkemyksen mukaan, jolloin kaikki tietävät mihin suuntaan organisaatio on menossa. Jaetun vision ansiosta työntekijät oppivat uutta ja pystyvät kehittymään omasta halustaan eivätkä pakon sanelemana, jolloin jaettu visio sisältää myös tietynlaisen tunnelatauksen, joka sitoo organisaation jäsenet työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimioppimisen pohjana on dialogi, joka mahdollistaa aidon yhdessä ajattelun. Dialogin avulla voidaan myös havaita ne vuorovaikutukselliset mallit, jotka heikentävät oppimista ja muuttaa näitä malleja oppimista tukeviksi. Tiimioppiminen on oppivassa organisaatiossa elintärkeää, sillä vaikka yksilön oppiminen on välttämätöntä, koko organisaatio voi oppia vain, jos sen tiimeillä on kyky oppia. (Senge 2006, 7–10.)

Marquardt (2002, 23–31) puolestaan esittää oppivan organisaation koostuvan eri osa-alueista, joista keskeisin on oppiminen, joka pitää sisällään systeemiajattelun, sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, itseohjautuvuuden, dialogin ja itseohjautuvan oppimisen taidot. Marquardt (2002, 23–25) näkee oppivan organisaation perustuvan samoihin perustaitoihin kuin Senge (2006), mutta tuo esiin sen näkökulman, että oppiminen organisaatiossa tarvitsee välttämättä myös organisaation, ihmisten, tiedon ja teknologian osa-alueet, jotta voidaan rakentaa elinvoimainen jatkuvasti oppiva organisaatio, joka menestyy alallaan (kuvio 4). Organisaation rakenteet, kulttuuri, visio ja strategia mahdollistavat jokaiselle työntekijälle jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen tilan, tietämyksen tulee olla kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä, jolloin voidaan jatkuvasti uusiutua ja teknologia mahdollistaa tiedon jakamisen ja sitä kautta oppimisen läpi organisaation. (Marquardt 2002, 24–31.)



Kuvio 4: Oppivan organisaation osa-alueet mukailen Marquardt (2002)

Moilanen (2001, 14–26) kiteyttää oppivan organisaation käsitettä niin, että oppivassa organisaatiossa opitaan erilaisia asioita organisaation tarpeiden ja strategioiden mukaisesti ja asioita katsotaan sekä yksilön että organisaation tavoitteista käsin. Organisaation pitäisi myös

pystyä saavuttamaan tasapaino samaan aikaan näiden kahden eri tason tarpeiden lisäksi nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeiden välillä sekä oppimisen ja oppimaan oppimisen välillä. Tähän kaikkeen oppimiseen tarvitaan yksilöiden sitoutumista, jota puolestaan voidaan vahvistaa erityisesti sisäisellä motivaatiolla. Oppiva organisaatio voidaankin nähdä oppimisen toimintaympäristönä, jonka tulee tukea ja motivoida yksilöiden ja ryhmien oppimista, jotta nykypäivän ja tulevaisuuden jatkuviin muutostilanteisiin pystytään vastaamaan. (Moilanen 2001, 14–26.)

Oppivassa organisaatiossa myös strategiset tekijät tulee ottaa huomioon, sillä oppimisen sisältö pitäisi pystyä johtamaan organisaation tulevaisuuskuvista eli strategiasta ja visiosta. Organisaatio kohtaa erilaisia muutoksia ja mitä isompia ja vaativampia ne ovat, sitä tärkeämpää on oppimisen puitteiden rakentaminen ja ylläpito. Nämä oppimisen puitteet muodostuvat organisaation arvoista, toimintaperiaatteista, rakenteista sekä erilaisista järjestelmistä ja nämä kaikki on otettava huomioon, kun halutaan saavuttaa koko organisaation läpileikkaava oppiminen. (Moilanen 2001, 15–16.)

Örtenblad (2018, 154–155) tuo esille mielenkiintoisen esityksen siitä, mitä oppiva organisaatio ei ole vastaukseksi siihen eivätkö kaikki organisaatiot ole jossain määrin oppivia organisaatioita nykypäivän jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön edellyttämän uuden oppimisen seurauksena. Örtenblandin (2018, 154–155) mielestä on tärkeää pystyä erottamaan tekijät, joiden perusteella voidaan oikeasti mitata, toteutuuko organisaatiossa ne tekijät, joiden perusteella organisaatio voi kutsua itseään oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation määritelmä voi koostua neljästä erilaisesta versiosta, jotka esiintyvät yksin tai yhdessä oppivan organisaation eri määritelmässä. Nämä neljä versiota ovat työssä oppiminen, oppimista edistävä ilmapiiri, organisaation oppiminen sekä oppimista edistävät rakenteet. Edellisistä jokainen sisältää osa-alueelle tyypillisiä elementtejä, kuten erilaiset oppimista edistävät menetelmät tai kokeilukulttuuriin panostamisen. Jotta oppivan organisaation määritelmä toteutuu, ei riitä, että organisaatio täyttäisi vain yhden osa-alueen jonkun elementin, sillä se tekisi koko oppivan organisaation käsitteen merkityksettömäksi. Toisaalta ei ole myöskään järkevää vaatia organisaatiota täyttämään kaikkia osa-alueita ja niiden sisältämiä elementtejä, sillä se tekisi organisaation kehittymisen oppivaksi organisaatioksi lähes mahdottomaksi tehtäväksi. (Örtenblad 2018, 152–154.) Örtenblad (2018, 155) esittääkin kontekstuaalista lähestymistapaa oppivan organisaation määrittelemiseksi, joka antaa tilaa organisaation löytää ne tekijät, jotka juuri kyseiselle toimialalle ovat sopivimmat matkalla oppivaksi organisaatioksi. Tämä lähestymistapa ottaa huomioon organisaation toimialan ja sille ominaisen kontekstin mukaisen toimintatapojen kehittämisen oppivan organisaation määritelmien mukaisesti. Lisäksi tämän lähestymistavan mukaan organisaatiot voidaan määritellä esimerkiksi oppivaksi yliopisto-organisaatioksi tai oppivaksi hoitoalan organisaatioksi. (Örtenblad 2018, 155.)

Kun pohditaan organisaatiota oppijana, tuovat Kupias ja Peltola (2019, 181–182) hyvin esille, että siihen pätee samanlaiset lähtökohdat kuin oppivaan työntekijäänkin. Osaaminen ja oppiminen kehittyvät vähitellen, uutta osaamista hankitaan olemassa olevan päälle ja taitoja tulee harjoitella, jotta ne vahvistuvat. Muuttuva ympäristö tuo myös omat haasteensa, sillä mitä muuttuvampi ympäristö on, sitä ketterämmin organisaation on pystyttävä toimimaan. Osaamista tulisi olla tarpeeksi organisaation ydintehtävän laadukkaaseen hoitamiseen, mutta myös jatkuvaan kehittymiseen ja joustavuuteen, joita muuttuvassa toimintaympäristössä kohdataan. Organisaation johdon päätöksillä koskien toimintamalleja, rakenteita ja organisoitumisen tapaa on ratkaiseva vaikutus organisaation oppimaan oppimisessa. Kaiken toiminnan olisi edistettävä oppimista ja tuettava sitä, että yhteistä osaamista jäisi organisaation yhteiseksi osaamispääomaksi. Oppimaan oppimiseen tarvitaan sekä oppimista vahvistavaa kulttuuria että oppimista tukevia rakenteita, jotta yhteinen oppiminen olisi innostavaa ja motivoivaa. (Kupias & Peltola 2019, 181–182.)

Myös Sydänmaanlakka (2012, 53) toteaa organisaatioiden voivan oppia samoin kuin yksilötkin, mikäli organisaatioiden toimintamallia kuvataan elävän organismin mukaisesti. Organisaatio elävänä organismina pystyy käsittelemään tietoa ja oppimaan sen seurauksena, oppia oppimaan, luomaan yhteyksiä sekä organisoitua jatkuvasti, sillä tämän tyyppiset organisaatiot elävät vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tulevaisuuden oppivat organisaatiot nähdään enemmän juuri tällaisina eläviä organismeja kuvaavina verkosto- ja virtuaaliorganisaatioina, joille on tyypillistä muuttaa toimintaansa ja uudistua nopeasti. (Sydänmaanlakka 2012, 53–54.)

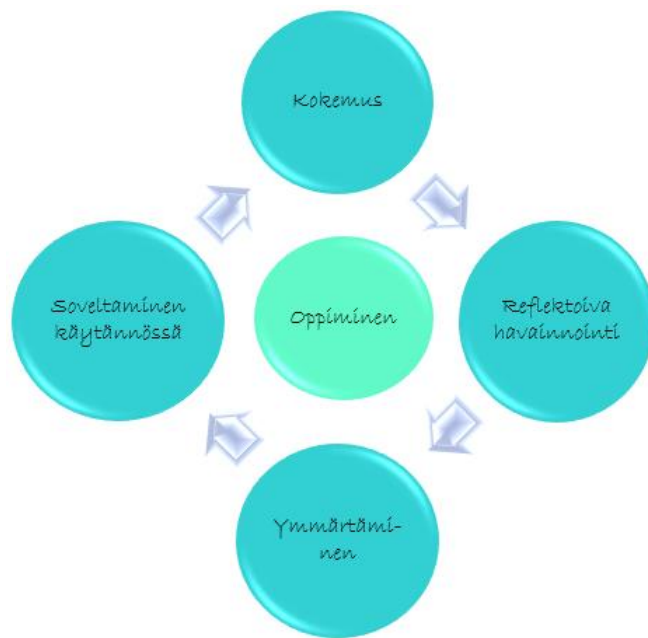
Oppivan organisaation ajatellaan yleisesti tutkimustiedon perusteella pohjautuvan samoihin periaatteisiin ja elementteihin eri tutkijoiden teorioissa, mutta määritelmää on ajan saatossa syvennetty ja laajennettu ottamalla huomioon erilaiset tarpeet ja tekijät erityisesti tämän päivän jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä huomioiden myös tulevaisuuden oppimistarpeet. Marquardt (2002) pohjaa teorian ja näkemyksensä samoihin periaatteisiin kuin Senge (2006), mutta on syventänyt ja laajentanut oppivan organisaation käsitettä tutkimustensa perusteella. Örtenblad (2018) puolestaan toi hyvin esille sen, miten tärkeää on myös ymmärtää eri organisaatioiden tarpeet ja konteksti oppimiselle, eli mitkä ovat juuri oman organisaation lähtökohdat oppivan organisaation rakentamiselle. Esimerkiksi vapaaehtoisjärjestössä oppimisen tulee ulottua organisaation työntekijöistä vapaaehtoisiin asti, jolloin systemiajattelu on merkittävässä roolissa kokonaisuuden hahmottamisen osalta. Lisäksi yhteisen vision rakentaminen ja sen jalkauttaminen läpi koko organisaation vapaaehtoisiin asti on ensiarvoisen tärkeää, jotta jokaisella on ymmärrys mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä ja mitä osaamista se vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä. On tärkeää myös ymmärtää mitkä tekijät eivät vielä tee organisaatiosta oppivaa, kuten Örtenblad (2018) esitti.

Tutkimustiedon perusteella voidaan todeta, että oppivan organisaation teoriat pohjaavat samoihin tekijöihin, eikä suuria ristiriitoja eri tutkijoiden näkemysten välillä ilmennyt. Lähdettäessä rakentamaan oppivaa organisaatiota, organisaation tulisi kuitenkin pystyä ottamaan huomioon oppimiseen tarvittavat edellytykset, eli organisaation kulttuurin ja rakenteiden merkitys oppimisen mahdollistajana. Kupias ja Peltola (2019) tuovat esille tärkeän näkökulman ympäristön tuomista haasteista ja miten ne edellyttävät organisaatiolta ketteryttä toimia ja omaksua uusia toiminnan tapoja muuttuvassa ympäristössä. Myös Sydänmaanlakka (2012) tukee tätä näkemystä ja tuo erittäin mielenkiintoisen näkökulman, miten tulevaisuuden oppivien organisaatioiden tulisi elää vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, jolloin ketteryys mukautua, oppia ja uudistua olisi jatkuvaa ja hyvin luontevaa organisaatioille.

### 2.1.1 Kokemusoppimisesta ekspansiiviseen oppimiseen

Voidakseen kehittää oppimista ja sitä tukevaa kulttuuria, olisi organisaation ymmärrettävä miten organisaatiossa työskentelevät yksilöt oppivat yksilöinä sekä myös yhteisöllisesti. Oppimisen voidaan ajatella perustuvan kokemukseen ja kokemuksesta oppimiseen eli oppimisen voidaan ajatella olevan prosessi, jossa käytännön kokemuksia muokkaamalla luodaan uutta tietoa ja osaamista. Taustalla on tällöin ajatus, että henkilöllä on jo työ- tai toimintakokemusta, johon hän voi pohjata uusia kokemuksia sekä motivaatio uuden oppimiselle, sillä ilman motivaatiota uuden oppiminen ei pääsääntöisesti ole mahdollista. (Engeström 2002, 75; Sydänmaanlakka 2012, 37.)

Kolbin (2015, 51) 1980-luvun alussa kehittämän kokemuksellisen oppimismallin mukaan kokemusoppiminen tapahtuu kehämäisesti, jossa lähtökohtana on konkreettinen kokemus, jota seuraa reflektiova havainnointi, jonka aikana henkilö pohtii kokemaansa ja muuttaa kokemustaan tiedoksi. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu abstrakti käsitteellistäminen eli pyritään ymmärtämään mitä juuri saatu tieto tarkoittaa ja neljännessä vaiheessa uutta tietoa sovelletaan ja kokeillaan käytännössä, josta päästään taas kehän alkuun eli uuden kokemuksen äärelle (kuvio 5). (Kolb 2015, 51.)

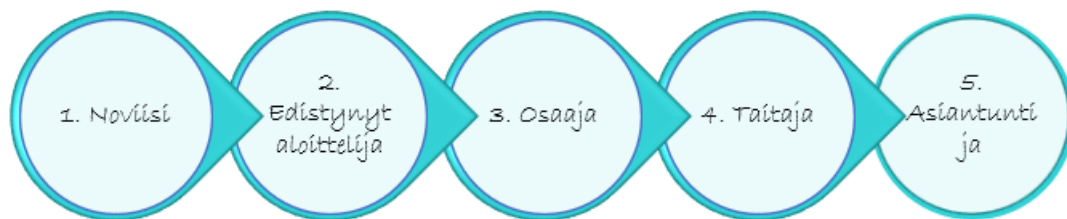


Kuvio 5: Kokemusoppimisen malli mukaillen Kolb (2015)

Kolbin (2005, 194) oppimisprosessin ideaalissa oppimiskehässä oppija käy jokaisen vaiheen läpi rekursiivisena eli jatkumona toistuvassa prosessissa, joka reagoi oppimistilanteeseen ja siihen mitä opitaan. Pohjana reflektoinnille ja havainnoinnille tulee olla välitön tai konkreettinen kokemus. Reflektointi rinnastetaan ja muutetaan abstrakteiksi käsitteiksi tai yleistyksiksi, jotta oppijalle syntyy ymmärrys saamastaan uudesta tiedosta ja sitä kautta tekemiseen ja oppimiseen saadaan uusia vaikutteita. Näitä uusia vaikutteita oppija kokeilee ja soveltaa käytäntöön sekä erilaisiin yhteyksiin, joista syntyy jälleen uusi kokemus ja prosessi voi toistua jatkumona. (Kolb & Kolb 2005, 194.) Kolb ja Kolb (2005, 194–195) toteavat tutkimuksessaan kuitenkin, että jokaisen oppijan yksilölliset eroavaisuudet oppimisessa vaikuttavat siihen mitä oppimiskehän vaihetta kukin käyttää ensisijaisesti oppimiseen. Jokainen oppija kehittää oman tavan oppia perustuen perinnöllisiin tekijöihin, elämäkokemukseen sekä oppimishetkellä valitseviin toimintaympäristön tekijöihin. Näin ollen oppija voi oppia oppimistilanteessa joko konkreettian tai abstraktiuden kautta sekä reflektoinnin tai käytännön kokemuksen kautta. (Kolb & Kolb 2005, 194–195.)

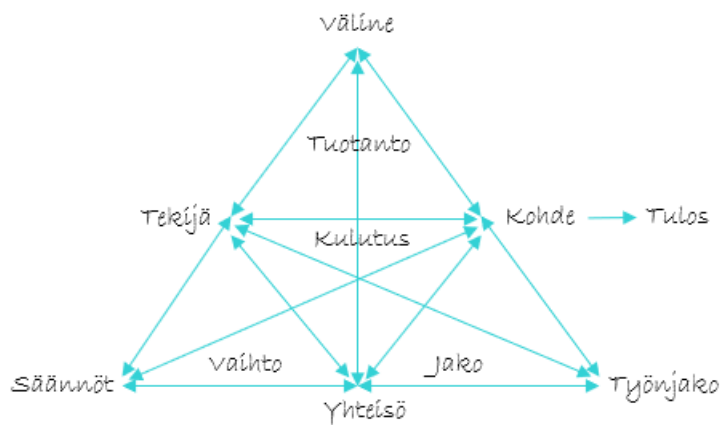
Toinen kokemusoppimiseen pohjautuva oppimismalli on Dreyfusin (2004, 1–5) ja Dreyfusin kehittämä viiden tason malli, jossa henkilö etenee noviisista ekspertiksi kokemuksen kasvaessa viiden tason kautta (kuviokuva 6). Ensimmäisellä tasolla noviisi oppii tarvittavan tehtävän tai taidon osalta peruskäsitteet ja suoriutuu haluttuun lopputulokseen tarkasti annettuja sääntöjä noudattamalla. Toisella tasolla edistyneelle aloittelijalle tulee peruskäsitteiden ja sääntöjen rinnalle käytännön kokemus, joka syventää ymmärrystä miten haluttuun lopputulokseen voi päästä muutenkin kuin pelkästään analyttisesti harkitsemalla jokaista uuden tehtävän suorittamiseen tarvittavaa vaihetta. Tässä vaiheessa henkilö käyttää oppimiseen kuitenkin edelleen

enimmäkseen sääntöjä sekä annettuja esimerkkejä. Kolmannessa tasossa osaa oppii tunnistamaan tehtävän suorittamisen kannalta tärkeät tekijät, sekä tekijät, jotka voi jättää huomiotta. Tässä vaiheessa henkilö käyttää annettuja sääntöjä ja esimerkkejä, jotta pystyy niiden avulla vahvistamaan päätöksensä tärkeiden tekijöiden osalta oikeaksi. On kuitenkin huomioitava oppimisen kannalta, että kaikkia mahdollisia esimerkkejä ei voida oppijalle antaa, sillä niitä voi olla erittäin paljon riippuen kontekstista. Näin ollen kolmannessa vaiheessa henkilö joutuu tilanteeseen, jossa hänen on luotettava kykyynsä valita oikein tietämättä valintansa lopputulosta etukäteen. Valinnat vahvistavat kokemuksesta oppimista, sillä onnistunut valinta tuottaa hyvän lopputuloksen ja lisää ymmärrystä, miten kannattaa toimia. Epäonnistunut valinta puolestaan tuottaa tiedon, mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Neljännessä tasossa taitaja on jo oppinut tunnistamaan parhaimmat vaihtoehdot tehtävässä suoriutumiseen kokemustensa perusteella, mutta joutuu vielä pohtimaan sääntöjen ja esimerkkien avulla mikä olisi paras valinta näistä parhaista vaihtoehdoista. Viidennessä tasossa asiantuntijan ei tarvitse enää miettiä mikä vaihtoehto tai tapa olisi paras tehtävän suorittamisen kannalta, vaan hän tietää intuitiivisesti, tilanteeseen eläytymällä ja nojautumalla kokemuksista oppimiinsa vastineisiin, miten asia tulee ratkaista tai tehtävässä suoritua. (Dreyfus 2004, 177–181.)



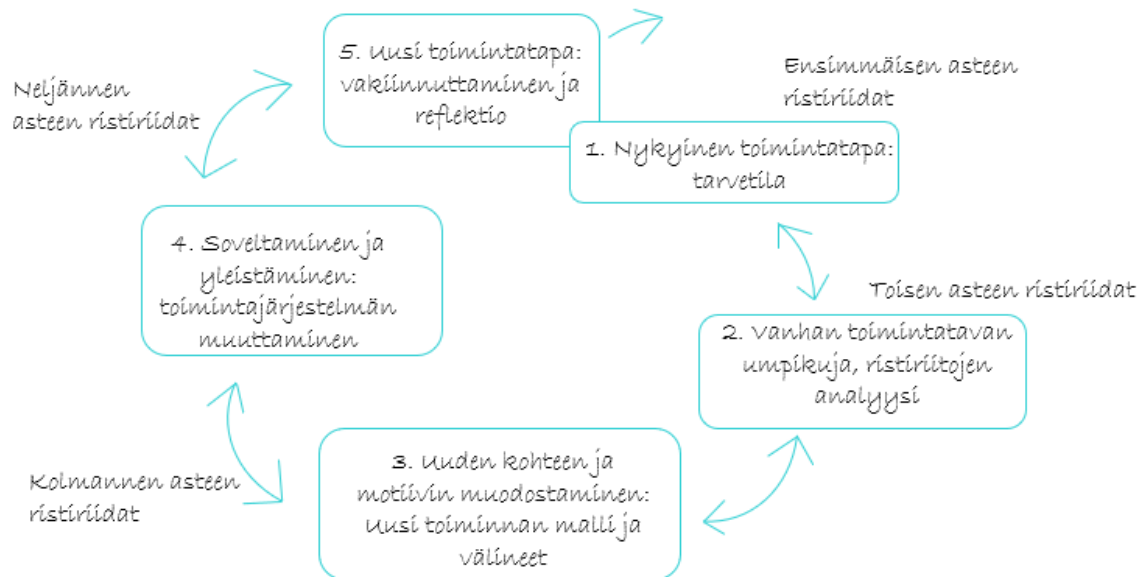
Kuvio 6: Dreyfusin ja Dreyfusin kokemusoppimisen tasot mukailen Dreyfus (2004)

Engeströmin (1987, 73–82) kehittämässä ekspansiivisen oppimisen teoriassa oppimisen huomio kohdistuu todellisiin toimintajärjestelmiin, kuten organisaatioon tai yhteisöön sekä ihmisen toiminnan yleiseen rakenteeseen. Ekspansiivisessa oppimisessa täytyy ymmärtää toimintajärjestelmän olemus, jotta voidaan kuvata oppimiseen vaikuttavat tekijät ja ihmisen toimintaan vaikuttavat seikat. Näitä tekijöitä voidaan havainnollistaa kolmion avulla, jossa voidaan nähdä eri tekijöiden vaikutus toisiinsa. Kolmio muodostuu yhteisöstä, työnjaosta, säännöistä, välineistä, tekijöistä ja kohteesta, joiden avulla voidaan kuvata työntekijän ja organisaation välistä suhdetta työnteossa ja työn kehittämisessä sekä niiden vaikutusta toisiinsa. Kolmion sisältä löytyvät osakolmiot tuotanto, kulutus, vaihto ja jako, joiden kautta organisaatio eli toimintajärjestelmä organisoii, muokkaa ja kehittää jatkuvasti itseään. On myös hyvä ymmärtää, että kaikki toimintajärjestelmän osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään (kuvio 7).



Kuvio 7: Toimintajärjestelmän rakenne mukaillen Engeström (1987)

Ekspansiivisessa oppimisessa tarkoituksena on rakentaa yhteisöllisesti jotain uutta mitä ei vielä ole olemassa. Tämä tarkoittaa, että ekspansiivisen oppimisen kohteena on koko toimintajärjestelmä ja oppimisprosessin tuloksena yhteisön toiminnan kohde ekspansoituu, eli laajenee ja järjestyy uudella tavalla. Ekspansiivisen oppimisen kehässä oppiminen kuvataan sykleissä, joissa erilaiset oppimisen teot seuraavat toinen toisiaan. Nämä syklit voidaan kuvata tarvetilana, umpikujana, uutena ideana tai mallina, soveltamisena ja vakiinnuttamisena, jotka ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa eli oppiminen ei välttämättä etene lineaarisesti kohteesta toiseen vaan tarvittaessa voidaan palata edelliseen (kuviot 8). Ristiriidat eli rakenteelliset jännitteet toimintajärjestelmän syvärakenteissa, työntävät oppimista syklistä toiseen, mutta oppiminen kuitenkin käynnistyy aina tarvetilasta, jossa nykyistä toimintatapaa kohtaan koetaan tyytymättömyyttä ja tunnistetaan tarve muutokselle. Ristiriidat ilmenevät arkielämässä toistuvina työn häiriöinä ja ongelmina sekä yksilöiden tuottamina yrityksinä ratkaista näitä ongelmia. Ristiriidat ovat myös erilaisia ekspansiivisen syklin eri vaiheissa, eivätkä ne ole kielteinen asia, vaan ekspansiivisen oppimisen voimanlähde ja välttämätön ominaispiirre kehitykselle. (Engeström 1987, 188–190; Engeström 2002, 87–92.)



Kuvio 8: Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet mukailten Engeström (1987)

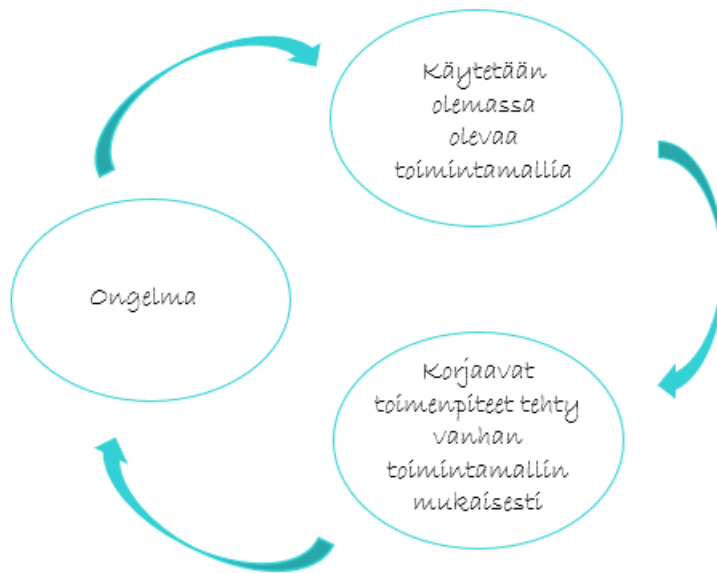
Engeströmin (1987, 188–190; 2002, 87–92) mukaan ekspansiivisen oppimissyklin tarvetilassa ensimmäisen asteen ristiriidat ilmenevät epämääräisenä tyytymättömyytenä tai erinäisinä kitkatilanteina, joilla ei ole vielä selvää kohdetta, mutta tiedostetaan nykyisen toimintamallin toimimattomuus niiden ratkaisemiseksi. Mikäli tarvetilaan ei reagoita tarpeeksi nopeasti, päädytään vanhan toimintatavan umpikujaan, jossa ristiriita koetaan sietämättömänä, mutta myöskään sen ratkaisemiseksi ei ole olemassa toimivaa ratkaisua. Toisen asteen ristiriita tapahtuu yhden toimintajärjestelmän osan muuttuessa ja sen tuottaessa jännitettä suhteessa toimintajärjestelmän toiseen osaan. Tätä toista vaihetta voidaan kutsua myös kaksoisdokseksi. Jotta umpikuja voidaan ratkaista ekspansiivisesti, työyhteisön on yhdessä lähdeittävä analysoimaan nykytilannetta ja siinä olevia ristiriitoja sekä niiden muutokselle aiheuttavia vaatimuksia. Yhteisön on toisin sanoen yhdessä opittava ja ryhdyttävä ideoimaan toimintatapoja, joilla umpikuja voidaan ratkaista. Yhdessä tekemällä ja oppimalla saadaan mahdollisimman monialaista ja monen eri näkökulman esiin tuovaa materiaalia, joiden pohjalta syntyy malli uudesta toimintatavasta ja siihen tarvittavista välineistä. Oppimissyklin vaiheessa neljä lähdetään kokeilemaan ja soveltamaan systemaattisesti uutta toimintamallia käyttöön, jolloin esiintyy kolmannen asteen ristiriidat, joita voidaan kutsua myös muutosvastarinnaksi. Tässä vaiheessa vanha toimintamalli on vielä uuden toimintamallin rinnalla, jolloin ristiriidat koetaan näiden kahden toimintamallin välillä. Kun nämä ristiriidat saadaan ratkaistua kompromissien, perääntymisten ja uusien oivallusten kautta, on uusi toimintamalli valmis. Viidennessä vaiheessa uusi toimintamalli vakiinnutetaan käyttöön ja arvioidaan sen toimivuutta. Toimivuuden arvioinnissa neljännen asteen ristiriidat tulevat esiin sidosryhmien toimintojen ja uuden toimintamallin välillä tuoden esiin kriittisiäkin ääniä, jotka puolestaan voivat synnyttää uuden ekspansiivisen oppimissyklin. (Engeström 1987, 188–190; Engeström 2002, 87–92.)

Tutkimustiedon perusteella oppimisen on perinteisesti ajateltu olevan kokemusperäistä ja uuden taidon tai tiedon syntyvän kokemukseen perustuvan ymmärryksen ja näkemysten kautta. Dreyfusin (2004) ja Dreyfusin kokemusoppimisen mallissa asiantuntijuus saavutetaan pitkän ajan kuluessa etenemällä suoraviivaisesti vaiheesta toiseen kokemuksen karttuessa joka isessä vaiheessa. Kolbin (2015) kokemusoppimisen mallissa aikajänne on lyhyempi ja askeleita on neljä, mutta molemmat mallit perustuvat olemassa olevan tiedon ja taidon sekä saatujen kokemusten varaan. Ekspansiivinen oppiminen menee kokemusoppimista pidemmälle, sillä siinä halutaan oppia ja kehittää jotain sellaista mitä ei vielä ole ja joka syntyy työn tai toiminnan yhteiskehittelyn tuloksena. Ekspansiivinen oppiminen on siis uudistavaa oppimista eli arkielämän ongelmia ei ratkaista vain paikallisesti vaan pyritään kaivautumaan arkielämän häiriöiden ja konfliktien takana oleviin rakenteellisiin syihin ja muuttamaan toiminnan syvärakenteita. On tärkeää myös huomioida, että toimintajärjestelmässä paine oppimiseen tulee sekä järjestelmän sisältä että sen ulkopuolelta. Oppivan organisaation näkökulmasta ekspansiivisella oppimisella voisi paremmin muuttaa organisaatiokulttuurin rakenteita ja luoda pysyvämpää muutosta oppimiselle suotuisampaan kulttuuriin, joka huomioisi myös tulevaisuuden tuomia oppimishaasteita.

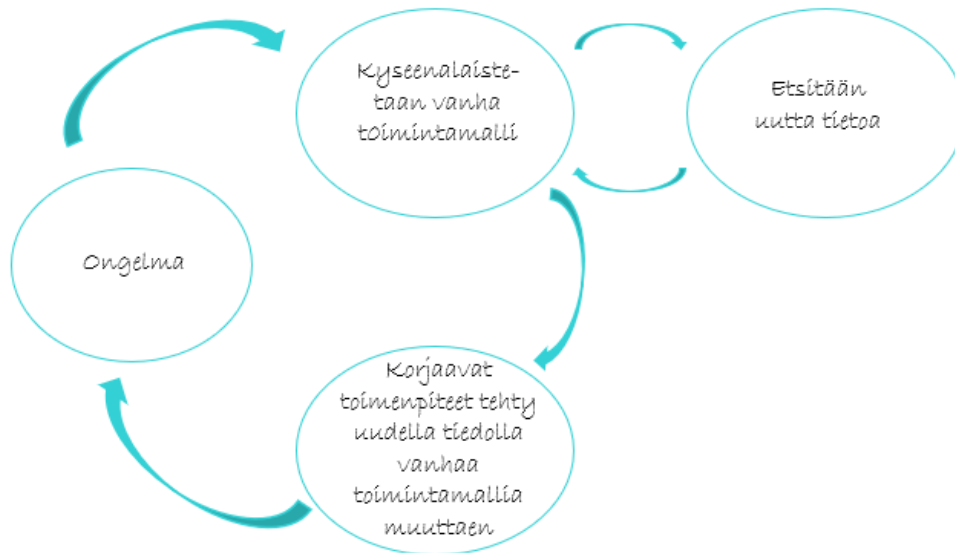
### 2.1.2 Organisaatiossa oppiminen

Organisaation voidaan ajatella olevan oppimisen alustana monipuolinen, sillä organisaatiossa ollaan jatkuvasti tekemisissä erilaisten kehittämisen kohteiden tai ongelmanratkaisutilanteiden parissa, joita voidaan työstää erilaisin tavoin, myös kollegoiden kanssa yhdessä pohtien. Organisaatiossa oppimisen voidaan kuvata olevan työyhteisön jäsenten, yksilöiden ja tiimien oppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jossa kehittämiseen kannustava ja oppimiseen myönteisesti suhtautuva ilmapiiri on merkittävässä asemassa. Oppimista myös tapahtuu aina, kun havaitaan toiminnassa puutteita tai virheitä ja korjataan niitä. On huomioitavaa, että yksilö on avainasemassa koko organisaation oppimisessa, sillä oppiminen tapahtuu yksilön ajattelun ja toiminnan kautta. Oppimisen tapoja voidaan kuvata reagoivaksi oppimiseksi, ennakoivaksi oppimiseksi, toimintaoppimiseksi ja kyseenalaistavaksi oppimiseksi. (Argyris, 1995, 20–26; Sydänmaanlakka 2012, 35.)

Argyris (2003, 1178–1179) on yhdessä Schönin kanssa jakanut oppimisen yhden palautekytkennän oppimiseen ja kaksinkertaisen palautekytkennän oppimiseen. Kun epäkohta tai ongelma toiminnassa on havaittu ja tehdään korjaavia toimenpiteitä vain olemassa olevien toimintamallien ja aikaisempien kokemusten perusteella, tapahtuu yhden palautekytkennän oppimista. Tällöin omaksutut rutinit ja toimintatavat eivät muutu (kuvio 9). Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisessa ongelman tai epäkohdan havaitsemisen jälkeen tutkitaan aikaisempaa toimintamallia tai kokemuksia ja etsitään uutta tietoa, jotta olemassa oleva toimintamalli voidaan muuttaa paremmin toimivaksi uuden tiedon ja oppimisen pohjalta (kuvio 10). (Argyris 2003, 1178–1179.)



Kuvio 9: Yhden palautekytkennän oppiminen mukailien Argyris (2003)



Kuvio 10: Kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen mukailien Argyris (2003)

Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen voidaan ajatella olevan myös kyseenalaistavaa oppimista, sillä kyseenalaistavassa oppimisessa lähdetään liikkeelle kysymyksistä mitä, miksi ja miten tehdään ja näin asetetaan kyseenalaiseksi olemassa oleva toimintamalli. Oppimisen lopputuloksena organisaation jäsenet saattavat ratkaisevasti muuttaa organisaatiossa pitkään vallassa olleita ajattelumalleja sekä toimintamallia. Jotta organisaatio pysyisi tänä päivänä kilpailukykyisenä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, olisi vanhoja toimintamalleja kyseenalaistettava ja arvioitava aika ajoin sekä muutettava niitä tarvittaessa. Tulevaisuuden oppimishaasteita ajatellen, myös ennakoiva oppiminen on tänä päivänä tärkeää, sillä siinä oppiminen tapahtuu tulevaisuutta ennakoiden, jonka tuloksena pystyttäisiin valitsemaan

parempia toimintatapoja. Organisaation visio on ennakoivassa oppimisessa keskeisessä asemassa, sillä sitä arvioimalla pyritään jäsentämään siihen liittyvät asiat ja voidaan tehdä tarvittava suunnitelma. Jäsentämisen ja suunnittelun jälkeen valitaan paras mahdollinen toimintamalli, jolla pyritään saamaan toivottu lopputulos. Oppimista tapahtuu koko prosessin ajan prosessin arviointiin saakka. (Sydänmaanlakka 2012, 35–36.)

Virkkusen, Ahosen, Schauppin ja Lintulan (2010) mukaan osaamisen kehittämisen ydinkysymys on oppimiskäytäntöjen joustava mukauttaminen nopeasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin uusiin haasteisiin. Tämän edellytyksenä on, että työntekijät tunnistavat näitä haasteita ja yhdessä oma-aloitteisesti voivat kehittää tarvittavia uusia yhteisen oppimisen ja kehittämisen käytäntöjä niihin vastaamiseksi. Oppijana ei voi olla vain tietystä tehtävästä vastaava henkilö yksin, vaan työyhteisö, joka toimii yhteistoiminnassa muiden toimijoiden ja työyhteisöjen kanssa. Näin henkilöstön kehittämisen kohteeksi hahmottuu työyhteisöjen oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen suuntautuneen toimijuuden virittäminen. (Virkkunen ym. 2010.)

Myös Soini, Rauste-Von Wright ja Pyhältö (2003, 285–286) tuovat esille, että organisaatiossa oppiminen tapahtuu yksilön eli työntekijän oppimisen kautta, mutta organisaation sisällä oppimiskyky on erilainen riippuen tiimien tai yksiköiden sisäisestä oppimiskyvystä. Organisaatio voi myös itse vaikuttaa oppimiseen mahdollistamalla tarpeita vastaavan oppimisympäristön ja tuomalla näkyväksi minkälaisia asioita organisaatiossa halutaan opittavan. On huomionarvoista ymmärtää, että yksilön tieto ja osaaminen pitäisi pystyä pitämään organisaation sisällä, vaikka yksilö lähtisikin organisaatiosta pois. Kun tässä tilanteessa pystytään pitämään tieto organisaatiossa, silloin koko organisaatio oppii eikä pelkästään yksilö. (Soini ym. 2003, 285–286.)

Kallio (2020) puolestaan toteaa, että osaavan organisaation luomiseksi tarvitaan yksilön kompetenssia ja organisaation kyvykkyyttä, toisin sanoen organisaation osaamisen voidaan ajatella muotoutuvan näistä molemmista. Kalliota (2020) mukaillen kompetenssi on yksilöllinen ominaisuus, mikä selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa. Ammatillinen kompetenssi puolestaan viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista sekä työorganisaation arvostamista työtehtävistä (Kallio 2020). Yksilön osaamisella on oma merkityksensä organisaation kyvykkyyden kehittämisessä, sillä ilman osaavia yksilöitä ei voi kehittää yhteisöllistä kyvykkyyttä. Toisin sanoen yhteisöllistä kyvykkyyttä kehittämällä saadaan yksilöiden osaaminen hyödyntämään koko organisaation toimintaa. (Kallio 2020.) Tämän näkemyksen voidaan katsoa tukevan Soinin ym. (2003, 285–286) esiin tuomaa seikkaa, jolla tieto saadaan pysymään organisaatiossa, vaikka yksilö lähtisikin organisaatiosta pois.

Wengerin (2000, 226–227) näkemys organisaatiossa oppimiselle on myös varsin mielenkiintoinen, sillä hän esittää organisaation arjen tapahtumien olevan oppimisympäristöjä, joissa jatkuva oppiminen on mahdollista kokemusten ja tilanteista oppimisen kautta. Uuden työntekijän näkökulmasta kaikki on uutta, toimintatavat, ihmiset, ympäristö ja uusi työntekijä oppii kaikista näistä eri elementeistä jatkuvasti. Osaaminen on siis eri tilanteisiin ja toimintatapoihin liittyvää taitoa, jota organisaation työntekijät opettavat uudelle työntekijälle jatkuvasti omalla toiminnallaan. Myös pitkään organisaatiossa ollut henkilö voi oppia uutta esimerkiksi saamalla uusia näkökulmia oman organisaation ulkopuolelta, jolloin hän oppii kyseenalaistamaan vanhoja toimintamalleja ja tuo omaan organisaatioon uutta tietoa jaettavaksi, jolloin organisaation jäsenet oppivat muokkaamaan olemassa olevia työnteon tapoja. Voidaan siis ajatella, että näin toimien voidaan muuttaa organisaation kyvykkyyttä työntekijän kokemusten perusteella, jossa työntekijä ikään kuin luo uuden suhteen työhönsä sekä työyhteisön jäseniin, jolloin tapahtuu oppimista sekä yksilötasolla että koko työyhteisössä. (Wenger 2000, 226–227.)

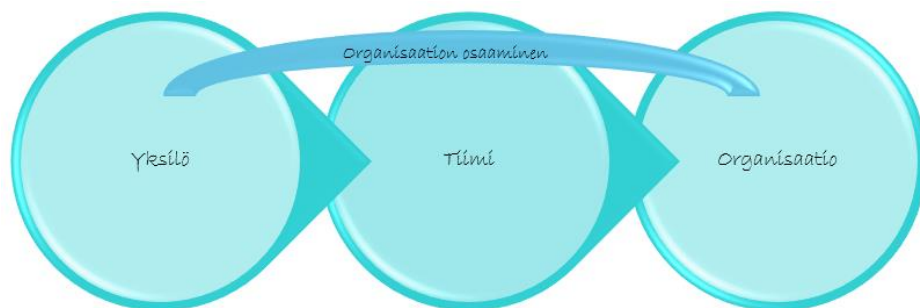
Jos pohditaan oppivaa organisaatiota ja sen yhtä tärkeimmistä peruselementeistä tiimioppimista, Edmondson (1999, 350) tuo tutkimuksessaan hyvin esille tiimissä oppimisen tärkeyden organisaatiossa oppimisessa ja miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa siihen. Tiimissä yksilöiden oppimiskäyttäytymiseen vaikuttaa se, miten tiimissä pystytään toimimaan yhteen ja prosessoimaan tietoa toisiltaan, jonka avulla tiimi voi oppia uutta. Oppimisen edellytyksenä on palautteen saaminen, tiedon ja osaamisen jakaminen, avun pyytäminen, virheistä puhuminen ja erilaiset kokeilut. Näiden tekijöiden kautta tiimi voi omaksua toimintaympäristön muutoksia, havainnoida ja lisätä tiimin jäsenten keskinäistä ymmärrystä ja osaamista tiimin keskeisistä tehtävistä sekä löytää odottamattomia seurauksia tavanomaisesta toiminnastaan. Nämä asiat jäävät valitettavan usein huomaamatta organisaatiossa, mikäli tiimin jäsenet eivät jaa osaamistaan, tietoaan ja ajatuksiaan. Tiedon, ajatusten ja osaamisen jakamatta jättäminen vaikuttaa psykologinen turvallisuus, eli se kokeeko työntekijä voivansa turvallisesti mielen jakaa näitä asioita, vai pelkääkö hän asettavansa itsensä huonoon asemaan tai muiden arvostelun kohteeksi, mikäli pyytää apua tai myöntää tehneensä jonkun virheen huolimatta siitä, että hän myös oppi siitä virheestään. (Edmondson 1999, 350–351.)

Oppivan organisaation näkökulmasta katsottuna tiimissä tai muussa yksittäisessä yksikössä opitut asiat olisi myös pystyttävä jakamaan muihin organisaation tiimeihin ja edelleen koko organisaatioon, jotta organisaatiossa oppiminen tapahtuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Otalan (2018, 24) mukaan organisaatiossa olennaista on skaalautuva oppiminen, joka tarkoittaa sitä, että oppimista edistävien toimintatapojen lisäksi organisaatiolla tulee olla tarvittavia välineitä ja rakenteita, joilla yhdessä tiimissä opittua voidaan jakaa läpi koko organisaation ja saada kaikki organisaation jäsenet oppimaan. Tulevaisuuden oppivassa organisaatiossa työntekijät hakevat itsenäisesti uutta tietoa ja soveltavat sitä työhönsä, jotta he voivat välittömästi vastata työn muutoksiin ja uusiin haasteisiin. Vuorovaikutus kollegoiden kanssa lisää

oppimista moninkertaisesti, sillä varsinkin uusien asioiden merkitys oman tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin luodaan parhaiten yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tämän tyyppistä oppimista voidaan kuvata myös ketteräksi oppimiseksi. (Ojala 2018, 24–30.)

Myös Moilanen (2001, 95) tuo esiin oppimista edistävien keinojen huomioimisen organisaatiossa, jotta organisaatiossa oppiminen olisi kokonaisvaltaista, sillä esimerkiksi pelkkä koulutusten järjestäminen ei tähän riitä. Moilasen (2001, 95) mukaan myönteisesti oppimiseen suhtautuvan organisaation käytössä tulisi olla laaja valikoima organisaatiotason järjestelmiä tai keinoja koulutuksen lisäksi edistämään oppimista. Jotta jokaiselle työntekijälle voidaan mahdollistaa organisaatiotasolla täysipainoinen kehittyminen ja oppiminen, tulisi valikoiman sisältää koulutuksen lisäksi esimerkiksi erilaisia uusia työtehtäviä tai projekteja, kokemuksesta oppimista, tekemällä oppimista, erehdyksistä oppimista, toisilta oppimista sekä itsenäistä oppimista. Eri tilanteisiin ja tarpeisiin tulisi näin ollen olla mahdollisuus tarjota juuri niihin sopivia keinoja. Lisäksi organisaation sisällä pitäisi pystyä vastaamaan hyvin erilaisiin oppimishaasteisiin, sillä sama keino ei välttämättä toimi kaikilla. Tämän takia keinovalikoiman kehittämisen tulisi olla koko organisaation tehtävä, jotta valikoima saadaan riittävän monipuolisesti kattamaan koko organisaation tarpeet. (Moilanen 2001, 96.)

Tutkitun tiedon perusteella organisaatiossa oppimiseen vaikuttavat hyvin monet seikat. Yksi seikka kuitenkin toistuu eri tutkimuksissa ja kirjallisuudessa eli se, että oppiminen on aina yksilölähtöistä. Yksilö on se, joka oppii ja jonka kautta koko organisaatiossa voidaan oppia, kuten Argyris (2003) toteaa, mutta on myös huomioitava organisaation kyvykyys tämän oppimisen hyödyntämiseksi, kuten Kallio (2020) hyvin tuo esille. Organisaation on puolestaan ymmärrettävä, millaisin tavoin ja keinoin organisaatiossa voidaan oppia, jotta se pystyy tukemaan tätä oppimista ja siirtämään tietoa ja osaamista yksilöltä tiimiin ja edelleen koko organisaation käyttöön (kuviokuva 11).



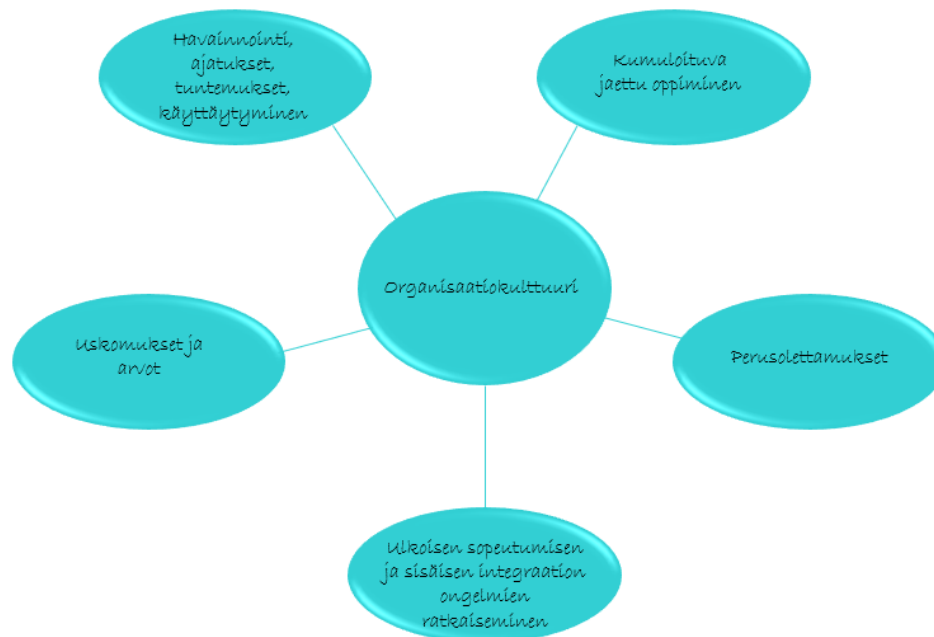
Kuvio 11: Organisaation osaamisen kokonaisuus

Virkkunen ym. (2010) kiteyttävät hyvin organisaation vastuun oppimisympäristönä, jotta tämän päivän ketteränakin pidettävälle oppimiselle on luotu mukautuvat oppimiskäytänteet, joiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä tulevaisuuden oppivaksi organisaatioksi. Tiimioppimisen tärkeys on myös tässä kontekstissa huomioitava, sillä ilman vuorovaikutusta,

yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista uuden oppiminen jää vain yksilön omaan käyttöön, eikä muutu organisaation kyvykkyudeksi. Edmondson (1999) toi tutkimuksessaan esiin hyvin miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimissä oppimiseen ja oman osaamisen jakamiseen. Organisaation oppimisalustan tulisi olla turvallinen, jotta uskalletaan jakaa ja kokeilla uusia tapoja toimia. Myöskään Argyriksen (2003) esittämää kaksinkertaisen palautekytkennän oppimista ei välttämättä tapahdu, mikäli organisaatiossa ei koeta kokeilemisen ja toimintamallien kyseenalaistamisen olevan sallittua tai hyväksyttävää. On hyvä myös tiedostaa ja ymmärtää, että organisaatiossa oppimiseen vaikuttavat myös organisaation rakenteet sekä kulttuuri, jota käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa.

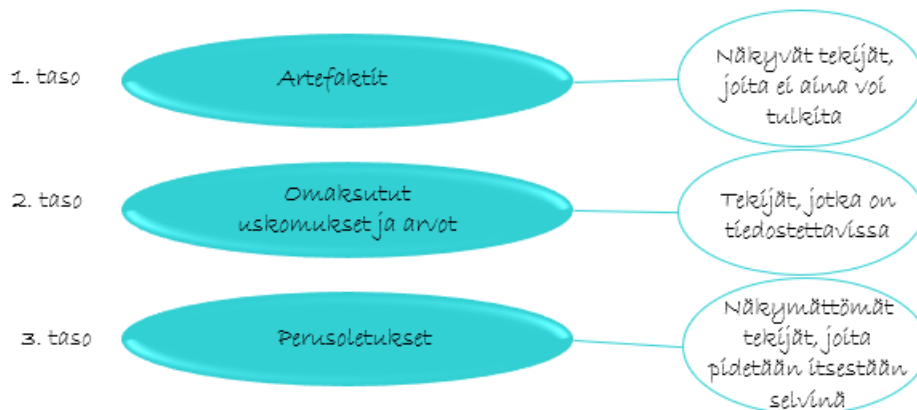
### 2.1.3 Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin määrittämisessä on otettava huomioon monet eri tasot, joista kulttuuri muodostuu, mutta ytimekkäästi ajateltuna organisaatiokulttuurin voidaan ajatella sisältävän lähes kaiken mitä jokin ryhmä on oppinut kehittyessään muodostumisestaan lähtien. Toisin sanoen organisaatiokulttuuri muodostuu jonkin ryhmän oppiessa yhdessä toimintatavat ja ongelmanratkaisutavat, joilla he pystyvät käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen integraatioon liittyviä ongelmia ja jotka toimivat niin hyvin, että ne tulee opettaa myös uusille ryhmän jäsenille organisaation arvoina, uskomuksina, toimintoina, käytänteinä ja tapoina (kuvio 12). Kulttuuri on näin ollen jaetun oppimisen tuloksena syntynyt jaettu tuote. (Schein & Schein 2016, 5–6.)



Kuvio 12: Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät mukailen Schein & Schein (2016)

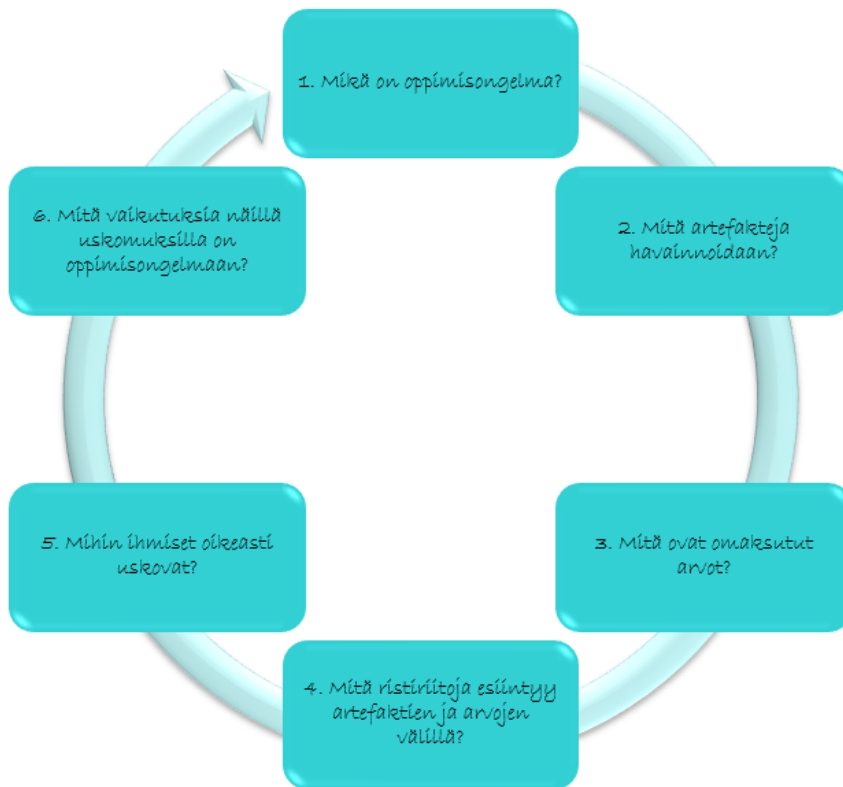
Scheinin ja Scheinin (2016, 17–18) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella eri tasojen kautta ja tasolla tarkoitetaan sitä miten kulttuuriset ilmiöt näkyvät ulospäin työyhteisön jäsenille tai työyhteisöä ulkoapäin tarkasteleville henkilöille. Organisaatiokulttuurin kolme päätasoa ovat artefaktit, uskomukset ja arvot sekä perusoletukset (kuvio 13). Artefaktit ovat asioita ja ilmiöitä, jotka työyhteisöön kuulumaton voi nähdä, kuulla tai tuntea, mutta hänen on hankala tulkita niitä. Artefakteihin kuuluu työyhteisön fyysinen ympäristö, henkilöstön puheutuminen, laitteet ja teknologia, yhteinen viestinnän tapa tai ammatillinen puhetapa, organisaation seremoniat ja organisaatioon liittyvät myytit ja tarinat. Uuden työntekijän tullessa organisaatioon, hän huomioi monia erilaisia asioita eli artefakteja, joita hänen on vaikea ymmärtää ilman, että joku työyhteisön jäsenistä selittää hänelle niiden tarkoituksia tai sitä, miten ne ovat muodostuneet. Arvot ja omaksutut uskomukset puolestaan määrittävät niitä asioita ja tekijöitä, joita organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeinä ja tavoiteltuina. Arvot ovat aina lähtöisin organisaation perustajan tai ryhmän johtajan omista arvoista ja uskomuksista, joita on pitänyt oikeina jonkun tietyn ongelman ratkaisemisessa tai asian käsittelyssä. Ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat henkilöiden päätöksentekoon ja valintoihin liittyviin valintoihin. Lisäksi ne ovat asioita, joita yleensä halutaan tietoisesti korostaa ja edistää organisaation toiminnassa. Arvot ja omaksutut uskomukset jättävät usein isoja aukkoja organisaatiossa käyttäytymisen ymmärtämiseen, jolloin voi tuntea ymmärtävänsä osan organisaation kulttuurista, mutta siitä ei ole kuitenkaan kokonaiskäsitystä. Jotta tätä ymmärrystä voi syventää, on ymmärrettävä paremmin arvojen ja uskomusten taustalla olevat perusoletukset. Perusoletukset ovat itsestäänselvyksiä, jotka ovat muodostuneet organisaation suhteesta todellisuuteen, aikaan ja paikkaan. Ne määrittävät miten organisaatiossa ajatellaan asioista ja ihmisistä, mitä asiat tarkoittavat, miten niihin suhtaudutaan emotionaalisesti ja miten missäkin tilanteessa toimitaan. Perusoletukset vaikuttavat arvoihin ja edelleen artefakteihin yhdessä arvojen ja omaksuttujen uskomusten kanssa. (Schein & Schein 2016, 17–25.)



Kuvio 13: Organisaatiokulttuurin tasot mukailen Schein & Schein (2016)

van Breda-Verduijn ja Heijboer (2016, 123–124) esittävät mielenkiintoisen näkökulman oppimiskulttuurin luomiseksi käyttäen pohjana Scheinin näkemyksiä organisaatiokulttuurin tasoista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. van Breda-Verduijnin ja Heijboerin (2016, 123–124) mukaan oppimiskulttuuri on tärkeä osa tämän päivän organisaatioiden kulttuuria, sillä työntekijöillä tulee olla taitoja ja osaamista selvittää nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tuomia haasteita ja jatkuva oppiminen on avainasemassa tarvittavien taitojen saamisessa. Oppimiskulttuuri voidaan määritellä olevan perusoletusten, arvojen ja normien kollektiivinen kokonaisuus, jolla ohjataan oppimista organisaatiossa ja joka ottaa myös huomioon oppimiseen liittyvät erilaiset näkemykset ja asenteet, joita työntekijöillä on. Oppimiskulttuurin tasoina toimii myös perusoletukset, uskomukset ja arvot sekä artefaktit, kuten organisaatiokulttuurisakin. Artefakteina voidaan pitää sitä, miten oppiminen on organisoitu ja minkälaisia prosesseja oppimiselle on, miten oppimisesta puhutaan ja miten oppiminen on hajautettu organisaatioon. Myös sitä miten ja mistä työntekijöitä palkitaan liittyen oppimiseen ja itseohjautuvuuteen organisaatiossa kuuluu artefakteihin. Oppimiskulttuurin arvot näkyvät siinä mikä arvopohja oppimisen visiolla on sekä minkälaista oppimista organisaatiolla on. Panostetaanko oppimisessa esimerkiksi tiimioppimiseen, ketteryyteen, yhtenäisyyteen, asiakaslähtöisyyteen ja luovuuteen. Perusoletukset ovat kuitenkin ehdottoman tärkeitä, sillä ne kertovat miten oikeasti ajatellaan työntekijöiden voivan kehittää itseään ja oppivan. Uskotaanko heidän olevan lähtökohtaisesti motivoituneita oppimaan uutta vai ajatellaanko heidän olevan pohjimmiltaan laiskoja tai ajatellaanko onnistumisten olevan aina yksilölähtöistä tai voisiko se ollakin tiimissä syntyneitä uuden oivaltamista. (van Breda-Verduijn ja Heijboer 2016, 123–125.)

van Breda-Verduijn ja Heijboer (2016, 125–126) esittävät mallin, miten organisaatio voi analysoida oppimiskulttuuriaan. Mallissa analysoinnissa keskitytään tietyn olemassa olevan oppimisongelman analysointiin, jotta tuloksia voidaan pitää todellisina ja oppimiskulttuurin tasoihin perustuvina. Mallissa on kuusi vaihetta, joista ensimmäinen on oppimisongelma, jota seuraava havainnoitavat artefaktit, omaksutut arvot, artefaktien ja arvojen väliset ristiriidat, asiat mihin ihmiset oikeasti uskovat ja viimeisenä mikä vaikutus näillä uskomuksilla on opittavaan asiaan (kuvio 14). Näiden vaiheiden perusteella voidaan selvittää todelliset tekijät oppimisen taustalla ja miten esimerkiksi näkymättömät perusoletukset vaikuttavat työntekijöiden toimintaan. Tutkimusten ja tehtyjen analysointien perusteella voidaan todeta, että oppimiskulttuuria ei voida erottaa omakseen siitä kulttuurista, jossa se on kehittynyt. Joten huolimatta joistakin yleistettävistä tekijöistä, oppimiskulttuuri on aina jokaisen organisaation uniikki kulttuuri samalla tavalla kuin organisaatiokulttuurikin on. (van Breda-Verduijn & Heijboer (2016, 125–127.)



Kuvio 14: Oppimiskulttuurin analysointimalli mukaillen van Breda-Verduijn ja Heijboer (2016)

Organisaatiokulttuuri on myös ketterän oppimisen tukija ja edistäjä yhdessä oppimista edistävän johtajuuden kanssa. Organisaatiossa, joka haluaa oppia ketterästi, on turvallinen kulttuuri, joka koostuu oppimiskulttuurista, kokeilukulttuurista ja auttamiskulttuurista. (Ojala 2018, 270–271.) Ojalan (2018, 270–271) mukaan oppimismyönteisessä kulttuurissa oppiminen liittyy kaikkeen tekemiseen ja on jatkuvasti esillä organisaation keskusteluissa ja toiminnassa. Projekteja ja työtehtäviä arvioidaan aina myös oppimisen kannalta eli mitä niistä opittiin. Kokeilukulttuurissa uusien asioiden kokeilemiseen ja kehittämiseen kannustetaan ja ymmärretään, että kaikki kokeilut eivät onnistu. Kokeilukulttuurissa oppimista korostetaan ja ymmärretään, että välillä voidaan epäonnistua ja virheistä opitaan. Kokeilukulttuurissa keskustelu henkilöstön ja johdon kanssa on jatkuvaa, sillä kiinnostus yhteiseen tulevaisuuteen ja toimintaympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien pohtimisen seurauksena voi syntyä uusia ideoita ja ajatuksia kokeiluille. Auttamiskulttuurissa tiimin osaaminen on keskiössä, joka tarkoittaa jokaisen työntekijän olevan vastuussa koko tiimin osaamisesta. Oma osaamista jaetaan avoimesti ja jokainen työyhteisön jäsen tietää, että saa apua tai vastauksen kysymykseensä pyydettyään ja auttaessaan toista itsekin tulee tarvittaessa autetuksi. Auttamista ja aktiivisuutta kokeiluissa voidaan myös palkita erilaisin keinoin, jolloin työntekijä kokee saavansa kannustusta omaan oppimiseensa sekä siihen, että edistää koko organisaation oppimista. (Ojala 2018, 270–272.)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tiedostetut ja tiedostamattomat tekijät tulisi huomioida ja ymmärtää niiden vaikutus organisaation kehitykselle. Näkyvä ja tietoinen osa kulttuurista kiinnittyy erilaisiin dokumentteihin, järjestelmiin ja toimintamalleihin, joita on helpompi tunnistaa, käsitellä ja uudistaakin, mutta arvoihin, normeihin ja uskomuksiin liittyvät totut toimintatavat ovat näkymättömiä ja osittain tiedostamattomia, eikä niiden tunnistaminen ole välttämättä helppoa, sillä ne ovat muokkautuneet vuosien saatossa. Organisaatiokulttuurin kehittyminen pitkän ajan kuluessa jättää organisaatioon kuitenkin tekijöitä, jotka eivät nykyään välttämättä enää toimi kuten ennen ja voivat olla jopa uudistuvan toiminnan esteenä. Toisaalta perusolettamukset voivat myös edistää organisaation toimintaa ja menneistä kokemuksista voidaan oppia. Oleellista on se, miten piilossa olevia asioita tuodaan näkyväksi, mihin osaaminen tallentuu ja miten sitä voidaan käyttää uudelleen. (Kupias & Peltola 2019, 202.)

Kupias ja Peltola (2019, 203) tuovat esille myös, että osana organisaation kulttuuria oppimisilmapiiri kertoo, miten organisaatiossa suhtaudutaan itsensä kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. Kokevatko työntekijät voivansa tuoda turvallisesti esille keskeneräisetkin ajatukset ja itsellä olevan hiljaisen tiedon muiden läsnä ollessa vai onko parempi olla vain hiljaa, jotta välttyy kritiikiltä tai kollegoiden negatiiviselta suhtautumiselta. Jotta oppimiskulttuuria voi kehittää positiiviseen suuntaan, sitä tulisi voida tutkia ratkaisukeskeisesti ja ilman, että siitä koituu työntekijöille syyllisyyden tuntemuksia. Organisaation jäsenten kesken tulisi olla avoin keskustelukulttuuri ja toivottavista tavoitteista sekä toimista niiden saavuttamiseksi pitäisi voida keskustella yhdessä, näin niiden toteuttamiseen myös sitoudutaan paremmin. (Kupias & Peltola 2019, 205.) Milne (2007, 28–29) esittää huomionarvoisen näkökulman osaamisen jakamisen vaikeudesta oppimiskulttuurin luomisessa, sillä aikaisemmin organisaatioissa työntekijöitä on palkittu oman osaamisen kasvattamisesta ja tiedon hankkimisesta esimerkiksi urakehityksellä ja sitä kautta paremmalla tulotasolla ja tänä päivänä tulisikin tästä itseä palkitsevasta tavasta oppia pois ja jakaa omaa tietoa ja osaamista muiden hyödyksi. Johdolle voi näin ollen olla haastavaa rakentaa sellaista organisaatiokulttuuria, jossa osaamisen ja tiedon jakaminen sekä uuden oppiminen on normaalia ja itsestään selvää (Milne 2007, 28–29).

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys, miten oppimiseen ja osaamisen jakamiseen suhtaudutaan organisaatiossa. Organisaation kehittämisessä oppivaksi organisaatioksi on huomiotava, että kulttuuria ei voi muuttaa nopeasti, sillä vaikka uudet toimintatavat ja oppimista edistävät menetelmät kirjattaisiinkin organisaation uusiksi arvoiksi, on niiden taustalla vaikuttavien perusoletusten muuttaminen hidasta. Kuten Schein ja Schein (2016) esittävät, perusoletukset ovat itsestäänselvyksiä, joiden vaikutusta omaan tapaan toimia ei aina edes huomaa. Nämä perusoletukset vaikuttavat myös organisaatiossa näkyviin seikkoihin, kuten miten uuden oppimista ja osaamisen jakamista mahdollistetaan, joten ei riitä, että organisaation johto vain päättää organisaation olevan oppiva tai oppimista kannustava, mikäli organisaation syviä rakenteita ei ryhdytä muuttamaan. Näistä perusoletuksista on myös vaikea oppia pois

juuri niiden tiedostamattomuuden vuoksi. Tätä ajatusta tukee Milnen (2007) esittämä hyvin huomionarvoinen näkökulma liittyen perusoletuksiin ja ihmisten pitkän ajan kuluessa oppimien tapojen ja asenteiden muuttamisen hankaluuteen osaamisen ja tiedon jakamisessa.

van Breda-Verduijnin ja Heijboerin (2016) oppimiskulttuurin analysointimallin avulla voidaan saada kattavasti esille miten organisaatiossa oikeasti suhtaudutaan oppimiseen ja miten oppimiskulttuurin luomisessa on onnistuttu. Näkisin analysointimallin avulla voitavan selvittää myös Otalan (2018) mukaan oppivassa organisaatiossa tärkeässä asemassa olevan turvallisen kulttuurin tilaa, sillä organisaation tasojen voidaan katsoa ilmenevän oppimiskulttuurin lisäksi myös kokeilukulttuurissa sekä auttamiskulttuurissa. Järjestötyön ja vapaaehtoistyön kontekstissa voisi ajatella auttamiskulttuurin kehittämisen olevan lähtökohtaisesti helpompaa, sillä järjestöön ja vapaaehtoiseksi hakeutuvilla henkilöillä auttamisen tarve on itsessään arvo, joka on yhteinen tekijä henkilön ja organisaation välillä. Mutta auttamisen halu yksistään ei riitä muokkaamaan organisaatioon hyvin toimivaa oppimisen kulttuuria ja olisikin mielenkiintoista tutkia eroaako halu auttaa hädässä olevia avuntarvitsijoita halusta auttaa oman työ- tai vapaaehtoisuhteisön kollegaa. On myös hyvä muistaa jokaisen organisaatiokulttuurin ja muiden organisaatiossa olevien alakulttuurien olevan yksilöllisiä ja juuri kyseiseen organisaatioon muokkautuneita, joten organisaation kulttuurin kehittämisessä ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa, joka toimisi kaikilla.

## 2.2 Oppimisen ja osaamisen johtaminen

Jotta organisaatio voisi olla oppiva, on sen yksittäisten jäsenten oppimista osattava johtaa, edistää, tukea ja ohjata, jolloin osaaminen saadaan koko organisaation pääomaksi. Organisaatio itsessään ei siis rakenna oppimistaan, vaan organisaation osaaminen on siellä työskentelevien ihmisten oppimisen tulos. Organisaatio voi olla hyvin oppimismyönteinen ja tukea yksilöiden oppimista, mutta tätä osaamista tulee myös osata jakaa organisaation sisällä, jotta itse organisaatio hyötyy tästä osaamisesta. Oppimisen tukemisessa ja osaamisen jakamisessa tulisi myös pyrkiä vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin ja pyrkiä näkemään mitä osaamistarpeita tulevaisuudessa on, jotta niihin tarvittavaa osaamispääomaa voidaan vahvistaa jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2019, 179–181.)

Drucker (2005, 176–177) esittää mielenkiintoisen näkökulman, jonka mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation, kuten vapaaehtoisjärjestön, on oltava oppiva organisaatio, joka rakentuu tiedon ympärille ja tiedon tulisi liikkua työntekijöiltä ja vapaaehtoisilta ylös johdolle asti sekä päinvastoin. Tämän tiedonkulun mahdollistaa sellainen johtaminen, jossa otetaan huomioon sekä palkattujen työntekijöiden että vapaaehtoisten osallisuus organisaation toiminnassa ja näin ollen molemmat henkilöryhmät ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja päämääristä sekä siitä, miten ne vaikuttavat työntekijän tai vapaaehtoisen tehtäviin. Työntekijöillä ja vapaaehtoisilla tulisi myös olla mahdollisuus olla mukana kehittämässä tehtäviään

ja pohtimassa vastuualueitaan, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa työskentelevät työntekijät ja vapaaehtoiset uskovat työn merkityksellisyyteen ja organisaation ajamaan asiaa ja näin ollen johtamisessa tulisi painottaa osaamista, suoritusta ja siinä onnistumista. (Drucker 2005, 176–177.)

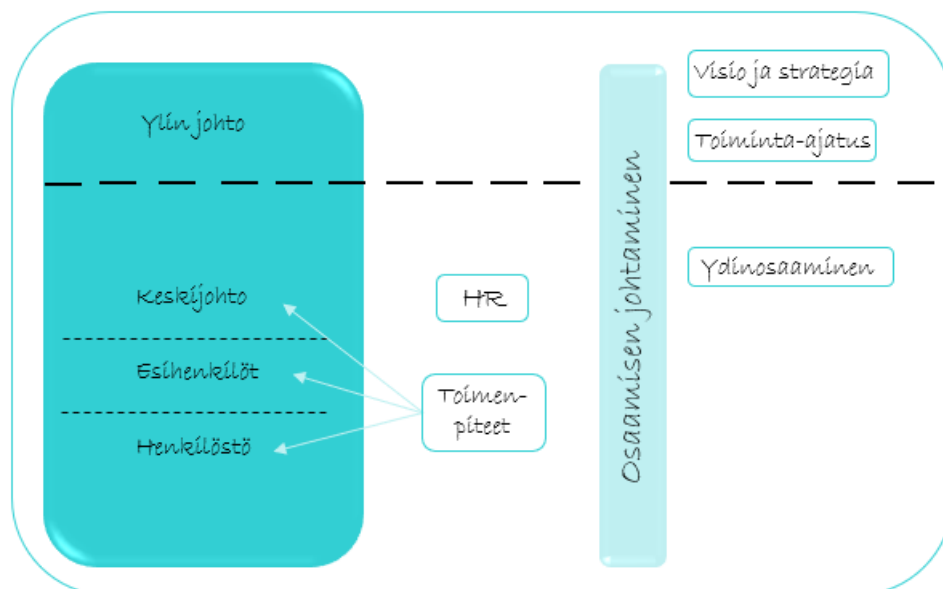
Kun oppivaa organisaatiota lähdetään rakentamaan, johdolla tulisi olla päämääränä parantaa yksilöiden ja tiimien suoritusta jatkuvalla oppimisella. Pelkkä vision luominen yhdessä ei riitä, vaan jatkuvan oppimisen visio tulee esittää selkeästi kaikille työntekijöille ja johdon tulee myös itse toimia kuten odottavat työntekijöidenkin toimivan tässä kehittämistyössä. Aktiivinen johdon ja esihenkilöiden osallistuminen tarkoittaa heidän ja työntekijöiden välisten muurien rikkomista, jotta myös johdon ja esihenkilöiden työskentely on läpinäkyvää ja pienetkin oppimisen paikat ja kokeilut tulee huomioitua. Ylimmän johdon tulee näyttää olevansa sitoutunut oppivan organisaation arvoihin, heidän on oltava valmiita ja halukkaita oppimaan uutta, ja heidän tulee myös näyttää se kaikille työntekijöille rohkaisten heitäkin oppimaan. Esihenkilöiden tulisi pitää itseään valmentajina, fasilitaattoreina ja oppimisen puolesta puhujina, jotka rohkaisevat, edistävät ja vahvistavat oppimista. Oppimisen ja osaamisen johtamisessa tulee huolehtia myös siitä, että organisaation oppimisen harjoittelulle ja kokeiluille löytyy aikaa ja samalla organisaation tulee rohkaista työntekijöitä voittamaan epäonnistumisen pelkonsa ja tukea heitä oppimaan virheistä. Kaikkien työntekijöiden tulisi tasapuolisesti saada tunnustusta oppimisesta sekä yrityksistä oppia ja heitä tulisi myös palkita kokeiluista sekä innovatiivisesta ajattelusta. Kun uusia ideoita ja kokeiluja pohditaan ja kokeillaan yhdessä, oppiminen on nopeampaa ja tehokkaampaa, jolloin muodostuu tehokkaita oppimisympäristöjä, jotka edesauttavat täysin uudenlaista ajattelua ja innovointia. Tämä puolestaan parantaa organisaation tietoisuutta ja kehittää organisaation kompetenssia. (Marquardt 2002, 217.)

Myös Milne (2007, 30) painottaa tunnustuksen ja palkitsemisen merkitystä johtamisen keinona lisätä työntekijän motivaatiota oppimiseen. Tunnustuksen antaminen, joka voi olla yksinkertaisimmillaan työntekijän kiittäminen, näyttää työntekijälle, että hänen yritteliäisyytensä kokeilla jotain uutta ja halunsa uuden oppimiseen on huomattu, vaikka kokeilu ei menisikään täysin suunnitelmien mukaan. Organisaatiossa voidaan yleisesti ajatella olemassa olevien palkitsemisjärjestelmien ja tunnustuksenanto-ohjelmien vahvistavan organisaation arvoja, tuottavan loistavaa tulosta ja lisäävän jatkuvaa oppimista, mutta pelkkä ohjelmien olemassaolo ei tuota tätä toivottua tulosta, mikäli esihenkilöt eivät tunnista tai huomaa työntekijöidensä saavutuksia tapahtuivatpa ne joko yksilöinä tai tiimissä. (Milne 2007, 30.)

Yuklin ja Gardnerin (2020, 150) mukaan organisaation jokaisen tason esihenkilöt ja johtajat voivat edistää ja luoda oppimiseen kannustavia ja sitä edistäviä toimintatapoja. Johtamisessa tulisi huolehtia, että kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen tarjoamalla tarvittavia koulutuksia ja työssä oppimisen mahdollisuuksia. Myös tiimien ja yksilöiden kannustaminen kokeiluihin, uusien työn tekemisen tapojen ideointiin

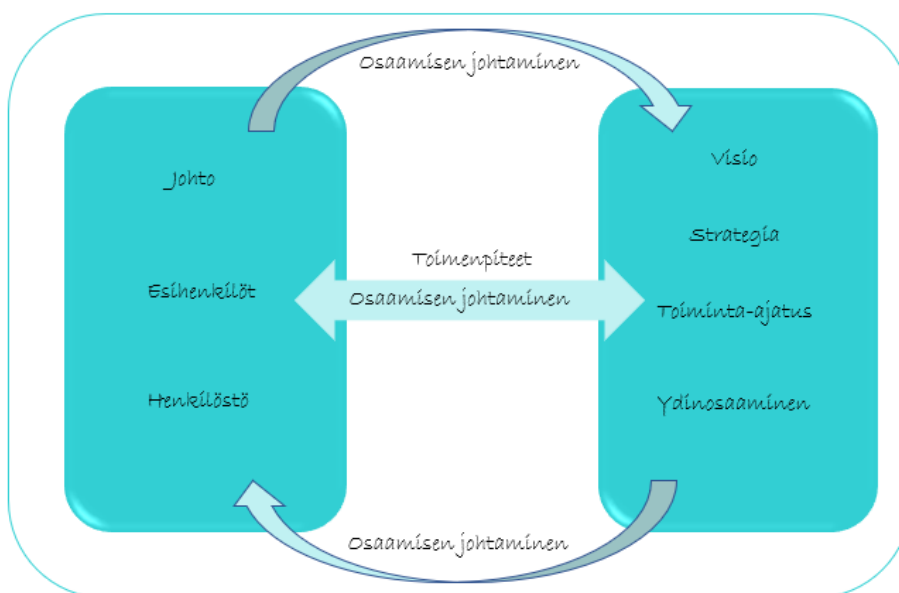
sekä uudella tavalla ajatteluun tulee kannustaa, jotta työntekijöiden itseluottamus kasvaa ja usko uuden oppimisen onnistumiseen vahvistuu. Uusista oivalluksista, joita henkilöt kokevat huomattessaan uuden toimintatavan tuovankin täysin erilaisen lopputuloksen kuin odotettiin, oppii myös enemmän kuin, jos tulos olisikin täysin ennalta odotetun mukainen. Henkilöstöä tulee myös kannustaa jakamaan näitä uusia oivalluksia, tietoa ja osaamista tiimin sisällä ja edelleen koko organisaation käyttöön. Tämä tarkoittaa myös sitä, että epäonnistumisetkin tulee hyväksyä, sillä niistäkin opitaan ja niiden perusteella voidaan tehdä uusia oivalluksia ja kokeiluja, jotka voivatkin tuottaa onnistumisia ja uusia tapoja tehdä työtä. (Yukl & Gardner 2020, 150–153.) Yukl ja Gardner (2020, 153) painottavat myös palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen tärkeyttä kaikessa uuden oppimiseen liittyvässä tekemisessä, sillä se vahvistaa motivaatiota oppia. Lisäksi rekrytoitaessa uutta henkilöstöä, olisi hyvä miettiä haluaako rekrytoida henkilöitä, jotka innostuvat uuden oppimisesta, kehittymisestä ja kehittämisestä vai henkilöitä, jotka haluavat vain suoriutua tehtävästään (Yukl & Gardner 2020, 151).

Perinteisessä osaamisen johtamisen mallissa organisaation ylin johto on kartoittanut tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen osana strategiatyöskentelyään. Tässä perinteisessä osaamisen johtamisen mallissa henkilöstön ja esihenkilöiden osaamisvajeet pyritään täyttämään kehityskeskusteluissa esiin tulleiden kehittämiskohteiden osalta yksittäisen henkilön osaamista vahvistamalla esimerkiksi kouluttamisen kautta. Johto myös seuraa tätä osaamisen lisääntymistä ja asetettujen toimenpiteiden onnistumista erinäisten henkilöstöhallinnon teettämien mitausten perusteella, joiden tulokset henkilöstöhallinto koostaa johdolle. Perinteistä mallia käyttämällä organisaation osaaminen kuitenkin kehittyy vain yksittäisten osaajien kehittymisen kautta varsin kapeilla ja erillisillä alueilla (kuvio 15). (Tuomi & Sumkin 2012, 21–23.)



Kuvio 15: Perinteinen osaamisen johtamismalli mukailten Tuomi & Sumkin (2012)

Perinteisen mallin sijasta organisaatioiden tulisi enemmän käyttää osaamisen johtamisen kokonaisuutta, jossa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation jäseniä tehden siitä elävän ja innostavan. Tässä kokonaisuudessa strategia ei jakaudu osiin, eikä ylin johto voi unohtaa omaa osaamisen kehittämistään, sillä kokonaisuus on yhtenäinen toimintamalli, jonka toteuttaminen vaatii koko organisaation oppimista, jolloin strategiatyöstäkin tulee osa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen tulee nähdä kaikkien esihenkilöiden ja johdon keskeisenä keinona varmistaa strategian toteutuminen ja näin ollen osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen yhdistyvät jokapäiväiseen arjessa tehtävään työhön (kuvio 16). (Tuomi & Sumkin 2012, 21–23.)



Kuvio 16: Osaamisen johtamisen kokonaisuus mukailen Tuomi & Sumkin (2012)

Senge (2006, 317) mukaan oppivan organisaation rakentaminen on erittäin haastavaa ja se vaatii todellista johtajuutta. Usein oppivan organisaation rakentamisen esteenä onkin juuri se, että ei ymmärretä sitä, miten paljon sitoutumista se vaatii johdolta ja johtamiselta. Olisi myös tärkeää huomioida se, miten johtajuudesta ja johtamisesta puhutaan, korostetaan sitä, että muutos on mahdollista vain, jos johto vastaa siitä ja edistää sitä. Tämän tyyppinen puhe korostaa ylimmän johdon valta-asemaa ja samalla antaa ymmärtää, että muilla ylimmän johdon alapuolella olevilla ei ole vaikutusvaltaa edistää muutosta. Tällainen asetelma estää myös oppivan organisaation rakentamisessa elintärkeässä asemassa olevaa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä sekä yksinkertaistaa liikaa organisaation eri tasoilla tapahtuvaa johtamista, jonka tulisi olla monipuolista kaikkien osapuolien ajatuksia ja mielipiteitä huomioivaa. (Senge 2006, 317–319.)

Itseohjautuvuutta niin yksilön kuin tiiminkin osalta korostetaan tänä päivänä paljon, mutta organisaation toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen ja sen johtaminen on aina johdon

vastuulla. Johdon tehtävä on ymmärtää ja suunnitella kokonaisuutta ja nähdä, miten eri puolilla organisaatiota olevaa osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti ja mitkä osaamiset täydentävät toisiaan. Usein kuitenkin resurssit tulevat vastaan ja rajoittavat tämän tyypistä osaamisen jakamista. Tällöin johdon tehtävä on valita ja priorisoida mitkä osaamiset ovat kokonaistoiminnan kannalta merkittävimpiä ja niitä, joihin panostetaan. Tätä priorisointia ei voi jättää itseohjautuvien tiimien tai yksilöiden tehtäväksi, vaan se on johdon tehtävä ja johdon vastuulla. Itseohjautuvuus tulisi nähdä keinona hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti kaikkea sitä osaamista ja resursseja mitä organisaatiossa on, jotta työnteke olisi mahdollisimman mielekästä kaikille. Johdon on lisäksi huolehdittava, että organisaatiossa on tarvittavat toimintatavat ja rakenteet kunnossa kaiken osaamisen hyödyntämiseksi, jotta mahdollistetaan myös skaalautuva oppiminen. (Ojala 2018, 297–301.)

Johdolla ja sillä miten organisaatiossa johtamista toteutetaan, on hyvin suuri merkitys siihen, miten oppiva organisaatio on. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä roolissa organisaation kilpailukyvyyn ja selviytymisen kannalta, joten kaikessa johtamisessa tulisi huomioida, miten tätä kehittämistä voidaan edistää jokapäiväisessä toiminnassa koko henkilöstön osalta, kuten Yukl ja Gardner (2020) hyvin tuovat esille. Useissa tutkimusartikkeleissa ja kirjallisuudessa nousi myös esille palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen tärkeys oppimisen edistäjänä. On huomionarvoista ymmärtää, että kokeiluista, uuden oppimisesta ja innovaatioista tulee myös palkita työntekijöitä, ei pelkästään itse suorituksesta. Erilaisiin sisäistä motivaatiota tukeviin palkitsemiskeinoihin, kuten julkiseen kiittämiseen, johon voi liittyä jokin henkilölle annettava pieni lahja, uusiin vastuihin tai kollegoilta saatuun tunnustukseen tulisi johtamisessa kiinnittää huomiota ja luoda ilmapiiriä, jossa tällainen toiminta olisi osa arkea, minkä Milnekin (2007) hyvin esittää. Johtamisella voidaan myös edistää turvallisen ilmapiirin luomista hyväksymällä epäonnistumiset ja suhtautumalla niihin uuden oppimisen tilanteina.

Jotta organisaation kaikki jäsenet tietävät minkälaista osaamista heiltä odotetaan ja strategista johdetut tavoitteet voidaan saavuttaa, olisi johtamisen oltava kokonaisvaltaista ja jokaiselle työntekijälle tulisi osoittaa mihin juuri hänen osaamisensa kohdentuu strategiassa. Näin jokainen tietäisi päivittäisessä työssään, miksi juuri hänen työpanoksensa ja osaamisensa on tärkeää organisaation toiminnan kokonaisuudessa. Osaamisen kokonaisvaltainen tunnistaminen auttaa johtoa myös jakamaan osaamista organisaation sisällä oikein ja kohdentamaan resursseja sinne missä niitä tarvitaan. Tuomen ja Sumkinin (2012) esittämä osaamisen johtamisen kokonaismalli olisi toimiva juuri tämän tyyppiseen johtamiseen myös tulevaisuuden johtamisen ja tulevaisuuden oppivan organisaation näkökulmasta.

Osaamisen ja oppimisen johtamisessa tulee huomioida myös organisaatiossa olevan tiedon ja työntekijöiden motivaation tärkeys sekä miten uuden oppimiseen liittyvää muutosta tulisi johtaa. Näihin teemoihin paneudutaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 2.2.1 Tiedon johtaminen oppimisen kontekstissa

Käpylän ja Saloniuksen (2013, 7) mukaan käytännössä usein tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen limittyvät toisiinsa ja näistä yhdessä puhutaan yleisesti termillä tietojohtaminen, joka Laihoson ym. (2013, 12) mukaan on kokonaisvaltainen toiminto, jolla tuetaan organisaation arvontuontiprosessia ja jonka tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta. Näin ajateltuna tietojohtamisesta on tullut koko organisaation läpäisevä toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös organisaation oppimisessa ja uusiutumissa, sillä sen avulla voidaan luoda uutta tietoa ja kehittää toimintatapoja, joilla organisaation tietoa jalostetaan sekä hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa (Laihonon ym. 2013, 12–32).

Tänä päivänä tietoa on jokaisen saatavilla enemmän ja helpommin kuin koskaan ennen, mikä haastaa organisaatiota pohtimaan, miten se pystyy hyödyntämään kaiken sen tiedon, mitä sillä on ja myös ymmärtämään miten tätä tietoa pitäisi johtaa. Tiedolla johtamisen voidaan ajatella olevan tiedon tarkoituksenmukaista hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa, jotta voidaan tehdä tietoisia ja perusteltuja valintoja. Tämä tarkoittaa, että tiedolla johdetaan sitä prosessia, jossa tietoa luodaan, jalostetaan ja sovelletaan organisaation päätöksenteon tarpeisiin. Tiedon johtaminen puolestaan tarkoittaa inhimillisen tietämisen johtamista, johon liittyy uuden tiedon luomisen johtaminen, tiedon jakaminen, oppiminen, uudistuminen ja sekä erilaisten tietovirtojen hallinta. (Käpylä & Saloni 2013, 7.)

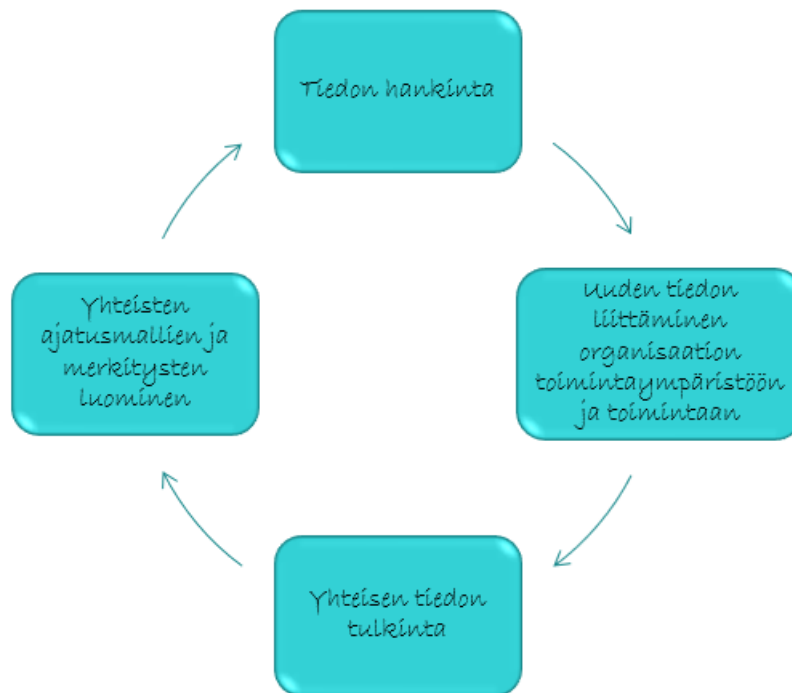
Hislop (2009, 68) mukaan organisaatiot käyttävät tiedolla johtamista hyvin eri tavoin. Joillekin organisaatioille tiedolla johtaminen on sisällä organisaation filosofiassa, joissakin organisaatioissa sitä käytetään työntekijöiden johtamisen työvälineenä ja joillakin organisaatioilla informaation käsittely ja viestintätekniikat on tiiviinä osana organisaation kokonaisvaltaista tietämyksen hallintaa. Siihen, miten organisaatio käyttää tiedolla johtamista juuri tietyllä tavalla, on olemassa monia syitä. Näitä ovat esimerkiksi, miten organisaatio käsitteellistää tiedon, miten tietoa varastoidaan ja hyödynnetään, organisaation tarkoitukset ja tavoitteet tiedon hyödyntämisessä sekä organisaation strategiaan pohjautuvat toimintamallit tiedon johtamisen osalta. Huomionarvoista on kuitenkin ymmärtää, että organisaation oppiminen ei ole vain työntekijöiden oppimisen summa, vaan tietoa tulee jatkuvasti johtaa kokonaisvaltaisesti läpi organisaation valituilla toimintamalleilla. (Hislop 2009, 68.)

Gunsel, Siachou ja Acar (2011, 885–886) esittävät tutkimuksensa perusteella, että organisaatiotason oppimisessa on keskeisessä asemassa tiedon tuottavuuden prosessi, joka sisältää tiedon etsinnän, omaksumisen, kehittämisen ja uuden tiedon avulla tuotteen, prosessin tai palvelun luomisen. Tähän pohjautuen voidaan ajatella organisaation oppimiskyvyn olevan linkki hyvän tiedolla johtamisen ja innovatiivisten prosessien ja toimintojen kehittämisen välillä. Tämä tarkoittaa, että oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan uuden tiedon arvon ja pystyy

omaksumaan sen läpi koko organisaation sekä käyttämään tätä uutta tietoa tehokkaasti kaikessa kehittämistyössä. Organisaation tietämyksen hallinta käytännössä edustaa sitä tiedon sisältöä mitä organisaatio hankkii, luo, prosessoi ja lopulta hyödyntää, kun taas organisaatiossa oppiminen keskittyy sisäistämään ja tehokkaasti muuttamaan tämän tiedon sisällön käytäntöön. Näin ollen tiedolla johtamisen prosessiin tulisi liittää organisaation oppimisen keinot, jotta tiedon hyödyntäminen tapahtuisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Gunsel ym. 2011, 885–886.)

Gunselin ym. (2011, 885–886) tutkimus toi esille myös sen näkökulman, että johdon tulisi ymmärtää tiedon arvo ja tietoon perustuvat tekijät organisaation innovatiivisuuden kehittämisessä. Organisaation tulisi siis kehittää tiedolla johtamisen prosessi, jota tulee myös jatkuvasti ylläpitää, jotta voidaan turvata uuden tiedon tehokas prosessointi ja implementointi organisaation päivittäisiin rutiineihin ja toimintoihin. Johdon tulisi myös ymmärtää organisaatiossa oppimisen tärkeys, sillä organisaation kehittäminen perustuu organisaation kykyyn oppia, miten uutta tietoa tulee johtaa. Oppimisen tärkeyden ymmärtäminen edesauttaa organisaatiota panostamaan erilaisiin oppimisen keinoihin, joilla uutta tietoa pystytään jalostamaan organisaation hyödyksi. Jos organisaatio haluaa ottaa parhaan hyödyn sekä oppimisesta että tiedolla johtamisesta, tulisi organisaation pystyä yhdistämään osaamisen hallinta tiedolla johtamisen prosesseihin, jolloin lopputuloksena olisi tehokkaasti sisäistettävä ja hyvin johdettu tiedon hyödyntämisen prosessi. (Gunsel ym. 2011, 885–886.)

Otalan (2004, 171) mukaan organisaation oppimisen perustana on tiedon hallinta ja käsittely ja oppimisen voidaan ajatella noudattavan kehää, joka muodostuu tiedon hankinnasta, tiedon hallinnasta ja liittamisestä organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön, yhteisestä tiedon tulkinnasta sekä yhteisten ajattelumallien ja merkitysten luomisesta (kuvio 17).

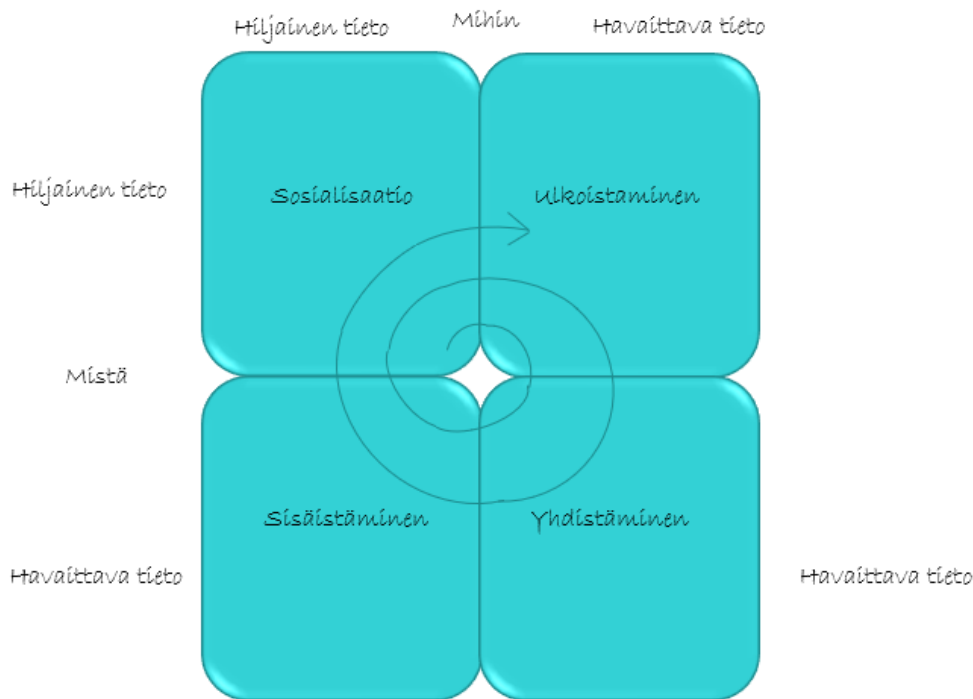


Kuvio 17: Organisaation oppimiskehä mukailten Ojala (2004)

Organisaatio hankkii tietoa organisaation ulkopuolelta monesta eri lähteestä ja monella tasolla, jotta saadaan tietoa kehitystrendeistä ja tapahtuvista muutoksista. Myös organisaation sisältä tulee kerätä säännöllisesti tietoa ihmisten asenteista, tiimien toiminnasta, työtyytyväisyydestä sekä uusista ideoista ja projekteista. Tämä hankittu uusi tieto liitetään organisaation muistissa eli sen jäsenillä, organisaatiokulttuurissa, rakenteissa, toimintatavoissa ja työympäristössä olevaan tietoon jakamalla tietoa organisaation sisällä sen jäsenille. Yhteinen tulkinta organisaation jäsenten kesken on välttämätöntä, jotta uusi tieto voi liikkua organisaation sisällä ja jalostua ja edelleen synnyttää organisaatiossa uudistumiseen tarvittavaa energiaa. Yhteisten ajattelumallien luominen tapahtuu yhteisen tulkinnan kautta ja on perusta uuden oppimiselle. Jos organisaation jäsenten ajattelumallit ovat kovin erilaisia, eivät he voi oppia yhdessä, jolloin koko organisaation oppiminen hidastuu. Yhteisten ajattelumallien ja merkitysten luomisessa paras keino on keskustelu, jolloin opitaan ymmärtämään toisia paremmin sekä puhumaan yhteistä kieltä. (Ojala 2004, 171–175.)

Tiedon johtamisessa on myös tärkeää ymmärtää, miten uutta tietoa organisaatiossa syntyy sekä oppimisen ja uuden tiedon luomisen olevan sidoksissa toisiinsa. Uuden tiedon luominen on välttämätöntä, mikäli organisaatiossa halutaan oppia, pysyä mukana kehityksessä ja tuottaa innovaatioita. Uuden tiedon luomisen prosessissa on olennaista ymmärtää, että tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja havaittavaan tietoon. Havaittavaa tietoa voidaan kutsua myös täsmätiedoksi ja se on muodollista, dokumentoitua ja helposti siirrettävissä olevaa tietoa. Hiljainen tieto puolestaan on henkilöillä itsellään olevaa näkymätöntä, kokemuksista, ajatuksista ja

tuntemuksista syntynyttä intuitiivistakin tietoa, jota on vaikea selittää tai ilmaista täsmällisesti. Hiljainen tieto karttuu ja kehittyy osaksi henkilön ammattitaitoa pitkän ajan kuluessa. Uutta tietoa voidaan luoda neljän vaiheen kautta, jossa hiljainen tieto ja havaittava tieto ovat spiraalimaisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (kuvio 18). (Nonaka 1994, 14–18.)



Kuvio 18: Tiedon luomisen vaiheet mukailten Nonaka (1994)

Sosialisaatiossa hiljainen tieto liikkuu henkilöltä toiselle mestari–oppipoika -asetelmassa työssä oppimisen yhteydessä usein ilman sanoja havainnoinnin ja kokeilemisen kautta, mutta tekemistä voidaan sanallistaa ja täydentää ohjeiden kautta. Sosialisatiossa siirretään myös toimintamalleja ja arvoja tietojen ja taitojen lisäksi ja henkilö oppii uutta oman ymmärryksensä kautta, jolloin hän samalla myös muokkaa ja täydentää oppimaansa. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi kuvaamalla tai mallintamalla se mahdollisimman tarkasti. Tämä vaihe mahdollistaa myös tiedon jakamisen organisaatiossa. Yhdistämisessä havaittavaa tietoa yhdistetään eri dokumenteista tai henkilöiden välisissä keskusteluissa, jotta tiedosta voidaan muodostaa laajempia kokonaisuuksia, jolloin tieto myös jalostuu ja voi syntyä uutta tietoa. Sisäistämisessä havaittava tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi henkilön sisäistäessä saamansa uuden tiedon ja määrittelemällä sen omalla tavallaan omassa työssään. Tässä vaiheessa tapahtuu myös oppiminen, sillä henkilö todella ymmärtää käsittelemänsä asian ja se alkaa ohjata häntä myös tiedostamattomalla tasolla. Tämä tukee myös organisaation oppimista. (Nonaka 1994, 19–20.)

Zhang ja Jiang (2015, 277–278) lähestyvät tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä mielenkiintoiselta näkökulmalta tutkiessaan, miten tiedon vastaanottajan suhtautuminen oppimiseen ja hänen kyvykkyytensä uuden oppimiseen sekä tiedon jakajan ja tiedon vastaanottajan keskinäinen suhde vaikuttavat motivaatioon jakaa tietoa. Tutkimus vahvisti, että tiedon jakamiseen vaikuttaa se, millainen käsitys tiedon jakajalla on tiedon saajan tarpeesta ja halusta saada jaettavaa tietoa sekä miten tiedon jakaja olettaa tietoa käytettävän. Tärkein tekijä tiedon jakamiseen, on tiedon saajan asenne oppimiseen. Mikäli tiedon saajalla on korkea motivaatio oppia, hän myös arvostaa suuresti jaettavaa tietoa, omaksuu ja sisäistää uuden asian helpommin, jolloin myös tiedon jakamisen prosessi on helppo toteuttaa. Lisäksi, jos tiedon jakajalla ja tiedon saajalla on hyvä keskinäinen suhde, on tiedon jakajalla korkea motivaatio jakaa tietoa, sillä yhteiset näkemykset, odotukset ja luottamus toiseen vähentävät riskiä, että tiedon saaja käyttää uutta tietoa vain omien tavoitteidensa ja pyrkimystensä täyttämiseen tai edistämiseen. On kuitenkin huomioitava missä tilanteessa tietoa jaetaan, sillä järjestyissä tilanteissa kuten kokouksissa ja seminaareissa tiedon jakamiseen ei juurikaan vaikuta tiedon antajan ja tiedon vastaanottajan keskinäinen suhde, vaan tietoa jaetaan ulkoisten tekijöiden määrittämänä. (Zhang & Jiang 2015, 281–290.) Vaikka tätä aihetta on tutkittu vasta vähän, on se varsin mielenkiintoinen näkökulma, joka kannattaisi huomioida tiedon johtamisessa.

Tieteellisten tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa tiedon olevan perusta oppimiselle ja tiedon jakamisen olevan perusta organisaation oppimiselle. Näin ollen oppivan organisaation rakentamisessa tiedon johtaminen ja johtamisprosessien tärkeyden ymmärtäminen organisaation osaamisen johtamisessa on avainasemassa, sillä organisaatio ei pysty kehittymään ja pysymään kilpailukykyisenä ilman tiedon oikeanlaista käsittelyä ja jalostamista kuten Gonsel ym. (2011) esittivät. On ymmärrettävää, että organisaatiossa ei aina tiedetä mitä kaikkea tietoa sillä on ja toisaalta jokaisen saatavilla oleva valtava tiedon määrä tuo myös omat haasteensa johtamiselle. Oikeanlaiset johtamisprosessit ovatkin tässä tiedon määrän hahmottamisessa jalostamisessa elintärkeässä roolissa. Organisaation tulisi osata muuttaa hiljaisista tiedosta näkyväksi ja havaittavaksi tiedoksi, jotta siitä tulisi organisaation tietoa ja osaamista eikä vain yksilöllä olevaa tietotaitoa. Ilman tätä osaamista organisaatiosta ei pystytä rakentamaan oppivaa organisaatiota, joten Nonakan (1994) esittämä malli hiljaisen tiedon muuttamisesta näkyväksi ja havaittavaksi on elintärkeä keino organisaatiolle pitää osaaminen organisaatiossa, vaikka yksilö lähtisikin organisaatiosta pois. Näin organisaatio myös luo uutta tietoa, joka on sidoksissa oppimiseen.

Mielenkiintoinen näkökulma on myös pohtia tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja uudenlaista näkökulmaa tähän toi Zhangin ja Jiangin (2015) tutkimus tiedon jakajan ja tiedon vastaanottajan välisestä suhteesta. Useat tutkimukset osoittavat organisaation rakenteiden, kulttuurin ja toimintatavan vaikuttavan osaamisen ja tiedon jakamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Mikäli nämä tekijät eivät tue osaamisen ja tiedon jakamista, ei sitä tapahdu eikä

myöskään oppimista siinä määrin kuin parhaassa tapauksessa voisi tapahtua. Mutta tutkimuksissa ei juurikaan ole otettu huomioon persoonatekijöitä eikä tiedon jakajan ja vastaanottajan keskinäisen suhteen vaikutusta motivaatioon jakaa tietoa. Tämä on mielenkiintoinen aihe, josta olisi innostavaa saada lisää tutkimustuloksia. Järjestötyön kontekstissa tätä olisi erityisen mielenkiintoista tutkia ajatellen vaikuttaako auttamisen halu tiedon jakamiseen riippumatta tiedon jakajan ja tiedon vastaanottajan välisestä suhteesta tai siitä, miten tiedon vastaanottajan suhtautuminen tietoon motivoi jakamaan tietoa.

### 2.2.2 Motivaatio oppimisen kontekstissa

Motivaatio on käsitteenä hyvin laaja, eikä tässä opinnäytteessä voida käsitellä sitä koko laajuudessaan. Tämä opinnäyte keskittyy pohtimaan motivaatiota oppimisen näkökulmasta työelämän ja vapaaehtoistoiminnan saralla.

Ihmisellä on kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli henkilö hakeutuu aktiivisesti tekemään asioita, jotka innostavat häntä. Hän haluaa tehdä näitä asioita riippumatta siitä saako hän niiden tekemisestä mitään ulkoista palkkiota eli tekeminen itsessään on jo palkitsevaa. Näin ollen hän ei joudu pakottamaan itseään tekemään näitä asioita, vaan hänellä riittää luontaisesti energiaa niiden tekemiseen. Sisäinen motivaatio tulee henkilöstä itsestään ja on seurausta siitä, että hän aktiivisesti hakeutuu tekemään asioita, jotka tuntuvat hänestä mielekkäiltä ja innostavilta. (Martela & Jarenko, 2014, 14.)

Moilasen (2001, 127) mukaan sisäisen motivaation vastakohta on ulkoinen motivaatio, joka perustuu ulkoisten tekijöiden, kuten rahan tai palkkion motivoivaan vaikutukseen. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan lisää pätevyuden tai itsesäätelyn kokemisen tunteita, jotka liitetään oppimista parantaviksi tuntemuksiksi. Ulkoiset palkkiot ja motiivit vähentävät myös tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. Näin ollen kehittymisen, oppimisen ja sitoutumisen kannalta ulkoiset motivaatiotekijät eivät siis ole kovin toimivia. Sen sijaan yksilön omaa sisäistä motivaatiota tarvitaan kaikessa, missä tarvitaan sitoutumista, oppimista ja uusien toimintamallien kehittämistä, sillä sisäiset motivaatiotekijät lisäävät tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. (Moilanen 2001, 127.) Kuten Martela ja Jarenko (2014, 32) esittävät, sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat enemmän aikaan ja tekevät tulosta kestäväällä tavalla, sillä he ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä. Organisaation löytäessä tavan vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, saavutetaan sillä myönteisiä ja pitkäkestoisia seurauksia organisaation innovatiivisuudelle ja tulokselle (Martela & Jarenko 2014, 32).

Chadwick ja Raver (2012, 958) kuvaavat hyvin, että työntekijöiden tietämyksellä ja osaamisella on vain vähäistä arvoa, mikäli näitä resursseja omaavia henkilöitä ei saada motivoitua jakamaan ja käyttämään osaamistaan koko organisaation osaamisen kasvattamiseksi.

Chadwick ja Raver (2012, 957–959) tutkivat, miten työntekijöille asetetut päämäärät ja tavoitteet vaikuttavat heidän tapoihinsa ja motivaatioon osallistua erilaisiin oppimisen kehittämisen tapoihin ja edistää organisaation oppimista. Tutkimuksessa selvisi, että motivaatio on merkittävässä osassa, kun pohditaan miksi jotkut henkilöt, ryhmät tai organisaatiot oppivat paremmin huolimatta samanlaisesta osaamisen tasosta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi huolehtia motivoinnissa siitä, että se ei aiheuta kilpailuasetelmia työntekijöiden kesken, sillä mikäli organisaatiossa vallitsee kilpailun kulttuuri, jossa virheitä ei juuri hyväksytä tai ne tuodaan negatiivisesti esille, ei työntekijät ole motivoituneita jakamaan organisaatiota hyödyttävää osaamistaan tai tietoaan, vaan mieluummin pitävät sen itsellään ja käyttävät tämän tiedon tai osaamisen omaksi hyödykseen. Terveen kilpailuhengen omaavat organisaatiot, joissa virheet ovat sallittuja ja niistä halutaan oppia, puolestaan edistävät työntekijöiden motivaatiota jakaa osaamistaan myös muille organisaation osaamisen kasvattamiseksi ja edelleen organisaation kilpailukyvyyn parantamiseksi. Tavoiteasetanta ja tavoiteorientoitunut tapa motivoida ja toimia organisaatiossa voivat edistää koko organisaation oppimista ja kyvykkyyttä, mutta organisaatiokulttuurin, rakenteiden ja johtamisen tulee tukea osaamisen jakamista ja avointa yhdessä tekemisen tapaa organisaation hyväksi eikä nostaa pelkästään yksilön osaamista keskiöön. (Chadwick & Raver 2012, 979–980.)

Työyhteisössä yksi keskeisimmistä käytettävistä mahdollisuuksista yksilön motivoimisessa on tavoitteellisuuden hyödyntäminen sisäisen motivaation rakentamisessa ja tukemisessa. Tavoitteellisuuden ja motivoitumisen liittäminen toisiinsa perustuu inhimillisen toiminnan lainalaisuuksiin, joka perustuu yksilön tarpeeseen säädellä itse omaa toimintaansa. Yksilö kokee tyytyväisyyttä omaan itseensä, kykyihinsä ja saavutuksiinsa, kun hän pystyy saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Tämä tyytyväisyys puolestaan vahvistaa itsesääätelyn ja selviytymisen tunnetta. (Moilanen 2001, 127–128.)

Myös Ryan ja Deci (2000, 65) esittävät kehittämänsä itsemääräämisteorian painottavan sisäisen motivaation mahdollistumisessa henkilön psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen merkitystä. Näin ollen olisi vastattava motivaation ylläpitämisen avaintekijöihin, joita ovat autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, jos halutaan tukea yksilöiden sisältä kumpuavaa motivaatiota. On myös tärkeää ymmärtää itsemääräämisteorian painottavan erilaisten motivaation muotojen merkitystä, sillä ne vaikuttavat olennaisesti ihmisen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Suurin ero on juuri sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä, jossa sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotakin, jonka kokee olevan itsessään kiinnostavaa tai nautinnollista, kun taas ulkoisesti motivoitunut tekee asioita, koska se johtaa selkeään lopputulokseen, eli ulkoiseen palkkioon. Ulkoiset motivaattorit voivat myös häiritä sisäistä autonomian tunnetta ja näin ollen vähentää sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000, 55–56.)

Oostlander, Güntert, van Schie, ja Wehner (2014, 869–885) tekivät mielenkiintoisen tutkimuksen vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä itsemääräämisteorian kontekstissa, jossa he

tutkivat miten autonomiaan tai toisin sanoen itseohjautuvuuteen kannustava tai sitä kontrolloiva johtaminen vaikuttaa vapaaehtoisten motivaatioon. Tutkimuksessa selvisi, että itseohjautuvuutta tukevalla johtamisella on positiivinen ja hyödyllinen vaikutus vapaaehtoisten motivaatioon. Varsinkin niille vapaaehtoisille tästä johtamistavasta oli erityisesti hyötyä, joilla oli luontaisesti heikompi tarve autonomiaan ja itseohjautuvuuden toteutumiseen. Vaikka vahvan autonomian tarpeen omaavillekin vapaaehtoisille autonomiaa tukevasta johtamisesta oli hyötyä, heidän oma persoonallisuutensa myös esti heidän motivaatiotaan laskemasta erinäisten yksittäisten tekijöiden johdosta, jotka saattoivat laskea niiden vapaaehtoisten motivaatiota, joilla oli heikompi tarve autonomiaan ja itseohjautuvuuden toteutumiseen. (Oostlander ym. 2014, 885.)

Kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatiotekijöihin ja työhön sitoutumiseen liittyvässä tutkimuksessaan Selander (2015, 1391–1393) puolestaan kuvaa hyvin, kuinka järjestötyöntekijöiden motivaation ja työhön sitoutumisen ajatellaan johtuvan heidän työn merkityksellisyyden kokemuksestaan. Kolmannen sektorin työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellisempää työtä yksityisen sektorin työntekijöitä enemmän ja kolmannen sektorin työntekijät ovat myös hakeutuneet mieluummin järjestötyöhön sen ideologisuuden vuoksi. Järjestöissä ja muissa kolmannen sektorin organisaatioissa motivaattoreina toimii usein samanlaiset arvot ja päämäärät, jotka työntekijä jakaa organisaation kanssa ja näin ollen työntekijä myös kokee sisäistä motivaatiota työn tekemiseen sekä työn merkityksellisyyden palkitsevampana kuin esimerkiksi rahalliset palkkiot. Tutkimuksessa todettiin myös, että kolmannen sektorin organisaatioissa työntekijät ovat keskimääräistä enemmän motivoituneita toisten auttamisesta jopa oman hyvinvointinsa tai jaksamisensa kustannuksella. Johtamisessa tulisikin ottaa huomioon työntekijöiden sisäiset motivaattorit, tasapaino työn tekemisen ja vapaa-ajan välillä sekä palautteen anto, jonka koettiin olevan liian vähäisellä tasolla. (Selander 2015, 1393–1408.)

Eri tutkimuksissa on tehty erottelua sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mutta Reiss (2004, 179–180) esittää laajojen empiiristen tutkimustensa perusteella hyvin mielenkiintoisen näkemys, että jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, ja ihminen motivoituu aina sisäisistä tarpeista lähtien. Näin ollen ulkoista motivaatiota ei olisikaan olemassa, vaan palkkioiden ja kannustimien vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, minkälaisia palkkiota käytetään ja miten ne vaikuttavat yksilön tarpeisiin. Näin ollen ihminen siis motivoituu sisäisesti arvostamiensa asioiden tavoittelusta, joihin voi liittyä esimerkiksi rahallinen kannustin. (Reiss 2004, 179–180.) Tutkimustensa perusteella Reiss (2004, 185) kehitti elämän 16 perustarpeen motivaatioteorian, joka perustuu ihmisen yksilöllisiin sisäisiin motivaatioihin tyydyttää 16:sta perustarvetta (kuvio 19). Nämä perustarpeet ovat kaikilla samat, mutta sisäiset motiivit niiden tyydyttämiseksi ovat yksilölliset. Tämä 16 perustarpeen motivaatioteoria syventää Ryanin ja Decin (2000) kehittämää teoriaa sisäisestä motivaatiosta perustuen kolmeen ihmisen perustarpeeseen, autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Reiss 2004, 185–191.)

Motivi / tarve	Motivaation lähde	Sisäinen tunnetila
Valta	Halu vaikuttaa	Valtutuskyky
Uteliaisuus	Tiedon halu	Ymmärtäminen
Riippumattomuus	Omaehtoisuuden tarve	Vapaus
Status	Arvostuksen, maineen tarve	Oma-arvoisuus
Sosiaaliset kontaktit	Seuran ja ystäväyden tarve	Hauskuus
Kosto, voittaminen	Halu voittaa / päästä tasoihin	Hyvityksen saaminen
Kunnia	Perinteiden ja moraalin kunnioittaminen	Uskollisuus, lojaalisuus
Idealismi	Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden halu	Myötätuntoisuus
Fyysinen aktiivisuus	Halu ruumiilliseen hyvinvointiin, lihasten kasvuun	Elinvoimaisuus
Romanttikka	Seksuaalinen halu	Himo
Perhe	Halu omien lasten kasvattamiseen	Rakkaus, hoiva
Järjestys	Tarve järjestykseen	Pysyvyys
Syöminen	Halu syödä, nauttia ruoasta	Kylläisyys
Hyväksyntä	Halu tulla hyväksytyksi, hyväksynnän tarve	Itseluottamus
Rauhallisuus	Halu välttää pelkoa ja ahdistuneisuutta	Turvallisuus, rentoutuminen
Säästäminen	Halu kerätä, säästeliäisyyden arvostaminen	Omistajuus

Kuvio 19: Ihmisen 16 perustarvetta mukailen Reiss (2004)

Osaamisen ja oppimisen kehittämisen motivoimisessa Kupias ja Peltola (2019, 199) tuovat esiin organisaatiokulttuurin merkityksen tärkeyden. Kun ilmapiiri on oppimiseen ja osaamisen jakamiseen kannustava ja yksilön psykologiset perustarpeet ja yksilölliset motiivit voivat toteutua, syntyy kestävä työmotivaatio. On muistettava, että oppiminen vaatii energiaa, joten on tärkeää käydä säännöllisesti keskusteluja siitä, mistä kukin kokee innostuneisuutta ja motivoituu juuri sillä hetkellä. On organisaation etu auttaa jokaista työntekijää löytämään omia innostuksen ja merkityksellisuuden lähteitään. (Kupias & Peltola 2019, 199–200.)

Perehdyttäessä sisäisestä motivaatiosta tehtyihin tutkimuksiin, oli mielenkiintoista huomata, minkälaisia eroja eri tutkimustulosten välillä on saatu. Ryan ja Deci (2000, 55) esittävät sisäisesti motivoituneen henkilön toiminnan perustuvan tyydytykseen, jonka hän saa itse toiminnasta eikä hän ajattele mahdollisia ulkoisia kannustimia tai palkintoja. Woolley ja Fishbach (2018, 885) puolestaan tutkivat miten välitön palkkio vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja

huomasivat, että välitön palkkio itse asiassa lisää sitoutumista tehtävään lisäämällä henkilön sisäistä motivaatiota, jonka johdosta itse toiminta on nautinnollisempaa. Eli Woolleyn ja Fishbachin (2018) tutkimus tuotti osittain päinvastaista tulosta verrattuna Ryanin ja Decin (2000) teoriaan välittömän palkkion vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Reiss (2004) puolestaan tuo esille tutkimustensa perusteella, että on olemassa vain sisäistä motivaatiota, johon vaikuttavat ihmisen perustarpeet ja ulkoiset kannustimet ovat vain näiden sisäisten tarpeiden tyydyttämisen keinoja. Tämän motivaatioteorian voidaan ajatella korreloivan myös Woolley ja Fishbachin (2018) tutkimusta, mikäli välitön palkkio tyydyttää yhtä tai useampaa henkilön 16 perustarpeesta ja näin voitaisiinkin ajatella, että on vain sisäisesti arvostettujen asioiden pohjalta syntyvää motivaatiota.

Järjestösektorin näkökulmasta työn merkityksellisyys on yksi erittäin vahvasti motivoiva tekijä, sillä järjestötyöhön hakeutuvia henkilöitä motivoi halu tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ulkoisen palkkion jäädessä usein toisarvoiseen asemaan. Tätä ajatusta tukee myös Selanderin (2015) tutkimus, jossa ideologia, arvot ja merkityksellisyys nousevat merkittävään asemaan työn motivoivan vaikutuksen tuottamisessa. Myös vapaaehtoisten osalta voidaan nähdä näiden samojen motivaattoreiden vaikuttavan vapaaehtoistyön tekemiseen, myös itseohjautuvuusteorian näkökulmasta tarkasteltuna, kuten Oostlander ym. (2014) toivat tutkimuksessaan esille. Järjestötyön ja vapaaehtoistyön osalta voitane todeta sisäisen motivaation olevan erittäin merkityksellinen ja myös tässä kontekstissa olisi mielenkiintoista tutkia onko ulkoista motivaatiota ollenkaan vai vain henkilön perustarpeita tyydyttävää motivaatiota.

### 2.2.3 Muutos osaamisen ajurina

Muutos ja sen johtaminen kokonaisuutena on hyvin iso teema, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan muutosta oppimisen ja oppivan organisaation rakentamisen yhtenä elementtinä.

Otala (2004, 98) kiteyttää hyvin muutoksen johtamisen olevan organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen johtamista. Näin ollen muutosprosessin voidaan ajatella olevan yleensä myös oppimisprosessi, sillä oppimisvalmiuden kautta syntyy muutosvalmius. Muutosprosessissa on tärkeää, että johdolla on selkeä näkemys muutoksesta ja sen suunnasta, jolloin koko prosessi voidaan pilkkoa pienempiin osiin mikä mahdollistaa mahdollisimman monen organisaation jäsenen vaikutusmahdollisuuden muutokseen ja sen toteutukseen. Johdon tulee myös panostaa kommunikointiin, jatkuvaan viestintään sekä yhteistyöhön läpi organisaation, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisimman turvallinen olo sekä riittävästi tietoa muutoksesta. Muutosta tulisi ohjata organisaation oppimisen kautta esihenkilöiden toimiessa muutoksen toteuttajina jalkauttaen muutosprosessi organisaatioon. Muutosprosessin jalkauttamisessa organisaatioon auttaa muutosagenttien kouluttaminen innokkaimmin uuteen ja muutokseen

suhtautuvista henkilöistä, jotka toimivat roolimalleina ja muiden innostajina. Lisäksi muutosprosessissa tulee myös muistaa yhteisön kehittymisen tärkeys, joka edellyttää yhteisiä tavoitteita ja arvoja. (Ojala 2004, 98–99.)

Myös Forsyth (2012, 25) painottaa organisaation työntekijöiden osallistamisen muutokseen olevan ehdottoman tärkeää muutoksessa onnistumisessa, sillä mikään organisaatio ei selviydy ilman sen jäseniä, eli organisaation jokaisen henkilön tulee ymmärtää muutoksen tarve ja olla motivoitunut sen toteuttamiseen, jotta se onnistuu täysin toivotulla tavalla. Onnistuakseen muutoksessa, tulisi siihen valmistautua huolellisesti ja ottaa huomioon mitä se vaatii, sekä ne tekijät, jotka voivat tuntua vaikeilta työntekijöistä. Yleisimmät syyt muutoksessa epäonnistumiselle ovat yhteisen vision puute, tehoton suunnittelu, puutteellinen ja epäselvä kommunikaatio organisaation sisällä, muutokseen tarvittavien osaamisten ja taitojen puute, työntekijöiden vastustus, joka voi johtua kaikista tai osasta edellä kuvatuista tekijöistä. Muutoksessa onnistutaan, kun kaikki muutokseen vaikuttavat tekijät on käyty huolellisesti läpi ja mahdolliset esteet onnistumiselle on tunnistettu. (Forsyth 2012, 25–26.)

Imran, Rehman, Aslam ja Bilal (2016, 1097–1098) puolestaan tutkivat organisaatiossa oppimisen vaikutusta muutoksessa onnistumiseen ja koetaanko jatkuvan oppimisen vähentävän muutosvastarintaa työntekijöiden ymmärtäessä ne itsensä kehittämisen hyödyt, joita uuden oppiminen tuo. Tutkimuksessa tutkittiin myös mahdollisia tiedon johtamisessa käytettävien keinojen epäsuoria vaikutuksia organisaatiomuutokseen organisaatiossa oppimisen ja muutosvalmiuden kautta sekä vuorovaikutteisuutta muutosvastarinnan, organisaatiossa oppimisen ja muutoksessa onnistumisen välillä. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta toimivalla tiedon johtamisella olevan positiivinen vaikutus myös muutoksessa onnistumiseen. Mikäli organisaatiossa on oikeanlaiset ja toimivat tiedon johtamisen prosessit, jotka edistävät organisaatiossa oppimista ja muutosvalmiutta, vaikuttavat ne myös epäsuorasti muutosvastarinnan vähentymiseen ja muutoksessa onnistumiseen varsinkin, jos tiedon johtamisen prosesseja hyödynnetään jo muutoksen valmistelussa lisäten henkilöstön osallistamista muutokseen ja heidän ymmärrystään muutoksen syistä ja tarpeesta. Lisäksi organisaation monipuolinen oppimisympäristö ja organisaatiossa olevat oppimisen mahdollisuudet voivat merkittävästi vähentää muutosvastarintaa ja siitä aiheutuvaa haittaa muutokselle. (Imran ym. 2016, 1097–1110.) Myös Imran ym. (2016, 1109–1110) havaitsivat tutkimuksessaan muutosagenttien tärkeyden muutosprosessin onnistumiselle juuri lisäämällä tiedon jakamista organisaatiossa sekä auttamalla henkilöstöä ymmärtämään syyt muutokselle.

Sackmann, Eggenhofer-Rehart ja Friesl (2009, 521–522) tutkivat miten organisaatiossa voidaan onnistua kestävästi toteuttamisessa ja mitkä osatekijät siihen vaikuttavat. Tutkimus toteutettiin oppivan organisaation rakentamisen näkökulmasta eli miten muutosmatka oppivaksi organisaatioksi rakennetaan kestäväälle pohjalle. Tutkimuksessa selvisi, että kestävästi toteuttamisen aikaansaamiseksi muutostoimia tarvitaan organisaation strategiassa,

rakenteissa, johtamiskulttuurissa, työntekijöiden osallistamisessa sekä organisaatiokulttuurissa eli oikeastaan kaikissa organisaation elementeissä, sillä oppivassa organisaatiossa kokonaisuuden tulee olla toimiva. Muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi lähteä liikkeelle oppimisen näkökulmasta ja koko muutospolku tulisi toteuttaa oppimisen kautta, jotta muutokselle saadaan kestävä alusta. Tämä tarkoittaa edellä mainittujen organisaation eri elementtien kehittämistä oppimisen pohjalta. Myös luottamus, sitoutuneisuus sekä yhteistyö johdon ja työntekijöiden kesken sekä johdon ja esihenkilöiden suhtautuminen muutokseen ovat avainasemassa kestävästi toteutettua organisaation muutospolku oppivaksi organisaatioksi, jolla on kyky itsereflektioon, jatkuvaan oppimiseen ja uusiutumiseen sekä ymmärrys jatkuvan muutoksen tärkeydestä. (Sackmann ym. 2009, 537–544.)

Vaikka tämän päivän muuttuvan toimintaympäristön vuoksi muutos on hyvin usein lähtökohdaksi uuden oppimiselle, aina ei välttämättä tarvitse muokata koko organisaatiota, jotta voidaan uudistua ja lisätä oppimisen kautta osaamista. Johdon tulisi oivaltaa, että uudistumisessa ja oppimisessa tarvitaan myös työntekijöiden ajatuksia ja tunteita johdon tekemien uudistumiseen ja muutoksiin liittyvien pohdintojen lisäksi. Työntekijöiden olisi ymmärrettävä muutosten taustat ja voitava vaikuttaa niihin, jotta he olisivat oikeasti valmiita ponnistelemaan kehittämisen ja kehittämisen eteen. Tähän auttaa avoin dialogi johdon ja työntekijöiden kesken, jossa jaetaan tietoa ja kuunnellaan molempia osapuolia. Tämä mahdollistaa kehittämisen myös alhaalta ylöspäin ja auttaa sekä tukee työntekijöitä muutoksen ymmärtämisessä ja sen hyväksymisessä, joka puolestaan sitouttaa työntekijöitä muutoksen onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2019, 185.)

Oppimisen ja muutoksen voidaan ajatella olevan sidoksissa toisiinsa, sillä muutos synnyttää syyn oppia ja oppimisella voidaan puolestaan toteuttaa haluttu muutos. Oli mielenkiintoista huomata, miten useissa tutkimusartikkeleissa ja kirjallisuudessa muutoksessa onnistumisesta kuvattiin niitä tekijöitä, joita oppivan organisaationkin tulisi sisältää, joten sen perusteella voitaneen ajatella organisaation onnistuessa muutoksessa, on sillä myös hyvät lähtökohdat ja edellytykset rakentua oppivaksi organisaatioksi. Organisaation johdon tulisi ymmärtää systemaattisen osaamisen tärkeys, sillä muutokseen liittyy monia ulottuvuuksia ja siihen liittyy tekemistä, tunnetta ja tietoa unohtamatta työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä, minkä Forsyth (2012) nosti ehdottoman tärkeäksi tekijäksi muutoksen onnistumisessa. Imran ym. (2016) toivat hyvin esille tiedon johtamisen prosessien vaikutuksia muutoksen onnistumisessa, ja miten tiedon kulku ja tiedon jakaminen ovat oleellisia tekijöitä muutoksessa onnistumisessa. Tiedon johtamisen prosesseista voidaan myös ottaa elementtejä muutoksen johtamiseen, sillä mitä enemmän tietoa ja ymmärrystä muutoksesta ja sen tuomista hyödyistä, kuten itsensä kehittämisestä henkilöillä on, sitä paremmin muutos onnistuu. On myös hyvä tiedostaa, että muutos ja sen toteuttaminen ja hallinta eivät useinkaan ole helppoa. Muutos on aina oppimista, kehittämistä ja kasvua ja on myös ymmärrettävä tänä päivänä jatkuvan muutoksen

olevan edellytys organisaation kehittymiselle ja uusiutumiselle. Tällöin myös uuden oppiminen on jatkuvaa ja siihen tulisi asennoitua organisaation normaalina toimintana.

### 2.3 Järjestötyö ja vapaaehtoistoiminta osaamisen kontekstissa

Järjestötoiminnan ja vapaaehtoistyön on pysyttävä mukana tämän päivän kehityksessä myös tulevaisuuden osaamisen ennakoinnin osalta. Kun maailma ympärillä muuttuu, olisi järjestöjen ja vapaaehtoisten osattava mukauttaa toimintaansa, kartuttaa osaamistaan sekä pysyttävä toimintakykyisinä vastatakseen ympäristön muuttuneisiin tarpeisiin. Tässä kappaleessa perehdytään siihen, minkälaisia osaamistarpeita sekä -haasteita järjestötoiminnalla ja vapaaehtoistyöllä tänä päivänä on, ja mihin suuntaan ne mahdollisesti kehittyvät tulevaisuudessa.

#### 2.3.1 Järjestötyön muuttuvat osaamistarpeet

Järjestötoimintaa harjoitetaan Suomessa laajasti ja sitä löytyy kaikilta yhteiskunnan aloilta. Tällä hetkellä yhdistysrekisterissä on yli 100 000 yhdistystä ja noin 75 prosenttia suomalaisista kuuluu johonkin yhdistykseen. Järjestöjä perustetaan vastaamaan avun, tuen, tiedon ja palvelujen tarpeisiin sekä eri ihmisryhmien edunvalvonnan ja vaikuttamistoiminnan vuoksi, jotta kaikilla olisi paremmat mahdollisuudet tulla kuulluksi ja nähdyiksi. Järjestöt ovat yleishyödyllisiä organisaatioita, jotka toimivat tiedonvälittäjinä, edunvalvojina sekä vertaisuutta ja kokemusasantuntijuutta välittävänä verkostoina, ja jotka määrittelevät itse sisällön toiminnalleen sekä tavoitteensa ja hyödyllisyytensä. Järjestötoiminta perustuu hyvin pitkälti vapaaehtoistyöhön ja ilman vapaaehtoisia järjestötoiminta kuihtuisi. (Soste 2021.)

Järjestötoiminnalla on ollut ja tulee olemaan tärkeä rooli ihmisten hyvinvoinnin edistämisessä, mutta järjestöjen on myös pystyttävä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, kuten digitalisaation kehittymiseen sekä robotiikan ja tekoälyn tuomiin mahdollisuuksiin. Järjestöt pystyisivät hyödyntämään niitä resursseja, joita ihmisille tulee digitalisaation kehittymisen myötä, mutta se vaatii ketteryyttä sekä valmiutta vastata näihin muutoksiin. (Hannula 2018, 55.) Järjestöjen tulisi siis kehittää omaa osaamistaan ja kyvykkyytään pysyäkseen mukana kehityksessä ja tämä vaatii uuden oppimista.

Järjestötoimijoista puhutaan myös kolmantena sektorina, joka perustuu ajatukseen yhteiskunnassa olevasta sektorijaottelusta, jossa ensimmäisen sektorin muodostaa yksityinen sektori ja toisen sektorin muodostaa julkinen sektori. Todellisuudessa jaottelua ei kuitenkaan voida tehdä näin yksiselitteisesti, sillä ajan saatossa monet kolmannen sektorin organisaatiot ovat omaksuneet toimintaansa yksityisen sektorin ja julkisen sektoriin piirteitä ja saavat myös kunnilta ja valtiolta julkisia avustuksia. Toiminta ei myöskään aina perustu pelkästään vapaaehtoistyöhön, vaan palkattujen työntekijöiden käyttö on hyvinkin yleistä. (Ruuskanen ym. 2020, 20–21.) Billisin (2010, 3) mukaan nykypäivänä järjestötoiminnasta voidaan puhua jo hybridi-saatiosta, eli järjestöt ovat omaksuneet toimintaansa julkisen ja yksityisen sektorin

toimintamalleja. Ruuskasen ym. (2020, 20–21) mukaan tähän vaikuttaa paljon se, että nykyään järjestöihin kohdistuu monialaisia odotuksia, kuten vapaaehtoistoiminnan organisointia, sosiaalisen pääoman tuottaminen, työllistäjänä toimiminen sekä olla tehokas palveluntuottaja. Täyttääkseen näitä odotuksia, järjestöistä on tullut hybridejä, joiden toiminnassa voi yhdistyä vapaaehtoistoiminta ja palkkatyö, aatteellisuus ja ammatillisuus, osallisuus ja byrokraatia sekä yleishyödyllisyys ja markkinakilpailu. (Ruuskanen ym. 2020, 20–21.) Kaikki nämä uudet toimintamallit tuottavat järjestöissä myös paljon uudenlaista oppimistarvetta. Ruuskanen ym. (2020, 22) tuovat esiin myös neljännen sektorin ilmentymisen digitalisaation kehittymisen tuloksena. Digitalisaatio on mahdollistanut vapaaehtoistoiminnan organisoimisen ilman järjestötoimintaan kuuluvaa hierarkkista päätöksentekorakennetta ja lainmukaisia hallinnollisia velvoitteita verkostomaisesti ja kevyesti. Digimaailma luo mahdollisuuksia aktiivisille kansalaisille löytää hyvin helposti samanmielisiä henkilöitä, joiden kanssa toteuttaa vapaaehtoistoimintaa muissakin kuin vapaaehtoistoimintaan perinteisesti kuuluneissa rooleissa, kuten lähiruokaverkostoissa tai sosiaalisissa tukiryhmissä. (Ruuskanen ym. 2020, 22.)

Opintokeskus Sivis seuraa suomalaisen järjestökentän koulutus- ja osaamistarpeiden kehitystä säännöllisesti toteutettavalla osaamistarvekyselyllä ja viimeisimmän, vuonna 2020 toteutetun kyselyn mukaan, järjestöjen osaamisen kehittämiseen ja sen hallintaan on suuri tarve, jotta järjestöillä olisi kykyä vastata nykypäivän haasteisiin. Yksi erityisesti nouseva trendi osaamistarpeissa on ennakointi- ja tulevaisuustaidot, joiden rinnalla koettiin laajasti digitalisaatioon liittyvien osaamistarpeiden riittämättömyys. Myös järjestökentän ammattimaistuminen, hybridisaatioon liittyvä toiminnan muutos, vaikuttaa järjestöjen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien taitojen kehittämisen tarpeeseen. Lisäksi osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen järjestöissä nosti merkitystään. (Fields & Hannukainen 2020.)

Jatkuva kehitys ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa myös järjestöjä mukauttamaan toimintaansa ja pohtimaan uusia toiminnan muotoja. Järjestöjen tulisi yhdistää voimavarojaan ja pohtia miten he voisivat yhdessä aktivoida uusia vapaaehtoisia mukaan toimintaan. Järjestöt voisivat saada aikaan hyvinkin tuottavaa yhteistyötä saman alan toimijoiden kanssa, sillä yhteisen teema helpottaa yhteistyötä. Varsinkin pienemmillä paikkakunnilla erilaiset järjestöt toimivat yhteistyössä sektorirajoja ylittäen, sillä vapaaehtoisten määrä on pienempi kuin suuremmissa kunnissa ja näin vapaaehtoiset voivat jakaa aikaansa useille tahoille. Tätä mallia voisi hyödyntää myös suurissa valtakunnallisissa järjestöissäkin ja sen avulla voitaisiin monipuolistaa sekä järjestöjen työntekijöiden että vapaaehtoisten työtä teemojen laajentuuksessa. (Hannula 2018, 58.) Työn monipuolistuminen voisi myös lisätä työntekijöiden ja vapaaehtoisten motivaatiota uuden oppimiseen, jolloin myös järjestöjen kyvykyys vastata tulevaisuuden osaamishaasteisiin kasvaisi.

Järjestöjen toimintaa haastaa tänä päivänä monet eri tekijät ja järjestöillä pitäisi olla kykyä vastata muuttuvaan toimintaympäristöön hyvinkin nopeasti. Hybridisaatio tuo aivan

uudenlaisia vaatimuksia ja odotuksia järjestöjä kohtaan, mutta järjestöillä ei välttämättä olekaan tarvittavaa osaamista vastata niihin, joten uuden oppiminen on entistä keskeisemmässä asemassa. Järjestöissä voi olla hyvinkin byrokraattinen toimintakulttuuri, joka ei tue ketterää prosessien ja toimintamallien kehittämistä, vaikka toisaalta tahtotilaa ja mahdollisuuksia esimerkiksi järjestöissä olevan asiantuntijuuden vuoksi voikin olla, kuten Ruuskanen ym. (2020) on hyvin kuvannut.

Uuden oppiminen, ketteryys ja osaamisen kehittäminen ovat taitoja, joita myös järjestöissä tulisi tänä päivänä olla. Yhdessä tekeminen ja halu auttaa ovat järjestöissä yleensä yhdistäviä tekijöitä, ja näitä tulisi hyödyntää myös toiminnan laajentamisen kehittämisessä. Hannula (2018) tuo hyvin esille, miten toiminta yli sektorirajojen voisi tuoda järjestöille kaivattua uutta osaamista ja näkisin, että yhdessä uusien toimintatapojen pohtiminen ja kehittäminen voisi synnyttää aivan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia tapoja toimia, myös tulevaisuuden kehityspolkujen näkökulmasta.

### 2.3.2 Vapaaehtoistoiminta ja osaaminen

Vapaaehtoistoiminta on henkilön vapaaehtoisesti tekemää toimintaa yksittäiselle henkilölle, yhteisölle tai järjestölle, josta ei saa rahallista korvausta. Vapaaehtoistoimintaan mukaan lähtevä henkilö päättää siitä itse, eli toiminta ei perustu pakeroon tai velvollisuuteen. Suurimmat vapaaehtoistoimintaa organisoivat tahot ovat järjestöt ja yhdistykset sekä nykyään myös jotkin julkiset toimijat, kuten sairaalat ja vanhusten palvelutalot. Järjestötoimintaan pääsee helpoiten mukaan juuri vapaaehtoistoiminnan kautta ja monet eri järjestöt ovatkin kehittäneet paljon erilaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja, jotta kynnys ryhtyä vapaaehtoiseksi olisi mahdollisimman pieni. Erilaisten lahjoitusten ansiosta vapaaehtoistoiminnalla on suuri merkitys myös kansantaloudelle, jonka lisäksi lahjoitukset tukevat merkittävästi järjestöjen toimintaa valtionavustusten ja kuntien antamien avustusten lisäksi. (Soste 2021.)

Vapaaehtoistoimintaa tekee noin puolet suomalaisista ja sen tärkeys ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvoinnin ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiselle sekä keskinäisen luottamuksen kasvattamiselle on huomattava. Näin ollen myös vapaaehtoistoimintaa tulee edistää ja on huomioitava siihen vaikuttavat tulevaisuuden kehityskulut, joita ovat esimerkiksi merkityksellisyyden kaipuu, väestörakenteen muutos, monikulttuurisuus ja kaupungistuminen, ympäristökysymysten tuomat haasteet, osallistumisen tapojen monipuolistuminen, elinkeinoelämän ja työn muutos sekä teknologinen kehitys ja digitalisaatio. (Stranius 2018, 8.) Tulevaisuuden kehityskulut tuovat myös haasteita uuden oppimiselle ja järjestöjen osaamistarpeiden kehittämiseksi myös vapaaehtoisten osalta.

Dufva (2018, 18) esittää hyvin, miten tulevaisuuden trendit ja megatrendit vaikuttavat vapaaehtoistoimintaan ja muuttavat sen muotoa. Vaikuttavimmiksi megatrendeiksi nousee digitalisaatio, maapallon kantokyvyn rajojen ylittyminen, ikääntyvä väestö, työn murros ja

demokratian kriisi, jotka kaikki vaikuttavat vapaaehtoistoiminnan kehitykseen. Digitalisaation ansiosta voidaan tavoittaa ja yhdistää entistä suurempi määrä ihmisiä, jolloin vapaaehtoistointa voi olla paljon itseorganisoituneempaa ja hajautuneempaa, jolloin toimintaan mukaan lähtemisen kynnys myös madaltuu. Toisaalta tämä voi aiheuttaa kuilua digiorientoituneiden ja vähemmän digitaalisten omaavien, kuten ikääntyvien henkilöiden sekä perinteisempää järjestötoimintaa haluavien välille. Työn murros muokkaa myös vapaaehtoistointia työn ja vapaaehtoistoiminnan rajan hämärtyessä, jonka seurauksena voi syntyä uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja, kuten työn antamista ilmaiseksi hyvään tarkoitukseen. Jotta vapaaehtoistointia ei käytetä hyväksi näiden uusien toimintamuotojen varjolla, on mietittävä millaista ja millaisin ehdoin toimivaa vapaaehtoistointia halutaan tulevaisuudessa. Tulevaisuusnäkökulmasta katsottuna vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä tulisi pohtia asioita mitkä nähdään uhkana, mitkä mahdollisuuksina ja kuinka suurina muutoksia tarvitaan nykyiseen toimintaan verrattuna. (Dufva 2018, 18–19.)

Myös Stranius (2018, 8) tuo esiin tulevaisuuden vapaaehtoistoiminnan muuttuvan monien perinteisten toimintatapojen osalta, sillä itseorganisoituminen mahdollistaa lyhytaikaisen, järjestöihin tai organisaatioihin sitoutumattoman tai pelkästään verkossa tapahtuvan vapaaehtoistoiminnan. Hannula (2018, 58) tuo esiin myös vapaaehtoisten auttamismotiivien tunnistamisen tulevaisuuden muutosten rinnalla, jotta uusia vapaaehtoisia saadaan rekrytoitua mukaan toimintaan. Vaikka kysyntää kevyemmälle ja lyhytaikaista sitoutumista vaativalle vapaaehtoistoiminnalle onkin yhä enemmän, tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan myös vahvasti koordinoitua ja ammatillisesti organisoitua järjestötoimintaa. Jotta elinvoimainen järjestötoiminta turvataan pitkälle tulevaisuuteen, on ihmisten osaaminen ja innostus saatava kohtaamaan apua tarvitsevien tarpeet. (Hannula 2018, 58.)

Vapaaehtoistoiminnan koetaan lisäävän omaa osaamista, jota vapaaehtoiset kokevat voivansa hyödyntää myös vapaaehtoistoiminnan ulkopuolella, kuten omassa työssään tai opiskeluissaan. Etenkin pitkäaikaisissa ja hyvin organisoiduissa vapaaehtoistoimissa oppimista koetaan tapahtuvan eniten, mutta aina tätä oppimista ei kuitenkaan osata hyödyntää puutteellisen osaamisen tunnistamisen vuoksi. Vapaaehtoiset ja vapaaehtoisorganisaatiot myös kokevat osaamisen täsmällisen määrittämisen ja taitojen itsearvioinnin vaikeaksi. Järjestöillä olisi hyvä olla vapaaehtoisille suunnattu koulutusmalli, jonka avulla voidaan rakentaa vapaaehtoisten osaamisen kehittämisen polku, jota suorittamalla vapaaehtoiset voivat ansaita osaamismerkkejä, jotka auttavat myös oman osaamisen tunnistamisessa. Täytyy kuitenkin huomioida, että tunnistamis- ja tunnustamisprosessin eri vaiheiden toteuttamiseen on tarpeeksi aikaa ja ohjaajia opastamassa vapaaehtoisia. Mikäli järjestöllä on osaavaa vapaaehtoisten ohjausta ja laadukasta koulutusta tukemassa vapaaehtoistehtävissä saatavaa oppimista, lisää se myös vapaaehtoisen motivaatiota ja sitoutumista toimintaan. Osaamismerkkit ovat myös yksi tapa nostaa järjestöissä saatua osaamista tunnustetuksi työelämässä, sillä järjestöjä oppimisympäristöinä

ei tunnusteta vielä tarpeeksi eikä niissä hankittua epäformaalia oppimista tunnusteta työelämässä täysin. (Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2019; Ruohola 2020.)

Vapaaehtoistoimintaa on tulevaisuudessa yhä moninaisemmassa muodossa, joka tuo järjestöille ja muille vapaaehtoistoimijoille haasteita toiminnan kehittämisen osalta. Miten saada eri auttajasukupolvien osaamiset ja taidot otettua huomioon kehittämistyössä, jotta jokaiselle vapaaehtoiselle ja vapaaehtoiseksi haluavalle löytyy itselle sopiva auttamisen keino. Dufva (2018) ja Stranius (2018) esittävät hyvin tulevaisuuden kehityskulkujen, trendien ja megatrendien vaikutuksia vapaaehtoistyöhön ja miten niiden kautta voi saada uusia ulottuvuuksia toimia vapaaehtoisena, mutta ne tuovat mukanaan myös haasteita, sillä järjestöillä ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista tähän kehittämistyöhön. Jotta järjestöt voivat kehittää ketterää, moniin tarpeisiin muokkautuvaa ja vapaaehtoisten osaamista lisäävää vapaaehtoistoimintaa, tulee järjestöillä itsellään olla siihen tarvittavaa kykyä ja osaamista.

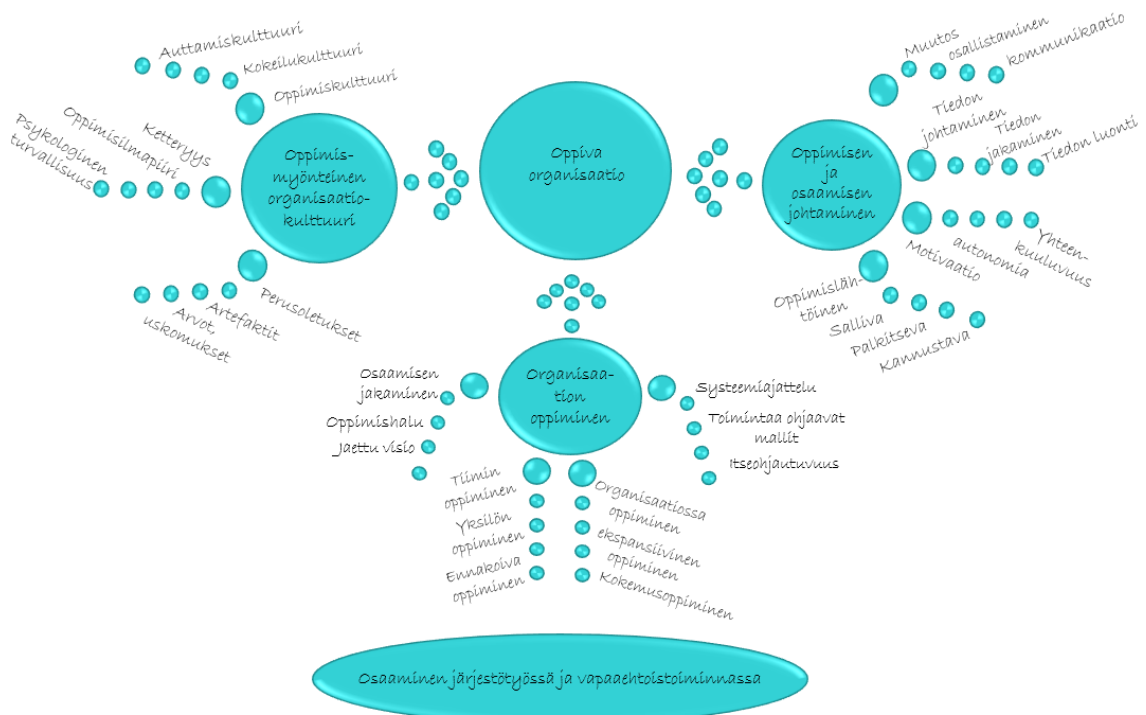
Oman osaamispääoman lisääntyminen on tekijä, joka auttaa vapaaehtoisten rekrytoinnissa sekä motivoi ja sitouttaa vapaaehtoista tekemään vapaaehtoistoimintaa. Kuitenkin eri selvitysten perusteella nousi huolestuttavana seikkana esiin, miten osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on koettu haasteelliseksi, sillä vapaaehtoinen ei aina tunnista kaikkia taitojaan osaamiseksi ja työelämän toimijoilta puuttuu ymmärrystä ja arvostusta arkiosaamisen ja epäformaalin osaamisen hyödyntämisestä työelämässä. Työkaluja osaamisen tunnistamiseen on olemassa, mutta niiden käyttöä tulisi vielä yhdenmukaistaa, jotta vapaaehtoiset ja vapaaehtoistoimintaa järjestävä järjestö saisivat niistä parhaan hyödyn. Osaaminen on kuitenkin jokaisen omaa pääomaa, joka auttaa elämän eri haasteissa eteenpäin, joten sen näkyväksi tekeminen hyödyttäisi niin vapaaehtoista itseään, vapaaehtoistoimintaa järjestävää tahoa kuin työelämän toimijoitakin.

#### 2.4 Tietoperustan yhteenveto

Oppiva organisaatio koostuu monista eri tekijöistä ja kehittyminen oppivaksi organisaatioksi vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä, jotta muutos on mahdollinen. Oppivalla organisaatiolla tulee olla yhteinen jaettu visio, joka on jalkautettu läpi organisaation, jotta kaikki ymmärtävät oman merkityksensä sen toteutumisessa ja tietävät organisaation suunnan. Oppivan organisaation johtaminen tulee olla arvopohjaista, jatkuvasti kulttuuriaan kehittävää kohti oppivampaa ja uudistumiskykyisempää toimintaa. Tiimien tärkeys koko organisaation oppimisessa ymmärretään ja panostetaan yhdessä tekemiseen, osaamisen jakamiseen sekä kokeiluihin, sillä näin voidaan saada aikaan aivan uudenlaista osaamista ja innovaatioita. Kannustetaan itseohjautuvuuteen, luotetaan asiantuntijuuteen ja virheet nähdään oppimisen paikkoina. Palautekulttuurin tulisi olla toimiva, sillä se on pohjana oppimiselle, kehitykselle ja muutokselle. Oppivassa organisaatiossa johtaminen on osallistuvaa ja valmentavaa, joka tähtää onnistumisiin ja onnistuneeseen tiimityöskentelyyn. Hyvin toimivalla tiedon ja tiedolla

johtamisella varmistetaan tiedon ja osaamisten jakaminen läpi organisaation, joka lisää organisaation kyvykkyyttä ja osaamista.

Oppivaan organisaatioon liittyviä käsitteitä on kuvattu edellisissä luvuissa ja niistä on tehty yhteenvedot jokaisen alaluvun yhteydessä. Tätä kokonaisuutta havainnollistetaan kuvion 20 avulla, jossa nähdään miten eri käsitteet yhdessä muodostavat oppivan organisaation kokonaisuuden. Koska opinnäytetyön kohdeorganisaationa on järjestö, on tietoperustassa kuvattu myös järjestötyötä ja vapaaehtoistoimintaa osaamisen näkökulmasta.



Kuvio 20: Tietoperustan yhteenvedo

### 3 Tutkimus- ja kehittämishanke

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle uutta tietoa organisaatiokulttuurin kehittämiseksi kohti oppivaa organisaatiota. Tässä luvussa tutustutaan tutkimus- ja kehittämiskohteena olevaan organisaatioon ja perehdytetään lukija kehittämistehtävässä käytettyihin menetelmävalintoihin.

### 3.1 Kehittämiskohteen ja kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan uuden oppimiseen positiivisesti ja on ymmärretty osaamisen kehittämisen tärkeys, jotta organisaatio pystyisi tulevaisuudessakin vastaamaan niihin tarpeisiin mitä vapaaehtoisjärjestö kohtaa globaalisti ja olemaan toimijana osaava ja asiantunteva. Kohdeorganisaatiossa on paljon osaamista ja vahvaa asiantuntijuutta sekä osaamisen kehittämislle on pyritty luomaan tilaa. Henkilöstöllä on mahdollisuuksia tuoda esille erilaisia tapoja kehittää osaamista sekä osallistua osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Kuitenkin uuden oppiminen tapahtuu suurimmilta osin erilaisten koulutusten kautta eikä osaamisen ja oppimisen jakaminen tai muut työssäoppimisen menetelmät ole vakiinnuttaneet vielä paikkaansa organisaation kulttuurissa. Kokemuksesta oppiminen on myös vielä hyvin pienimuotoista johtuen osaltaan organisaation varovaisesta kulttuurista.

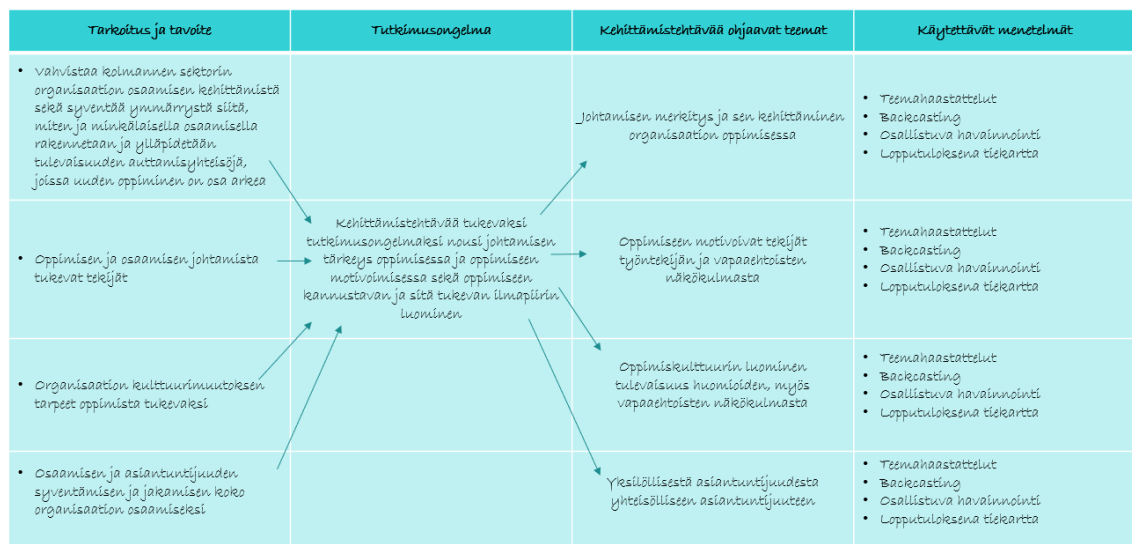
Kohdeorganisaatio on hyvin muutoskykyinen ulkoapäin tulevissa muutoksissa ja äkillisissä katastrofitilanteissa, jotka vaativat nopeaa reagoitua avustustyön käynnistämiseen ja vapaaehtoisten saamiseen mukaan näihin operaatioihin. Mutta sisäisissä muutostarpeissa tai -tilanteissa organisaation kyvykyys kohdata tilanteet ja tarttua tarvittaviin muutosta edistäviin toimii ei yllä samalle tasolle. Auttamistyössä on myös ymmärrettävä jatkuvasti muuttuvat ulkoiset tekijät toimintaympäristön muuttuessa ja pystyttävä vastaamaan näihin muutoksiin vapaaehtoisten jatkuvalla osaamisen kehittämällä, jotta esimerkiksi teknologian hyödyntäminen vapaaehtoistyössä pysyy kehityksen mukana. Kohdeorganisaation on pystyttävä reagoimaan nyt ja tulevaisuudessa erilaisiin avun tarpeisiin ja vastattava niihin työntekijöiden ja vapaaehtoisten riittävällä osaamisella huomioiden myös globaalisti hyvin erilaiset tarpeet auttamistyössä.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus on nostettu kohdeorganisaation toimintalinjauksen yhdeksi muutostavoitteeksi ja tämä opinnäytetyö, jossa keskitytään oppivan organisaation näkökulmasta pohtimaan osaamista ja oppimista organisaatiossa, on osa tätä isompaa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden nostaminen toimintalinjaukseen tarkoittaa, että johdon tuki osaamisen ja oppimisen kehittämistyölle on olemassa. Tämän opinnäytetyön kehittämishanketta taustoittavalla tutkimusosuudella halutaan saada vastaus kysymykseen, mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Tämän pohjalta kehittämistehtävää tukevaksi tutkimusongelmaksi nousi johtamisen tärkeys oppimisessa ja oppimiseen motivoimisessa sekä oppimiseen kannustavan ja sitä tukevan ilmapiirin kehittäminen. Tästä tutkimusongelmasta on johdettu tutkimuskysymykset, jotka konkretisoituivat seuraaviin teemahaastattelun teemoihin:

1. Johtamisen merkitys ja sen kehittäminen SPR:n oppimisessa
2. Oppimiseen motivoivat tekijät SPR:n työntekijän ja vapaaehtoisen näkökulmasta

3. Oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden, myös vapaaehtoisen näkökulmasta
4. Yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen

Kehittämishankkeen tutkimusosuudessa menetelminä käytetään teemahaastattelun lisäksi havainnointia sekä backcasting-menetelmää, joiden avulla tutkimusongelmaan pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkökulma. Opinnäytetyössä tarkastellun kirjallisuuden ja koottavan tutkimustiedon pohjalta kehittämistehtävänä luodaan konkreettinen tiekartta kohdeorganisaation matkalle kohti oppivaa organisaatiota. Koko kehittämishankkeen toteutus on havainnollistettu kuvion 21 avulla.



Kuvio 21: Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutus

Kohdeorganisaationa toimii Suomen Punainen Risti (SPR) keskustoimisto, joka noudattaa koko Suomen Punaisen Ristin toimintalinjausta eli strategiaa vuosille 2021–2023, jonka keskeisenä sanomana on, että toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudistumista niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kohdeorganisaatiossa halutaan vastata toimintaympäristön muutosten haasteisiin seuraamalla ja ennakoimalla näitä muutoksia. Myös uhkien ja riskien ymmärtäminen ja muutoksen johtaminen on tulevana vuosina entistä tärkeämpää kohdeorganisaatiossa ja toimintaympäristön muuttuessa on tärkeää tuntea omat voimavarat ja vahvuudet. Toimintalinjauksen keskeiset tavoitteet ovat valmius- ja vapaaehtoisjärjestölle arvojen mukaisesti:

1. apu löytyy läheltä
2. hyvinvoivassa yhteisössä kaikki ovat mukana
3. luottamusta ja vastuullisuutta rakentava yhteiskunta

Jotta tavoitteisiin päästään ja muutosta saadaan aikaiseksi, kohdeorganisaatiossa keskitytään näihin seitsemään painopisteeseen eli muutostavoitteeseen: paikallisuus, innostava vapaaehtoisuus, osaamisen tunnistaminen ja kasvattaminen, yhteistyö, uudet teknologiat, viestintä sekä tasapainoinen talous, toimiva hallinto ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä kehittämistehtävä paneutuu osaamisen tunnistamisen ja kasvattamisen sekä ja hyvinvoivan henkilöstön muutostavoitteisiin, jossa paneudutaan myös henkilöstöjohtamisen osalta jatkuvaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittämiseen. Henkilöstöorganisaatiossa halutaan vahvistaa toimintakulttuuria, joka pohjautuu vahvasti yhteistyöhön, ykseyteen ja arvostavaan vuorovaikutukseen. Erityisesti huomiota kiinnitetään sellaisten johtamisen ja toimintatapojen kehittämiseen, jotka mahdollistavat oppimisen toimintalinjauksen toteutumisen kannalta keskeisillä aloilla ja näin vahvistetaan tapaa toimia, joka mahdollistaa henkilöstön oman asiantuntijuuden syventämisen sekä jakamisen. Tämä edellyttää myös henkilöstöjohtamisen ja -työn tuen kehittämistä. (Suomen Punainen Risti 2020a.)

Suomen Punainen Risti on humanitaarinen avustusjärjestö, jonka tehtävänä on auttaa apua eniten tarvitsevia kotimaassa ja ulkomailla. Se kuuluu kansainväliseen Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeeseen, joka auttaa katastrofeissa ja kriiseissä seitsemän peruseriaatteensa mukaisesti, jotka ovat:

#### Inhimillisyys

Inhimillisen kärsimyksen estäminen ja lievittäminen kaikin tavoin on Punaisen Ristin tärkein tehtävä ja toiminnan päämäärä. Sen tavoitteena on suojella elämää, terveyttä ja ihmisarvoa. Se edistää ihmisten välistä ymmärrystä, ystävyyttä, yhteistyötä ja pysyvää rauhaa.

#### Tasapuolisuus

Punainen Risti pyrkii lievittämään ihmisten kärsimyksiä pelkästään avun tarpeen, ei kansallisuuden, uskonnon, rodun, poliittisten mielipiteiden tai yhteiskunnallisen aseman perusteella. Se antaa etusijan niille, jotka ovat suurimmassa hädässä.

#### Puolueettomuus

Voidakseen nauttia kaikkien osapuolten luottamusta ja auttaa kaikkia uhreja Punainen Risti pidättäytyy kannanotoista vihollisuuksien yhteydessä eikä milloinkaan sekaannu poliittisiin, aatteellisiin, uskonnollisiin tai kansallisiin ristiriitoihin.

#### Riippumattomuus

Punaisen Ristin liike on itsenäinen. Vaikka kansalliset yhdistykset toimivat humanitaarisissa tehtävissä oman maansa hallitusten apuna ja ovat maansa lainsäädännön alaisia, niiden tulee

säilyttää itsemääräämisoikeutensa niin, että ne voivat aina toimia Punaisen Ristin periaatteiden mukaisesti.

#### Vapaaehtoisuus

Punainen Risti on vapaaehtoisjärjestö, jonka toiminta on kaikin tavoin pyyteetöntä.

#### Ykseys

Kussakin maassa voi olla vain yksi Punaisen Ristin tai Punaisen Puolikuun yhdistys, joka on avoin kaikille ja ulottaa toimintansa koko maan alueelle.

#### Yleismaailmallisuus

Kansainvälinen Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liike on yleismaailmallinen. Sen kansalliset yhdistykset ovat tasavertaisia ja niillä on yhtäläiset velvollisuudet auttaa toinen toisiaan.

Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeen maailmanlaajuinen toimintakyky perustuu sen puolueettomuuteen ja riippumattomuuteen. Suomen Punainen Risti on yksi Suomen suurimmista vapaaehtoisjärjestöistä, jonka tehtävänä on suojella kaikissa oloissa elämää ja terveyttä sekä puolustaa ihmisarvoa ja ihmisoikeuksia, auttaa kaikkein heikoimmassa asemassa olevia inhimillisten kärsimysten ehkäisemiseksi ja lieventämiseksi, sekä tukea ja avustaa maan viranomaisia niin rauhan kuin sodan ja aseellisten selkkausten aikana. Lisäksi Suomen Punainen Risti auttaa ihmisiä katastrofien ja onnettomuuksien sattuessa ja kouluttaa heitä varautumaan niihin. (Suomen Punainen Risti, 2020b.)

Suomen Punainen Risti on julkisoikeudellinen yhdistys, jonka toimintaan sovelletaan yhdistyslakia järjestöä koskevassa laissa erikseen määrätyin osin. Suomen Punaisen Ristin ylintä päättävävaltaa käyttää yleiskokous, joka kokoontuu joka kolmas vuosi ja jossa järjestölle valitaan puheenjohtaja sekä hallitus ja valtuusto, jotka johtavat järjestön toimintaa. Yleiskokouksessa myös hyväksytään järjestön säännöt ja ne annetaan tasavallan presidentin asetuksella. Suomen Punainen Risti muodostuu eri järjestöyksiköistä, joita ovat järjestön keskushallinto, piirit ja osastot. Järjestöyksiköt laitoksineen muodostavat Suomen Punaisen Ristin. Suomen Punaisen Ristin erilliset laitokset Veripalvelu, Nuorten Turvatalot ja Kontti-tavaratalot ovat osa Suomen Punaisen Ristin keskushallintoa. Suomen Punaisen Ristin ensiaputoiminnot on keskitetty keskustuomiston ja piirien yhdessä omistamaan Punainen Risti Ensiapu Oy:öön. (Suomen Punainen Risti 2020b.)

Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoistoimintaa ja auttamistyötä niin kotimaassa kuin ulkomailla koordinoi keskustuomisto. Sen vastuulla on järjestön toiminnan kehittäminen, valtakunnallinen viranomaisyhteistyö, valtakunnalliset kampanjat kuten Nälkäpäivä ja kansainvälinen avustus- ja yhteistyö. Lisäksi keskustuomisto vastaa Suomen Punaisen Ristin valtakunnallisesta

vaikuttamistyöstä, kannanotoista ja edistää järjestön arvojen kunnioittamista yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. (Suomen Punainen Risti 2020b.)

### 3.2 Kehittämistehtävän menetelmävalinnat

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka Erikssonin ja Koistisen (2014, 2–4) mukaan voidaan määritellä tarkoittamaan yhden tai useamman tapauksen tarkastelua, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimukselle ei kuitenkaan voida antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää, sillä tapaustutkimuksia voidaan tehdä useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tämän monimuotoisuuden vuoksi tapaustutkimuksen ajatellaan olevan enemmän tutkimusstrategia tai lähestymistapa kuin metodologia tai metodi. Tapaustutkimuksessa johtolankana toimii tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymys, eikä jonkin tietyn tutkimustyyppin noudattaminen, sillä erilaiset tapaustutkimuksen tyypit voivat limittyä toisiinsa. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 2–4.)

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on hyvin usein prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä omaan ympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja monimene- telmäisyys on tyypillistä eli aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, kuten haastattelemalla, havainnoinnilla tai dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134–135; Kananen 2017, 48.)

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävä keskittyy selvittämään miten kohdeorganisaatio voi kehittyä vastaamaan tulevaisuuden oppimistarpeisiin oppimisen johtamisen kehittämällä sekä oppimiseen kannustavan kulttuurin rakentamisella. Pyritään myös löytämään ymmärrystä, miten kohdeorganisaatiossa osaamista ja oppimista johdetaan sekä kannustaako ja tukeeko organisaatiokulttuuri organisaation ja yksilöiden oppimista kohdeorganisaation työntekijöiden näkökulmasta ja kuinka hyvin esihenkilöt kokevat saavansa tukea ja työkaluja johtaa oppimista ja osaamisen kehittämistä esihenkilötyössään. Lisäksi halutaan löytää vastauksia mitä kohdeorganisaatiossa täytyisi muuttua, jotta se voisi kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Kun puhutaan tämän kaltaisesta kehittämishankkeesta, puhutaan laadullisesta eli kvalitatiivisesta otteesta, jossa pyritään nimenomaan ymmärtämään tutkimuksessa tai kehittämistyössä tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Ilmiön ymmärtämisessä ja sille tulkinnan antamisessa tärkeässä roolissa on kiinnostus tutkimuksen tai kehittämistyön kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja merkityksistä, joita he tutkittavalle ilmiölle tai asialle antavat. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyn hermeneuttisen kehän mukaan tutkija käy dialogia tutkimusaineiston kanssa näin perehtyen siihen syvällisesti avoimella asenteella ja pyrkien ymmärtämään toisten näkemykset erillisinä omista ajatuksistaan aiheeseen liittyen. Näin hän pystyy tuottamaan joko sisällöllisesti uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, tai tutkimus voi tuoda esiin tietyn ennalta vähän tutkitun kohderyhmän näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Tutkijan paneutuessa tutkittavaan aiheeseen syvällisesti pitkähkön aikavälin kuluessa, hän kykenee tekemään entistä parempia tulkintoja aiheesta oman tietonsa lisääntyessä, jolloin hänen näkemyksensä voivat myös rikastuttaa aiheen tutkimusperinnettä. Hermeneuttisessa kehässä tutkijan ymmärtäminen aiheesta tapahtuu siis tulkinnan ja tutkijan oman ymmärryksen välillä ja hermeneuttisen näkemyksen mukaan tutkija nojaa tutkimuksessaan ja tulkinnoissaan niihin tietoihin, joita aiheesta on aiemmin tutkittu. (Juuti & Puusa 2020, 10; Vilka 2015, 180.)

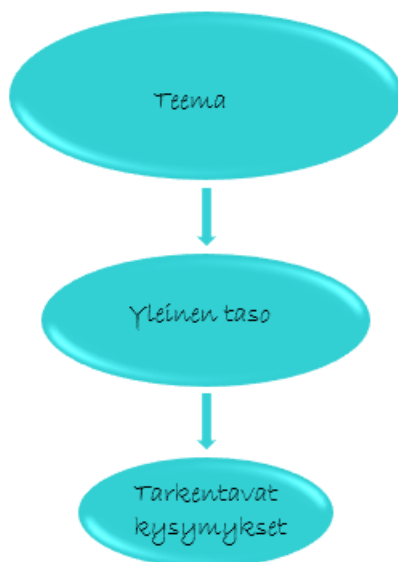
Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä puhutaan silloin, kun halutaan uuden tiedon tuottamisen lisäksi saada ratkaistua käytännön ongelmia tai tuottaa uusia ideoita, käytäntöjä tai palveluja. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännön tasolla eteenpäin niiden kuvailun ja selittämisen lisäksi. Tavoitteenasettelussa pääpaino on usein varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, mutta tavoitteena tulisi olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi olla ongelma-aperusteinen, jolloin ryhdytään etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Uudistamisperustainen kehittämistyö puolestaan tarkoittaa uuden etsimistä usein erilaisia rajapintoja kohtaamalla tavoitteena esimerkiksi uuden työkalutuurin luominen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 26.)

Kun tutkittavaa aihetta tai ilmiötä ei tunneta entuudestaan kovin hyvin ja siitä halutaan saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys, käytetään tutkimus- tai kehittämistyössä yleisimmin laadullisia menetelmiä, joista tyypillisimpiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi. Kehittämishankkeissa haastattelu kannattaa usein myös yhdistää toisiin menetelmiin, koska ne tukevat toisiaan ja näin tuloksista saadaan mahdollisimman kattavat. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tätä eri menetelmien yhdistämistä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi, jolla laajempien näkökulmien johdosta voidaan myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Yhden tutkimusmenetelmän käyttö voi johtaa siihen, että tutkija pitää saatuja tuloksia tai tulkintoja tosina, mutta toisen menetelmän lisääminen voikin tuottaa erilaisia tuloksia, jolloin myös näennäinen varmuus poistuu. Jos eri menetelmiä käyttämällä saadaan samanlaisia tuloksia, voidaan tuloksia pitää luotettavina ja tältä osin menetelmätriangulaatio liittyy myös reliabiliteettiin ja validiteettiin. Toisaalta menetelmätriangulaatiota voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan samasta aineistosta vertailutuloksia eri tieteenalojen näkökulmista eikä pyritä saamaan luotettavuusarviointia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38–39; Kananen 2017, 154–155.) Tässä kehittämistehtävässä menetelminä käytetään teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia sekä backcasting -menetelmää, jonka avulla pyritään selvittämään, miten

haluttuun tulevaisuuden visioon voidaan päästä. Näistä menetelmistä saatujen tuotosten avulla voidaan rakentaa havainnollistava tiekartta, joka auttaa hahmottamaan kehittämiskohdeet sekä kohdentamaan niiden vaikuttavuuden suhteessa oppimisen kulttuuriin vaikuttaviin tekijöihin. Tässä kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 3.2.1 Teemahaastattelu

Erilaiset haastattelut koetaan hyvin joustavina tiedonkeruun menetelminä, jotka soveltuvat moniin erilaisiin kehittämis- ja tutkimustöihin. Haastattelut jaetaan yleisimmin strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin, joista strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelua, jossa kysymysten muoto on tarkkaan määritelty ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja haastattelija rakentaa haastattelun jatkoa vastausten perusteella, joka saa haastattelun tuntumaan lähes keskustelulta. Teemahaastattelu on menetelmänä puolistrukturoitu, eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa ei esitetä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelu etenee kehittämis- tai tutkimushankkeen olennaisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa haastateltava ja haastattelija ovat vuorovaikutuksessa, joka mahdollistaa haastattelijaa saamaan keskeiset merkitykset sekä tulokset haastateltavien vastauksista myös nonverbaalisten ilmausten kautta. Strukturoitua teemahaastattelussa ovat aihealueet eli teemat, jotka ovat kaikille samat, mutta muutoin haastattelu on varsin vapaamuotoinen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41–48.) Kanasen (2017, 96) mukaan teemahaastattelu etenee yleisestä yksityiseen, mikä tarkoittaa sitä, että aloitetaan teemasta keskusteleminen yleisellä tasolla ja edetään tarkentavilla kysymyksillä yksityiskohtaisempaan teeman läpikäymiseen (kuvio 22).



Kuvio 22: Teemahaastattelun eteneminen mukailten Kananen (2017)

Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten kohdeorganisaatio voi kehittyä vastaamaan tulevaisuuden oppimistarpeisiin oppimisen johtamisen kehittämällä sekä oppimiseen kannustavan kulttuurin rakentamisella. Eli minkälaisena kohdeorganisaation työntekijät kokevat organisaation nykytilan osaamisen kehittämisen ja oppimisen johtamisen, oman asiantuntijuuden syventämisen ja oppimiseen kannustavan rakenteen osalta sekä mihin suuntaan organisaation pitäisi kehittyä, jotta se pystyisi vastaamaan tulevaisuuden oppimistarpeisiin ja olla oppiva organisaatio. Jotta vastaajien äänet saadaan kuuluviin ja heidän kokemuksensa sekä ajatuksensa samasta aiheesta saadaan parhaiten esille, teemahaastattelu valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi eri haastattelumuotojen joukosta. Näin tälle kehittämistehtävälle keskeisistä teemoista voidaan käydä jokaisen vastaajan kanssa keskustelut, joihin jokainen saa vastata avoimesti tuoden omat näkemykset, odotukset ja tuntemukset esille pysyen kuitenkin valikoiduissa teema-alueissa ja niistä johdetuissa tarkentavissa kysymyksissä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 85–86) mukaan haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta ja tässä onnistutaan parhaiten, kun haastattelukysymykset tai aiheet annetaan haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Myös eettisyyden näkökulmasta on tärkeää kertoa etukäteen haastateltaville haastattelun aihe tai teemat, sillä on myös niin, että henkilöitä ei välttämättä saada mukaan haastatteluun, jos he eivät tiedä mistä on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Tämän kehittämistehtävän teemat tarkentavine alakysymyksineen annettiin haastateltaville tiedoksi kirjallisina siinä vaiheessa, kun teemahaastatteluiden ajankohdat sovittiin kalenterikutsulla (liite 1). Haastateltavia oli tätä ennen lähestytty sähköpostitse, jossa kerrottiin meneillään olevasta kehittämistehtävästä ja kysyttiin halukkuutta osallistua teemahaastatteluun (liite 2). Teemahaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset testattiin satunnaisesti valittujen kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa ennen niiden antamista haastateltaville, jotta voitiin varmistaa niiden ymmärrettävyys sekä asiayhteys tutkittavaan aiheeseen. Testauksen perusteella teemoja hieman tarkennettiin ja osaa kohdentavista kysymyksistä muotoiltiin paremmin ymmärrettäviksi.

Vallitsevan Covid-19 pandemian vuoksi teemahaastattelut on toteutettu teams-sovelluksen kautta videoyhteyden ollessa päällä. Näin haastattelutilanteessa voidaan päästä mahdollisimman lähelle kasvokkain toteutettavaa tilannetta ja haastattelijalla eli opinnäytetyön tekijällä on mahdollisuus myös nähdä haastateltavan eleet ja ilmeet, eli nonverbaalit merkitykset sanallisten vastausten lisäksi. Teemahaastatteluihin on osallistunut kymmenen henkilöä kohdeorganisaation eri henkilöryhmistä ja haastattelut on toteutettu kuutena yksilöhaastatteluna sekä yhtenä ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastateltavat kuuluvat kohdeorganisaation keskijohdtoon sekä ylempään johtoon, ryhmähaastattelun osanottajat puolestaan koostuvat työntekijöistä (kuvio 23). Tämän työn sisällöllisen luonteen vuoksi ja teemojen käsitellessä johtamista, motivointia ja kohdeorganisaation kulttuuria, on perusteltua pitää esihenkilöasemassa ja ylimmässä johdossa työskenteleville yksilöhaastattelut, jotta haastateltavat voivat kokea voivansa keskustella avoimesti niistäkin asioista, joita ei välttämättä ryhmän kesken halua

tuoda julki. Työntekijät puolestaan voivat jakaa yhdessä kokemuksiaan ja ajatuksiaan teemoihin liittyen vapaammin, kun esihenkilöitä tai ylimpään johtoon kuuluvia ei ole haastatteluryhmässä mukana. Näin toteutettuina teemahaastatteluista on mahdollista saada paras aineisto ja jokainen haastateltava myös pystyy tuntemaan olonsa turvalliseksi keskustellessaan eri teemoihin liittyvistä ajatuksistaan ja kokemuksistaan.

Teemahaastattelun osallistujien henkilöryhmä	Osallistujien määrä	Teemahaastattelun muoto	Teemahaastattelun päivämäärä	Teemahaastattelun kesto
työntekijä	4	Ryhmähaastattelu	24.3.	1h
Keskijohdosto	3	Yksilöhaastattelu	15.3. ja 16.3.	1h
Ylin johto	3	Yksilöhaastattelu	19.3. ja 26.3.	1h

Kuvio 23: Teemahaastatteluihin osallistujien ryhmittely

Teemahaastatteluiden analysoinnin ja tulosten mahdollisimman luotettavan tulkinnan varmistamiseksi haastattelut on tallennettu teams-sovelluksella sekä varmuuden vuoksi myös älypuhelimien tallennussovelluksella. Jokaiselle haastateltavalle on tuotu myös esille haastatteluiden tallentaminen, mutta painotettiin aineiston pysyvän vain omassa haastattelijan käytössä opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen tallenteet hävitettäisiin. Haastatteluiden jälkeen keskustelut on litteroitu, eli kirjoitettu puhtaaksi sanasta sanaan, jotta saatu aineisto on pystytty analysoimaan. Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullisen analyysin voidaan ajatella koostuvan havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheista. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, joka tarkoittaa huomion kiinnittämistä vain siihen, mikä on teoreettisen viitekeh-yksen ja kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Näin tutkittava aineisto saadaan pelkistet-tyä hallittavammaksi, joka edesauttaa havaintojen yhdistämistä, jolloin aineistosta voidaan etsiä esimerkkejä samasta ilmiöstä. Analyysin toinen vaihe on puolestaan tulosten tulkintaa eli arvoituksen ratkaisemista, joka merkitsee tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä ole-vien vihjeiden pohjalta tehtävää merkitystulkintaa erityyppisten arvoitusten ratkaisumallien erottamiseksi. (Alasuutari 2011, 39–44.)

Litteroinnin jälkeen aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä, joka on aloitettu teemoittelun avulla, jossa Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 105–106) painottuu se mitä jokaisesta tee-masta on sanottu ja miten haastateltavat ovat kuvanneet ja minkälaisia näkemyksiä heillä on liittyen kuhunkin teemaan eli aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Teemahaastatteluiden vastauksista haetaan samanlaisuutta, sillä halutaan saada selville, aja-tellaanko toiminnan kehittämisestä sekä kehittämisen kohteista samansuuntaisesti. Mielestäni

samanlaiset näkemykset tukevat toimintojen kehittämisen onnistumista ja siksi on perusteltua etsiä enemmän samanlaisuutta kuin erilaisuutta. Teemoittelun avulla aineistosta saadaan nostettua esiin asiat ja ilmiöt, jotka esiintyvät toistuvasti jokaiseen teemaan liittyen. Esi-merkkinä haastateltavien näkemyksiä kysymykseen miten johtamista tulisi kehittää, jotta jokainen työntekijä tietäisi miten oma osaaminen tukee strategian toteutumista, jossa teemoittelun yhtenä teemana on vuorovaikutus:

Miten se toimintalinjaus ohjaa sitä omaa ymmärrystä ja tavoitteenasetantaa, niin siinä tarttee aika paljon olla sitä tulkitsemista siinä välissä ja yhteistä keskustelua. (H4)

Ne jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet, joka ikisenhän niistä jollain tavalla pitää linkittyä sinne strategisiin tavoitteisiin. Pitäisi olla mietittyjä keinoja viestiä siitä, mitä tavoitteet on suhteessa siihen järjestön strategiaan. (H2)

Yksi asia on ihan semmonen jatkuva viestintä ja kiteytys siitä, että mitkä nämä nyt on nämä strategiset painopisteet ja sitten niinku käydä sitä keskustelua, miten yksilöinä siihen vaikuttaa. (H10)

Teemoittelun jälkeen on vuorossa arvoituksen ratkaiseminen eli pystytään todentamaan samankaltaisuuden esiintyminen vastauksissa ja johtamaan niistä johtopäätökset ja yhteenveto mitkä asiat ja tekijät nähdään keskeisiksi organisaation kehittämisessä sekä liittämään ne tietoperustassa esiteltyihin teoreettisiin käsitteisiin. Käytetystä analyysimuodosta voidaan puhua myös teoriaohjaavasta analyysistä, jossa Tuomen ja Sarajärven (2018, 111) mukaan aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan ilmiöstä jo tiedetty sanelee, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111).

### 3.2.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on laadullisessa tutkimuksessa yksi yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä ja sen avulla voidaan saada tietoa mitä tapahtuu tutkimuskohteena olevan asian tai ilmiön luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää hyvin myös täydentämään haastatteluita tai kyselyitä ja näin monipuolistaa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä haluttua tietoa. Havainnoinnin tulee olla aina mahdollisimman järjestelmällistä ja havainnoinnin suunnittelussa on tärkeää pohtia tarkkaan mikä on havainnoijan rooli ja kuinka näkyvästi hän osallistuu tutkittavana olevaan kohteeseen. Havainnointi voidaan erotella piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin, jotka tulee ottaa huomioon ja pohtia mikä on paras kyseessä olevaan tutkimukseen tai kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 114–116; Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan yhtenä yhteisön jäsenenä. Mikäli havainnoija on yhteisön ulkopuolinen henkilö, voi yhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi pääsemisessä ilmetä ongelmia joko niin, että tutkittava työyhteisö tai

ryhmä muuttaa toimintatapaansa havainnoijan ollessa läsnä, tai että havainnoijaan ei pystytä luomaan luottavaista suhdetta, jolloin myös tulosten luotettavuus voi heiketä. (Hirsjärvi ym. 2013, 214–216.) Tämän kehittämistehtävän osalta havainnoija eli opinnäytetyön tekijä on jo valmiiksi työyhteisön jäsen ja tutkittavaan aiheeseen liittyvän työryhmän kanssa on jo luotu luottamuksellinen suhde. Kanasen (2017, 84) mukaan havainnoinnin eteneminen kulkee tasolta toiselle, jossa havainnoinnin alussa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta yleisellä tasolla kokonaisuutena. Tämän jälkeen havainnointi etenee näkökulmien kaventamisella kohti tutkimuskysymysten kannalta oleellisia aiheita. Havainnoijan on kuitenkin huolehdittava, että tiedon autenttisuuden kannalta hän pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Kananen 2017, 84–85; Hirsjärvi ym. 2013, 216–217.)

Tämän kehittämistehtävän osalta osallistuva havainnointi on ajoittunut tammikuusta 2021 lokakuulle 2021 ja on toteutettu havainnoijan ollessa käytännössä yksi jäsen osaamisen kehittämisen hankkeen työryhmässä ja hänen osallistuessa työryhmän palaverihin aiheen tiimoilta. Palaverissa on pohdittu kohdeorganisaation nykytilaa osaamisen kehittämisen sekä oppimisen kehittämisen ja johtamisen osalta sekä toimintatapoja, miten näitä eri osa-alueita voitaisiin kehittää, jotta kohdeorganisaatio pystyy kehittymään tulevaisuuden auttamisyhteisöksi, jossa tiedetään ja ymmärretään minkälaista osaamista sekä oppimisen johtamista organisaatiolla tulee olla. Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen hanke käsittelee aihealuetta paljon laajemmin kuin mihin tämä kehittämistehtävä keskittyy ja tämä huomioiden on havainnoitu työryhmän toimintaa sekä laadittu muistiinpanot liittyen tämän kehittämistehtävän keskeisiin osa-alueisiin. Huomiota on kiinnitetty erityisesti uusien kehityskohteiden tunnistamiseen, toimintatapojen ideoimiseen sekä prosessien muutosehdotuksiin. Muutoin havainnoija on toiminut työryhmän jäsenenä samoin kuin muut jäsenet ja on työskennellyt tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle jäävien osa-alueiden osalta työntekijän ominaisuudessa. Tähän kehittämistehtävään liittyvät havainnot ja muistiinpanot tukevat tehtyjä teemahaastatteluita sekä antavat syvällisempää ymmärrystä kohdeorganisaation nykytilasta sekä tulevaisuuden tavoitetilasta tähän kehittämistehtävään liittyviin osa-alueisiin sekä miten niitä pyrittäisiin jatkossa kehittämään kohti haluttua tavoitetilaa.

### 3.2.3 Backcasting työpaja

Backcasting eli takaisin tulevaisuudesta -menetelmässä lähtökohtana on tulevaisuuskuva eli visio ja prosessissa pyritään selvittämään toimintatavat, joiden avulla nykyhetkestä päästään haluttuun visioon. Käytännössä katsotaan siis tulevaisuudesta nykyhetkeen ja backcasting -menetelmää voidaan pitää ennustamisen vastakohtana, sillä backcasting -menetelmässä ei kuvata mahdollisia tulevaisuuksia, vaan työstetään sitä miten tiettyyn haluttuun tulevaisuuteen päästään miettimällä mitä vaiheita ja askeleita matkalla tulee ottaa sen saavuttamiseksi (Quist 2007, 11.) Robinsonin (2003, 839–842) mukaan backcasting edustaa nimenomaan normatiivista skenaarioprosessia, sillä sen avulla voidaan ottaa huomioon ja analysoida niitä

huolenaiheita ja epävarmuustekijöitä, joita tulevaisuuden ennakointiin yleisesti liittyy. Näitä on muun muassa tiedon puute, ihmisen päätöksenteon luonne sekä innovaatioiden ja yllätysten osallisuus (Robinsonin 2003, 839–842).

Robinson (2003, 839–842) on myös esittänyt toisen näkökulman backcasting -menetelmään, jossa haluttu tulevaisuuskuva ei olekaan etukäteen määritelty vaan prosessista syntyvä tulos, joka yhdistää käyttäjät ja projektin osalliset. Tämän näkökulman mukaan backcasting edistää sosiaalisen oppimisen prosessia koskien haluttuja ja mahdollisia tulevaisuuksia. Dreborg (1996, 814–816) puolestaan esittää, että backcasting -menetelmää käytetään tyypillisimmin monimutkaisia muutoksia tarvittavissa ja useita näkökulmia sisältävissä aiheissa, jotka sijoituvat pitkälle aikavälille, kuten esimerkiksi käsiteltävässä merkittävää yhteiskunnallista ongelmaa, joka tulisi saada ratkaistuksi.

Kirjallisten lähteiden perusteella on hyvin nähtävissä, että backcasting -menetelmää voidaan soveltaa moneen eri tarkoitukseen. On mielenkiintoista, että tutkijoilla on myös eriäviä mielenpitoja mihin tarkoituksiin menetelmän käyttö sopii parhaiten. Tutkitun aineiston perusteella syntyy vaikutelma, että backcasting on menetelmä, jota voi hyödyntää hyvin sekä isoissa ja monimutkaisissa prosesseissa että organisaation kehittämiseen liittyvissä prosesseissa, joiden ei tarvitse olla monimutkaisia. Tätä ajatusta tukee enemmän Robinsonin (2003) näkemykset menetelmän käytettävyydestä kuin esimerkiksi Dreborgin (1996) näkemykset. Menetelmän avulla voidaan myös auttaa yrityksen johtoa konkreettisesti hahmottamaan esimerkiksi se visio mikä organisaatio voisi tulevaisuudessa olla ja miten siihen päästään. Backcasting sopii myös pienempiin prosesseihin, kuten oman tiimin kehittämiseen ja työpajan voi helposti koota esimerkiksi omien kollegoiden kesken, jolloin yhdessä voidaan todentaa ja kartoittaa tarvittavat resurssit, toimenpiteet, riskit sekä mahdollisuudet toimintojen kehittämiseksi.

Tässä kehittämistehtävässä backcasting -työpaja on toteutettu vallitsevan covid-19 epidemian vuoksi etätyöskentelynä teams-sovelluksella käyttäen Flinga-työkalua. Flinga-työkalu on virtuaalinen valkotaulu, johon työpajaan osallistujat voivat kirjoittaa virtuaalisilla muistilapuilla kommentteja ja ajatuksia käsiteltävästä aiheesta. Backcasting -työpaja on koostunut seitsemästä kohdeorganisaation työntekijästä, jotka kuuluvat työntekijöihin, keskijohtoon ja ylempään johtoon (kuvio 24). Opinnäytetyön tekijä on osallistunut työpajaan fasilitaattorin ominaisuudessa eli on enemmän ohjailut työpajan etenemistä kuin osallistunut aktiivisesti pohtimaan toimenpiteitä ja ratkaisuja. Tällä on pyritty välttämään mahdollista vaikuttamista työpajan tuloksiin.

Backcasting-työpajaan osallistujien henkilöryhmä	Osallistujien määrä	Työpajan päivämäärä	Työpajan kesto
työntekijä	2	27.5	1h
Keskejohto	3	27.5	1h
Ylin johto	2	27.5	1h

Kuvio 24: Backcasting -työpajaan osallistujat

Osallistujat on kutsuttu backcasting -työpajaan sähköpostiviestillä, jossa on kerrottu lyhyesti minkälainen menetelmä backcasting on ja mitä työpajassa on tarkoitus tehdä (liite 3). Flinga-työkaluun on luotu ennen työpajan aloitusta oma valkotaulun työryhmälle, johon on merkitty valmiiksi vain nykytila ja visio eli haluttu tulevaisuuskuva -kohdat. Työryhmän tarkoituksena on ollut kuvata nykytila ja saada yhteisymmärrys halutusta tulevaisuuskuva eli mikä kaikki on muuttunut verrattuna nykytilaan. Tämän jälkeen työryhmä on pohtinut edellytyksiä tulevaisuuskuvan toteutumiseksi ja mitä pitää tapahtua, jotta se voidaan saavuttaa kehittämis-tehtävän teemojen pohjalta (kuvio 25).

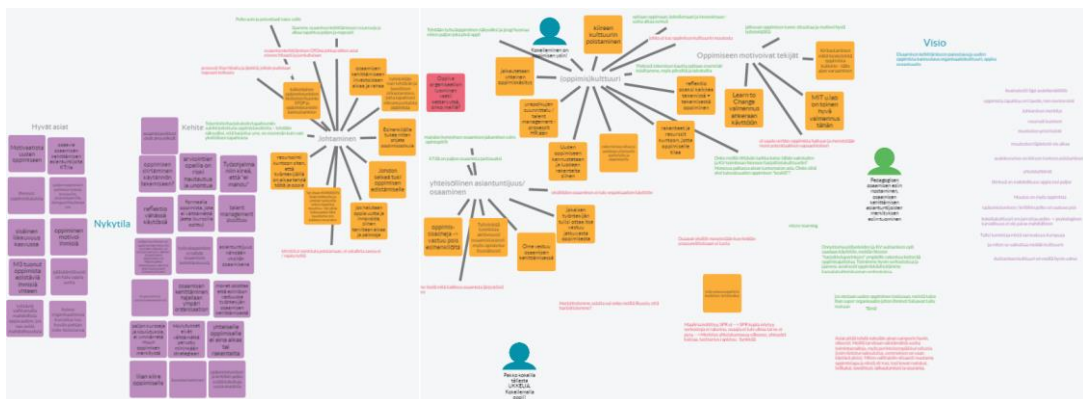


Kuvio 25: Backcasting -työskentelyä Flinga-työkalulla

Teemat johtamisen merkitys, oppimiseen motivoivat tekijät, oppimiskulttuurin luominen ja yhteisöllinen asiantuntijuus on merkattu flinga-työkaluun nykytilan ja vision välille ohjaamaan pohtimista kehitystehtävän teemojen mukaisesti. Työryhmän tehtävänä on ollut pohtia ratkaisuja, tapahtumia ja toimenpiteitä luokitellen ne lähitulevaisuuden ja pitkän tähtäimen tulevaisuuden tapahtumiin, toimenpiteisiin sekä ratkaisuihin. Nämä toimenpiteet ja ratkaisut on kirjattu nykytilan ja vision väliselle aikajanelle. Lisäksi toimenpiteisiin ja tapahtumiin on pohdittu mahdollisia riskejä sekä ennakoimattomia mahdollisuuksia. Yläkäsitteet on koodattu eri

väreillä, jotta kategorisointi olisi helpompaa ja jokainen pystyisi laittamaan ajatuksensa hel-  
posti sen yläkäsitteen kohdalle, johon se kuuluu.

Backcasting-työpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä on jatkanut flinga-työkalussa työryhmän  
esiin tuomien toimenpiteiden, ratkaisuiden ja tapahtumien työstämistä kategorisoimalla niitä  
teemojen alle ja jäsentämällä niitä paremmin ymmärrettävästi (kuvio 26). Työryhmän jäsenet  
ovat ottaneet jäsentelyyn vielä kantaa oman aikataulunsa mukaan, sillä flinga-työkaluun on  
jokaisella pääsy erillisen kirjautumiskoodin avulla. Näin jokainen työryhmän jäsen on pystynyt  
saamaan oman äänensä kuuluviin ja hyväksymään tehdyt muokkaukset.



Kuvio 26: Backcasting -työskentelyn tulosten kategorisointi

Backcasting -työpajan tuloksista johdetaan tiekartta organisaation matkalle kohti oppivaa or-  
ganisaatiota. Tuloksia verrataan myös teemahaastatteluiden tuloksiin jokaisen pääteeman  
kohdalla, jotta voidaan nähdä ovatko tulokset samansuuntaisia vai esiintykö poikkeavuuksia.  
Backcasting -työpajan ja teemahaastatteluiden tulokset sekä tiekartan sisältö käsitellään lu-  
vussa 4 tulokset.

### 3.2.4 Tiekartta

Phaal, Farrukh ja Probertin (2004, 5) mukaan tiekartta -menetelmä on laajasti käytetty tek-  
niikka, jolla voidaan tukea strategista ja pitkän aikavälin suunnittelua. Se tarjoaa struktu-  
roidun ja usein myös graafisen näkemyksen kehitettävien ja kehittyvien tuotteiden, markki-  
noiden ja teknologioiden välisten suhteiden tutkimiseksi ja kommunikoiduksi. Teknologian  
näkökulmasta tiekartan avulla teknologiset kehittämiskohteet voidaan integroida yrityksen lii-  
ketoiminnan suunnitteluun ja näin uusien teknologioiden ja markkinoiden kasvun vaikutukset  
tulee arvioiduksi. (Phaal ym. 2004, 5.)

Kappel (2003, 39) puolestaan toteaa tiekartan olevan samaan aikaan ennustustyökalu siihen  
mitä voi todennäköisesti tai mahdollisesti tapahtua sekä suunnittelutyökalu siihen, miten

nämä ennusteet voivat vaikuttaa toimintatapaan. Kappelin (2003, 39) mukaan menetelmää käytetään teknologisen kehityksen aikaulottuvuuksien tarkasteluun.

Tang, de Boer ja von Vliet (2011, 14) kuvaavat artikkelissaan mielestäni hyvin Kappelin (2003) sekä Phaalin ym. (2004) määritelmät yhteen. Tang ym. (2011, 14) toteavat tiekartan palvelevan montaa eri käyttötarkoitusta. Se mahdollistaa tuotesuunnittelun, valmiuden suunnittelun, strategisen suunnittelun, tietoresurssien suunnittelun sekä ohjelmasuunnittelun. Tang ym. (2011, 14) mukaan tiekartat voidaan jaotella tuotetiekarttoihin, teknologiatiekarttoihin ja tuote-teknologiatiekarttoihin. Tuotetiekartassa tuotteen kehityksen suunnittelu pohjautuu markkinoiden kehityksen ennustamiseen ja ymmärtämiseen. Teknologiatiekartassa tuotteen kehittäminen pohjautuu teknologian tulevaisuuden muutosten ymmärtämiseen ja tuote-teknologiatiekartta on näiden molempien yhdistelmä. (Tang ym. 2011, 14.)

Kirjallisuuden perusteella tiekartan voidaan ajatella olevan hyödynnettävissä useaan eri käyttötarkoitukseen niin pienemmissä kuin isommissakin kehittämisprojekteissa. Lisäksi syntyy vaikutelma, että ei pidä jäädä kiinni vain yhteen määritelmään, vaan tarkastella tiekartan käyttöä objektiivisesti erilaisissa projekteissa. Tämä vaikutelma perustuu Tangin ym. (2011) kuvaukseen tiekarttojen monipuolisuudesta eri käyttötarkoituksiin sekä omaan kokemukseeni tiekartan soveltamisesta omassa työssäni toteuttamaani projektiin.

Osana organisaation toiminnan kehittämistä tiekartta auttaa suunnittelemaan tulevaisuutta kohti haluttua visiota sekä hahmottamaan kokonaisuuden halutulla aikajänteellä. Yleensä tiekartta esitetään visuaalisesti, joten sen avulla saadaan kaikki osapuolet ymmärtämään helposti tulevaisuuden tahtotila sekä mitä tarvitaan matkalla kohti tulevaisuuden visiota. Tiekarttaa voi hyödyntää hyvin myös havainnollistamaan mahdollisten riskien vaikutusta muihin tiekartalla oleviin toimenpiteisiin. Tämän kehittämistehtävän tiekartta johdetaan backcasting -työpajan pohjalta ja esitetään tarkemmin luvussa 4 tulokset.

#### 4 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävässä esiin tulleita tuloksia kuvataan tässä kappaleessa ryhmiteltyinä nykytilan kuvaukseen ja tutkimusongelmasta johdettujen teemojen 1. johtamisen merkitys ja sen kehittäminen organisaation oppimisessa, 2. oppimiseen motivoivat tekijät SPR:n työntekijän ja vapaaehtoisen näkökulmasta, 3. oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden, myös vapaaehtoisen näkökulmasta ja 4. yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen mukaisesti, jotta ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus olisi paras mahdollinen.

#### 4.1 Kohdeorganisaation nykytila

Kohdeorganisaation nykytilaa on pohdittu backcasting -työpajassa ja sen pohjalta voidaan todeta kohdeorganisaation nykytilassa olevan oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta monia hyviä asioita, mutta paljon kehitettävääkin löydettiin. Kohdeorganisaatiossa koetaan, että työntekijöillä on motivaatiota ja halua oppia uutta sekä kehittyä ammatillisesti. Tunnetaan itse oppimisen motivoivan ja oppimiseen on mahdollisuuksia organisaatiossa esimerkiksi erilaisten kurssien kautta. Myös sisäisen liikkuvuuden koetaan olevan kasvussa, näin ollen tehtäviä vaihtamalla on myös mahdollista oppia ja kehittyä. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on nyt nostettu myös vahvasti esille strategiaan ja strategiseksi osaamisalueiksi on nimetty organisaation periaatteet ja arvot sekä oppimis- ja muutoskyky.

Kehittäviä asioita kohdeorganisaation nykytilassa koetaan olevan eniten kiireen ja oppimisen tarpeiden ymmärtämättömyyden osalta. Osaamistavoitteet eivät ole kovin selkeitä eikä työssäoppimista nähdä osaamisen kehittämisenä ja lisäksi osaamisen kehittämisen koetaan olevan melko hajallaan pitkin organisaatiota eikä kovin systemaattista. Vaikka erilaisten kurssien kautta on mahdollista oppia paljonkin, todetaan kohdeorganisaation olevan liian kurssipainotteinen eivätkä nämä koulutukset välttämättä perustu mihinkään strategiaan eikä myöskään ymmärretä muunlaisen oppimisen merkitystä. Asiantuntijuus nähdään liikaa yksilön osaamisena eikä ehkä nähdä sitä niinkään tiimin vahvuutena, eli niin että tiimissä olisi paljon osaamista eri asiantuntijoiden toimesta. Myös uuden oppimisen koetaan siirtyvän käytäntöön turhan suppeasti. Kohdeorganisaation kulttuuri ei vielä myöskään tue tarpeeksi erilaisia uusien asioiden tai toimintatapojen kokeiluja, sillä epäonnistumisen ja kritiikin pelko tunnistettiin liian voimakkaana, jotta kokeiluja voitaisiin luottavaisesti tehdä. Kohdeorganisaation rakenteita pitäisi muuttaa enemmän oppimista kannustavaksi, sillä aikaa yhteiselle oppimiselle, talent managementille tai yleisesti sille, että oppimista mahtuisi omaan työkalenteriin ei ole tarpeeksi eikä kunnolla nähdä näiden elementtien tärkeyttä. Organisaation nykytilaa havainnollistaa kuvio 27.



Kuvio 27: Kohdeorganisaation nykytila

#### 4.2 Johtamisen merkitys ja sen kehittäminen organisaation oppimisessa

Johtamisen merkitystä oppimisessa on pohdittu teemahaastatteluissa useamman näkökulman kautta kokonais kuvan hahmottamiseksi siitä, minkälaisella johtamisella organisaation oppimista tulisi viedä eteenpäin. Tulosten perusteella johtamista tulisi kehittää useamman tekijän kautta, jotta se tukisi organisaation matkaa kohti oppivaa organisaatiota. Teemahaastatteluiden sisältöä analysoitaessa huomionarvoisena seikkana nousi esiin vastausten ja pohdintojen olevan hyvin samansuuntaisia, eikä suuria poikkeamia tai ristiriitoja ole esiintynyt riippumatta vastaajan asemasta kohdeorganisaatiossa.

Osaamisen kehittämisen osalta strategiatyöskentelyssä osaamisen pitäisi olla tunnistettu tekijä niin, että johto tietää ja tunnistaa tarvittavat osaamiset ja kyvykkyydet, joita strategian toteutumiseksi tarvitaan myös tulevaisuuslähtöisesti. Myös siltä näkökulmalta, että tiedetään vahvuudet ja tarvittava osaaminen strategian eri osa-alueiden toteutumisen varmistamiseksi ja ymmärretään antaa tilaa ja aikaa tarvittavalle uuden oppimiselle tehtävänkuvia laadittaessa. Johtamisjärjestelmää tulisi kehittää lisää siihen suuntaa, että tarvittava osaaminen kulisi strategiatyössä koko ajan mukana. Oppimiseen tarvittavien resurssien riittävä määrä nousi

esiin myös backcasting-työpajassa useamman kerran. Lisäksi tunnistetut osaamiset pitäisi pystyä viemään työntekijöille informatiivisella ja läpinäkyvällä johtamisella näyttäen, että oppimisen edistämiseksi on selkeä johdon tuki. Teemahaastatteluiden näkemysten perusteella ollaan yleisesti ottaen samaa mieltä siitä, että näin tulisi toimia strategiatyöskentelyssä, mutta kohdeorganisaation nykytila ei ole vielä tällä tasolla.

Osaaminen täytyy olla siellä johdon agendalla. Jo siinä vaiheessa, kun sitä strategiaa luodaan ja tehdään niin ajattelen, että olisi fiksu siinä samalla kuljettaa vieressä koko ajan kysymystä, että mitä osaamista tämä vaatii, onko meillä tätä osaamista. (H3)

Jotta sitä oppimista tai sitä osaamisen kehittämistä johdetaan, sen pitää olla tietoista ja systemaattista, että tiedetään mitä osaamista tarvitaan ja kuka sitä tarvii ja miten sitä viedään eteenpäin. Että se oppiminen ja osaaminen olisi nimelänsä johdettua. Olisi just tärkeää, että organisaation johdolla on käsitys siitä, että miten se oppiminen edistää sitä strategian toteutumista tai osaamisen, missä on ne vahvuudet ja miten sitten hankitaan lisää. (H5)

Se tilan antaminen sille oppimiselle tulee johdolta. Se tila, että me opitaan ja saadaan sitä tilaa sille, että me osataan niitä oikeita asioita ja opitaan niitä oikeita asioita, mitkä tukee sitä meidän strategiaa, se on se mihin pitäisi keskittyä. (H1)

Tiimitason johtamisessa esihenkilöiden tulisi osata katsoa omaa tiimiänsä kokonaisuutena ja peilata sen osaamista niihin tavoitteisiin, joita tiimille on asetettu, onko osaamista tarpeeksi ja onko se oikeanlaista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Esihenkilötyössä tulisi myös huomioida työntekijöiden omat intressit ja potentiaali kehittyä työssään sekä motivaatio uusien asioiden ja taitojen oppimiselle sekä kannustaa työntekijää oppimiseen. Intressit ja vahvuudet huomioivan johtamisen koetaan myös lisäävän työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Lisäksi pidetään tärkeänä, että johtamisessa otetaan huomioon tulevaisuuden osaamistarpeet, eikä keskitytä vain tähän hetkeen, jolloin johtaminen olisi entistä suunnitellumpaa ja tavoitteellisempaa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden huomioimisen lisäksi ennakoinnin tärkeys johtamisessa on tuotu esille, sillä organisaatiossa pitäisi olla ymmärrystä mitä kyvykkyyksiä ja osaamisia tulevaisuudessa tarvitaan muuttuva toimintaympäristö huomioiden. Tämä huomioiden ennakoivan johtamisen pitäisi suunnata tiimejä ja yksittäisiä työntekijöitä hankkimaan niitä oleellisia osaamisia, joita organisaation kyvykkyyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tarvitaan.

Esihenkilön pitäisi pystyä sitä omaa tiimiänsä tarkastelemaan niin, että mitä osaamista kukakin siellä tarvitsee ihan yksilötasolla ja kannustaa oppimiseen ja myös tukee sitä oppimista. (H2)

Johtamisen tavoitteena oppimisen näkökulmasta olisi kyky ennakoita, että minkälaisia tulevaisuuden osaamisia tarvitaan. Johtamisen tavoitteena on suunnata sitä organisaatiota, sen yksiköitä ja yksilöä hankkimaan sellaisia tulevaisuudessa tarvittavia kyvykkyyksiä sen organisaation kannalta. (H4)

Koko organisaation johtamisjärjestelmä. Sillä voidaan tukea sitä osaamisen kehittämistä ja sitten toisaalta taas esimiesten pitää ymmärtää osaamisen

kehittämisen tärkeys, jotta sitä osaamisen kehittämisen konseptia voidaan viedä eteenpäin. (H9)

Yksittäisen työntekijän oppimisen tukemisessa ja kehittämisessä vuorovaikutus ja kommunikaatio koetaan hyvin tärkeänä, sillä mitä enemmän esihenkilö ja työntekijä käyvät yhdessä pohdintoja oppimisen mahdollisuuksista ja työntekijän osaamisista, sitä paremmin esihenkilö osaa tukea työntekijää hänen osaamisiensa kehittämisen suunnasta sekä kertoa oppimisen paikoista organisaatiossa. Vastauksissa myös tuodaan esille oppimisen olevan työntekijän vastuulla, mutta esihenkilöltä ja johtamiselta pitää saada sille mahdollisimman hyvä tuki. Johtamisessa pitäisi myös huomioida riittävän selkeä ja johdonmukainen tavoitteiden asettaminen työntekijälle sekä lisätä työntekijän ymmärrystä, miten hänen oman osaamisensa ja erityisyytensä tukee koko organisaation kyvykkyyttä. Tämä edesauttaisi työntekijöitä myös itseohjautuvasti hankkimaan lisää tarvittavaa osaamista. Backcasting-työpajassa nousi myös esille vastaavia kehittämistarpeita, joten tulokset tukevat toisiaan.

Yksilönä mun pitäisi ymmärtää mikä mun rooli tässä kokonaisuudessa on, mitä oppimista minulla pitää tapahtua, jotta mä helpommin pääsen tähän. Se vaatii esimerkiksi esihenkilötyöltä sitä, että on sellaiset hyvät avoimet keskustelevat suhteet niihin omiin tiimiläisiin. (H6)

Yksilötasolla pitäisi mahdollisimman konkreettisia tavoitteita asettaa, että jokaisella työntekijällä olisi käsitys siitä, mitä henkilökohtaisesti multa odotetaan. Sitten siihen pitäisi linkittyä se, että vastaaks mun osaaminen sitä, ja jos ei niin miten pitäisi kehittyä. (H7)

Työntekijän oppiminen ei ole esihenkilön vastuulla vaan jokainen vastaa siitä itse. Mut tietysti semmosessa vuorovaikutuksessa missä sillä esimiehellä on hyvä ymmärrys tästä asiasta ja tukee tätä niin se myöskin pystyy siirtämään sitä ymmärrystä siihen omaan tiimiläiseensä ja pystyy kehittämään sitä ajattelua mitä sillä henkilöllä on. (H2)

Ennakoiva johtaminen olisi myös yksilötason osaamisen kehittämisen kannalta toivottua, jotta esihenkilö ja työntekijä voisivat paremmin suunnitella juuri tämän kyseisen työntekijän tehtäviä ja niiden kehittämistä nykyhetkestä eteenpäin. Tällöin työntekijällä olisi varmempi pohja ja näkemys, miten hän voisi kehittää osaamistaan tulevaisuuslähtöisesti ja tämä myös lisäisi työntekijän motivaatiota työhön sekä sitoutumista työnantajaan. Myös johdolta odotetaan vastaavanlaista suhtautumista osaamiseen kokonaisuutena, jotta se tukisi lähiesihenkilötyössä työntekijän vahvuuksien tunnistamista ja loisi pohjaa jatkuvalle oppimiselle. Tämä vahvistaisi myös urasuunnittelua ja eri urapolkujen tunnistamista, joka puolestaan tukisi uuden oppimisen hyödyntämisen mahdollisuuksia myös oman tehtävän ulkopuolella.

On tärkeätä koko organisaation näkökulmasta, että se esihenkilö tarkastelee sitä oppimista ja osaamista laajemmin kuin vaan sen hetkisen työnkuvan kannalta. Että ennakoidaan ja katsotaan tulevaisuuteen, että jos pystytään tukemaan ihmisiä oppimaan laajemminkin, kun vaan siitä omasta sen hetkisestä työstään, niin silloin ainakin osa varmaan sitoutuu organisaatioon paremmin. (H8)

Jos me katsotaan johtajatasolla, että mitä osaamista meidän järjestö tarvitsee kokonaisuutena, niin sitten myöskin on ehkä helpompi katsoa vähän eteenpäin, että sinulla on tällaisia vahvuuksia, sinulla on tällaisia intressejä kehittyä ja katsoa pidemmälle kuin vaan tehtäväkohtainen osaaminen. Sitten se myöskin ehkä lisää sellaista jatkuvan oppimisen, jatkuvan kehittämisen ajatusmaailmaa. (H3)

Mietitään mitä urapolkuja meillä organisaatiossa on. Et se oppiminen ei ole vaan semmoista, että on kiva oppia jotain muuta, vaan että se linkittyy oikeasti todellisesti mahdollisuuksiin käyttää sitä opittua ja kehittyntä osaamista sitten joissain muissa organisaation tehtävissä. (H1)

Vaikka kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti ja tämä nousi backcasting-työpajassa esiin positiivisena asiana nykytilan osalta, teemahaastattelussa ne on kuitenkin koettu riittämättömiksi sellaisena kuin ne tällä hetkellä toteutetaan strategian toteutumisen ja työntekijän oman oppimisen ja osaamisen välisen yhteyden osalta. Työntekijöillä ei myöskään ole aina selkeää kuvaa, onko oppinen aina strategialähtöistä vai ei, vaikka oppimista koetaan paljon tapahtuvankin.

Oppimista on tapahtunut paljon, mutta onko se niinku suorassa linkissä strategiaan tai onko sitä johdettu strategisesti, niin se on sit ihan kysymysmerkki. (H5)

Kehityskeskustelussa se suunnitelma tehdään yhteistyönä esihenkilön ja työntekijän kesken. Sovitaan, miten se toteutetaan ja sitten sitä myös seurataan. (H7)

Strategian toteutumisessa työntekijän näkökulmasta johtamista tulisi kehittää siihen suuntaan, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa strategian toteutumisessa ja pystyy itsekin tunnistamaan tarvittavaa osaamista mitä hänellä tulisi olla, jotta hänelle asetetut tavoitteet strategian toteutumisen suhteen tulisi täytettyä. Tätä haastaa osaltaan se, miten kohdeorganisaation strategian koetaan olevan hajanainen ja jopa monimutkainen, mikä tuo lisää haasteita esihenkilötyölle sanoittaa työntekijöille mihin suuntaan osaamista kannattaa lähteä kehittämään. Esihenkilön tulisi pystyä johtamaan omia tiimiläisiään niin, että jokainen tiimissä tunnistaa tiimin ja omat tavoitteensa sekä niiden merkityksen organisaation strategiassa. Myös työntekijöiden toimenkuvien kautta täytyisi miettiä onko työntekijällä tarvittavaa osaamista, tukea häntä oppimisessa ja oman osaamisensa kehittämisessä, jotta strategian mukaiset tavoitteet voidaan saavuttaa myös pitkän aikavälin osalta.

Johdon tehtävänä ja johtamisen tehtävänä on koko ajan palata siihen, et me ollaan olemassa tämän takia ja näitä asioita me tavoitellaan. (H4)

Meidän strategia on aika ehkä hajanainen ja moninainen ja jopa monimutkainen. Ja on vaikea pysyä kartalla, saattaa hukkua siihen moninaisuuteen ja massaan ne meidän keskeisimmät pointit. Jonka jälkeen on vaikea nähdä, jos haluaisikin kehittää osaamista suhteessa strategiaan, et mikä on se suunta mihä kannattas kehittää itseään. (H8)

Kuinka paljon me mietitään sitä toimenkuvaa, että mitä osaamista meiltä puuttuu, joka on siis strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittu osaaminen, mitä meiltä puuttuu tai missä se on liian kapeella alueella. (H6)

Konkreettisine johtamistyön parantamisen keinoina siihen, että jokainen työntekijä tietäisi miten hänen oma osaamisensa tukee strategian toteutumista, on nostettu vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja kommunikointi yleiselläkin tasolla, eli tulisi pohtia sekä käydä yhdessä läpi strategiaa ja sen edellyttämiä tavoitteita, pilkkoa ne tiimin tasolle ja siitä edelleen yksilötasolle. Tämä auttaisi myös kehittämään yhteistä osaamista ja ymmärrystä mitä osaamisia tiiminä tarvitaan strategian toteutumisessa. Myös tarvittavia mittareita tulisi asettaa, jotta tavoitteiden saavuttamista pystyttäisiin konkreettisesti mittaamaan ja käyttää näitä tuloksia esihenkilötyössä tukemaan jokaisen työntekijän oppimista ja osaamisen kehittämistä.

Yksi asia on ihan semmonen jatkuva viestintä ja kiteytys siitä, että mitkä nämä nyt on nämä strategiset painopisteet ja sitten käydä sitä keskustelua, miten tiiminä ja yksilöinä siihen vaikuttaa. (H10)

Pitäs olla linkki, et kun meil on tietty strategia, niin sen jälkeen strategia siirtyy tavoitteina yksiköille. Sitten ne tavoitteet pilkkotaan siellä niin, että loppujen lopuksi jokaisella henkilöllä on ne henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tukee sitä strategiaa. (2)

Sen yksilön liittäminen siihen kokonaisuuteen ja sitten myöskin se, että se yksilö itsekin näkee sen oman osaamisensa merkityksen koko sille organisaatiolle. Puhuminen, vuorovaikutus, yhdessä sen strategian pohtiminen, että sitä strategiaa mietittäisi usein ja sitten mietittäisi sitä, miten meidän yksikkö tai miten kukin henkilönä istuu siihen strategiaan. Mikä se mun tai meidän osuus on tässä strategiassa ja mitä se sitten edellyttää osaamisena. (H1)

Esihenkilöiden saama tuki osaamisen ja oppimisen edistämiseen voisi näkemysten perusteella olla paremmalla tasolla. Vertaistuki ja muiden esihenkilöiden kanssa käytävät säännölliset keskustelut sekä toimivat prosessit koetaan hyväksi, mutta tarvetta olisi laajentaa tuen muotoja ja saatavuutta. Myös oppimisen ja osaamisen johtamisen puutteellinen määrittäminen lisää haasteellisuutta tuen antamisessa, sillä ilman tarkkoja määritelmiä osaamisen ja oppimisen alueista sekä niihin liittyvästä johtamisesta, on vaikea luoda kattavia tuen malleja. Tulevaisuuden osalta tulisi olla enemmän koko yhteisön osalta tarvittavien osaamisten tarkempaa määrittelyä, jotta osaamista osattaisi johtaa ja kehittää myös yli yksikkörajojen. Lisäksi muutostohtamisen ja tiedon johtamisen kehittäminen oppimisen ja osaamisen jakamisen osalta koetaan hyväksi kehittämiskohteeksi. Onnistumisten tukemista edistävä johtaminen ja siihen liittyvien prosessien kehittäminen koetaan tärkeäksi, sillä niiden avulla työntekijöitä voisi helpommin ja paremmin innostaa uuden oppimiseen.

Päällikköpalavereissa on mahdollista käydä semmosta avointa keskustelua missä kokeneemmat pystyy jelppaamaan. (H3)

Että katsottais silleen laveammin, että me tavallaan mietittäisiin ehkä koko keskustuimisto tasollakin. Että me ei katsota vain yhtenä linjana, että mitä

osaamista me tarvitaan ja missä tilanteissa sitten voi sitä osaamista hyödyntää yli linjarajoja ja yli yksikkörajojen. (H4)

Esihenkilöiden ja johtamisen tehtävänä on tukea ihmisiä onnistumaan. Myös määritellä sitä yhteisesti mitä osaamista me tarvitaan. Ja innostaa ja rohkaista ihmisiä hankkimaan sitä tietoa. Jos siinä onnistuu, luultavasti innostaa opiskelmaan enemmän, oppimaan enemmän, vetämään muita siihen oppimiseen. (H6)

Kokonaisuutena johtamisella koetaan olevan suuri merkitys organisaation oppimisessa ja kehittämisessä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Johtamisjärjestelmää tulee kehittää, jotta osaamisen kehittämisen tukemiseen olisi paremmat työkalut ja toisaalta sen avulla esihenkilöt saataisiin paremmin ymmärtämään osaamisen kehittämisen tärkeys koko organisaation oppimiskyvyssä, muutoskyvyssä ja toiminnan kehittämisessä. Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksilla ja oppimista tukevilla prosesseilla on myös työntekijää innostava, motivoiva ja organisaation sitouttava vaikutus.

Backcasting työpajassa kehittämiskohteiksi johtamisen teeman alla on noussut erityisesti johdon kokonaisvaltainen tuki oppimisen edistämiseksi, jolloin johtamiskulttuuria pitää kehittää erityisesti resurssoinnin ja investointien osalta, jolloin saadaan aikaa oppimiselle, osaamisen jakamisen paikkoja ja tukea esihenkilöille miten ohjata omien työntekijöidensä oppimista. Lisäksi johtamisen tulisi olla oppimiseen kannustavaa ja motivoivaa. Riskinä on tunnistettu prosessien liiallinen hitaus, jolloin organisaatio ei pysy muutoksessa ja uusiutumisen mukana. Jos osaamisen kehittämistä tehdään vain oman työn ohessa, on riskinä hidas eteneminen ja jumituminen eikä tarvittavaa aikaa oppimiselle ja kehittymiselle ole. Tämä voi johtaa osaavien yksilöiden menettämiseen, mikäli heidän urasuunnittelunsa tai osaamista ei pystytä tukemaan riittävästi. Positiivisuuden ja kokeilun kulttuurin luominen puolestaan edistäisi uskallusta kokeilun kautta oppimiselle eikä epäonnistumisia enää pelättäisi, jolloin myös työntekijöiden potentiaali saadaan paremmin esiin. Hyvänä mahdollisuutena pidetään myös oppimistavoitteiden kirjoittamista auki liittyen erilaisiin tehtäviin, jolloin yksittäisen tehtävän tai harjoituksen luonne muuttuisi oppimistilanteeksi eikä olisi pelkästään vain yksittäinen tapahtuma.

#### 4.3 Oppimiseen motivoivat tekijät

Oppimiseen ja osaamisen jakamiseen motivoivia tekijöitä on pohdittu sekä työntekijän että vapaaehtoisen näkökulmasta ja yleisesti samojen tekijöiden on ajateltu motivoivan molempia henkilöryhmiä. Lisäksi on käyty keskustelua siitä, minkälaisia oppimisen keinoja tulisi käyttää, jotta koko organisaatio voisi oppia eikä vain yksittäinen työntekijä tai vapaaehtoinen.

Oppimiseen motivoivina tekijöinä nostetaan useissa näkemyksissä työntekijän tai vapaaehtoisen omat intressit omassa työssä tai tehtävässä kehittämiselle ja onnistumiselle oppimisen kautta. Eli itse oppiminen koetaan motivoivana, sillä sen avulla pystytään sekä kehittämään

että kehittämään omaa työtä tai tehtävää, joka puolestaan lisää työn imua ja innostusta. Vapaaehtoisten osalta nostetaan myös oppimisen tuoman osaamisen merkitys vapaaehtoistoiminnan ulkopuolella, kuten opinnoissa tai työelämässä menestymisessä. Jotta oppimista voisi tapahtua, pitäisi sille löytyä tilaa ja kokemus siitä, että on lupa oppia, jolloin sallivan oppimiskulttuurin, tarvittavien resurssien ja ajan määrä sekä oikeanlaisen johtamisen merkitys nousee motivoivaksi tekijäksi. Vapaaehtoisten osalta myös vertaisoppimisen ajatellaan lisäävän motivaatiota ja ylipäättään se, että voi tehdä ja oppia yhdessä.

Sen yhdessä tekemisen kautta oppiminen, ni mä uskon et se on niinku ainakin siel vapaaehtoispuolella tosi vahva. Ja saa jonkun todistuksen tai tutkinnon tai sellasen oppimisesta, että niillä voi korvata opinnoissa jotain. (H8)

Pääsääntöisestihän ihmiset on kiinnostuneita tekemään jotain merkittävää ja siihen yleensä silloin liittyy se, että pystyy kehittymään siinä työssä, tai myös jos on vapaaehtoisena, niin pystyt kehittymään siinä mitä sä teet. (H4)

Halu onnistua ja halu niitten merkitysten hankkimiseen siihen omaan toimintaan, oli sitten työntekijä tai vapaaehtoinen. Vapaaehtoistoiminnan tai työn flow on myös oppimisen kannalta tärkeä. (H6)

Toisaalta ajatellaan, että henkilö joko on motivoitunut oppimaan tai ei ole, eli henkilön oma asenne ja suhtautuminen oppimiseen ja kehittymiseen merkitsevät paljon. Palautteen avulla voi lisätä motivaatiota, mutta jos oppiminen ei ole lähtökohtaisesti mielekästä, niin on hankalaa saada henkilöä motivoitumaan uuden oppimisesta. Huomiona on myös kiireen vaikutus oppimishalukkuuteen, eli oppiminen voi motivoida henkilöä, mutta liiallisen työkuorman ja ajanpuutteen vuoksi oppiminen ei kiinnosta, vaan ennemmin sen koetaan haittaavaan työntekoa. Tähän yhteyteen keskusteluissa nousee mielenkiintoinen näkökulma pitääkö olla ensin motivaatiota vai syntyisikö se siitä, että työntekijälle tai vapaaehtoiselle annettaisiin hänen intressejään vastaavia haasteita, joista huomaakin selviytyvänsä ja samalla oppivan uutta, joka johtaa motivaatioon oppia lisää.

Toiset taas nimenomaan haluaa koko ajan oppia uutta ja toiset taas sitten on tyytyväisiä siihen, että ne on 30 vuotta tehnyt samaa asiaa ja ei ne tarviikkaan uusia asioita tietää ja haluaakin jatkaa sillä tavalla. (H2)

Se kiire ja työkuorman taso on yks tosi avainasia, että jos on tilaa oppia ja uskon että aika moni ihminen haluaa oppia, mut sit se kiire kyllä sen tappaa. (H7)

Voisiko sitä miettiä myös niin päin, että kun puhutaan nyt vaikka työstä tai sitten vapaaehtoistoiminnasta, et kun saa sellaisia oikean kokoisia haasteita, huomaa pärjäävänsä ja oppii ja sitä kautta syntyy sitten jotenkin se oppimisen kehä. (H6)

Johtamis- ja oppimiskulttuurin merkitystä korostetaan keskusteluissa etenkin kannustamisen ja yhdessä tekemisen ja hyvien prosessien näkökulmasta. Kokeilujen salliminen ja lupa epäonnistua ovat tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän tai vapaaehtoisen rohkeutta lähteä kehittämään uudenlaista toimintaa. On voitava luottaa siihen, että saa epäonnistua, siitä opitaan lisää ja yhdessä voidaan pohtia miten voisi onnistua paremmin. Esihenkilön kannustus ja tuki

sekä salliva ilmapiiri koetaan tässä hyvin tärkeäksi ja se lisäisi myös itseohjautuvuutta hankkia osaamista.

Kun tehdään näitä toimintasuunnitelmia niin sinne pitää myös pystyä jotenkin rakentaa sisään niitä kokeiluja myös sillä ajatuksella, että ne ei välttämättä aina onnistu, et on semmoinen salliva oppiva kulttuuri, joka kannustaa siihen oppimiseen ja siihen iloon mikä sitten yhdessä tekemällä voi syntyä. (H1)

Kyllä se vapaaehtoinen tai työntekijä oppimisen ja semmoisen onnistumisen näkökulmasta tarvitsee hyvät prosessit, niinku johtamisen prosessit ja toiminnan prosessit. (H9)

Osaamisen jakamiseen vaikuttaa keskusteluiden perusteella hyvin vahvasti minkälainen ilmapiiri vallitsee ja miten avoimeksi kulttuuri koetaan. Mikäli kulttuuri ja ilmapiiri on enemmän toista auttava ja yhdessä tekemiseen kannustava, syntyy vähemmän kilpailuasetelmia ja saadaan synnytettyä yhdessä onnistumisen tunteita. Onnistumisista tulisi jakaa kiitosta ja tunnustusta yli yksikkörajojen tai vapaaehtoispuolella yli osastorajojen, jotta saadaan lisättyä motivaatiota tehdä yhdessä ja jakaa omaa osaamista kaikkien hyväksi. Yhdessä tekemisen koetaan myös lisäävän me-henkeä, jolloin osaamistakin jaetaan helpommin ja se ehkäisisi myös siiloutumista, jota on havaittavissa niin työyhteisön kuin vapaaehtoistenkin osalta. Lisäksi yhdessä tekeminen edistäisi yhteisöllisyyttä, jolloin oppimista tapahtuisi myös tiimistä toiseen, joka lisää koko organisaation oppimista.

Se tunne siitä yhteen pelaamisesta ja sitä kautta se, että ku mä syötän pallon tai jaan tietoa toisen kanssa ja se tekee maalin, ni se on niinku munkin onnistuminen, vaikka se on sen maali. (H3)

Avoimuuden kulttuuri. Siihen osaamisen jakamiseen kaikkein parhaiten kannustaa se, että on yhteinen päämäärä tai se yhteinen asia, jonka eteen tehdään töitä. (5)

Mitä enemmän me tehdään poikkiorganisatorisesti niin sitä oppivampi organisaatio me ollaan. (H4)

Ilmapiirin ja kulttuurin lisäksi rakenteiden osallisuus osaamisen jakamisen mahdollistamisessa nousee esille useissa keskusteluissa. Rakenteet ja olemassa olevat tavat osaamisen jakamiselle koetaan tärkeiksi, sillä mitä enemmän on tapoja jakaa tietoa ja osaamista sitä helpompaa se on. Myös niin päin, että henkilö itse tietää keneltä, mistä ja miten tarvitsemaansa tietoa saa silloin kun hän sitä tarvitsee. Lisäksi säännöllisen osaamisen ja tiedon jakamisen hetket koetaan toimiviksi ja erittäin suosituiksi, joista erityisesti parityöskentelyn ja opintopiirien kautta tapahtuva tiedon jakaminen ja oppiminen on antoisaa. Tästä on herännyt mielenkiintoista keskustelua siitä, miten erilaiset tavat eri yksiköillä on. Joillekin tiimeille opintopiirit ovat arkipäivää, mutta toiset vasta opettelevat saamaan niitä osaksi tiimin arkea. Tämä tuottaa sen havainnon, että yhteisössä ei ole vielä täysin yhdenmukaista osaamisen jakamisen rakennetta tai tapoja. Ajankäytöllä on huomattu olevan tähän suuri vaikutus, sillä mikäli koetaan, että ei ole aikaa pitää opintopiiriä tai tehdä parityönä joitain tehtäviä, jäävät ne muun

tekemisen jalkoihin. Tiedon jakamisen osalta koetaan hankaluutta tietää mistä tarvitsemaansa tietoa löytyy ja yhtenäinen dokumenttien hallinta ja järjestelmien toimivuus halutaan yhdeksi kehittämisen kohteeksi.

Järjestelmät on taas tärkeitä. Se tieto on helposti jaettavissa ja se on kaikkien käytössä koko ajan. (2)

Kun on tapahtunut suurta oppimista, niin se on ehdottomasti tullut juuri sen parityöskentelyn kautta. Myös opintopiiri järjestelmä on tosi hyvä. (7)

Kun sitä aikaa on niinku hirvittävän vähän, niin vaatii sen, että kalenteroi sen opintopiirin tai muun, muuten se arki syö sen, jos sitä ei ole niinku suunniteltu eikä se ole rakenteissa jollain tapaa. (8)

Oikeanlaisen johtamisen todetaan myös edistävän osaamisen jakamista, sillä johtamisella voidaan osoittaa, miten koko tiimin osaaminen voi olla ratkaisevaa onnistumisten osalta ja saada työntekijät ymmärtämään, että onnistuakseen yksilönä he tarvitsevat myös muiden osaamista. Tämä auttaa myös tiimiä ymmärtämään, että yhdessä onnistumiseen tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen osaamista. Johtamisella tulisi edistää hierarkioiden purkamista myös kommunikaation kautta ja oppia pois ajatuksesta, että tieto olisi valtaa, ja huolehtia siitä, että jokaisen asiantuntijan osaamista arvostetaan. Tieto ei myöskään aina ole siellä hierarkian ylimällä tasolla, vaan pitäisi oppia ajattelemaan tiedon olevan jokaisella ja jokaisen ulottuvilla. Tätä edistää osaltaan myös digitalisaatio, joka ketteröittää tiedon hankkimista läpi organisaation. On ymmärrettävä, että osaamisen ja oppimisen johtaminen tulee väistämättä haastamaan organisaatiokulttuuria sekä organisaatorakenteita ja tähän tarvitaan myös muutosjohtajuutta.

Johtaminen haastaisi niin yksilöä kuin sitä yhteisöäkin semmoisiin tekemisiin, jossa tavallaan sun yksilön erinomaisuus ei riitä, vaan että jotta mä onnistun ni mä joudun käyttämään tätä joukkoälyä ja joukko-osaamista. (H5)

Johtajan tai esihenkilön pitää nähdä, että näiden toimijoiden yhteen saattaminen tuottaa meille enemmän yhteistä hyvää kuin se, että tämä yksilö tai yksikkö tekee sitä yksinään. (H9)

Yksi aivan tärkeä etu, joka tällä digitalisaatiolla on, että se väistämättä niinku määritelmissä purkaa niitä hierarkioita. Se digitaalisuus mahdollistaa sen, että sä meet suoraan sinne mistä sä sen tiedon saat, etkä sä joudu sen hierarkian portaisiin. (H3)

Koko organisaation oppimisen mahdollistavista keinoista ollaan hyvin pitkälti samaa mieltä ja niiden toteuttamisen mahdollistamisessa tunnustetaan organisaatiokulttuurin ja johtamisen olevan merkittävässä asemassa. Keskusteluissa nousevat esiin erilaiset kokeilut, pilotoinnit, mentorointi, työnkierto, tiimityöskentely, opintopiirit ja dialogimenetelmät, joita voidaan hyödyntää sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten kanssa. Kehittämishankkeiden ajatellaan olevan todella hyviä oppimisen paikkoja, sillä niihin osallistuu henkilöitä eri tiimeistä eri puolilta organisaatiota ja jokainen tuo erilaista näkökulmaa mukanaan. Ajatus vähän

epäformaalimmasta tavasta vaihtaa ajatuksia ja oppia tuo näkökulmaa siihen, miten helpoksi osaamisen jakamisen voisi tehdä, jolloin sitä voisi tapahtua useammin ilman aikataulutettuja tilanteita.

Kaikennäköiset kokeilut, pilotoinnit ja niitten kokemusten jakaminen, niistä oppiminen. Että kehittämishankkeet, joissa on eri yksiköitä yhdessä, nähdään niinku oppimisen paikkoina. (H10)

Dialogi toimis menetelmänä tosi hyvin. Ajatus et käydään dialogia ja sen dialogin kautta saataisiin niin me kuin vapaaehtoiset uusia ajatuksia ja muuta. (H7)

Kulttuurisesti meidän pitäisi mennä enemmän siihen, ettei aina tarvitse olla jotenkin kauhean formaaleja sovittuja malleja, vaan ennemmin hetkeksi istahtaa vaikka yhdessä alas ilman, että siitä tarvitsee tehdä mitään kauhean virallista. Siihen kannustaminen ja siinä semmoisessa tukeminen voisi olla tärkeää. (H4)

Oppiminen pitäisi ymmärtää osana asiantuntijan työtä ja edelleen asiantuntijan olisi pystyttävä jakamaan osaamistaan koko organisaation hyväksi. Siinä edesauttaisi mahdollisuus tehdä sellaista työtä, joka ei ole omassa tehtävänkuvassa, mutta jonka osaaminen edistää koko organisaation oppimista. Työnkierrolla nähdään tässä tärkeä rooli, mutta muun työn tekeminen oppimisen vuoksi voisi olla myös omassa tehtävänkuvassa aikana allokoitu. Tämä toisi työntekijälle tai vapaaehtoiselle paljon uusia näkökulmia ja siinä oppisi myös systeemiajattelua, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Työnkierron ohella yhdessä työskenteleminen myös yli yksikkörajojen edistää koko organisaation oppimista ja pakottaakin ajattelemaan ja ideoimaan tehtäviä uudella tavalla sekä vahvistaa yhdessä tekemistä, jolloin osaamisen jakamistakin tapahtuu paljon helpommin. Olisi myös mietittävä kokonaisuutta, eli miten rakenteet tukee oppimista ja osaamisen sekä tiedon jakamista tai onko reflektiolle aikaa. Reflektion kautta voitaisiin pohtia, onnistuttiinko tehtävässä tai hankkeessa, kuten oli suunniteltu ja mitä oppeja siitä saatiin tulevaisuutta ajatellen. Organisaatiokulttuurin pitäisi tukea kriittistäkin ajattelua ja työskentelytapaa, jotta uuden oppimista voi syntyä ja virheistä osattaisiin ottaa opiksi.

Kun sulla on mahdollista siirtyä tehtävästä toiseen, sä ymmärrät tavallaan sitä kokonaisuutta koko ajan paremmin ja opit siis hirvittävän määrän asioita, kun sä pääset tekemään välillä jotain muuta. (H1)

Luodaan rakenteita myös sille, että on pakko tavallaan tehdä yhdessä, on pakko tehdä yksikkörajan yli, on pakko tehdä työparin kanssa tai tiimissä, että mietitään niitä vastuita ja tehtäviä myös sillai, että ne ei vahvista siiloja. (H10)

Jos ajattelee sitä hedelmällisintä oppimisen jakamista, niin silloin meidän pitäisikin uskaltaa miettiä näitä rakenteiden luomien esteiden purkamista, jotta me voitais niinku kollektiivisesti tai organisaationa sanoa, tämä on meidän oppiminen, tämä on meidän systeeminen tapa. (H5)

Meidän pitäisi johtamisen kautta panna erilaiset toimijat samaan tilaan ja pohdita no miten onnistuttiin, mitä meidän pitäisi tietää paremmin, mitä meidän pitäisi tehdä eri tavalla eikä vaan hyväksyä sitä, että tämmöistä tää nyt on. (H8)

Kokonaisuutena oppimiseen motivoivina tekijöinä on esitetty hyvin samansuuntaisia ajatuksia ja pohdintoja, joten haastatteluiden voidaan katsoa tukevan toisiaan. Ilmapiiirillä, rakenteilla ja kulttuurilla on keskustelujen perusteella suurimmat vaikutukset motivaatioon oppia ja jakaa tietoa sekä osaamista. Myös backcasting -työpajassa on nostettu esille samoja kehittämis-kohteita ja lisäksi oppimisvalmennuksien toteuttaminen yhtenä tekijänä lisäämään motivaatiota uuden oppimiseen.

#### 4.4 Oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden

Oppimiskulttuurin luomisessa tulisi organisaatiolla olla kykyä pohtia erilaisia oppimishaasteita mitä nyt ja tulevaisuudessa alati muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö tuo eteen. Jatkuvan oppimisen kulttuuri on entistä tärkeämpi ja haastatteluissa onkin pohdittu oppimiskulttuuria ja sen luomista juuri näiden elementtien kautta myös vapaaehtoisten näkökulmasta.

Jotta organisaationa pystytään pohtimaan oppimistarpeita ja haasteita, joita tulevaisuus tuo, olisi tulevaisuudesta puhuttava usein koko organisaation tasolla. Kun tulevaisuudesta puhutaan ja sitä pohditaan, pystytään paremmin myös visioimaan tarvittavia kyvykkyyksiä ja taitoja haasteista selviytymiseen, mutta on myös hyväksyttävä, että kokonaiskuvan näkeminen ei välttämättä onnistu jatkuvan muutoksen takia. Myös järjestöjen välinen yhteistyö olisi merkittävä tekijä, sillä parviäly mahdollistaisi laajemman näkökulman oppimistarpeisiin ja megatrendeihin liittyen oppimiseen, myös sen oman toimialan ulkopuolelta, joka edesauttaisi tulevaisuuden työelämä- ja vapaaehtoistoiminnan taitojen laaja-alaista ymmärtämistä.

Semmosta vapaa-ajattelua tulevaisuudesta, koska jos siitä tulevaisuudesta ei puhuta, niin silloin minun mielestä me ei organisaationa voida nähdä niitä oppimishaasteita. (H10)

On hyvä ymmärtää, että ei ehkä ole ihan sitä näkyä, että mikä se tulevaisuuden kokonaisuus on. (H1)

Jos me yhdistetään tavallaan niinku liiton globaalia näkemystä ja samaten suomalaisen järjestökentän näkemystä, ja siltä pohjalta nähdään, että mitkä on meille niitä keskeisiä oppimistarpeita. (H6)

Ennakointitaidot ja osaaminen kerätä oikeaa ja tarvittavaa tietoa tulevista muutoksista herättävät myös keskustelua, etenkin siltä näkökulmalta osataanko tietoa analysoida oikein, jotta pystyttäisiin vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen asiantuntijoiden rooli nähdään tässä olennaisena, sillä organisaatio tarvitsee henkilöitä, jotka näkevät oppimisen kannalta relevantteja asioita ja pystyvät katsomaan myös pidemmälle ja ymmärtävät mitä haasteita muutokset voisivat tuoda tullessaan. Rekrytoinnin merkitys tulee ymmärtää tässä yhteydessä, eli pitäisi osata rekrytoida oikeita ihmisiä oikeisiin paikkoihin, jotta tässä onnistuttaisiin ja voitaisi paremmin myös kartoittaa osaamisen nykytilannetta.

Meillä pitää myöskin olla oppimisen asiantuntijoita, ne näkee sen mitä on tapahtumassa, mitä on tulollaan. (H2)

Kun on rekrytoitu oikeita oppimisen ammattilaisia oikeisiin paikkoihin, niin se on tuonut ihan älyttömästi lisää. (H4)

Johtamisen näkökulmasta sen tiedonkeruun yhtenä kysymyksenä on se, että kuinka sitä tietää sitten analysoida, osataanko sitä katsoa tulevaisuuden tarpeiden määrittäjänä, vai vaan todetaan, että tämmöistä informaatiota tuli. (H8)

Oppimissuuntauneella kulttuurilla ja ilmapiirillä koetaan olevan suuri merkitys siihen, miten henkilöt uskaltavat toimia ja kokeilla toimintamalleja tulevaisuussuuntautuneesti. Johdon tuki koetaan hyvin tärkeäksi, jotta organisaation ilmapiiri olisi oppimismyönteinen ja oppimiskulttuuria pystyttäisiin edistämään. Työntekijöillä tulisi olla tunne, että on lupa oppia samalla kun tekee töitä ja näin edistää omalta osaltaan oppimiskulttuurin luomista. Tässä yhteydessä keskusteluissa painotettiin myös erilaisten oppimiseen kannustavien työtapojen merkitystä, sillä ne luovat omalta osaltaan oppimiskulttuuria, jos esimerkiksi parityöskentely tai mentoointi on arkipäivää sekä työntekijöiden että vapaaehtoisten osalta. Oppimiskulttuurin luomisessa sen ymmärtäminen, että työelämä on tänä päivänä jatkuvaa muutosta ja oppimista, olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöt myös voisivat kehittää omaa muuntautumiskykyisyytään paremmin. Johtamisen pitäisi tukea tätä ajattelua ja antaa mahdollisuuksia työntekijälle tai vapaaehtoiselle laajentaa näkökulmia esimerkiksi menemällä toiseen tiimiin oppimaan miten eri tavoilla tehtäviä tai asioita voi tehdä ja sitä kautta nähdä miten oma tekeminen vaikuttaa muihin toimintoihin ja oppia sitä kautta lisää myös tulevaisuudessa tarvittavista taidoista.

Kulttuurin luomisessa johdon tuki on aivan ensiarvoista. (H9)

Oppimiskulttuurin luomisessa on tosi tärkeää, että me saadaan se semmoinen ajattelu, että työelämä nykypäivänä on jatkuvaa oppimista, jatkuvaa muutosta. (H3)

Johtamisella tulisi tarjota semmoisia oppimismahdollisuuksia yksilölle tai yhteisöllekin, jossa se näköala laajentuu. Eli antaa niitä tiloja oppia semmoisia asioita, jotka ei välttämättä ole juuri tämän päivän tarpeisiin, mutta jotenkin heijastaisi myös tulevaisuuden tarpeita. (H7)

Koko organisaation kattavaa jatkuvaa oppimista on pohdittu keskusteluissa myös laajasti ja päällimmäisinä asioina sen kehittämisessä nähdään johtamisen ja rakenteiden vaikutus henkilöiden innokkuuteen jakaa oppimista ja ajatella oppimista jatkuvana työn ohessa tapahtuvana ilmiönä. Oppimisesta pitäisi tehdä myös tietoisempaa eli siihen pitäisi osata kiinnittää enemmän huomiota, kun sitä tapahtuu, jolloin henkilö itsekkin ymmärtää oppineensa, oli kyseessä sitten toisen onnistumisen kautta tapahtuva oivallus tai virheestä oppiminen. Myös esihenkilön kanssa käytävä jatkuva keskustelu työntekijän intresseistä kehittää itseään koetaan hyvänä asiana, sillä jatkuvan oppimisen mahdollisuudet nähdään myös motivaation parantamisen keinoina. Työntekijälle tulisi asettaa myös tavoitteita, jotka sisältävät oppimisen tavoitteen, sillä asiantuntijatyön kehittämislunonteen vuoksi oppimisen koetaan olevan työhön sidonnaista. Vapaaehtoisten osalta jatkuvan oppimisen nähdään innostavan toimimaan

monenlaisissa tehtävissä, jolloin vapaaehtoisen osaaminen karttuu monipuolisesti ja hän voi hyödyntää sitä paremmin myös vapaaehtoistoiminnan ulkopuolella. Tämä toimisi myös houkuttimena rekrytoida uusia vapaaehtoisia. Kaiken kaikkiaan johtamisjärjestelmän tulisi kattaa kaikki organisaation jäsenet eli huomioida miten koko yhteisö saadaan innostumaan ja rohkaistumaan jatkuvaan oppimiseen ja tekemään työtä oppimisen kautta.

Meidän pitäisi pystyä kaiken kaikkiaan enemmän olemaan tietoisia niistä oppimisista ja osataisi paremmin kiinnittää huomiota, että hei mehän opittiin tämänmoinen juttu, vaikka tää nyt menikin pieleen. (10)

Vapaaehtoiset on innostuneita ja näkee sen, että täällä tulee tätä jatkuvaa oppimista. Se motivoi jo monia ihan itsessään se oppiminen, mutta myös se, että se hyödyttää vaikka siellä työuralla. (H1)

Onhan se ihan perus johtamista vaan, että miten me innostetaan työntekijöitä myöskin ottamaan asioista selvää, oppimaan uusia asioita, rohkaisen niitä tekemään työtä sillä tavalla, että siinä on oppivaa otetta. (H2)

Oppimiskulttuurin luomisesta puhuttaessa haastateltavat pohtivat paljon samansuuntaisia asioita ja nostavat merkityksellisiksi samojakin tekijöitä. Näin ollen voidaan todeta, että ristiriitoja ei esiintynyt vastausten välillä, vaan vastaukset tukivat toisiaan.

Oppimiskulttuurin luomisen kehittämiskohteiksi backcasting -työpajassa on nostettu rakenteiden ja johtamisjärjestelmän kehittäminen uuden oppimista kannustavaksi luomalla tiloja ja aikaa yhdessä oppimiselle ja kokeiluille. Tulevaisuusajattelu pitäisi tuoda kaikkien tehtäväksi, eikä vain olla johdon agendalla. Lisäksi yhteisen oppimiskäsityksen jalkauttaminen nähdään edellytyksenä oppimiskulttuurin luomisessa. Mahdollisuuksina nähdään työssäoppimisen tekeminen näkyväksi, jolloin huomataan miten paljon joka päivä voi oppia. Kannustavalla oppimiskulttuurilla opitaan oppimaan, kokeilemaan ja innovoimaan, jolloin saadaan kehitettyä aivan uudenlaistakin toimintaa. Tuotokset tukivat teemahaastattelussa esiin nousseita asioita.

#### 4.5 Yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen

Kohdeorganisaatiolla on paljon erilaista asiantuntijuutta, jota saattaa olla vain muutamalla henkilöllä. Tämä asiantuntijuus ja osaaminen olisi tärkeää saada jaettua yhteisölliseksi asiantuntijuudeksi tai toisin sanoen koko organisaation osaamiseksi. Toisaalta yksilöllistä asiantuntijuutta pitäisi voida kehittää ja teemahaastattelussa onkin pohdittu miten tätä kehittämistä tulisi johtaa oikein. Lisäksi on pohdittu keinoja miten omaa asiantuntijuutta voisi syventää entisestään.

Yksilöllisen asiantuntijuuden johtamisessa puhututti tehtävän liittyminen strategiseen kokonaisuuteen ja sen kokonaisuuden huomioiminen yksilöllisen asiantuntijuuden kehittämisessä, jotta se tukisi myös strategian toteutumista. Tässä nousee esiin myös se seikka, että asiantuntijoilla itsellään on usein se tietous mitä hänen tulisi oppia lisää, jotta osaaminen pysyy relevanttina. Todetaan kuitenkin, että tulee ottaa huomioon kapea-alaisenkin asiantuntijuuden

liittyminen isompaan kokonaisuuteen, jolloin päästään taas sen äärelle, että johtamisen tulisi pohjautua systeemiajatteluun. Strategialähtöisessä johtamisessa tulisi nähdä asiantuntijuuden ja osaamisen kasvattaminen strategiasta käsin ja huomioida myös se yhteisöllisyys eli asiantuntijuutta ja osaamista voi olla strategiaan nähden enemmänkin kuin oman työtehtävän vaatima osaaminen. On myös tärkeää ymmärtää, että esihenkilö ei ole se, joka tietää aina eniten tai on kaiken asiantuntija. Esihenkilön tulisi voida keskittyä johtamiseen ja tukea työntekijän asiantuntijuuden kehittämistä ja uskoa siihen, että työntekijä osaa tehdä päätöksiä ja tuntee asian parhaiten. Tähän tarvitaan myös kulttuurista muutosta, jotta hierarkkisuutta saataisiin johtamisesta pois ja lisättyä enemmän vuorovaikutusta sekä yhdessä asioiden pohtimista. Toisaalta koetaan myös niin päin, että esihenkilön tulisi voida sanoa milloin spesifiä asiantuntijuutta on tarpeeksi eli milloin ei tarvitse enää kehittää jotain hyvin kapeaa asiantuntijuuden alaa, vaan rohkaista enemmän laaja-alaisempaan osaamisen kehittämiseen.

Asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää siis tosi paljon sen johtamisen kehittämistä myöskin. Ja johtaminen on vuorovaikutusta, se ei oo niinku sanelemista tai niinku tämmöistä hierarkkista johtamista, et esimiehen pitäis olla se paras asiantuntija. (H3)

Peruslähtökohtana pitäisi olla se, että me myös identifioidaan mitä asiantunteumusta me tarvitaan ja millä alueella ja tunnustetaan se, että toi on meille strateginen asiantuntijuus. (H7)

Johtamisessa pitäisi nähdä sellainen strateginen osaamisen kasvattaminen ja semmoinen ku yhteisöllisyys, että me ollaan enemmän kuin vaan meidän työtehtävä. (H9)

Jotta yksilöllä olevaa asiantuntijuutta saataisiin enemmän jaettua yhteisölliseksi asiantuntijuudeksi eli koko organisaation osaamiseksi, tulisi kulttuurin olla sellainen, että voidaan hyvin matalla kynnyksellä pyytää kollegoita mukaan tietyn tehtävän tai hankkeen kehittämiseen avuksi. Asiantuntijatyötä tulisi tehdä myös yhteistyössä yli tiimirajojen, vaikkakin se vaatii enemmän resursseja ja aikaa, kuin tiimin sisällä tehtävä asiantuntijuuden jakaminen. Pari työskentely ja mestari–kisällä mallinen työskentely nousee keskusteluissa myös esille asiantuntijuuden jakamisesta puhuttaessa ja tämä olisi ehdottoman tärkeää myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä. Asiantuntijoilla on valtavasti hiljaista tietoa, joka pitäisi saada jaettua näkyväksi koko organisaation osaamiseksi. Tässä nousee kysymys myös palkitsemisjärjestelmän osallisuudesta tiedon jakamiseen siltä näkökulmalta, palkitaanko työntekijää tiedon jakamisesta, joka puolestaan loisi kulttuuria, jossa tiedon jakaminen olisi valtaa ja siihen kannustettaisiin. Palkitsemisen ohella tiedon jakamiseen motivoisi tilaisuudet, jossa voisi kertoa oman osaamisen näkökulmasta miten esimerkiksi tietty hanke onnistui, tai jos voi opintopiirissä omalla asiantuntijuudellaan lisätä muiden osaamista. Tiimityöskentely on myös erittäin hyvä yksilöllisen asiantuntijuuden jakamisen paikka, sillä siinä on hyödynnettävä jokaisen omia asiantuntijuuksia koko tiimin onnistumiseksi. Tällöin voidaan saada aikaiseksi jopa ihan uudenlaista ajattelua tai osaamista, joka laajentaa tiimin osaamista entisestään.

Organisaation rakenteiden tulisi tukea yhteistyötä ja jakaa vastuita niin, että kukaan ei tekisi yksin, jolloin asiantuntijuuskin jakautuisi aina useammalle.

Lähetäisi useammin liikkeelle semmosesta tavallaan alkukeskustelusta ja lähe- tekeskustelusta mihin kutsuttaisi paikalle riittävän aikaisessa vaiheessa ne rele- vantit asiantuntijat. Saataisi niitten ihmisten asiantuntijuus tämän yhden keis- sin kannalta ja sitten se yksi ihminen lähtee kehittää sitä. (H1)

Palkitseeko tämä järjestelmä sitä, että sä jaat sitä tietoa, palkitseeko tämä järjestelmä sitä, että sun asiantuntijuus on yhteisöllistä asiantuntijuutta. (H8)

Tiimin eri osaamisten yhdistäminen jopa niinku uudella tavalla, niin se myöskin luo sitä uutta tietoa, joka voi olla ihan yllättävääkin. (H10)

Rakenteiden tulisi olla sellaiset, että kukaan ei tee niitä töitä yksin, ei ole sel- laisia vastuita, että vain minä tästä vastaan tai vain minä tästä tiedän. Tehdään tiimeissä, tehdään työpareina, määritellään vastuita niinku vähän laveammin ja työskentelemisen tavat ja rakenteet tukee yhteistyöhön. (H6)

Oman asiantuntijuuden syventämiselle nähdään erilaisia keinoja, joista mentoroinnin nähdään edistävän aktorin osaamista sekä syventävän mentorin asiantuntijuutta, eli sillä on kaksisuun- tainen hyöty. Johtamisessa tulisi urasuunnittelu ottaa huomioon ja käydä esihenkilön ja työn- tekijän välillä kehityskeskusteluissa läpi, onko joitain tehtäviä mihin työntekijä haluaisi suun- nata lisätäkseen asiantuntijuuttaan. Työntekijällä voi olla paljonkin uskallusta ja halua heit- täytyä uusiin haasteisiin, jolloin tapahtuisi paljon oppimista, mutta varjopuolena koetaan or- ganisaation uskalluksen puute ottaa oppivia tekijöitä valmiiden osaajien sijaan. Kulttuurin tu- lisi enemmän tukea työssä oppimista juuri eri tehtäviin pääsemisen kautta, vaikka ei olisikaan vielä täysin valmis asiantuntija siihen tehtävään. Innostus ja motivaatio oppia uutta nähdään ajureina, joiden ansiosta tehtävässä kuitenkin voisi menestyä hyvinkin. Työnkierron koetaan auttavan jonkun verran eri tehtäviin pääsyssä ja se nähdään myös hyvänä asiantuntijuuden sy- ventämisen paikkana, mutta työnkiertoa koetaan olevan liian vähän. Oman asiantuntijuuden syventämisenä nähdään myös erilaisiin webinaareihin osallistuminen, alan kirjallisuuden seu- raaminen, sekä erilaiset verkostot, joissa tapaa eri aloilta samoissa tehtävissä olevia, eli läh- tökohtaisesti kiinnostus omaan asiantuntijuuteen liittyviin tapahtumiin oman organisaation ulkopuolella.

Mentorointihan on tietysti kans semmonen oman asiantuntijuuden syventä- mistä, kun itsellekin tulee jotenkin näkyviin se, että mitä osaa. (H1)

Mä näen, että se oikea osaaminen kehittyi vaan siitä, että työtehtäviä saa tehdä sen aikaa, kun niissä on jotain opittavaa ja kun motivaatio riittää ja sit- ten kun ei enää, niin sitten siinä kohtaa löytyy jotain. Se on musta semmoinen palikka mikä meiltä puuttuu, että niin kuin jollain lailla vahvemmin pystyttäi- siin tukea sitä urasuunnittelua. (H3)

Se että uskaltaa heittäytyä. Et niinku työntekijänä ja vapaaehtoisena uskaltaa heittäytyä uusiin tehtäviin, uusiin saappaisiin. Koska ne on myöskin ne tilan- teet, joissa oikeasti sitten voi niinku myöskin oppia asioita, jos vähän haastaa

itseään. Pitää sitten olla myös organisaatiolla uskallus ottaa niitä semmoisia oppivia tekijöitä. (H10)

Onko se esihenkilötyö sellaista, että niissä kehityskeskusteluissa uudelleen arvioidaan sitä, että olisiko sun järkevää työskennellä tossa tai tässä, jotta sinä saisit sitä oppimista ja osaamista. (H4)

Kokonaisuutena voidaan todeta, että yksilöllisen asiantuntijuuden kehittämisen tulisi olla strategialähtöistä ja johtamisessa tulisi osata ajatella systeemisesti kokonaisuus huomioiden. Asiantuntijuuden jakamista pidetään erittäin tärkeänä koko organisaation oppimisen mahdollistamisessa ja siihen tulisi olla selkeät rakenteet sekä sitä tukeva johtamisjärjestelmä. Haastateltavat ovat tästäkin teemasta hyvin samanmielisiä eli ristiriitoja ei keskusteluissa esiinny.

Backcasting-työpajassa kehittämiskohteiksi on nostettu työntekijän oma vastuu osaamisensa kehittämisessä ja jatkuvasta oppimisesta, joka tukee teemahaastattelussa esiin tulleita seikkoja esimerkiksi verkostoitumisen tärkeydestä ja webinaareihin osallistumisista.

#### 4.6 Backcasting -työpajan pohjalta laadittu tiekartta

Tämän kehittämistehtävän tiekartta johdetaan backcasting -työpajan tuotosten pohjalta käsitellen ne ensin teemoittain lähitulevaisuuden ja pitkän tähtäimen tulevaisuuden toimenpiteinä sekä tapahtumina. Lähitulevaisuuden kehittämiskohteina johtamisen merkityksen teeman alle nousevat tarve saada johdolta selkeämpi tuki oppimisen edistämiseksi myös niin, että esihenkilöt saisivat paremmin tukea miten ohjata esimerkiksi oppimispolkuja. Myös työntekijän oman tehtävän ja tavoitteen selkiyttäminen ja linkitys paremmin strategiaan koetaan tärkeäksi, jotta tapahtuisi oikeansuuntaista oppimista. Psykologista turvallisuutta tulee parantaa sallivan johtamisen kautta, jotta kannustetaan virheistä oppimiseen ja lisätään rohkeutta erilaisiin kokeiluihin. Johtamisen kautta tulisi lisätä myös ketteryttä ja ymmärrystä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotka vaikuttavat kaikkeen tekemiseen. Oppimiseen motivoivien tekijöiden kehittämisen toimenpiteinä tulee kirkastaa jokaisen työntekijän keskeisin oppimisen tarve, jotta työntekijä saa tunteen oppivansa oikeita ja tärkeitä asioita, joilla edistää omalta osaltaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä kehittyvänsä asiantuntijana. Myös matalan kynnyksen osaamisen jakamisen, kuten opintopiirien kehittämisen nähdään lisäävän motivaatiota oppia. Oppimiskulttuurin kehittämisessä lähtökohtana on tuotu esiin yhteisen oppimiskäsityksen jalkauttaminen ja uuden oppimiseen kannustamisen, johon luodaan toimivampia rakenteita kuten opintopiirit, työnkierto ja parityöskentely. Lisäksi tekemisestä oppimista ja reflektiota tulisi kehittää, johon esimerkiksi työnkierto ja parityöskentely toisivat mahdollisuuksia. Uuden oppimisessa koetaan tulevaisuusajattelun nostamisen kaikkien tehtäväksi olevan myös tärkeä kehittämisen kohde, jotta opitaan katsomaan laajemmin mihin suuntaan omia kyvykkyyksiään tulisi kehittää. Kiireen kulttuurin koetaan olevan liian näkyvässä roolissa, joten se tulisi poistaa, jotta oppimiselle saataisiin tilaa myös mentaalisesti. Yksilöllisen asiantuntijuuden kehittämisen ja osaamisen jakamisen osalta tulee

varmistaa tarvittavien resurssien ja rakenteiden olevan kunnossa, jotta oppimiselle jää tilaa ja osaamisen jakamiselle on monipuolisia mahdollisuuksia. Jakamisen keinoina nähdään jo oppimiskulttuurin kehittämisen kohdalla esiin nousseet työnkierto ja parityöskentely sekä lisäksi mentorointi, tiedon jakamisen paremmat mahdollisuudet järjestelmienkin osalta sekä yhteistyö yli yksikkörajojen. Lisäksi tulee vahvistaa työntekijän omaa osaamistarpeidensa tunnistamista, sillä osaamisen kehittämisen koetaan olevan myös työntekijän itsensä vastuulla.

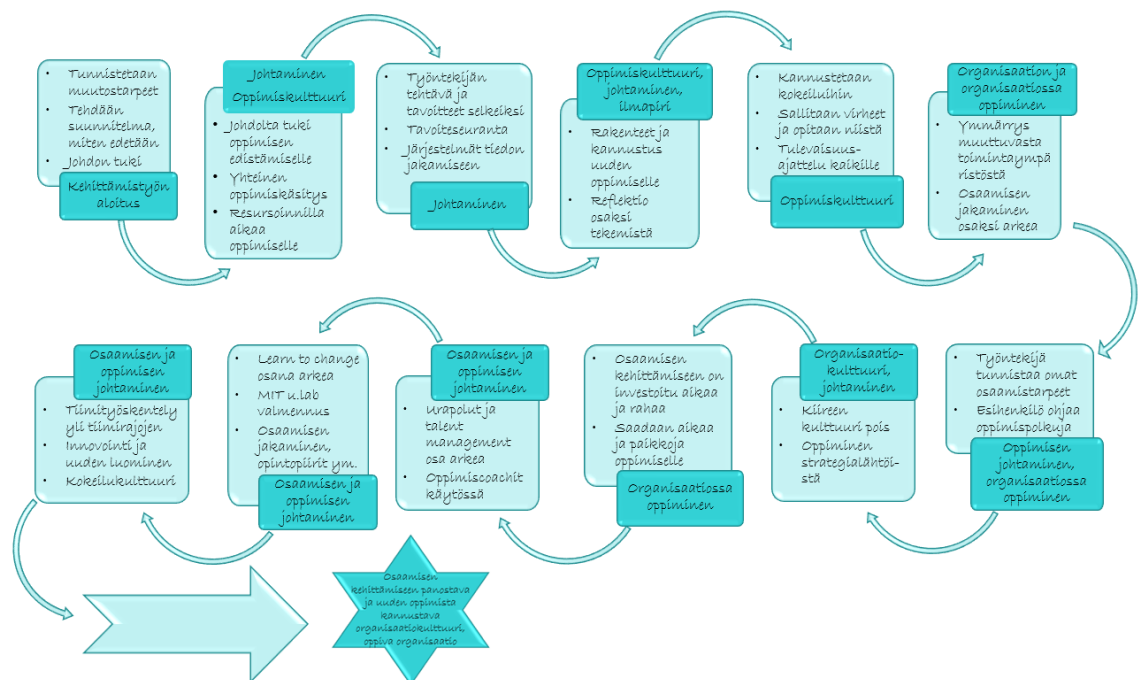
Pitkän tähtäimen tulevaisuuden osalta osaamisen kehittämisen johtamiseen johdon tulee investoida aikaa ja rahaa systemaattisesti, jotta saadaan aikaa ja paikkoja uuden oppimiselle ja innovoinnille. Oppimiseen motivoivista keinoista tulevaisuudessa kansainvälisen Punaisen Ristin Learn to Change -valmennus on saatu jalkautettua osaksi arkea sekä MIT u.lab -valmennusta hyödynnetään aktiivisesti. Nämä valmennukset vahvistaisivat myös oppimiskulttuurin kehittämistä. Urapolkujen suunnittelu sekä talent management nähdään pitkän tähtäimen tulevaisuudessa olevan osa oppimiskulttuuria sekä johtamisjärjestelmää. Tulevaisuudessa organisaation rakenteissa olisi aikaa ja paikkoja yhteiselle ajattelulle sekä oppimiselle, jolloin oppiminen tulisi osaksi arkea, jonka lisäksi organisaatiossa olisi oppimisvalmentajia tukemassa kaikessa uuden oppimisessa. Oppimisvalmentajien ansiosta esihenkilöillä olisi enemmän aikaa keskittyä oppimista ja osaamista tukevaan johtamiseen. Työryhmä totesi myös resurssien lisäämisen olevan ensiarvoisen tärkeää, jotta sekä lähitulevaisuuden että pitkän tähtäimen tulevaisuuden tavoitteisiin voidaan päästä.

Riskeinä työpajassa on tunnistettu kiireen poistamisen epäonnistuminen eli työn rajaaminen ei onnistu niin, että oppimiselle jäisi tilaa. Tämä toisi myös sen riskin, että osaamisen kehittämistä tehtäisiin pelkästään oman työn ohessa, jolloin kehittäminen etenee liian hitaasti. Prosessien hitautta ja jäykkyyttä ei pystytä parantamaan, jolloin organisaatio ei pysy toimintaympäristön muutoksissa mukana, eikä pysty uudistumaan toivotulla tavalla. Riskeinä nähdään myös johdon puuttuva tuki oppimisen kulttuurin muutokselle, jolloin osaamisen ja oppimisen johtaminenkaan ei kehity ja esimerkiksi puutteellisen urasuunnittelun vuoksi osaavat työntekijät menetetään. Lisäksi riskinä on puutteellinen osaamisten tunnistamisen, jolloin yksittäisten työntekijöiden osaamista ei saada organisaation osaamiseksi.

Oppimisen ja osaamisen kulttuurin onnistunut kehittämistyö puolestaan toisi mahdollisuuksina saada enemmän resursseja osaamisen kehittämiseen kuin on suunniteltu, joten kehittymistä tapahtuisikin paljon nopealla aikajänteellä. Varovaisuuden kulttuuri saataisiin pois, jolloin epäonnistumisia ei enää pelätä ja työntekijöiltä saadaan aivan uudenlaista potentiaalia käyttöön. Myös oppimistavoitteet olisivat näkyvästi esillä jokaisessa tapahtumassa tai harjoituksessa mitä toteutetaan, jolloin niitä ei toteuteta vain yksittäisenä tapahtumana, vaan myös oppimisen paikkana. Oppimiskulttuuri kehittyisi innostamaan yhdessä tekemiseen myös oman yhteisön ulkopuolella olevien sidosryhmien kuten SPR:n piirien ja laitosten kanssa. Työssäoppimisesta tulisi näkyvää joka tasolla, jolloin huomattaisiin, miten paljon joka päivä oppii ja

tämä lisäisi jatkuvan oppimisen tunnetta, joka sitouttaisi ja motivoisi työntekijöitä entisestään sekä lisäisi kokeilemistä ja innovointia aivan uudella tavalla. Osaamista myös jaettaisiin hyvin matalalla kynnyksellä, jolloin kaikki oppisivat enemmän, joka puolestaan tuottaisi lisää osaamista jaettavaksi eli syntyisi uuden oppimisen ja osaamisen jakamisen jatkuva kehä. Kokonaisuutena tämä johtaisi siihen, että uuden oppiminen on otettu tosissaan, jolloin organisaatiosta on kehittynyt ylivoimainen tulevaisuuden oppiva ja ketterä organisaatio.

Tiekartalle nousseet toimenpiteet ja tapahtumat on myös havainnollistettu graafisen tiekartan muodossa, sillä visuaalisesti toteutettu tiekartta auttaa paremmin hahmottamaan askeleet ja reitin kohti haluttua visiota, jonka mukaan organisaatiolla on osaamisen kehittämiseen panostava ja uuden oppimista kannustava organisaatiokulttuuri eli organisaatio on oppiva organisaatio (kuvio 28).



Kuvio 28: Tiekartta matkalle kohti haluttua visiota

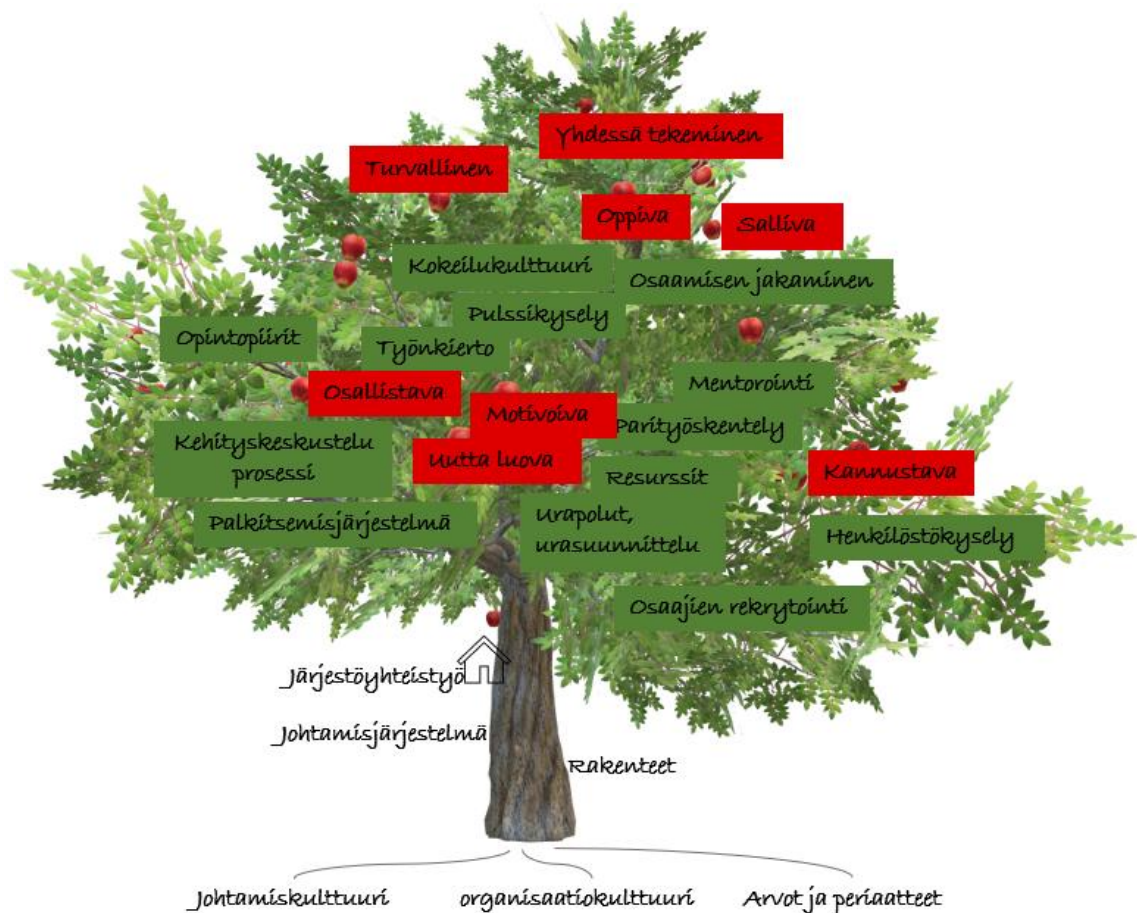
## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän oppinäytetyön tavoitteena on tunnistaa, mitkä tekijät edesauttavat kohdeorganisaatiota kehittymään oppivaksi organisaatioksi, eli miten ja minkälaisella osaamisella rakennetaan ja ylläpidetään tulevaisuuden auttamisyhteisöjä, joissa uuden oppiminen on osa arkea. Oppimisen kulttuurin kehittämisen onnistumiseksi on tunnistettava oppimisen johtamista tukevat tekijät, organisaation kulttuurimuutoksen tarpeet oppimista tukeviksi sekä miten työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta voidaan syventää ja jakaa koko organisaation

osaamiseksi ja sitä kautta osaaminen ja oppimisen kulttuuri saadaan ulottumaan myös vapaaehtoisin asti. Lisäksi tulisi oppia näkemään tulevaisuuden osaamishaasteet ja minkälaisia oppimista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, sillä osaamisen ja oppimisen kierre on jatkuva kehittymä. Tutkimusongelmaksi on kiteytynyt johtamisen tärkeys oppimisessa ja oppimiseen motivoimisessa sekä oppimiseen kannustavan ja sitä tukevan ilmapiirin luominen. Kehittämistehtävää on ohjannut tutkimusongelman pohjalta nostetut teemat:

1. Johtamisen merkitys ja sen kehittäminen SPR:n oppimisessa
2. Oppimiseen motivoivat tekijät SPR:n työntekijän ja vapaaehtoisten näkökulmasta
3. Oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden, myös vapaaehtoisten näkökulmasta
4. Yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen

Mahdollisimman kattavien tulosten saamiseksi kehittämistehtävän menetelminä on käytetty teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia sekä backcasting -työpaja, jonka pohjalta on johdettu tiekartta havainnollistamaan ja jäsentämään eri vaiheet organisaation matkalle kohti oppivaa organisaatiota. Kirjallisuuden ja tehdyn kehittämistehtävän perusteella voidaan todeta kohdeorganisaation tulevaisuuden oppimisen kulttuurin sisältävän useita eri elementtejä, joita havainnollistetaan ydinpätevyyspuun avulla (kuviokuva 29). Ydinpätevyyspuun juuret kuvastavat organisaation perustaa, runko kuvastaa oppimisen kulttuurin kehittämisessä merkittävässä asemassa olevia elementtejä, oksat (vihreä) kuvastavat kehittämiskohteita ja hedelmät (punainen) puolestaan kuvastavat saavutettavia tuloksia. Linnunpönttö kuvastaa täysin uudenlaista toimintaa, jonka avulla on mahdollista tunnistaa paremmin tulevaisuuden osaamishaasteita ja vastata niihin laajalla osaamisella.



Kuvio 29: Ydinpätevyyspuu oppivan organisaation elementeistä

Johtamisen ja johtamiskulttuurin merkitys koetaan erittäin merkittäväksi asiaksi oppimista ja osaamisen kehittämistä edistävänä tekijänä. Teemahaastatteluiden vastauksissa korostui strategiaan liitetyn osaamisen ja oppimisen tunnistamisen tärkeys, jotta asetetut tavoitteet ovat tunnistettavissa sekä tiimi- että yksilötasolla. Vastausten perusteella linkki strategisten tavoitteiden ja työntekijän osaamisen välillä ei ole aina kovin selkeä, eikä organisaation visiota ja tavoitteita ole avattu tarpeeksi kattavasti, jotta jokainen ymmärtäisi oman osaamisensa merkityksen niiden savuttamiseksi. Strategian hajanaisuuden ja monimutkaisuuden tunnistetaan vaikuttavan tähän, joten strategiaa tulisi selkiyttää, jotta se olisi paremmin ymmärrettävissä. Oppivan organisaation näkökulmasta olisi tärkeää, että visio olisi rakennettu selkeästi yhteisten näkemysten mukaisesti ja se jaetaan koko organisaation kesken. Jaettu visio ja strategian ohjaamien tavoitteiden vaatimien osaamisen tunnistaminen läpi organisaation mahdollistaa työntekijöille ymmärryksen oman osaamisen kehittämisen suunnasta (Senge 2006; Marquardt 2002).

Tiimityön sisällä tapahtuvan oppimisen kehittämiseksi teemahaastatteluissa on nostettu esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitys, sillä esihenkilön tulisi tiedostaa jokaisen työntekijän osaamiset, vahvuuden ja intressit kehittymiselleen. Jotta tiimi voi oppia,

täytyy esihenkilöllä olla ymmärrys tiimin sisällä olevista osaamisista sekä siitä, mitä osaamisia tarvitaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön tulisi osata avata strategiset tavoitteet jokaiselle työntekijälle ja miten tiimin sisällä olevat jokaisen työntekijän osaamiset ja kyvykkyydet yhdessä auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet, jolloin myös työntekijät ymmärtäisivät paremmin miten oma osaaminen ja oppiminen linkittyy strategiaan. Myös ennakointi osaamisten kehittämisen suunnasta nähdään tärkeänä, sillä pitkän aikavälin osaamistarpeiden kuvaaminen motivoi työntekijää uuden oppimiseen, ja itsensä kehittämiseen myös itseohjautuvasti muuttuvat tilanteet huomioiden. Tässä auttaisi kehityskeskustelujen yhteydessä tehtävät tavoitteet ja askeleet, miten tavoitteisiin päästään. Kehityskeskusteluja voisi olla sekä yksilö että tiimikohtaisesti. Ennakoiva johtaminen edistäisi myös urapolkujen suunnittelua nykyistä paremmin, joka lisäisi työntekijän sitoutumista. Oppivassa organisaatiossa tulisi nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeet osata ottaa huomioon ja selkeällä osaamisen johtamisella sitouttaa ja motivoida työntekijää sekä tiimiä oppimisessa, jotta tämän päivän ja tulevaisuuden muutostarpeisiin voidaan vastata (Moilanen 2001).

Jotta esihenkilötyössä onnistutaan tavoitteiden saavuttamisessa sekä työntekijän ja tiimin osaamisen kehittämisessä, tulisi johdolta tulla siihen tarvittava tuki. Teemahaastatteluiden perusteella esihenkilöt eivät saa tällä hetkellä niin paljon tukea, kuin toivoisivat tai tarvitsisivat, jotta osaisivat tarpeeksi hyvin omalla johtamisellaan edistää työntekijän tai tiimin osaamisen kehittämistä. Johtamisjärjestelmää ja rakenteita tulisi kehittää oppimislähtöisemmiksi ja johdon ymmärrystä oppimisen tärkeydestä ja osaamisen kokonaisuuden vaikutuksista organisaation kehittymisessä tulisi lisätä. Tässä auttaisi osaamisten tarkempi määrittely, jolloin voidaan paremmin eritellä tarvittavat oppimisen paikat ja lisätä myös yksiköiden välistä osaamisen kehittämistä. Tuki lisäisi myös esihenkilöiden ymmärrystä osaamisen kehittämisen tärkeydestä, jotta he voisivat osaltaan edistää osaamisen kehittämisen prosesseja ja olla rakentamassa organisaation oppimista tukevia rakenteita ja ilmapiiriä sekä haastaa työntekijöitään uuden oppimiseen. Tämä edistää myös organisaation oppimista, sillä kehittämiseen kannustava ja oppimismyönteinen ilmapiiri ovat koko organisaation oppimisessa keskeisessä asemassa (Argyris 1995; Sydänmaanlakka 2012).

Oppimiseen voi motivoitua monella tavalla, mutta teemahaastatteluiden perusteella työntekijän tai vapaaehtoisten omat intressit kehitymiselle ovat merkittäviä. Vaikka haastateltavat melko yksimielisesti toivat esiin samojen tekijöiden motivoivan sekä vapaaehtoista että työntekijää, joitakin erojakin löytyi. Vapaaehtoisille uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittyminen voi tuoda lisäarvoa vapaaehtoistoiminnan ulkopuolella työelämässä tai opinnoissa. Tältä pohjalta todistukset ja erilaiset oppimismerkit motivoivat vapaaehtoista oppimaan ja kehittymään tehtävässään. Kuitenkin oppimiskulttuurin ja rakenteiden merkitys koetaan tärkeiksi niin työntekijöiden kuin vapaaehtoistenkin motivaation lisäämisessä. Sallivalla johtamis- ja oppimiskulttuurilla voidaan lisätä työntekijän motivaatiota erilaisiin kokeiluihin,

uusien työn tekemisen tapojen ideointiin ja uudella tavalla ajatteluunkin (Yukl & Gardner 2020), jotka lisäävät oppimista.

Oikeanlaisen johtamisen ja kannustavan oppimisilmapiirin koetaan luovan tunnetta, että oppiminen on sallittua ja sitä saa tehdä työn ohessa, mikä motivoi oppimaan ja kehittymään. Tällöin kuitenkin resurssien tulisi olla kunnossa ja oppimiselle tulee olla aikaa. Kannustavalla ilmapiirillä ja johtamisella voidaan edistää myös itseohjautuvuutta, joka lisää motivaatiota itse työn tekoa ja myös oppimista kohtaan (Ryan & Deci 2000; Oostlander ym. 2014). Kannustavan ja sallivan johtamisen koetaan myös vähentävän pelkoa epäonnistumisista, jolloin päästään enemmän ajattelumalliin, missä virheet ovat sallittuja ja niistä voi oppia, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota jakaa osaamistaan (Chadwick & Raver 2012). Lisäksi onnistumisista tulisi saada tunnustusta ja kiitosta, myös yli tiimirajojen, jolloin motivaatio yhdessä tekemiseen lisääntyisi.

Teemahaastattelussa on pohdittu myös mielenkiintoista kysymystä voiko motivaatio oppimiseen syntyä onnistumisen seurauksena, mikäli henkilö ei ole lähtökohtaisesti kovin motivoitunut oppimaan. Keskusteluissa on ajateltu motivaation syntyvän myös onnistumisesta, mutta se vaatii oikeanlaisia haasteita työntekijälle, jolloin esihenkilön kyky huomioida tämä seikka nousee keskeiseksi tekijäksi. Mikäli työntekijän yksilölliset motivaatiotekijät huomioidaan johtamisessa ja esihenkilötyössä, voidaan oikeanlaisilla motivoitikeinoilla vaikuttaa työntekijän motivaatioon (Reiss 2004). Jos esihenkilö onnistuu tyydyttämään henkilön autonomian, kyvykkyyden tai yhteenkuuluvuuden perustarvetta, motivoituu henkilö tekemään työnsä paremmin sekä oppimaan ja kehittämään itseään (Ryan & Deci 2000).

Organisaation oppiminen vaatii osaamisen jakamisen kulttuuria, mikä teemahaastatteluiden perusteella vaatii vielä kehittämistä, vaikka osaamisen jakamiselle on olemassa paikkoja ja osaamista jaetaan. Ilmapiiri on yksi tärkeä motivaatiotekijä osaamisen jakamisessa, sillä mitä avoimempi kulttuuri on, sitä helpommaksi ja motivoivammaksi osaamisen jakaminen koetaan. Keskusteluissa on tuotu esiin myös rakenteiden mahdollistava vaikutus osaamisen jakamiseen, eli täytyisi olla tarpeeksi aikaa ja paikkoja jakaa osaamista, jolloin kiire ja organisatoriset esteet eivät vähentäisi motivaatiota. Organisaation hierarkkisuuuden koetaan myös vaikuttavan motivaatioon jakaa osaamista ja esiin nousikin ajatus, että jokaisen asiantuntijan osaamista tulisi arvostaa ääneen enemmän eikä ajatella liikaa osaamisen olevan vain ylemmällä tasolla. Mikäli kaikkien osaamisesta puhuttaisiin ja onnistumisista palkittaisiin tiimi ja yksilötasolla, motivoisi se oppimaan lisää ja jakamaan osaamista. Jos henkilöitä halutaan motivoida uuden oppimiseen ja osaamisen jakamiseen, tulee rakenteiden, johtamisen ja organisaatiokulttuurin tukea avointa yhdessä tekemistä ja osaamisen jakamista (Chadwick & Raver 2012).

Oppimiskulttuuria tulisi kehittää entisestään varsinkin tulevaisuuden pohtimisen ja sieltä tulevien oppimishaasteiden tunnistamisen osalta. Tällä hetkellä tulevaisuudesta ei puhuta

tarpeeksi koko organisaation tasolla ja sitä olisi hyvä kehittää samoin kuin eri järjestöjen kesken tapahtuvaa yhteistyötä. Järjestöyhteistyö edistäisi myös ymmärrystä siitä, mitä haasteita oppimiselle voi tulla oman organisaation ulkopuolelta ja tämä puolestaan edistäisi ymmärrystä tarvittavista osaamisista tulevaisuuden näkökulmasta (Hannula 2018). Myös osaamisen asiantuntijoiden tärkeys on nostettu keskusteluissa esille ja rekrytoinneissa pitäisi huomioida oikeiden henkilöiden saaminen oikeisiin tehtäviin. Tämä edistäisi myös tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten ennakoivaa pohdintaa. Lisäksi tulevaisuudesta puhumalla ja tekemällä tulevaisuusajattelu mahdollisimman luontevaksi osaksi organisaation arkea, voitaisiin sillä vaikuttaa arvoihin, jotka ovat yksi organisaatiokulttuurin tasoista (Schein & Schein 2016) ja edistää kulttuuria kehittymään entistä tulevaisuuslähtöisemmäksi.

Oppimisilmapiiri ja sen kehittäminen entistä myönteisemmäksi on nostettu esiin teemahaastatteluissa oppimiskulttuurin kehittämisen yhtenä tekijänä. Oppimiskulttuurin nähdään olevan yhtenäinen sekä työntekijöille että vapaaehtoisille. Oppimisilmapiirin kehittämiseen tulisi ehdottomasti olla johdon tuki, jonka ei nykyisellä tasolla koeta olevan tarpeeksi riittävä. Ilmapiirin kehittämisen koetaan lähtevän johdosta, jotta se saadaan ulottumaan koko organisaation. Näin edistettäisiin myös erilaisten oppimiseen kannustavien työskentelytapojen kehittämistä, jolloin ne saataisiin osaksi organisaation toimintatapaa ja edelleen osaksi kulttuuria. Esihenkilöt osaisivat myös paremmin ohjata työntekijöitä myös sen ymmärtämiseen, että jatkuva muutos ja oppiminen kuuluvat työhön, joka voisi edistää muutoskykyä koko organisaatiossa. Tämä sama ajatus koskee myös vapaaehtoistoimintaa. Oppimisilmapiirillä ja oppimista mahdollistavilla keinoilla voidaan vaikuttaa oppimiskulttuurin artefakteihin (van Breda-Verduijn & Heijboer 2016), jotka auttavat oppimisilmapiirin analysoinnissa, mikäli analysointia halutaan jatkossa toteuttaa.

Jatkuvan oppimisen kehittämisen osalta keskusteluissa nousi esille johtamisen ja rakenteiden vaikutus, mikä ei ihan vielä yllä sille tasolle, että oppiminen koettaisiin tietoisesti teemmiseksi, mitä tapahtuu läpi organisaation. Esihenkilöiden tulisi osata käydä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa oppimisen mahdollisuuksista ja tavoitteisiin liittyvistä oppimiskohteista ja näin tuoda osaltaan näkyväksi jatkuvan oppimisen kulttuuria myös työtehtävien kautta positiivisella tavalla. Positiivinen yhdessä tavoitteista ja oppimisesta keskusteleminen lisää myös sitoutuneisuutta jatkuvaan oppimiseen, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Kupias & Peltola 2019). Oppimisen keinot edistävät myös jatkuvaa oppimista ja mikäli esimerkiksi parityö tai opintopiirit koettaisiin osana normaalia työtä, kehittäisi nekin osaltaan oppimiskulttuuria eteenpäin. Tämän koetaan vaativan johtamiselta entistä systemaattisempaa keinojen käyttöä läpi organisaation.

Yksilöllisen asiantuntijuuden kehittämisen johtamisessa haasteena koetaan kapea-alaisen asiantuntijuuden liittäminen strategiaan ja edelleen tavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta ajatellaan myös asiantuntijalla itsellään olevan paras tieto, miten hän voi asiantuntijuuttaan

kehittää, jolloin esihenkilön rooliksi jäi tukeminen ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, myös niin, että esihenkilö antaa työntekijän tehdä päätöksiä omaan asiantuntijuuteensa pohjaten. Tässä organisaation hierarkisuus kuitenkin nousi haastavaksi tekijäksi, sillä nykytilanteessa esihenkilöltä saatetaan odottaa lopullista päätöstä. Vuorovaikutuksen lisääminen ja luottaminen työntekijän asiantuntijuuteen lisäisi myös henkilön omaa luottamusta asiantuntijuuteensa ja edistäisi osaltaan osaamisen jakamista.

Työntekijöillä olevan asiantuntijuuden jakamista koko organisaation osaamiseksi, tulisi kehittää, sillä nykytilassa syvää asiantuntijuutta saattaa olla vain muutamalla työntekijällä. Jotta koko organisaation kyvykkyyttä voidaan kehittää, tulisi tätä asiantuntijuutta saada jaettua, sillä vain sillä tavoin koko organisaatio voi oppia (Soini ym. 2003). Osaamisen jakamisen keinoja todetaan olevan jo useita käytössä, mutta ne eivät olleet vakiinnuttaneet paikkaansa systemaattisesti läpi organisaation. Johtamiskulttuurilla tulisi edistää samantasoista osaamisen jakamista läpi organisaation, jolloin oppimista edistävä ja osaamisen jakamista suosiva kulttuuri saataisiin organisaatiolle. Tämä edesauttaisi myös hiljaisen tiedon näkyväksi saattamista, joka lisäisi organisaation osaamispääomaa ja tuottaisi lisää uutta tietoa ja osaamista koko organisaatiolle (Nonaka 1994). Myös palkitsemisen merkitystä osaamisen ja asiantuntijuuden jakamisessa on pohdittu ja palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää, jotta sen avulla voitaisiin kannustaa osaamisen jakamiseen. Keskusteluissa on tuotu esille tunnustuksenkin olevan jo yksi riittävä kannustin jakaa osaamistaan, jolloin kannustavan ilmapiirin merkitys nousee esille osaamisen jakamista edistävänä tekijänä. Organisaation rakenteita tulisi myös kehittää enemmän yhteistyötä ja yhdessä tekemistä suosiviksi, jolloin esimerkiksi tiimityöskentelyn tuomat mahdollisuuden osaamisen jakamiseksi tulisivat paremmin käyttöön (Edmondson 1999). Tiimeistä osaamista voidaan jakaa edelleen muihin tiimeihin ja lopulta kattamaan koko organisaatio, jolloin turvataan myös syvän yksilöllisen asiantuntijuuden muuttuvan organisaation kyvykkyydeksi. Olisi myös hyvä ymmärtää, että tiimi koostuu eri alojen asiantuntijoista, jolloin pitäisi osata tuoda eri näkökulmat näkyviin ja olla ymmärrys yhteisen päämäärän tai tavoitteen saavuttamisesta yhdessä tekemällä ja jokaisen osaamista yhdistämällä. Tällöin koko organisaatio pystyy hyödyntämään eri puolilla olevaa osaamista sekä yhdistämään niitä, jolloin voidaan tuottaa ihan uudenlaista, yllättävääkin tietoa ja osaamista, eli tapahtuu ekspansiivista oppimista (Engeström 1987; 2002).

Kehittämistehtävän tulosten perusteella oppimisen ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti ja tahtotilaa on organisaation kehittämiseksi entistä oppivammaksi, osaavammaksi ja muuntautumiskykyisemmäksi. Vastaaajien ajatukset oppimisen sekä osaamisen kehittämisen jakamisen tavoista sekä keinoista oppimisen varmistamiseksi ovat hyvin samansuuntaisia. On myös tunnistettu organisaation olevan osittain hierarkkinen ja byrokraattinenkin, jotka ovat usein järjestölle ominaisia piirteitä, mutta nähdään kuitenkin hyviä lähtökohtia toiminnan kehittämiseksi ketterämmäksi. Oppimiskulttuurin kehittämistä edistävinä tekijöinä voidaan ajatella järjestön työntekijöillä ja vapaaehtoisilla jo lähtökohtaisesti oleva yhdessä

tekemisen halu sekä auttamishalu ja altruismikin, jotka heijastuvat myös työn ja vapaaehtoistehtävien tekemisen tapoihin. Lisäksi organisaation arvot apu löytyy läheltä ja hyvinvoivassa yhteisössä kaikki ovat mukana, tukevat myös oppimisen ja osaamisen kehittämisessä tarvittavaa tahtotilaa organisaatiossa.

Oppimisen kulttuurin kehittämistyön yhteydessä osaamisen seurannan mittareita tulee kehittää, jotta voidaan seurata, miten omaa osaamisen kehittämisessä onnistutaan. Myös kehityskeskusteluiden rakenne ja prosessi tulee kehittää tavoitteiden ja tarvittavan osaamisen selkeyttämiseksi sekä niiden seuranta tukevaksi. Lisäksi henkilöstötutkimukseen sekä pulssikyselyyn tulisi lisätä juuri oppimista sekä osaamisen jakamista ja kehittämistä entistä paremmin mittaavia kysymyksiä. Olisi myös hyvä, jos organisaation kehittämistyöllä voitaisiin kehittää samalla vapaaehtoisten osaamisen tunnistamista ja tunnustamista paremmaksi ja näkyvämmäksi myös järjestön ulkopuolelle, jolloin eri yhteiskunnan toimijatkin ymmärtäisivät ja arvostaisivat enemmän vapaaehtoistyöllä karttunutta osaamista.

Vaikka opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii SPR keskustoimisto, tulisi organisaation kehittämisessä pohtia myös osaamisen jakamista keskustoimiston ja järjestöyksiköiden eli piirien sekä laitosten välillä. Piireissä ja laitoksissa on valtavasti osaamista, jota ei vielä osata hyödyntää kunnolla, jonka on tunnistettu olevan myös rakenteellinen asia. Yhteistyötä tulisi kehittää keskustoimiston, piirien ja laitosten välillä, jolloin osaaminen monipuolistuu entisestään ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Tämän järjestöyksiköiden yhteistyön lisäämisen lisäksi tulisi kehittää eri järjestöjen välistä yhteistyötä, jotta saataisiin uutta oppimista myös oman yhteisön ulkopuolelta ja laajempaa näkökulmaa tulevaisuuden oppimishaasteista.

Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta organisaatiolla olevan hyvät lähtökohdat matkalle oppivaksi organisaatioksi, mutta se vaatii organisaatio- ja oppimiskulttuurin sekä johtamisjärjestelmän kehittämistä. On lisäksi pystyttävä ottamaan huomioon oppimiseen tarvittavat edellytykset, eli organisaation kulttuurin ja rakenteiden merkitys oppimisen mahdollistajana. Ei riitä, että organisaation johto vain päättää organisaation olevan oppiva tai oppimista kannustava, mikäli organisaation syviä rakenteita ei ryhdytä muuttamaan. Lisäksi organisaation on myös pystyttävä tunnistamaan muutosmatkan vaatiman kehittämistyön laajuus. Muutosmatkan onnistumisessa muutosjohtamisella on suuri rooli, jota ei voi sivuuttaa. Muutoksen johtamisessa tulee pystyä katsomaan kokonaisuutta eikä yrittää muuttaa toimintaa vain pala kerrallaan, jolloin systeeminen ajattelu puuttuu eikä kokonaisuuden kehittäminen onnistu. Toisin sanoen pitää pystyä muuttumaan yhdessä samaan suuntaan. Lisäksi on ymmärrettävä, että kehittyvässä ja oppivassa organisaatiossa muutos on jatkuvaa ja edellyttää muutoskykyisyyttä läpi koko organisaatio, eli yksilön muutosta ja edelleen ryhmän muutosta, jotta koko organisaatio voi muuttua ja saadaan aikaan jatkuvaa kehittymistä.

Kokoavana ajatuksena voidaan ajatella tulevaisuuden oppivan organisaation olevan organisaatio, jolla on muuntautumiskykyä, uudistumiskykyä sekä kykyä ajatella asioita uudella tavalla. Tulevaisuuden oppiva organisaatio ymmärtää muutoksen ja oppimisen olevan jatkuvaa ja sillä on yhteinen ymmärrys mihin se on matkalla, mikä on sen päämäärä sekä ymmärrys keinoista päämäärän saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on valmiusorganisaatio ja tämä valmiusosaaminen pitäisi pystyä ulottamaan myös muutosten reagoimiseen sekä jatkuvaan uuden oppimiseen. Osaamisen ja oppimisen tarpeita kehittämällä kohdeorganisaatiossa voidaan myös vahvistaa entisestään organisaation toimintaa ohjaavia arvoja, joiden mukaan apu löytyy läheltä ja hyvinvoivassa yhteisössä kaikki ovat mukana, jolloin voidaan olla rakentamassa lisää luottamusta ja vastuullisuutta yhteiskuntaan.

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä on muistettava tutkimusetiikan tärkeys, joka tarkoittaa, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jolloin tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Tiedonhankinnan osalta hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tiedonhankinta perustuu tutkimuksessa käsiteltävän alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, kuten ammattikirjallisuuteen. Tutkijan on myös kunnioitettava käyttämänsä lähteiden alkuperäisiä tekijöitä tuomalla esiin käyttämänsä tiedon alkuperä tekstissä ja lähdeviitteissä. (Vilkkä 2015, 41–44.) Muita hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat esimerkiksi puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten tai käytettyjen menetelmien huolimaton ja siten harhaanjohtava raportointi, tulosten puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen. Eettinen kestävyys on myös tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli eli koskee myös tutkimuksen laatua. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 149–150.)

Hirsjärvi ym. (2013, 113) tuovat hyvin esille lähdekritiikin tärkeyden valittaessa tutkimuksessa käytettävää kirjallisuutta. Koska tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta, on tutkijan harkittava tarkkaan eli oltava lähdekriittinen mitä lähdemateriaalia käyttää, jotta se on kelvollista ja kytkeytyy suoraan käsiteltävään aiheeseen. Tutkijan olisi hyvä huomioida lähteitä valitessaan ja niiden sopivuutta arvioidessaan kirjoittajan tunnettuutta ja arvostettuuutta, sillä mikäli sama kirjoittaja toistuu useissa alan julkaisuissa ja tutkimuksissa, on kirjoittajan julkaisut suurella todennäköisyydellä valideja lähteitä. Myös lähteiden ikä kannattaa huomioida, sillä tutkimustieto muuttuu nopeasti uusien tutkimustulosten syntyessä. Tutkimuksessa olisi kuitenkin hyvä käyttää alkuperäisiä lähteitä mieluummin kuin jo kertaalleen referoituja toisten tutkijoiden toimesta. Lähteen uskottavuuteen tulee myös kiinnittää huomiota, jotta voidaan luottaa siihen, että materiaali tai tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2012, 113–114.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty alan tieteellistä kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja monipuolisesti ja asianmukaisten viittausten mukaisesti. Kehittämishankkeen osalta teemahaastatteluihin ja backcasting -työpajaan osallistujat ovat osallistuneet niihin vapaaehtoisesti, ja heitä on etukäteen informoitu kehittämishankkeesta sekä kysytty halukkuutta osallistua haastatteluihin ja työpajaan. Haastatteluihin osallistuneille on myös kerrottu etukäteen kehittämistehtävän sisältö, haastattelun teemat ja kysymykset sekä miksi työ toteutetaan. Teemahaastatteluiden aineistonkeruun osalta haastateltaville on kerrottu, että haastattelut tallennetaan teams-sovellukseen haastattelijan omalle koneelle sekä varmuuden vuoksi älypuhelimien tallentimelle, joihin kenelläkään muulla ei ole pääsyä. Haastateltaville on myös kerrottu, että tallenteet tuhoetaan molemmista laitteista opinnäytetyön valmistuttua. Lisäksi haastateltavia on informoitu, että vastauksia käsittelee vain haastattelija eikä kirjoitetuista tuloksista voi tunnistaa ketään haastateltavista. Tutkimustulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ja kattavasti, jotta opinnäytetyö olisi kokonaisuutena mahdollisimman laadukas. Esitettyjen seikkojen perusteella voidaan todeta opinnäytetyön olevan tutkimuseettisesti hyvin toteutettu.

Juuti ja Puusa (2020, 175) tuovat esille käsitteet uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys pohdittaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteet eivät ole yksiselitteisiä, mutta niistä jokainen tulisi huomioida tutkimusta tehtäessä, jotta tutkimus ei jää vajavaiseksi ja heikkolaatuiseksi. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja se on analysoitu huolellisesti. Näin tutkimuksen lukija voi vakuuttua siitä, että tutkimuksessa esitetyt asiat, tapahtumat ja tulokset ovat tosia. Kun tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan uskottavin perusteluin siitä, että tutkija on ammattitaidollaan pystynyt käyttämään tutkimuksessaan perustelut ja oikeanlaisia menetelmiä sekä lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimusongelman, puhutaan luotettavuudesta. (Juuti & Puusa 2020, 175.) Myös Juuti ja Puusa (2020, 175) toteavat kuten Vilkkä (2015, 41–42) eettisyyden tarkoittavan sitä, että tutkija on noudattanut koko tutkimuksen teon ajan eettisiä periaatteita. Juuti ja Puusa (2020, 175) lisäävät eettisyyden näkökulmaan sen, että tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan positiivisia asioita eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille.

Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta, joka selittää miksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen on erilaisia ja eri asioita painottavia oppaita. Tässä suhteessa laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa on vakiintunut laadullisuuden arviointikriteeristö. Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus uusitaan, saadaan samat tutkimustulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160; Kananen 2017, 175–176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa otetaan huomioon, onko tutkimusasetelma kunnossa, ongelma määritelty oikein, tutkimusmenetelmät valittu oikein ja onko tutkimusprosessi toteutettu tieteen sääntöjen mukaan. Vaikka luotettavuuskriteereistä ei ole yksiselitteistä ohjetta, voidaan yleisinä kriteereinä käyttää informantin vahvistettavuutta eli triangulaatiota, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota eli kylläntymistä sekä aikaisempia tutkimuksia. (Kananen 2017, 176.) Hirsjärvi ym. (2013, 233) toteavat lisäksi, että luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen kaikista vaiheista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten kohdeorganisaatio voi kehittää organisaatiokulttuuriaan kohti oppivaa organisaatiota ja tietoperustassa on selvitetty mitä käsitteitä oppiva organisaatio pitää sisällään sekä mitkä kaikki tekijät edistävät organisaation kulttuurin kehittämistä haluttuun suuntaan. Käsitteet on kuvattu useisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen viitaten hyvän tieteellisen kirjoittamisen viittaussääntöjen mukaisesti. Kehittämistehtävän tutkimusosuuden kysymykset on johdettu tutkimusongelmasta ja niiden avulla on pyritty saamaan mahdollisimman tarkkaan selville kohdeorganisaation nykytila sekä kehittämiskohteet. Tutkimusongelmasta johdettujen kysymysten teeman ovat myös yhteneväiset kirjallisuudessa esitettyjen käsitteiden kanssa ja tuloksia on peilattu tietoperustassa käytyihin käsitteisiin. Kehittämistehtävän teemahaastatteluiden tulosten analysointi on pyritty tekemään mahdollisimman kattavasti ja oikein. Analysoinnissa on haettu tulosten samanlaisuutta, jossa on onnistuttu, myös niin, että eri kehittämistehtävän menetelmien tulokset tukevat toisiaan. Tämän perusteella voidaan todeta tulosten saavuttaneen saturaation siltä osin kuin se tämän kaltaisessa kehittämistehtävän tutkimuksellisuudessa on saavutettavissa. Reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta tarkasteltuna voidaan todeta molempien luotettavuusmittareiden tavoitteiden täytyvän. Koska kehittämistehtävässä on käytetty useampaa menetelmää ratkaisun saamiseksi ja tulokset ovat vahvistaneet toisiaan, on menetelmätriangulaatio luotettavuuden lisääjänä toteutunut. Näiden seikkojen valossa voidaan todeta opinnäytetyön olevan luotettava.

## 5.2 Jatkotutkimusaiheet ja laajempi hyödynnettävyys

Tämä opinnäytetyö on keskittynyt kehittämistoimiin, joilla kohdeorganisaatio voi nykyhetkestä kehittyä oppivaksi organisaatioksi ja jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista selvittää miten tässä kehittämistehtävässä on onnistuttu. Jatkotutkimuksena voisi pohtia onko eri menetelmien kautta oppiminen saatu osaksi työtä, toimiiko opintopiirit osana arkea ja onko oppimisilmapiirin luomisessa onnistuttu. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden ja vapaaehtoisten osalta yhteistyön, kuten parityöskentelyn onnistumista siltä näkökulmalta onko sen avulla saatu jaettua osaamista nykyistä enemmän ja onko se lisännyt uuden oppimista sekä työntekijöillä että vapaaehtoisilla ja onko sen avulla voitu kehittää uudenlaisia tapoja toimia. Tulevaisuudessa tulisi kehittää myös järjestöjen välistä yhteistyötä, joten sen

osalta kannattaisi tutkia järjestöyhteistyön vaikutuksia tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten ja kyvykkyyksien tunnistamisessa.

Tämä opinnäytetyö on osoittanut backcasting -menetelmän soveltuvan erinomaisen hyvin isojenkin kehittämishankkeiden toteutuksen suunnitteluun, joten sen käyttämistä laajemminkin erilaisten kehittämishankkeiden toteutuksen suunnittelussa kannattaa ehdottomasti harkita. Menetelmän avulla pystyy helpostikin saamaan organisaation eri henkilöryhmien tai toimijoiden edustajien näkemykset koottua visuaalisesti aikajanelle, miten haluttuun visioon päästään sekä ajatukset mahdollisista riskeistä ja ennakoimattomista mahdollisuuksista. Lisäksi menetelmän avulla voidaan pohtia tarvittavat sidosryhmät sekä henkilöt, kenellä on vastuu toimenpiteiden etenemisestä. Menetelmän visuaalisuus helpottaa hahmottamaan kokonaisuutta ja tuotokset ovat helposti siirrettävissä tiekartalle.

Tänä päivänä järjestöorganisaatioiden tulee olla muutoskykyisiä, ketteriä sekä nopeasti uusiutuvia, jolloin organisaation kyky oppia on ratkaiseva. Tämä opinnäytetyö osoitti kirjallisuuden ja kohdeorganisaatioon tehdyn kehittämistyön perusteella, että organisaatioiden tulee ymmärtää rakenteiden ja prosessien merkitys yksilön osaamisen saattamisessa koko organisaation osaamiseksi, jotta oppimisen ja osaamisen kehittämisen onnistumiselle saadaan luja pohja. Ei siis riitä, että organisaatiossa on oppivaisia ja osaavia työntekijöitä, mikäli organisaatiolla ei ole sellaisia käytänteitä, jotka alkavat muokkaamaan organisaation toimintaa. Tämän ajatuksen voi jokainen organisaatio ottaa ohjenuorakseen omassa kehittämishankkeissaan. Eri järjestötoimijoiden kannattaisi myös pohtia järjestöyhteistyön tuomia etuja uuden oppimisessa ja tulevaisuuden oppimishaasteiden tunnistamisessa, sillä osaamisten yhdistämisellä on mahdollista kehittää aivan uudenlaista toimintaa.

## Lähteet

### Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Drucker, P. 2005. Managing the non-profit organization: Practices and principles. 2. painos. New York: Collins Business.

Engeström, Y. 1987. Learning by Expanding. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. painos. Helsinki: Edita.

Forsyth, P. 2012. Managing change. London: Kogan Page.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hislop, D. 2009. Knowledge Management in Organizations, a Critical Introduction. Second Edition. Oxford, New York: Oxford University Press.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P., & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kolb, D., A. 2015. Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development. 2. painos. New Jersey: Pearson Education.

Kupias, P., & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Marquardt, M. 2002. Building the Learning Organization - Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2. painos. Pao Alto, California: Davies-Black Publishing.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kaupakamari.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P., M., 2006. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. 2. painos. New York: Doubleday, Random House.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yukl, G. & Gardner, W., L. 2020. Leadership in organizations. 9. painos. Harlow: Pearson Education.

Sähköiset

Argyris, C. 2003. A Life Full of Learning. *Organization Studies* 24(7), 1178–1192. Viitattu 3.11.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/01708406030247009>

Argyris, C. 1995. Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20–26. Viitattu 3.11.2021. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/02683949510093849/full/pdf?title=action-science-and-organizational-learning>

Billis, D. 2010. Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. E-kirja. New York: Palgrave Macmillan.

- Chadwick, I., C. & Raver, J., L. 2012. Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*, 41(3), 957–986. Viitattu 31.10.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/0149206312443558>
- Dreborg, K.H. 1996. Essence of backcasting. *Futures*, 28(9), 813–828. Viitattu 10.1.2021. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)00044-4)
- Dreyfus, S., E. 2004. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 177–181. Viitattu 14.9.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177%2F0270467604264992>
- Dufva, M. 2018. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Teoksessa Hirvonen, S. & Puolitaival, S. (toim.). *Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa*. E-kirja. Helsinki: Kansalaisareena.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Viitattu 2.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/203964176/fulltextPDF/CEEDD9AF4844372PQ/1?accountid=12003>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. E-kirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Fields, M. & Hannukainen, K. 2020. Järjestöjen osaamistarpeet ja koulutuksen trendit 2020. *Opintokeskus Sivis*. Viitattu 1.12.2021. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitukset-ja-tutkimukset/julkaisu-sivis-osaamistarvekysely-2020.pdf>
- Gunsel, A., Siachou, E. & Acar, A., Z. 2011. Knowledge Management and Learning Capability to Enhance Organizational Innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 880–888. Viitattu 18.12.2020. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>
- Hannula, K. 2018. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Teoksessa Hirvonen, S. & Puolitaival, S. (toim.). *Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa*. E-kirja. Helsinki: Kansalaisareena.
- Imran, M.K., Rehman, C.A., Aslam, U. & Bilal, A.R. 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097–1117. Viitattu 9.11.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JOCM-07-2015-0130>
- Kappel, T., A. 2001. Perspectives on roadmaps: how organizations talk about the future. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 39–50. Viitattu 10.1.2021. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1810039>

- Kolb, A., Y. & Kolb, D., A. 2005. Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212. Viitattu 8.7.2021. <https://web-a-ebsohost-com.nelli.lau-rea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=eadbd92b-fd5d-464b-8eee-ba937128856c%40sdc-v-sessmgr02>
- Käpylä, J. & Salenius, H., 2013. Tietojohtajan taskukirja. E-kirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. E-kirja. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. E-kirja. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Milne, P. 2007. Motivation, Incentives and Organisational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28–38. Viitattu 23.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/230323152/fulltextPDF/BA5BDB3F32214A50PQ/1?accountid=12003>
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Viitattu 6.11.2021. <https://web-s-ebsohost-com.nelli.lau-rea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8ac0cec4-aba0-4f2a-ba75-8561ea4ceb70%40redis>
- Oostlander, J., Güntert, S., Van Schie, S. & Wehner, T. 2014. Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869–889. Viitattu 2.11.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.lau-rea.fi/doi/pdf/10.1177/0899764013485158>
- Pessi, A., B. & Oravasaari, T. 2011. Suomalaisen altruismin tyypit. Auttamisen kolme muotokuvaa. Teoksessa Pessi, A., B. & Saari, J. (toim.) Hyvien ihmisten maa, auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. E-kirja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Phaal, R., Farrukh, C., Probert, D. 2004. Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1-2), 5–26. Viitattu 10.1.2021. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00072-6)
- Quist, J. 2007. Backcasting for a Sustainable Future: The Impact After 10 Years. E-kirja. Alankomaat: Eburon Academic Publishers.

- Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179–193. Viitattu 14.10.2021. [https://www.researchgate.net/profile/Steven-Reiss-4/publication/232454071\\_Multifaceted\\_Nature\\_of\\_Intrinsic\\_Motivation\\_The\\_Theory\\_of\\_16\\_Basic\\_Desires/links/549adc080cf2b80371371525/Multifaceted-Nature-of-Intrinsic-Motivation-The-Theory-of-16-Basic-Desires.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Steven-Reiss-4/publication/232454071_Multifaceted_Nature_of_Intrinsic_Motivation_The_Theory_of_16_Basic_Desires/links/549adc080cf2b80371371525/Multifaceted-Nature-of-Intrinsic-Motivation-The-Theory-of-16-Basic-Desires.pdf)
- Robinson, J. 2003. Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*, 35(8), 839–856. Viitattu 9.1.2021. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00039-9](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00039-9)
- Ruohola, V. 2020. Validointi vapaaehtoistoiminnassa. Selvitys vapaaehtoistoimijoiden osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen tuloksista ja vaikutuksista. Euroopan komissio. Viitattu 1.12.2021. <https://epale.ec.europa.eu/en/node/162245>
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. E-kirja. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Ryan, R., M. & Deci, E., L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. Viitattu 13.12.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202?via%3Dihub>
- Sackmann, S., A., Eggenhofer-Rehart, P., M. & Friesl, M. 2009. Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization, 45(4), 521–549. Viitattu 9.11.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/0021886309346001>
- Schein, E. & Schein, P. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. E-kirja. 5. painos. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Selander, K. 2015. Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas*, 26(4), 1391–1411. Viitattu 9.11.2021. <https://www.proquest.com/docview/1698327698/fulltextPDF/152EC03444C54669PQ/1?accountid=12003>
- Soini, T., Rauste-Von Wright, M. & Pyhältö, K. 2003. Oppiva organisaatio - tyhjä käsite vai kehittämisen väline. *Aikuiskasvatus* 2003(4), 283–291. Viitattu 2.12.2020. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93510/52188>
- Soste 2021. Sote-järjestötoiminnan elinvoimaisuus. Viitattu 10.11.2021. <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sote-jarjestotoiminnan-elinvoimaisuus/>
- Stranius, L. 2018. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Teoksessa Hirvonen, S. & Puolitaival, S. (toim.). *Vapaaehtoistoiminta nyt ja tulevaisuudessa*. E-kirja. Helsinki: Kansalaisareena.

- Suomen Punainen Risti. 2020a. Toimintalinjaus. Viitattu 6.2.2021. [https://rednet.punainen-risti.fi/system/files/page/Hyv%C3%A4ksyty%20Toimintalinjaus%202021-2023\\_0.pdf](https://rednet.punainen-risti.fi/system/files/page/Hyv%C3%A4ksyty%20Toimintalinjaus%202021-2023_0.pdf)
- Suomen Punainen Risti. 2020b. Vuosikertomus 2019. Viitattu 6.2.2021. <https://www.punainenristi.fi/globalassets/6.-tyomme--paasivu/jarjestotoiminta/jarjestotoimintaan-liittyvat-julkaisut/vuosikertomukset/suomen-punaisen-ristin-vuosikertomus-2019.pdf>
- Tang, A., de Boer, T. & von Vliet, H. 2011. Building roadmaps: a knowledge sharing perspective. SHARK '11: Proceedings of the 6th International Workshop on Sharing and Reusing Architectural Knowledge, 5, 13–20. Viitattu 4.12.2020. <https://doi.org/10.1145/1988676.1988681>
- van Breda-Verduijn, H. & Heijboer, M. 2016. Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. Industrial and Commercial Training, 48(3), 123–128. Viitattu 22.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/2093319283/fulltextPDF/836B970E52654AF7PQ/1?accountid=12003>
- Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa 2019. Siviksen julkaisuja - 2019:1. Viitattu 1.12.2021. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/vapaaehtoistyon-tekeminen-suomessa.pdf>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Inforviestintä.
- Virkkunen J., Ahonen H., Schaupp M. & Lintula, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. E-kirja. Helsinki: Tekes.
- Wenger, E. 2000. Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization Articles, 7(2), 225–246. Viitattu 21.10.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/135050840072002>
- Woolley, K. & Fishbach, A. 2018. It's About Time: Earlier Rewards Increase Intrinsic Motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 114(6), 877–890. Viitattu 3.12.2020. <https://web-b-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fe969452-1c6a-4b76-90a0-49e8a0d6255e%40pdv-sessmgr05>
- Zhang, X. & Jiang, J.Y. 2015. With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 19(2), 277-295. Viitattu 7.11.2021. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JKM-05-2014-0184>

Örtenblad, A. 2018. What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. Viitattu 13.5.2021. <https://www-proquest-com.nelli.lau-rea.fi/docview/2026398492/fulltext/202EC91E22734320PQ/1?accountid=12003>

Julkaisemattomat

Kallio, K. 2020. Osaamisen kehittäminen työelämässä, Luento 26.5.2020. Helsingin avoin yliopisto. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus .....	9
Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperusta .....	10
Kuvio 3: Oppiva organisaatio mukaillen Senge (2006) .....	12
Kuvio 4: Oppivan organisaation osa-alueet mukaillen Marquardt (2002) .....	13
Kuvio 5: Kokemusoppimisen malli mukaillen Kolb (2015).....	17
Kuvio 6: Dreyfusin ja Dreyfusin kokemusoppimisen tasot mukaillen Dreyfus (2004).....	18
Kuvio 7: Toimintajärjestelmän rakenne mukaillen Engeström (1987) .....	19
Kuvio 8: Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet mukaillen Engeström (1987).....	20
Kuvio 9: Yhden palautekytkennän oppiminen mukaillen Argyris (2003) .....	22
Kuvio 10: Kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen mukaillen Argyris (2003) .....	22
Kuvio 11: Organisaation osaamisen kokonaisuus .....	25
Kuvio 12: Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät mukaillen Schein & Schein (2016) .....	26
Kuvio 13: Organisaatiokulttuurin tasot mukaillen Schein & Schein (2016).....	27
Kuvio 14: Oppimiskulttuurin analysointimalli mukaillen van Breda-Verduijn ja Heijboer (2016) .....	29
Kuvio 15: Perinteinen osaamisen johtamismalli mukaillen Tuomi & Sumkin (2012) .....	33
Kuvio 16: Osaamisen johtamisen kokonaismalli mukaillen Tuomi & Sumkin (2012).....	34
Kuvio 17: Organisaation oppimiskehä mukaillen Ojala (2004).....	38
Kuvio 18: Tiedon luomisen vaiheet mukaillen Nonaka (1994) .....	39
Kuvio 19: Ihmisen 16 perustarvetta mukaillen Reiss (2004) .....	44
Kuvio 20: Tietoperustan yhteenveto .....	53
Kuvio 21: Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutus .....	55
Kuvio 22: Teemahaastattelun eteneminen mukaillen Kananen (2017) .....	60
Kuvio 23: Teemahaastatteluihin osallistujien ryhmittely .....	62
Kuvio 24: Backcasting -työpajaan osallistujat.....	66
Kuvio 25: Backcasting -työskentelyä Flinga-työkalulla.....	66
Kuvio 26: Backcasting -työskentelyn tulosten kategorisoimista .....	67
Kuvio 27: Kohdeorganisaation nykytila.....	70
Kuvio 28: Tiekartta matkalle kohti haluttua visiota .....	87
Kuvio 29: Ydinpätevyyspuu oppivan organisaation elementeistä .....	89

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja kysymykset .....	108
Liite 2: Teemahaastatteluun osallistumispyyntö .....	110
Liite 3: Backasting-työpajaan osallistumispyyntö .....	111

## Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

### 1. Johtamisen merkitys ja sen kehittäminen organisaation oppimisessa

- Minkälaisena koet johtamisen merkityksen osaamisen kehittämisessä?
- Minkälaisena koet johtamisen merkityksen yksilön oppimisen tukemisessa ja kehittämisessä?
- Miten sinun mielestäsi tällä hetkellä oma oppiminen ja osaaminen tukevat strategian toteutumista?
- Miten johtamista tulisi kehittää, jotta jokainen työntekijä tietäisi miten oma osaaminen tukee strategian toteutumista?
- Minkälaista tukea koet saavasi tällä hetkellä osaamisen ja oppimisen kehittämisen edistämiseen esihenkilönä?
- Minkälaista tukea tulisi tulevaisuudessa saada osaamisen ja oppimisen kehittämisen edistämiseen esihenkilönä?

### 2. Oppimiseen motivoivat tekijät työntekijän ja vapaaehtoisten näkökulmasta

- Minkälaiset tekijät mielestäsi motivoivat oppimiseen?
- Minkälaiset tekijät mielestäsi kannustavat osaamiseen jakamiseen?
- Minkälaisia oppimisen keinoja mielestäsi tulisi käyttää, jotta koko organisaatio voisi oppia?

### 3. Oppimiskulttuurin luominen tulevaisuus huomioiden, myös vapaaehtoisten näkökulmasta

- Miten voimme luoda oppimiskulttuuria, joka ottaa huomioon tulevaisuuden tuomat oppimishaasteet, myös ne joita ei tällä hetkellä vielä tunnisteta.
- Minkälaisia keinoja mielestäsi jatkuvan oppimisen kulttuurin luomisessa tulisi käyttää?

### 4. Yksilöllisestä asiantuntijuudesta yhteisölliseen asiantuntijuuteen

- Miten yksilöllisen asiantuntijuuden kehittämistä tulisi mielestäsi johtaa?

- Miten yksilöllistä asiantuntijuutta voisi mielestäsi jakaa yhteisölliseksi asiantuntijuudeksi?
- Minkälaisia keinoja mielestäsi voisi käyttää oman asiantuntijuuden syventämisessä?

## Liite 2: Teemahaastatteluun osallistumispyyntö

### Osaamisen ja oppimisen kehittämiseen liittyvä haastattelupyyntö



Karpala Hanna

To [REDACTED]



3.3.2021

Moikka,

Opiskelen tällä hetkellä työn ohessa MBA-tutkintoa Laureassa Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta -koulutusohjelmassa ja teen lopputyön meille keskariin. Opparini liittyy muutostavoite 3:n ja 7:n osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen ja siitä erityisesti oppivan organisaation näkökulmaan, eli miten voisimme kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Teen lopputyön laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerään teemahaastattelulla ja haastateltaviksi otan otannan johtajista, yksiköiden päälliköistä sekä työntekijöistä. Haluaisin saada sinut yhdeksi haastateltavaksi, sopisiko se sinulle? Toivoisin, että haastattelu voidaan toteuttaa nyt maaliskuussa (ei haittaa vaikka menisi ihan maaliskuun lopulle) ja siihen menisi tunnin verran aikaa. Jos haastattelu sopii sinulle, voin katsoa sopivan ajan meidän kalentereista ja laittaa kutsun tulemaan. Toteutetaan haastattelu teamsilla ja tallentaisin sen, jotta pystyn litteroida sen jälkikäteen. Toimitan sinulle myös haastattelun teemat hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta pääset tutustumaan aiheisiin jo valmiiksi.

Kiitos, jos ehtisit käyttää aikaasi tähän.

Aurinkoista päivää!

t.Hanna

Ystävällisin terveisin

*Hanna Karpala*

Henkilöstöasiantuntija

p.040 537 2590

### Liite 3: Backcasting-työpajaan osallistumispyyntö

#### Backcasting-työpaja muutostavoite 3 ja 7 osaamisen kehittämiseen liittyen



Karpala Hanna

Required



11.5.2021

🕒 torstai 27. toukokuuta 2021 12.00-13.00 📍 Microsoft Teams Meeting

Moikka,

Toivoisin sinun pääsevän mukaan tähän backcasting-työpajaan, jossa pohditaan muutostavoite 3:n ja 7:n osaamisen kehittämisen osalta mitä toimenpiteitä meidän tulisi tehdä, jotta voisimme päästä toivottuun lopputulokseen kehittymismatkallamme kohti oppivaa organisaatiota. Vaikka kokous on keskellä päivää, pyrin katsomaan, että jokaisella olisi ennen työpajaa aikaa lounaaseen. Toivottavasti mahdollisimman moni teistä pääsisi mukaan tähän mielenkiintoiseen skenaariotyöskentelyyn, jossa pääsemme oppimaan ja oivaltamaan yhdessä niitä tekijöitä, joiden avulla kehitämme askelmerkkejä kohti oppivampaa työyhteisöä.

*" Backcasting -menetelmässä työtetään sitä miten tiettyyn haluttuun tulevaisuuteen päästään. Haluttu tulevaisuuskuva voi myös syntyä prosessin tuloksena ja näin ollen edistää sosiaalisen oppimisen prosessia koskien haluttuja ja mahdollisia tulevaisuuksia."*

Aurinkoa!  
t.Hanna

---

## Microsoft Teams meeting