

Minna Luoto

OPPIMISEN JOHTAMINEN TEKNOLOGISESSA ASIANTUNTIJATYÖSSÄ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Kollektiivista asiantuntijuutta
tukevat rakenteet työssä oppimisessa

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu, 2023

TIIVISTELMÄ

Minna Luoto: Oppimisen johtaminen teknologisessa asiantuntijatyössä hajautetussa organisaatiossa.

Kollektiivista asiantuntijuutta tukevat rakenteet työssä oppimisessa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma

Maaliskuu 2023

Tässä pro gradu -tutkielmassa paneudutaan oppimisen johtamisen haasteisiin teknologisessa asiantuntijatyössä hajautetussa organisaatiossa. Tutkimus tehtiin yhteistyössä Mukamas Learning Desing Oy:n kanssa haastatteleamalla heidän kuutta asiakasorganisaatiotaan. Organisaatioiden päätoimialat pohjautuivat teknologiseen asiantuntijuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja Mukamas Learning Desing Oy:n tuotekehitykseen oppimisen ja johtamisen koulutuksiin. Tutkimuksessa haastateltiin asiakasorganisaatioiden HR-henkilöitä. Tutkimusaineisto muodostui HR-henkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä oman organisaationsa oppimisen tilasta ja käytänteistä.

Keskeistä tutkimuksessa oli toimintaympäristön muutoksen vaikutus organisaatioiden osaamisen kehittämiseen ja oppimistarpeisiin. Tutkimus selvensi organisaatioiden oppimiseen liittyviä haasteita ja sen tukemiseen liittyviä tarpeita. Keskeisiä oppimisen tukemisen keinoja olivat monipuoliset tavat yhdistää oppiminen ja työ, oppimista tukevat organisaation rakenteet ja johtajuuden muutos hierarkisesta johtajuudesta valmentavaan johtajuuteen. Selkeillä rakenteilla, arjen kohtaavalla oppimisella sekä suunnitelmallisuudella parannettiin organisaation oppimiskulttuuria.

Tutkimuksen tärkeä tulos on kollektiivisen asiantuntijuuden merkityksen ymmärtäminen teknologiaorganisaatiossa. Teknologiaorganisaatiossa yhteisöllisyys korostui oppimisessa ja työn tekemisessä. Oppiminen ja työ oli vuorovaikutteista ja verkostoissa toimivaa. Keskeistä osaamisen kehittämisessä oli osaamisen jakaminen ja reflektointi. Myös psykologinen turvallisuus tuki kokeilevaa oppimista. Tärkeää oli toiminnan tukeminen rakenteilla, jotka vahvistivat itseohjautuvuutta ja yhteisöllisiä toimintaa työssä. Toiminen teknologiavälitteisesti ja monipaikkaisesti ei ollut ongelma, jos organisaation rakenteet olivat selkeät ja vuorovaikutus avointa.

Avainsanat: työssä oppiminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntijuus, organisaation rakenteet, oppimisen johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Minna Luoto: Learning management in technological expert work in a distributed organization.
Collective expertise is supported by structures in learning on the job.

Master's thesis

Tampere University

Master's program in education and social studies

March 2023

This master's thesis focuses on the challenges of learning management in technological expert work in a decentralized organization. The research was done in cooperation with Mukamas Learning Desing Oy by interviewing their six customer organizations. The main industries of the organizations were based on technological expertise. The goal of the research was to find ways to develop learning and management training for Mukamas Learning Desing Oy's product development. In the study, HR personnel from client organizations were interviewed. The research material consisted of HR people's experiences and views on the learning status and practices of their own organization.

The main focus of the study was the effect of the change in the operating environment on the development of organizations' competence and learning needs. The research clarified the challenges related to learning in organizations and the needs for supporting learning. Key means of supporting learning were versatile ways to combine learning and work, organizational structures that support learning, and a change in leadership from hierarchical leadership to coaching leadership. The organization's learning culture was improved with clear structures, learning that meets everyday life, and planning. An important result of the research is understanding the importance of collective expertise in a technology organization.

Keywords: learning at work, competence development, expertise, organizational structures, learning management

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Kohti oppivaa työelämää.....	7
1.2	Hajautettu organisaatio.....	8
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	10
2.1	Työpaikka oppimisympäristönä.....	10
2.2	Yhteisöllinen oppiminen työssä.....	14
2.3	Aikuinen työssä oppijana.....	17
3	OPPIMISEN TUKEMINEN JA JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	21
3.1	Oppimista tukevat rakenteet.....	21
3.2	Oppimisen johtaminen.....	22
3.3	Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset.....	27
4.2	Tutkimuskohde.....	27
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
4.4	Tutkimusaineisto.....	30
4.5	Analyysimenetelmä.....	32
4.6	Tutkimusetiikka ja tietosuojanäkökohdat.....	36
5	MITKÄ OVAT OPPIMISEN JOHTAMISEN HAASTEET TEKNOLOGISESSA ASIAANTUNTIJATYÖSSÄ HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA?	37
5.1	Miten toimintaympäristön nopea muutos vaikuttaa organisaatioiden osaamiseen? ..	38
5.2	Miten HR-henkilöt kuvaavat työssä oppimista? ..	42
5.3	Minkälaisia haasteita organisaatioissa on jatkuvan oppimisen tukemisessa? ..	50
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6.1	Toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatioissa.....	61
6.2	Organisaation ohjaus ja fyysinen tila.....	63
6.3	Kollektiivinen asiantuntijuus, yhteisö ja organisaation sosiaalinen tila.....	66
6.4	Yksilö, itseohjautuva osaaja ja oppija mentaalitilassa.....	68
6.5	Muutos ja resurssit.....	70
6.6	Osaaminen ja kulttuuri organisaatioissa.....	71
7	POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	74
7.1	Tulokset ja johtopäätökset.....	74
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	76
7.3	Tutkimuksen merkityksellisyys.....	77
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	83
	Liite 1: Tutkimuksen pohjatiedot, pääteemat ja -kysymykset haastateltaville.....	83

TAULUKOT

TAULUKKO 1. ESIMERKKEJÄ ORGANISAATION TILOISTA LAIHON JA VÄHÄMÄEN (2021) MUKAAN HERNESIN (2004) ALKUPERÄISTEORIAA SOVELTAEN	12
TAULUKKO 2. TUTKIMUSAINEISTON LUOKITTELU	33

KUVIOT

KUVIO 1. KNOWLESIN (2005) KUUESTA OLETUKSESTA NELJÄÄN AIKUISTA TYÖSSÄOPPIJAA KUVAAVAAN TEEMAAN MUKAILLEN LEMMETYN YM. (2022) TUTKIMUSTA	20
KUVIO 2. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TEEMAT	37
KUVIO 3. OPPIMISEN MENETELMÄT TEKNOLOGIAORGANISAATIOISSA HR-HENKILÖIDEN KUVAAMANA	43
KUVIO 4. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO LAIHON JA VÄHÄMÄEN (2021) HERNESIN (2004) TILALLISUUDEN TEORIAAN POHJAUTUVAA TAULUKKOA 1 MUKAILLEN	61

1 JOHDANTO

Työn murroksessa keskeistä on teknologian muutos, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työn dynamiikkaan. Teknologinen muutos vaikuttaa työn sisältöön ja organisointiin. Tämä on vaikuttanut työn aikaan ja paikkaan työn hajautuessa koronan tai organisaatiomuutosten vuoksi. Pandemia edisti koko yhteiskunnan digiloikkaa, kun maailma sulkeutui ja etätö tuli pakolliseksi kaikille niille, joille se oli mahdollista. Työ siirtyi koteihin verkon välityksellä tehtäväksi. Myös organisaatioiden laajenemiset ja fuusioitumiset kansallisesti ja kansainvälisesti ovat muuttaneet työn tekemisen monipaikkaiseksi teknologiseen ympäristöön. Toimintaympäristön muutoksen myötä syntyy uusia tarpeita organisaatioiden osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen on jatkuvaa organisaation kaikilla tasoilla. Työn murroksen myötä osaaminen ja asiantuntijuus työssä ovat muuttuneet. Teknologian muutoksen myötä työssä tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi metataitoja, jotka tukevat työnteon kompleksisuutta. Teknologian muutos ja työn monipaikkaisuus ovat muuttaneet työn sosiaalisia suhteita, vuorovaikutusta ja viestintää.

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään hajautettuihin teknologiayrityksiin ja niiden asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen, oppimiseen ja oppimisen johtamiseen. Teknologista asiantuntijatyötä tekevät ovat digitalisaation muutoksen keskiössä ja heidän substanssiosaamisensa päivittäminen on jatkuvaa. Yksilöiden oppimisen ja osaamisen jatkuva kehittäminen nostaa oppimisen johtamisen tärkeäksi osa-alueeksi liiketoimintajohtamisen rinnalle. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää osaamisen kehittämisen muutosvaikuttimia ja oppimisen tarvelähtöisyyden tekijöitä. Teknologiaorganisaatiot ovat jatkuvan muutoksen ja oppimispaineen alla. Teknologian nopea muutos vaikuttaa saatavilla olevaan tietoon ja tekee asiantuntijoiden työstä jatkuvaa ongelman ratkaisua. Tällä hetkellä puhutaan ketteristä työssäoppimisen keinoista ja organisaatioiden oppimiskulttuurista. Onkin tarpeellista tutkia ja kiinnittää huomiota siihen, miten voidaan sujuvoittaa ja tukea oppimista työssä niin että siitä tulee osa toimivaa kulttuuria.

1.1 Kohti oppivaa työelämää

Työ ja oppiminen ovat kautta aikojen liittyneet yhteen. Työ on opettanut tekijäänsä ja mestarit ovat opettaneet kisällejä. Tällä hetkellä työssä oppimisen merkitys on kasvanut, kun tieto muuttuu nopeasti ja osaavista tekijöistä on pulaa. Osaamisen kehittämisen ja uuden oppimisen pitää tapahtua nopeasti, lähellä työn kontekstia. Aikaa pitkiin kursseihin tai tutkintokoulutuksiin ei ole tai ajankohtaiseen tietoon ei ole edes olemassa sopivaa koulutusta. Asiantuntevista osaajista on monilla aloilla pula. Yksi syy osaajapulaan on muutokset väestörakenteessa. Väestön vanhenemisen ja eläköitymisen vaikutuksia työelämän resursseihin pyritään ratkaisemaan urapolkujen pidentämisellä. Syntyvyyden lasku vaikuttaa tulevaisuuden työelämän osaajien määrään. Osaavien tekijöiden saamiseen ja sitouttamiseen tarvitaan hyvää työelämää. Osaamisen kehittämisen näkyväksi tekemisellä ja hyvällä oppimisen johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työnantajamielikuvaan ja sitouttaa työntekijät organisaatioon. Sanotaan, että työnantaja ei valitse työntekijää, vaan että työntekijä valitsee työnantajan, jonka arvomaailman hän voi jakaa.

Organisaation tavoitteet ja niitä edistävien kyvykkyyksien määrittely pohjautuu strategiaan. Jotta osaamista voidaan kehittää, se täytyy tehdä näkyväksi. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan oppimista ja oppiminen tarvitsee aikaa. Yksi oppimisen johtamisen haasteista on oppimisen mahdollistaminen riittävällä resurssoinnilla. Toimintaympäristön muutos ja teknologian kehittyminen ovat tehneet oppimisesta jatkuvaa ja osan työtä. Oppiminen on keskeinen taito työelämän muutoksessa, koska muutoksen ennakoitavuus on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tarvitaan rohkeaa, läsnä olevaa ja joustavaa, mutta myös tukeaa antavaa oppimisen johtamista. Oppimisen ja sen johtamisen täytyy tapahtua luovasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyys tukee osaamisen ja uuden tiedon jakamista. Uuden oppimisesta hyötyy koko yhteisö, yksilöt ja organisaatio.

Työelämän muutoksessa yksilön suhde työhön on muuttunut. Yksilöille työ on parhaimmillaan paikka toteuttaa itseään ja omia arvojaan tulonlähteen lisäksi (Ryynänen, Simonen & Karkola, 2020). Merkityksellisyyden kokeminen työssä lisää yksilön motivaatiota kehittää itseään. Osaamisen kehittäminen on tärkeä yksilön urakehityksen ja työmarkkina-arvon säilyttämiseksi, mutta sillä on myös merkitys työnantajan ja yhteiskunnan kannalta.

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy myös organisaation kulttuuriin, joka nousee esille tutkimuksessa. Organisaatiot tarvitsevat uudenlaista oppimisen huomioivaa kulttuuria, jonka on osana oppimisen johtaminen. Kulttuurin rooli on merkittävä kaikissa organisaatioissa ja organisaation kaikissa toiminnoissa. Usein kulttuuri mielletään epämääräisenä ja siihen on vaikea sitoutua. Kulttuuriin voi vaikuttaa johdonmukaisella ja vastuullisella toiminnalla (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020). Vaikka organisaation rakenteet ja toiminta muuttuu, kulttuuri ei välttämättä muutu samassa tahdissa järjestelmien kanssa. Tarvitaankin pitkäjänteistä työtä ja arjen toiminnan johtamista, jotta oppimiskulttuuri vahvistuu organisaatiossa.

1.2 Hajautettu organisaatio

Tässä tutkimuksessa keskeisenä näkökohtana on hajautettu organisaatio. Organisaatiot toimivat yhä enemmän hajautetusti ja työtä tehdään monipaikkaisesti. Vartiainen, Kokko & Hakonen (2004) ovat määritelleet 2000-luvun alussa hajautetun organisaation seuraavasti:

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa (Vartiainen, Kokko, & Hakonen, 2004,19).

Korona-aika muovasi nopealla kädellä organisaatioiden toimintaa hajautettuun työn tekemiseen, kun ihmiset jäivät koteihinsa etätöihin. Tämä vahvisti monipaikkaisen työn tekemisen mallia sellaisissakin organisaatioissa, joissa toimittiin normaalisti yhdessä pisteessä. Myös digitaalisuus ja tietoverkkojen käyttäminen työskentelyssä ja viestinnässä tuli arkipäiväisemmäksi. Hajautettu organisaatio voi koostua asiantuntijoista, jotka työskentelevät eri puolilla Suomea tai maailmaa toiminnan tai omistajarakenteen vuoksi.

Hajautetun organisaation neljä pääulottuvuutta ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004). Yleisimmin hajautettu organisaatio mielletäänkin eripaikkaisena ja eriaikaisena. Moninaisuus lisääntyy mitä hajautetumpi organisaatio on. Globaalin hajautetun organisaation jäsenet tulevat eri maista ja kulttuureista. Globaalin työskentelyn haasteena on eriaikaisuus etenkin

silloin, kun organisaation toimijat työskentelevät eri aikavyöhykkeillä (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004). Liikkuvuus ja määräaikaaisuus ovat myös hajautetun organisaation ulottuvuuksia, jotka voivat muodostua työtehtävistä tai henkilöistä (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004).

Hajautettu organisaatio tuo monimuotoisuutta työn tekemiseen, mutta nostaa esille myös haasteita. Hajautetussa organisaatiossa edellytetään monipuolista ja aktiivista johtajuutta. Johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen on haaste. Myös yksilöiden osaamisen näkyväksi tekeminen ja kehittyminen voi olla haaste yksilölle, mutta myös johdolle (Ollila, ym., 2018). Vartiainen (2004) korostaa hajautetun työskentelyn vaatimuksina: työntekijän työn suorittamisen ja tuloksellisuuden sekä osaamisvaatimukset suhteessa työn ominaisuuksiin. Monipaikkainen työyhteisö muuttaa toimijoiden vuorovaikutusta, kommunikaatiota sekä tiedon välittämistä ja jakamista. Monipaikkaisen työyhteisön toimintaa selkeyttää organisaation toimivat rakenteet ja yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Avoin vuorovaikutus ja tiedon välittäminen tukevat kollektiivista osaamista ja hajautetun organisaation toimintaa (Kokko, Vartiainen & Hakonen, 2003).

Ympäristö, joka on osallistava ja lisää ymmärrystä työn prosesseista ja päämääristä, on oppimista tukeva (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020). Organisaation toimintaa tuetaan ja tehostetaan toimivilla prosesseilla. Määritellyt prosessit muovaavat organisaation toimintaa samansuuntaisiksi ja helpottavat arkea. Prosessien ei ole tarkoitus rajoittaa, vaan parantaa ja tehostaa toimintaa. Prosessien avulla voidaan tarjota valmiita malleja ja työkaluja, joiden avulla on helpompi kehittämään toimintaa (Maula & Maula, 2019). Toimivien prosessien avulla helpotetaan johtamista, tuetaan yksilöiden itseohjautuvuutta sekä parannetaan organisaation skaalautuvuutta.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Jotta voidaan tutkia tarkemmin oppimista ja sen johtamista työssä, tarvitaan ymmärrystä työpaikasta oppimisympäristönä ja työntekijöistä oppijoina. Luvussa 2.1 avataan näkökulmia työpaikkaan oppimisympäristönä liittyviä Hernesin (2004) tilallisuuden teorian pohjalta. Luku 2.2 yhteisöllinen oppiminen työssä kuvaa mahdollisia oppimistapoja työssä, joiden toteuttamista voidaan vahvistaa yhteisöllisellä toiminnalla. Luvun 2.3. aikuinen työssä oppija keskeinen sisältö on itseohjautuva aikuinen oppijana andragogiikkaa mukaillen.

2.1 Työpaikka oppimisympäristönä

Oppimisympäristö voidaan määritellä oppimisen kontekstiksi, jossa yksilöt voivat ratkaista ongelmia ja rakentaa toimivia ratkaisuja hyödyntäen erilaisia apuvälineitä ja tietoja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Vielä 2000-luvun alussa työpaikka oppimisympäristönä ei ollut itsestään selvyyttä, koska työpaikan perustehtäväksi ei mielletty oppimista (Heikkilä, 2006). Osaamistarpeen nopea muutos on muuttanut työn luonnetta ja työpaikan suhdetta oppimiseen. Työssäkäyvän väestön osaamisen päivittäminen on työpaikkojen arkea ja oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työssä eikä oppilaitoksessa. Työpaikkaa oppimisympäristönä voidaan pitää dynaamisena, koska muutos on jatkuvaa (Laiho & Vähämäki, 2021). Osaamista ja sen kehittämistä ei voida ajatella stabiilina tilana teknologia organisaatiossa, jossa työn muutos jatkuvaa ja nopeaa.

Työpaikka nähdään monipuolisena oppimisympäristönä, jossa läsnä ovat työn rakenteet ja yhteisöllisyys. Yksilöiden olemassa olevaa asiantuntijuutta ja osaamista voidaan hyödyntää ja kiinnittää uuden oppimiseen ja ongelmien ratkaisemiseen työn sosiaalisissa tilanteissa (Lemmetty, Hämäläinen, & Collin, 2022). Teknologiatyön asiantuntijat tarvitsevat työn yhteisöllisyyttä työstä suoriutumiseen, koska työ on pääsääntöisesti ongelmien ratkaisemista. Työympäristö, joka mahdollistaa

kokemusten jakamisen, tukee yksilöiden itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Työpaikan rakenteiden järjestelyllä voidaan tukea oppimista työssä (Durand, Hall & Wihak, 2010). Organisaatorakenteilla voidaan ohjata yhteisöllisyyttä työympäristössä. Matalan hierarkian organisaatioissa tiimeissä toimiminen lisää yhteisön ja yksilöiden ohjautuvuutta sekä vastuunkantoa tekemisestä. Matala organisaatorakenne lisää oppimisen sosiaalisuutta. Yhteisöllisyys tukee oppimista yhteisten tavoitteiden ja toiminnan luomisessa sekä niiden käytäntöön viemisessä (Durand, Hall & Wihak, 2010). Hajautettu organisaatio oppimisympäristönä luo oppimiselle omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Hajautetun organisaation monipaikkaisuus lisää organisaation diversiteettiä sekä asynkronista työtä.

Työpaikka oppimisympäristönä voidaan ajatella sekä fyysisenä että henkisenä tilana, joka voi olla oppimista kannustava tai estävä tekijä (Durand, Hall, & Wihak, 2010). Oppimisympäristöä muuttuvassa organisaatiossa voidaan tarkastella tilallisuuden teoria kautta (Laiho & Vähämäki, 2021). Hernesin (2004) mukaan organisaatiossa ovat kiinteässä, mutta avoimessa vuorovaikutuksessa fyysinen, sosiaalinen ja mentaalinen tila. Tässä tutkimuksessa näitä tiloja käsitellään organisaation, yhteisön ja yksilön kontekstista. Tilojen välinen dynamiikka vaikuttaa organisaation prosesseihin (Hernes, 2004).

Fyysinen tila antaa rajat organisaation toiminnalle ohjauksen, kontrollin ja suunnittelun tilana johtajuuden kautta (Hernes, 2004). Fyysisessä tilassa on päätöksen teko ja ohjaus, jotka vaikuttavat kahteen muuhun tilaan ja koko organisaation toimintaan. Sosiaalinen tila on luottamuksen ja sitoutumisen tila, joka ilmenee sosiaalisina suhteina työyhteisössä, toisten ihmisten sekä päätösten hyväksymisenä. Sosiaalisessa tilassa ovat työryhmän ihmissuhteet sekä osaamisen jakaminen työryhmän sisällä ja työryhmien välillä (Hernes, 2004). Sosiaalisen tilan merkitys tämän päivän työssä oppimisessa on merkityksellinen osaamisen ja oppimisen jakamisen kannalta. Teknologiaorganisaatioissa osaamisen jakamista tehdään tiimien sisällä, mutta myös yli tiimirajojen ristipölytteisesti. Myös ihmissuhteiden merkitys ja luottamus toisiin korostuu oppimisen kokeilukulttuurissa, jossa psykologisen turvallisuuden merkitys on suuri.

Sosiaalinen tila on fyysisen ja mentaalisen tilan välissä. Sosiaalinen tila voidaankin ajatella fyysisen ja mentaalisen tilan välisenä suodattimena. Sosiaalisessa tilassa käsitellään fyysisessä tilassa tapahtuvat muutokset (Laiho & Vähämäki, 2021). Sosiaalinen tila on merkityksellinen päätösten ja muutosten läpiviennissä. Voidaankin

ajatella, että sosiaalisessa tilassa sanoitetaan uudestaan fyysisen tilan toiminta ja päätökset. Muutokset ja oppiminen voidaan nähdä ketjuna organisaation kaikissa tiloissa. Tavoitellun lopputuloksen merkitys voi mahdollisesti muuttua käsittelyprosessin aikana ennen kuin päätös siirtyy toimintaan (Hernes, 2004). Tiedon kulku ja avoimuus sekä organisaation luottamus vaikuttavat muutoksien ja päätösten lopulliseen merkitykseen. Muutosten aiheuttamat reaktiot ja tunteet vaikuttavat mentaaliseen tilaan, ajatteluun ja oppimiseen (Laiho & Vähämäki, 2021).

Mentaalissa tilassa ovat ajattelu, tunteet, reaktiot ja oppiminen. Yleisimmin ajattelu ja oppiminen nähdään yksilöllisenä tilana, mutta sen voidaan ajatella esiintyvän organisaation kaikilla tasoilla (Hernes, 2004). Organisaatiossa oppimista tapahtuu myös organisaatio- ja yhteisötasolla. Mentaalitila voidaan nähdä myös yhteisöllisenä, jossa yksilö ja yhteisö muovaavat oppimistaan vuorovaikutteisesti (Hernes, 2004). Organisaatiossa oppiminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, johon vaikuttavat työyhteisö sosiaalisine suhteineen, työympäristön fyysiset olosuhteet, säännöt ja johtaminen. Työpaikan vuorovaikutteiset suhteet ihmisten ja työympäristön kanssa edistävät yksilön suorituskykyä ja oppimista (Billet, 2004). Onkin syytä pohtia, miten yksilön suorituskykyä pidetään yllä hajautetussa organisaatiossa, jossa vuorovaikutus, sosiaalisuus ja johtaminen ovat täysin digitaalisessa ympäristössä.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä organisaation tiloista Laihon ja Vähämäen (2021) mukaan Hernesin (2004) alkuperäisteoriaa soveltaen

	Fyysinen tila	Sosiaalinen tila	Mentaali tila
Esimerkkejä	Budjetit, hierarkia, IT-laitteet, ohjelmistot, alustat, säännöt, ohjeet, työprosessikaaviot, työajan mittaustapa, raportointilomakkeet	luottamus, uskollisuus, identiteetti, lojaalisuus, rakkaus, riippuvuudet, normit, arvot	tieto, merkitykset, ymmärtäminen, oppiminen
Olemus	Konkreettiset rakenteet	Sosiaaliset suhteet	Ajattelu

Organisaation oppimisen tila muodostuu taulukossa yksi kuvattujen tilojen dynamiikasta. Organisaation fyysinen tila voidaan käsittää myös työympäristönä, jossa työn tekeminen ja muutokset tapahtuvat. Työn tekemiseen vaikuttavat annetut resurssit, laitteet ja ohjelmistot sekä näissä tapahtuvat muutokset (Laiho & Vähämäki, 2021). Oppimista tukee, kun työn resurssit ja mahdollisuudet ovat kaikkien tiedossa. Resurssit mahdollistavat oppimisen myös työn ohessa, jolloin työtä on aikaa ajatella ja reflektoida (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020). Aika on merkittävä resurssi, kun muutos on nopeaa ja työ hektistä ja paineistettua, kuten teknologiayrityksissä on. Riittävä ja realistinen ajan resurssointi mahdollistaa oppimisen ja osaamisen todellisen kehittämisen osana työn prosesseja.

Organisaatiossa muutokset toteutuvat toiminnan kautta sosiaalisessa ja mentaalissa tilassa vaikuttaen asenteisiin ja tunteisiin sekä muutokseen suhtautumiseen. Muutosten vaikutukset eivät ole aina ennakoitavissa ja muutokset rakenteissa vaativat sopeuttamista ja sopeutumista. Myös työvaiheiden pois jääminen aiheuttaa muutosta prosesseissa, osaamisessa ja oppimisessa (Laiho & Vähämäki, 2021). Oppiminen voi olla uuden oppimista tai vanhan osaamisen poisoppimista (Laiho & Vähämäki, 2021). Aikuisilla on tapoja toimia työssä ja tottumuksia työyhteisötaitoissa, jotka vaativat pois oppimista uuden osaamisen tieltä.

Pääsääntöisesti organisaation oppiminen tapahtuu sosiaalisessa ja mentaalissa tilassa (Laiho & Vähämäki, 2021). Näissä tiloissa mahdollistuu oppimisen

yhteisöllisyys ja itseohjautuvuus. Sosiaalisessa tilassa tuetaan yksilön oppimista ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä. Ammatillinen identiteetti ja minäpystyvyys vahvistuvat sosiaalisessa tilassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Laiho & Vähämäki, 2021). Osaamisen kehittämisen ja oppimisen vaikuttimet nousevat fyysisestä tilasta eli organisaatiosta. Oppimista ja itseohjautuvuutta parannetaan organisaation selkeillä ja näkyvissä olevilla rakenteilla.

2.2 Yhteisöllinen oppiminen työssä

Otala ja Meklin (2021) viittaavat aikuisten tapaan oppia Lombardon ja Eichingerin teorian mukaan, jossa aikuiset oppivat 70% asioista tekemällä, 20% vuorovaikutuksessa toisten kanssa, 10% muodollisessa oppimisessa. Tämä teoria on keskeinen puhuttaessa työssä oppimisesta, jossa korostuu oppiminen työn yhteydessä yhdessä toisten kanssa. Työssä oppimista ja yhteisöllistä oppimista on vaikea erottaa, joten voitaisiinkin puhua 90 % yhteisöllisestä työssä oppimisesta ja 10 % olisi muodollista oppimista.

Työssä oppimisessa voidaan erottaa formaali ja informaali oppiminen. Formaali oppiminen on muodollista oppimista, joka pohjautuu koulutus- ja tutkintojärjestelmään käsittäen myös aikuiskasvatuksen ja sen erilaiset koulutusmuodot. Informaali oppiminen ei ole organisoitua, vaan sitä tapahtuu kaikissa elämän olosuhteissa myös työelämässä (Tuomisto, 1991). Työssä oppimista voidaan tehostaa, kun formaali ja informaali oppiminen tukevat toisiaan ja tiedot ovat siirrettävissä työhön ja niillä on merkitystä yksilön kannalta (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Teknologisten asiantuntijoiden informaalia oppimista tapahtuu myös työajan ulkopuolella harrastuksissa ja vapaa-ajan verkostoissa. Monelle asiantuntijalle työn substanssista on tullut tapa ajatella ja sen myötä halu vaikuttaa yhteiskunnan kehittymiseen ja digitalisoitumisen edistämiseen.

Oppimistilanteissa työssä oppimisen ja formaalin oppimisen suhde voi vaihdella. Joskus on tarkoituksenmukaista lisätä muodollista oppimista (Durand, Hall & Wihak, 2010). Muodollisen oppimisen lisääminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista, koska tarvittavaa koulutusta ei ole saatavilla tai formaaliin koulutukseen ei ole aikaa. Tämä ilmenee teknologiayritysten osaamisen hankkimisessa, jossa on osaamismuutokset ovat nopeita tai vaikeasti ennustettavissa. Teknologiayrityksissä asiantuntijoiden osaamisen hankkiminen ja oppiminen tapahtuu

pääsääntöisesti työn ohessa. Asiantuntijat yhdessä etsivät tietoa ratkaistakseen ongelmia ja samalla he kartuttavat omaa ajantasaista osaamistaan. Työssä oppimisessa työ- ja oppimisprosessit limittyvät toisiinsa sisältäen olemassa olevan tiedon havainnointia, kyseenalaistamista, kokeilemista ja sen liittämistä uuteen tietoon (Pokela, 1994). Ajantasaisen tiedon soveltaminen yhdistäen käytännön osaamista ja teoretietoa lisää työn uutta sisältöä, vuorovaikutusta ja motivaatiota työssä (Rangraz & Pareto, 2021).

Työelämän kompleksisuuden lisääntyessä yksilöiltä vaaditaan yhä syvällisempää osaamista ja asiantuntijuutta. Moniosaajien asiantuntijatiimi edesauttaa haasteellista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Asiantuntijuuden syventymiseen tarvitaan luottamusta ja yhteistä ymmärrystä vuorovaikutus- ja reflektointitaitojen lisäksi (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Toimiminen moniosaajien asiantuntijatiimissä lisää osaamisen horisontaalisuutta laajentaa osaamista oman osaamisalueen ulkopuolelle. Teknologia-asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä osaamisen laajentaminen koetaan merkityksellisenä, koska sen on nähty lisäävän kokonaisvaltaista ymmärrystä työstä. Myös Häkkisen ja Arjavan (1999) mukaan oppimisen sosiaalisuus tunnustettu merkitykselliseksi asiantuntemuksen kehittämisessä. Sosiaalisen oppimisen elementtejä ovat sosiaalinen ja fyysinen ympäristö (Häkkinen & Arjava, 1999). Sosiaaliset suhteet ja emotionaaliset valmiudet ja prosessit sekä vuorovaikutus mahdollistavat yksilön kokemuksen muuttumisen oppimiseksi ja uuden luomiseksi (Dyke, 2017). Edellä olevat näkemykset vahvistavat myös oppimisen ja sen sosiaalisuuden tilallisuuden teorian mukaisia näkemyksiä oppimisesta.

Yksilön oppimista tukevat kaikki sellaiset kokemukset, joissa hän pääsee yhdessä muiden kanssa osallistumaan haastavaan tekemiseen ja luomaan niistä yhteisiä merkityksiä ja päätelmiä (Häkkinen & Arjava, 1999; Hakkarainen, 2017). Vaikka sosiaaliset sidokset yhteisöihin ja verkostoihin tukevat yksilön oppimista, niin ne eivät kuitenkaan sulje pois yksilön omaa toimijuutta oppimisessa. Yksilön oppimiseen ja tiedon rakentamiseen tarvitaan oppimisen taitoja ja motivaatiota, joita voidaan tukea sosiaalisilla rakenteilla (Hakkarainen, 2017). Organisaation matala hierarkkisuus ja tiimeissä toimiminen vahvistaa yhteisön sosiaalisuutta ja madaltaa osaamisen jakamisen kynnyksiä. Oppiminen on parhaimmillaan uuden tiedon luomisen prosessi, joka tapahtuu yksilön ja yhteisön vuorovaikutuksessa (Hakkarainen, 2017).

Ryhmän sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden vaikutus yksilön ajatteluun ja toimintaan on merkityksellistä. Ryhmätyöskentely mahdollistaa yksilön uuden oppimisen ilman opettamista ja yhteinen ymmärrys rakennetaan vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllisissä oppimistilanteissa voidaan vuorovaikutteisesti edistää oppimista jakamalla tietoa, osaamista ja oppimista (Häkkinen & Arjava, 1999). Työssä oppimisessa merkityksellistä on oppimisen jakaminen, koska uusi osaaminen ja tieto on yksilöiden ja yhteisön hallussa. Osaamisen jakamisella tieto saadaan organisaation käyttöön ja osaamisen sanoittaminen vahvistaa myös yksilön oppimista. Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi vuorovaikutuksen tulee olla neuvottelevaa, vastavuoroista ja toista osapuolta ymmärtävää. Vuorovaikutuksessa ovat läsnä kognitiiviset, emotionaaliset ja motivaatiolliset elementit (Häkkinen & Arjava, 1999).

Kunnioittava kohtaaminen ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat yhteisöllisen oppimisen ja kokeilukulttuurin. Kokeilukulttuurin onnistuminen vaatii välillä uskallusta heittäytyä tuntemattomaan. Työpaikan dynaamisuus muuttaa jatkuvasti tilanteita ja tekee yhteisöllisyyden muodostumisesta jatkuvaa neuvottelua ja luottamuksen rakentamista (Billet, Barker & Hernon-Tinning, 2004). Työpaikan dynaamisuuteen teknologiaorganisaatioissa vaikuttavat työn projektimaisuus ja verkostoissa toimiminen. Yhteisöllisessä oppimisessä on tärkeää tiedostaa, että oppiminen voi jakautua epäsymmetrisesti ryhmän jäsenten kesken (Hakkarainen, 2017). Jotta tämä ei aiheuta ristiriitoja, tarvitaan selkeitä pelisääntöjä ja rakenteita yhteistyön ja oppimisen edistämiseksi.

Hajautetussa organisaatiossa, jossa työtä tehdään monipaikkaisesti ja eriaikaisesti myös yhteisöllinen oppiminen on asynkronista. Häkkinen ja Arjavan (1999) mukaan asynkroninen vuorovaikutus voi myös tukea yhteisöllistä oppimista. Verkkoympäristössä tiedon prosessoimiselle ja sosiaaliselle rakentumiselle on aikaa. Tietoa on mahdollista reflektoida, vertailla ja synnyttää uusia ajatuksia rauhassa (Häkkinen & Arjava, 1999). Oppimisen asynkronisuus helpottaa kiireisen työn ja oppimisen yhteenliittämistä ja mahdollistaa oppimisen yksilölle sopivaan ajankohtaan. Teknologiayrityksissä käytetään työn ohella verkkokoulutuksia tai yhteisiä oppimisalustoja. Yksilöiden yhteisöllisyys vahvistuu refleктоivan vuorovaikutuksen välityksellä verkossa. Kaikkien yksilöiden osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksen tukeminen ja ohjaaminen on tärkeää myös verkkoympäristössä. Teknologisessa ympäristössä tarvitaan sosiaalisia taitoja aidon luottamuksen synnyttämiseksi. Digitaalisessa ympäristössä toimiminen muuttaa vuorovaikutusta ja ryhmän

rakenteita (Häkkinen & Arjava, 1999). Työelämän metataidoista vuorovaikutustaidot korostuvat toimittaessa digitaalisessa ympäristössä. Johtuneeko tämä siitä, että ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta jää pois vuorovaikutuksen elementtejä kuten luonteva katsekontakti tai siitä, että verkossa voi sanoa asiat suoraan kaunistelematta?

Työpaikan positiivisen palautteen anto kulttuuri tukee myös työntekijöiden asiantuntijuutta ja sen kehittymistä (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020). Oppiminen on prosessi, joka tarvitsee onnistuakseen ohjausta, tukea ja arviointia. Merkityksellistä on oppimisen edistymisen reflektointi (Durand, Hall & Wihak, 2010). Oppimisen reflektointi tekee yksilölle ja yhteisölle oppimisen edistymisen näkyväksi ja vahvistaa käsitystä osaamisesta.

2.3 Aikuinen työssä oppijana

Tämän päivän työelämässä jokaisen on kannettava vastuuta omasta osaamisestaan ja oppimisestaan eikä enää voi vain odottaa, että määrätään kurssille (Ojala & Meklin, 2021). Oppimista ei voi erottaa työhön osallistumisesta, koska kaikki tieto työssä ei ole uutta. Yksilön vastuulle jää, kuinka hän tulkitsee ja oppii kokemuksistaan työssä (Billet, 2004). Oppimisprosessin käynnistyminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Yksilöt eroavat oppimistaidoiltaan ja muilta oppimiseen vaikuttavilta taustatekijöiltään (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Oppimiseen liittyvät taustatekijät pohjautuvat yksilön aiempaan kokemukseen ja osaamiseen, työn toimijuuteen ja työhön sitoutumiseen. Yksilön itsetuntoon vaikuttaneet kokemukset sekä elämäntilanne vaikuttavat motivaatioon ja sitä kautta myös oppimiseen (Tynjälä, 2013). Yksilön oppimistaidot edesauttavat työssä oppimisen aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta (Nilsson & Rubenson, 2014).

Työelämässä tapahtuvaa oppimista tarkastellaan tässä aikuisten oppimisena. Aikuispedagogiikasta ja oppimisen ilmiöstä olisi hyvä ymmärtää johtajien, esihenkilöiden ja myös työntekijöiden, jotta työssä oppimista osattaisiin tukea oikein ja edistää oppimismahdollisuuksia organisaatioissa (Lemmetty & Collin, 2022). Andragogiikan mukaan aikuinen oppijana on itseohjautuva ja motivoitunut, joka hallitsee oppimisprosessinsa. Aikuisen oppiminen nähdään toiminnallisena ja tavoitteellisena tiedon rakentumisen prosessina (Knowles, Holton, & Swanson, 2005).

Lemmetty ym. (2022) ovat tutkineet työssä oppimista asiantuntija organisaatioissa. He ovat päivittäneet ja tiivistäneet Knowlesin andragogiikan mallin

tämän päivän työelämän näkökulmasta. Knowles kehitti andragogiikan näkökulmasta kuuden kohdan aikuisoppimisen periaatteen: tarve tietää, itsekäsitys, kokemusten hyödyntäminen oppimisessa, valmius oppimiseen, orientaatio oppimiseen ja motivaatio (Knowles, Holton & Swanson, 2005). Lemmetty ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan Knowlesin periaatteiden limittyvän päällekkäin ja synnyttäen merkityksellisiä pareja, jotka he nimesivät uudelleen kuvaamaan aikuisoppijaa ja työssäoppimista.

Uudet, yhdistetyt teemat ovat hyötyorientaatio, itseohjautuvuus ja kokemuksellisuus. Uutena teemana esiin nousi sosiaalisuus, joka nähtiin oppimisen yhtenä merkittävänä perustarpeena ja edistäjänä työelämässä. Yhdistetyt teemat kuvaavat tarkoituksenmukaisemmin aikuisten työssäoppimista tänä päivänä kuin Knowlesin kuusi erillistä teemaa.

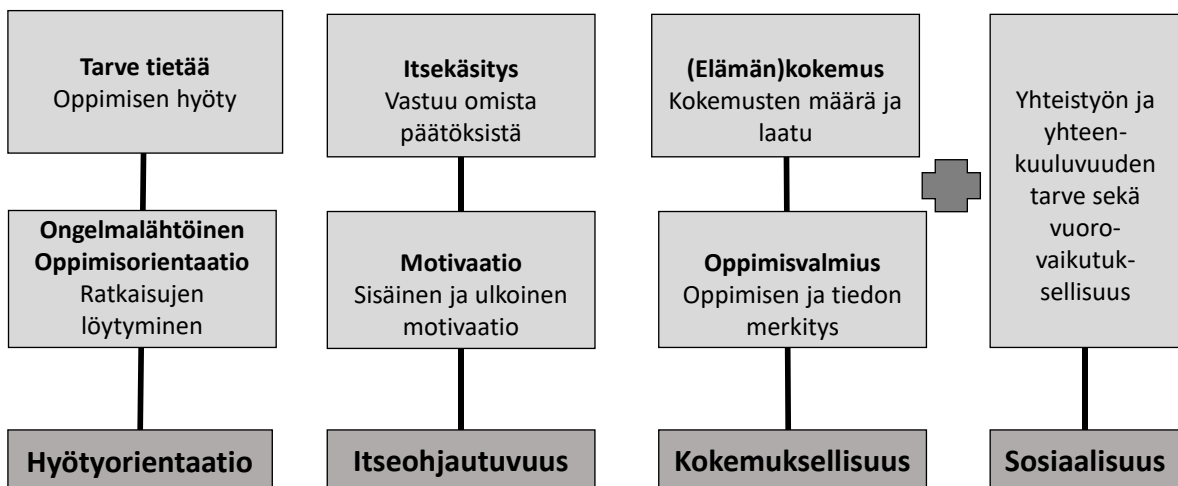
Hyötyorientaatio, jossa yhdistyvät tarve tietää ja oppimisorientaatio, on keskeinen tämän päivän työssä, jossa työ on ongelmanratkaisua eikä työ etene ennen kuin ongelma ratkaistu. Työ on jatkuvaa oppimista teorian ja käytännön yhdistämistä, joka mahdollistaa oppimisen hyödyn (Lemmetty, Hämäläinen, & Collin, 2022). Oppimisen tarkoitus on merkittävä oppijan kannalta. Kokeeko työntekijä oppimisesta olevan hänelle hyötyä vai onko osaamisen hankkiminen ulkopuolelta tuleva määräys? Myös koulutuksen sisältö vaikuttaa oppimiseen ja siihen, miten oppija kokee sen merkityksellisyyden itselleen tietojen ja taitojen kehittymisen suhteena (Durand, Hall & Wihak, 2010).

Itseohjautuvuus muodostuu itsekäsityksestä ja motivaatiosta. Se kuvastaa työhön motivoitumista, jota vahvistaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ja omaan oppimiseensa. Asiantuntijoita motivoivat onnistumisen kokemukset ja oivaltamiset työssä (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Pääsääntöisesti teknologiset asiantuntijat ovat itseohjautuvia kehittäjiä, mutta tätä ei saa pitää itsestäänselvyytenä. Asiantuntijankin itsekäsitystä voidaan vahvistaa palautteen ja oppimisen ohjaamisen avulla. Motivaatioon ja oppimiseen vaikuttaa myös yksilön oma elämäntilanne, joka ei edesauta oppimismahdollisuuksia.

Kokemuksellisuus syntyy kokemuksesta ja oppimisvalmiudesta ja se on kykyä ymmärtää työn haasteet ja ongelmat sekä halua löytää niihin ratkaisuja oppimalla ja itseään kehittämällä. Kokemuksellisuutta on myös kykyä ymmärtää oma keskeneräisyytensä ja pois oppia vanhoista käytänteistä (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Tämän hetken teknologian kehityksen vauhdissa keskeneräisyyden

hyväksyminen on olennaista. Työn tekeminen ja uuden oppiminen on lähes kokoaikaista valmiustilassa olemista ja ongelmien ratkaisua. Mahdollisuus tehdä työtä monipuolisesti ja vaihtelevasti osaamista hyödyntäen ongelman ratkaisua vaativissa tehtävissä tukee työntekijän toimijuutta (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020). Kokemuksellisuus voidaan liittää myös uralla etenemiseen ja kiinnostuksen kohteiden muuttumiseen (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja urapolkujen näkyväksi tekeminen on sekä yksilön että organisaation etu. Jos oppimisen tavoitteet eroavat organisaation ja yksilön välillä, silloin on keskusteltava tulevaisuuden suunnasta.

Sosiaalisuus nousi Lemmetyn ym. (2022) tutkimuksessa esiin ihmisen perustarpeena kuulua ryhmään, yhteistyön tekemiseen ja oppimiseen yhdessä toisten kanssa. Sosiaalisuus on työelämän ominaisuus, joka vahvistaa työssä oppimisen tavoitteellisuutta ja yhteisöllisyyttä (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Työn sosiaalisuutta vahvistetaan madalletuilla organisaatiomalleilla, joissa asiantuntijat toimivat tiimeissä. Myös työn tekeminen projektimaisesti verkostoissa lisää työn sosiaalisuutta. Vaihtuvien verkostojen haasteena on luottamuksen uudelleen rakentaminen ryhmän jäseniin. Usein vaihtuvissa verkostoissa voidaankin puhua pikaluottamuksen rakentamisesta (Kokko, Vartiainen & Hakonen, 2003).



KUVIO 1. Knowlesin (2005) kuudesta oletuksesta neljään aikuista työssäoppijaa kuvaavaan teemaan mukailleen Lemmetyn ym. (2022) tutkimusta

3 OPPIMISEN TUKEMINEN JA JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Organisaatiossa tarvitaan selkeitä ja oppimista tukevia rakenteita sekä oppimismyönteistä johtajuutta, jotta yksilön ja organisaation oppimisen ja osaamisen tavoitteet saavutetaan. Kappaleessa 3.1. oppimista tukevat rakenteet selvitetään miten ja millaisilla organisaation rakenteilla voidaan tukea työssä oppimista. 3.2 oppimisen johtamisen kappale käsittelee johtajuuden muutosta ja siihen liittyviä haasteita oppimisen tukemisen näkökulmasta. Keskeistä on miten hyvällä johtajuudella voidaan edistää oppimista. Viimeinen kappale 3.3 oppimista tukeva organisaatiokulttuuri selvittää miten oppimisen jalkauttamisella osaksi organisaation arkea parannetaan oppimiskulttuuria ja edistetään oppimista organisaatiossa.

3.1 *Oppimista tukevat rakenteet*

Organisaation oppimisen ja kehittymisen mahdollistaa yksilöiden oppiminen ja se, millaiset edellytykset oppimiselle organisaatiossa on luotu (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Työssä oppimisen onnistumista täytyy tukea riittävällä ja oikealla resursoinnilla (Hämäläinen, Lainema & Syynimaa, 2021). Organisaatiossa ymmärretään oppimisen tärkeys, mutta sen tukemiselle ei välttämättä ole realistisia keinoja. Oppimiselle resursoidaan ja kalenteroidaan aikaa, mutta käytännön tasolla ajatus ei toimi. Jos oppimisaika koetaan olevan pois tuloksellisen työn tekemisestä niin oppimisrauhaa ei synny (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Ajan resursoiminen on haasteellista teknologiaorganisaatioissa, joissa muutoksen nopeus aiheuttaa osaamisvajetta ja aikaa uuden oppimiseen ei ole. Työprojektit ovat hektisiä ja sitovat olemassa olevat resurssit työn suorittamiseen. Siksi suunnitelmallisuus ja työprosessien toimivuudesta huolehtiminen on tärkeää, koska se vapauttaa yksilöiden kognitiivisia resursseja ajatteluun ja uuden oppimiseen (Billet, 2004).

Työssä oppimisen tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan rakenteita, jotka tukevat oppimisen huomioivaa työ- ja henkilöstösuunnittelua. Olosuhteita muokkaamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi työssä oppimiseen. Työssä oppiminen voidaan mieltää edullisena ja helppona keinona osaamisen kehittämisessä käyttäen oppimisessa ketteriä menetelmiä, kuten verkkokoulutuksia ja itseoppimista. Organisaatioissa olisi hyvä ymmärtää erilaisten oppimiskeinojen tarkoituksenmukaisuus työn ja yksilöiden osaamis- ja oppimisvaatimukset huomioiden (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Työelämässä tarvitaan ymmärrystä aikuisen oppimisesta siitä, miten oppimista voidaan tukea ja ohjata osana työtä. Billet (2004) näkee työpaikat pedagogisina ja tavoitteellisina oppimista tukevinä ympäristöinä, koska työpaikan ohjaavat normit ja käytännöt luovat toimintaa tukevat kehykset. Johtamista kehittämällä voidaan parantaa organisaation oppimisen prosesseja ja tehostaa oppimista (Do & Mai, 2020).

Digitaalisuus työssä ja sen prosesseissa on lisääntynyt ja lisääntyy koko ajan. Digitaalisuus helpottaa, mutta myös haastaa työntekemistä ja organisaatioiden toimintaa. Jotta oppiminen voidaan liittää osaksi työprosessia organisaatiot tarvitsevat tukea ja uudenlaisia ratkaisuja osaamisen kehittämiseen. Yksilöllisiä oppimissuunnitelmia ja -ratkaisuja voidaan edistää digitaalisten ratkaisujen skaalautuvuudella ja muokkautuvuudella (Hämäläinen, Lainema & Syynimaa, 2021).

3.2 *Oppimisen johtaminen*

Organisaatiot ovat nykyään yhä enemmän matalahierarkkisia ja hajautettuja. Tämä muuttaa tapaa tehdä ja johtaa työtä. Työntekijät toimivat työssä autonomisesti kantaen vastuuta ja tekemällä valintoja. Etäjohtamisen haasteita ovat johtajuuden näkyvyys, toimintatapojen ylläpito, tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen. Johtamisen tulee olla perustua luottamukseen ja rakentavaan valvontaan ja ohjaukseen (Ollila, ym., 2018).

Johtajuutta organisaatiossa suhteessa oppimisen johtamiseen voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja johtajuuden malleista. Oppimisesta työssä on aina kyse suuremmista kokonaisuuksista, kuten muutoksesta ja työhyvinvoinnista sekä työn taloudesta ja strategisista tavoitteista. Johtajuuden muutos on myös hallinnasta irti päästämistä lisäten yhteisön ja yksilöiden ohjautuvuutta ja vastuunkantamista omasta työstään ja oppimisestaan. Oppimista tukeva johtajuus nähdään valmentavana, valtuuttavana ja fasilitoivana.

Oppimisen ja osaamisen johtamisessa näkyvät yrityksen arvovalinnat ja avoin viestintä tavoitteista ja visiosta. Johtaminen perustuu valmentavaan esihenkilötyöhön, jolla varmistetaan oppimisen tukeminen tiimeissä, edistetään kulttuurin kehittymistä ja turvallisuuden tunnetta organisaatiossa (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Johto tukee oppimisen edellytyksiä organisaatiossa tiedon avoimuudella ja sujuvalla tiedonkululla (Pokela, 1994). Yksilöiden oppimisen osallisuuteen työssä vaikuttaa johdon oppimiseen liittyvät odotukset (Durand, Hall & Wihak, 2010). Oppimismyönteisissä organisaatioissa johtaja on fasilitaattori, joka innostaa ja tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia yksilöille (Tynjälä, 2013). Fasilitoiva johtaja johtaa ajattelua ja kokoaa henkilöstön ajatukset yhteen yhteisen suunnan löytämiseksi (Ojala & Meklin, 2021). Asiantuntijaorganisaatiossa johdon asenne oppimiseen ja tapa toimia koetaan merkittävänä oppimisen edistäjänä.

Johtajuus voi vaikuttaa oppimisprosessien etenemiseen negatiivisesti, jos oppimista ja siihen liittyviä kokeiluja ei hyväksytä tai osaamisen kehittymistä ei huomioida (Jaakkola, Lemmetty, Collin, Ruoranen & Antikainen, 2022). Kokeilukulttuurin mahdollistaminen teknologiaorganisaatiossa edellyttää psykologista luottamusta organisaation kaikilla tasoilla. Oppimista ei voi rakentaa ainoastaan yksilön varaan, vaan on tuettava oppivia tiimejä. Näin organisaation oppimisen rakenteesta saadaan kestävämpi (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022).

Valmentava johtaminen ja esihenkilötyö rakentavat vuorovaikutteista ja turvallista kulttuuria (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Jotta valmentavasta johtajuudesta tulee totta, tarvitaan arjen tekoja eikä vain kauniita sanoja. Myös johtajan täytyy omaksua uudenlainen tapa toimia, siirtyä keskeltä sivuun antaen muille tilaa toimia, päästää irti hallinnasta ja hyväksyä keskeneräisyys. Valmentavassa johtamisessa keskeistä on olla tavoitteista selvillä ja näyttää suuntaa vahvistaen tiimien olemassaolon tarkoitusta ja vastuunkantamista. On tärkeää saada kaikki yksilöt osallisiksi ja aktiivisiksi toimijoiksi yhteiseen tekemiseen ja päätöksentekoon. Osallisuuden kokemusta vahvistaa avoimuus ja arvostava toisten ihmisten kohtaaminen. Kun yhteisön psykologinen turvallisuus on kunnossa, puhe vapautuu ja palautteen antamisesta tulee tiiminen ja yksilöiden kehittämisen väline (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021).

Valtuuttava johtaminen tukee matalahierarkkisen organisaation autonomista työskentelyä. Valtuuttavaan johtamiseen kuuluu huolehtiminen yksilöiden osaamisesta ja oppimisen mahdollisuuksista sekä yksilöiden motivaatiota edistäen. Keskeistä

valtuuttavassa johtamisessa on esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksen kasvattaminen valtasuhteita vähentämällä. Valtuuttavalla johtamisella voidaan vaikuttaa yksilöiden psykologisten perustarpeiden täyttymiseen työympäristössä (Ryynänen, Simonen & Karkola, 2020).

Yksilön toimijuutta parantaa mahdollisuus toimia autonomisesti omien arvojensa mukaisesti ja säädellä ja kehittää omaa työtään. Psykologiset perustarpeet vaikuttavat työssä motivoitumiseen ja uuden oppimiseen. Itsemääräämisteoriaan liittyvät psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuuden tunne (Piirto, Nokelainen, & Pylväs, 2022). Kompetenssi muodostuu koulutuksesta, kokemuksesta ja persoonasta. Hyvässä työyhteisössä yksilön kompetenssista pidetään huolta perehdytyksellä, etenemismahdollisuuksilla organisaatiossa ja jatkuvalla itsensä kehittämisellä (Ryynänen, Simonen, & Karkola, 2020). Sopivat työtehtävät suhteessa yksilön olemassa olevaan kompetenssiin avaavat myös mahdollisuuksia asiantuntijuuden kehittymiseen haasteiden kautta. Yksilön on tärkeää kokea kuuluvansa yhteisöön ja saavansa tukea ammatilliseen kasvuunsa (Piirto, Nokelainen, & Pylväs, 2022). Yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä voidaan edistää työpari- ja tiimityöskentelyllä (Ryynänen, Simonen & Karkola, 2020).

Hajautetussa organisaatiossa toimitaan pääsääntöisesti digitaalisessa ympäristössä. Jotta yhteistyö ja työprosessit sujuvat verkkoympäristössä tarvitaan selkeää työn- ja vastuunjakoja sekä tavoitettavissa olevaa johtajuutta (Hämäläinen, Lainema & Syynimaa, 2021). Työprosesseja suunniteltaessa ja kehitettäessä on oppiminen sisällytettävä niihin kiinteänä osana (Pokela, 1994). Yhteistyötä voidaan edistää avoimella viestinnällä ja tiedon jakamisella myös verkkoympäristössä. Tämä vahvistaa yhteisen ymmärryksen rakentumista ja yhteistä luomista sekä nopeuttaa päätöksenteon prosesseja. Parhaimmillaan toimiminen digitaalisessa ympäristössä lisää ryhmän jäsenten dialogista vuorovaikutusta ja uskallusta osaamisen reflektointiin (Hämäläinen, Lainema & Syynimaa, 2021).

Oppisen johtamisen vastuunjakaminen ja roolitukset edistävät oppimista organisaatiossa (Jaakkola, Lemmetty, Collin, Ruoranen & Antikainen, 2022). Johdon ja henkilöstöosaston työnjako selkeyttää oppimisen tavoitteita organisaatiossa (Do & Mai, 2020). Työnjako saadaan näkyväksi aukikirjoittamalla tehtävänkuvat ja oppimisen tavoitteiden edistämisen tavoitteet johtamisen eri tasoilla. HR-henkilöt toivovat selkeää oppimisen johtamisen työnjakoa. Johto ja esihenkilöt pohjustavat oppimista tukevaa kulttuuria ja tiimien luottamusta muokkaamalla rakenteita ja prosesseja.

Henkilöstöosaston tehtävä on organisaation tavoitteiden ja oppimisen edistäminen oppimista tukevilla järjestelmillä ja koulutuksilla (Do & Mai, 2020). Henkilöstöosaston on sen sijaan vaikea johtaa työn substanssiin liittyvän oppimisen linjauksia.

3.3 *Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri*

Oppimiskulttuuri perustuu psykologiselle turvallisuudelle, johon vaikuttaa koko työyhteisön käyttäytyminen. Toisten ihmisten kunnioittava kohtaaminen ja huomioiminen vapauttaa työyhteisön voimavaroja oppimiseen ja kokeiluihin (Ojala & Meklin, 2021). Oppimista tukeva kulttuuri perustuu yksilöiden autonomiaan ja suvaitsevuuteen virheiden tekemisessä lisäten positiivista ilmapiiriä yhteisössä (Nilsson & Rubenson, 2014). Lemmetty (2020) sen sijaan korostaa yksilön aktiivisuuden yhteisöllisessä oppimisessa yksin selviytymisen sijaan. Tarvitaan aikaa kuulluksi ja nähdäksi tulemiseen. Johdon toiminta edistää positiivisen oppimiskulttuurin syntymistä. Oppimiskulttuurin edistäminen vaatii uudenlaista johtamiskulttuuria, johon oppiminen on sisäänrakennettu (Ojala & Meklin, 2021).

Organisaation oppimisessa keskeistä on yksilöiden ja tiimien oppimisen mahdollistaminen. Organisaation kehittyminen edellyttää yksilöiden osaamisen kehittämistä (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Organisaation oppiminen on parhaimmillaan silloin, kun oppiminen tuottaa onnistumisia ja osaamisen kokemuksia lisäten yksilöiden motivaatiota ja innostusta kehittää edelleen toimintaa ja oppimisprosesseja (Hämäläinen, Lainema & Syyrimaa, 2021). Rohkaiseminen kokeiluihin ja riskien ottamiseen nähdään merkityksellisinä oppimisen kannalta. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen perustuu yhteiseen visioon ja osallistavaan päätöksentekoon (Do & Mai, 2020). Organisaatiot, jotka uskovat, että yksilön älyä ja osaamista voidaan kehittää, vaikuttavat myönteisesti yksilöiden minäkuvaan ja oppimiseen (Murphy & Dweck, 2010). Oppimista ja osaamisen kehittämistä työn ohella tukeva työskulttuuri mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen eri tahojen ja verkostojen kanssa (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020).

Oppimiskulttuuria vahvistavana tekijänä voidaan pitää työpaikkapedagogiikkaa. Työpaikkapedagogiikka voi tuntua vieraalta käsiteeltä työelämän näkökulmasta varsinkin, jos oppimista ei mielletä osaksi työpaikan kulttuuria. Työpaikkapedagogiikka tukee osallistava työskulttuuri, jossa työpaikkojen tärkeys yksilöiden oppimispaikkoina ymmärretään. Työpaikat ovat työssä tarvittavan tiedon tärkein lähde, joka on tärkeää

ymmärtää kehitettäessä työssä oppimista ja sen menetelmiä (Billet, 2004). Työpaikkapedagogiikassa huomioidaan yksilöt ja yhteisöllisyys suunniteltaessa työpaikan oppimiskäytänteitä sellaisiksi, että ne edistävät oppimista ja osaamisen kehittämistä haluttuun suuntaan. On tarkoituksenmukaista miettiä, miten oppimista tuetaan organisaatiossa yksin selviytymisen sijaan (Lemmetty, 2020).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus selvittää osaamisen kehittämisen ja oppimisen johtamisen haasteita hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuskohteena ovat teknologiaorganisaatiot, koska teknologian kehittyminen ja digitaalisuuden lisääntyminen tulee merkittävästi esiin tällaisten organisaatioiden osaamisen ja oppimisen kehittämisessä. Tutkimuksen keskiössä on osaamisen kehittäminen, oppiminen ja sen johtaminen sekä oppimiskulttuuri hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Mukamas Learning Desing Oy:n organisaatioiden oppimisen ja johtamisen koulutusten tuotekehitykseen.

Tutkimus on tehty yhteistyössä Mukamas Learning Desing Oy:n kanssa. Mukamas Learning Desing Oy on oppimismuotoiluyritys, joka fasilitoi ja valmentaa asiakasyrityksiään osaamisen ja oppimisen kehittämisessä oppimismuotoilun keinoin. Tutkimusta varten on haastateltu asiakasyritysten HR-henkilöitä ja selvitetty heidän näkemystään oppimisen johtamisen haasteista teknologisessa asiantuntijatyössä hajautetussa organisaatiossa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten toimintaympäristön nopea muutos vaikuttaa organisaatioiden osaamiseen?
2. Miten HR-henkilöt kuvaavat työssä oppimista?
3. Minkälaisia haasteita organisaatiossa on jatkuvan oppimisen tukemisessa?

4.2 Tutkimuskohde

Mukamas Learning Desing Oy:n on perustanut Vilma Mutka vuonna 2017. Mukamas valmentaa ja fasilitoi työpaikkojen johtoa ja henkilöstöä luomaan oppimiskeskeistä kulttuuria. Oppimismuotoilulla rakennetaan työelämän jatkuvaa ja ketterää oppimista oppimisen kehittämiseen luotujen työkalujen avulla. Mukamaksen koulutustuotteita ovat konsultointien lisäksi erilaiset koulutukset (Mukamas Learning Desing, 2022).

Tutkimuskohteeksi valittiin Mukamas Learning Desing Oy:n asiakkaista teknologiaorganisaatioita.

Tutkimukseen osallistui kuusi teknologia-alan yritystä. Viiden yrityksen toimialat pohjautuvat digitaaliseen toimintaan ja palveluun sekä niiden kehittämiseen, yksi edustaa perinteisempää teknologia-alaa. Yritykset tarjoavat osaamista yhteiskunnan palvelujen ja teollisuuden digitalisoimiseen sekä älykkään teollisuuden rakentamiseen. Myös asiakaspalvelu, vuorovaikutus ja organisaatioiden kehittäminen digitaalisessa ympäristössä olivat yritysten tuottamia palveluita.

Neljä organisaatioista on matalahierakkisia eli ns. litteitä organisaatioita. Organisaatiot toimivat joustavasti ja hajautetusti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kahden yrityksen malli on matriisiorganisaatio, mutta niissä toimitaan toimialoittain liiketoimintayksiköissä tai tiimeissä. Kaikki organisaatiot toimivat hajautetusti ja työtä tehtiin monipaikkaisesti. Vain yksi yrityksistä toimii ainoastaan Suomessa. Muilla yrityksillä on toimipisteitä tai yksittäisiä työntekijöitä Suomen ulkopuolella. Kaukaisin yksittäinen työntekijä on Australiassa. Yritysten koko vaihtelee pienestä suureen. Pienimmässä yrityksessä on 50 työntekijää ja suurimmassa yrityksessä on 1100 työntekijää Suomessa ja koko konsernissa 13000 työntekijää. Organisaatioiden toimintaan on vaikuttanut myös yrityksen kasvunopeus ja fuusioitumiset isompien toimijoiden kanssa.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla valittujen asiakasorganisaatioiden HR-henkilöitä, joiden tehtäviin kuului osaamisen ja oppimisen kehittäminen organisaatiossa. Vilma Mutka valitsi tutkimukseen osallistuvat organisaatiot ja henkilöt. Haastateltavien valintaan vaikutti tutkittava ongelma sekä haastateltavien asiantuntemus oppimisen kehittämisestä organisaatiossa. Vilkan (2021) mukaan tärkeä kriteeri haastateltavien valinnassa on haastateltavien asiantuntemus ja omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa tulee huomioida tutkimuksen kontekstuaalisuus eli sidonnaisuus aikaan, paikkaan ja tilanteeseen (Vilka, 2021). Haastateltavien informointi tutkimukseen tavoitteista ja merkityksestä kontekstuaalisuuden lisäksi motivoi haastateltavia tutkimukseen osallistumisesta (Vilka, 2021). Tutkimukseen

osallistuville henkilöille lähetettiin sähköpostilla etukäteen pohjatiedot tutkimuksesta ja kysymyksiä käsittelevät pääteemat ja muutama pääkysymys (Liite 1). Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen myös haastatteluajan pituus. Haastateltavien suostumusta tutkimukseen edesauttoi tutkimuksen aihe ja etukäteen määritelty haastatteluajan pituus.

Haastateltavat pitivät hyvänä, että haastattelun pohjatiedot ja pääkysymykset toimitettiin heille etukäteen. Tämä vaikutti heidän valmistautumiseensa haastattelua varten pysäyttämällä haastateltavat ajattelemaan ja syventymään tutkittavaan aiheeseen. Voidaankin sanoa, että tutkimuksen emansipatorinen tehtävä käynnistyi jo ennen haastattelua, koska lähes kaikki haastateltavat kertoivat syventäneensä ajatteluaan ja löytäneensä kehittämideoita omaan organisaatioonsa.

Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä. Haastattelun toteuttamiseen Teamsin välityksellä vaikutti haastateltavien ja haastattelijan välimatkan pituus. Myös tottumus toimia etäkontaktilla koronapandemian jälkeen tuntui luontevalta tavalta toimia haastattelutilanteissa. Yksi haastateltava ehdotti kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, mutta se ei toteutunut pitkän välimatkan vuoksi.

Haastattelutilanteeseen valmistautumisen etukäteinen huoli oli tekniikan toimivuus sekä vieraiden henkilöiden kohtaaminen verkon välityksellä. Haastattelutilanteissa tekniikka toimi pääsääntöisesti hyvin. Viimeisessä haastattelussa Teamsin kuuluvuus oli todella heikotasoisen, mikä vaikeutti haastattelun tekemistä ja myöhemmin litterointia. Teknisen haasteen sietämistä helpotti haastateltavan ihmisläheinen ja ymmärtävä asenne. Haastattelutilanteissa henkilökemiat toimivat hyvin, mikä helpotti haastatteluiden tekemistä.

Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu ja mahdollistaa vapauden tutkijalle sekä haastateltavien kokemuksien sanoittamiselle (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelun kysymykset pohjautuivat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan organisaation päätehtävää, rakennetta, kokoa ja henkilöstön ikää. Haastateltavien yksityiskohtaisiin taustoihin ei paneuduttu. Taustatietojen avulla pyrittiin lisäämään tutkijan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta (Vilkkä, 2021).

Haastattelutilanteessa haastattelijan tärkeä tehtävä on ohjata haastateltavaa pysymään annetuissa teemoissa. Myös tutkimuskysymysten sisällön ymmärtämisen varmentaminen on tärkeää. Kysymysten muotoilu ja sanojen valinnalla on merkitystä

haastateltavien kysymyksiin vastaamisessa (Vilkkä, 2021). Etukäteiskysymyksiä täydennettiin lisäkysymyksillä haastattelussa esille nousseiden teemojen mukaisesti. Lisäkysymykset oli etukäteen mietitty teemoihin ja tutkimukseen sopiviksi. Lisäkysymysten valintaan vaikuttivat haastateltavan työhistorian pituus organisaatiossa sekä kokemus osaamisen kehittamisestä ja oppimisesta. Myös organisaatioiden vaihtelevat tilanteet osaamisen kehittämisen ja vallitsevan oppimiskulttuurin suhteen vaikuttivat lisäkysymysten valintaan.

Haastatteluun oli varattu tunti aikaa, jota noudatettiin haastatteluista tehdessä. Yksi haastateltava antoi palautetta erityisesti siitä, että sovittua aikataulua noudatettiin ja kunnioitettiin toisten aikaa. Aikaikkuna rajasi myös tutkimuskysymysten määrää joissakin haastatteluissa.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeä tehtävä on herättää haastateltavien eli informanttien ajattelua tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen emansipatorisen tehtävän tarkoitus on vaikuttaa haastateltavien ajatteluun myös tutkimuksen jälkeen. Tärkeä emansipatorisuuden lisääjä on haastateltavien tunne siitä, että he ovat tulleet aidosti kuulluiksi ja myös heidän ymmärryksensä asiasta on lisääntynyt (Vilkkä, 2021). Tässä tutkimuksessa haastattelutilanne voitiin kokea myös haastateltavien reflektiohetkenä omassa työssään kiireen keskellä. Työelämälähtöisessä tutkimuksessa emansipatorisuuden tehtävän ymmärtäminen motivoi myös haastattelijaa haastattelun ja tutkimuksen tekemiseen.

4.4 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ja haastateltavien määrällä ei ole merkitystä vaan laadulla. Aineiston keräämisen päämääränä on sisällön laajuus. Tavoitteena on, että aineisto toimii asian ymmärtämisen välineenä tulkinnan muodostumisessa (Vilkkä, 2021). Puusan ja Juutin (2020) mukaan analyysin tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman rikas ja perusteltu tulkinta aineistosta.

Tutkimuksen haastatteluaineiston taltiointi tehtiin Teamsin nauhoitustoiminnolla. Haastateltavilta kysyttiin lupa taltiointiin. Jokainen haastateltava ymmärsi tutkimuksen tekemisen kannalta nauhoittamisen välttämättömyyden. Haastatteluiden tallentaminen lisää puheen muodossa olevien aineistojen päätelmien uskottavuutta (Puusa & Juuti, 2020). Kolme ensimmäistä haastattelua vain nauhoitettiin Teamsin nauhoitustoiminnolla. Kolmen viimeisen haastattelun nauhoituksessa käytettiin

Teamsin transkriptiotoimintoa, jossa kieleksi valittiin suomi. Kolmesta viimeisestä nauhoituksesta, joissa oli transkriptiotoiminto oli käytössä, saatiin Teams-nauhoituksessa muodostunut teksti siirrettyä suoraan Word-tiedostoksi.

Word-tiedostot tarkistettiin vielä videotallenteiden kanssa ja tehtiin teksteihin tarvittavat korjaukset. Tällä menetelmällä tarvittavien korjauksien määrä oli vähäinen. Kolmen ensimmäisen haastattelun litteroinnissa käytettiin apuna videoiden tekstitysohjelma Screenshot Castia. Ohjelman avulla saatiin muodostettua haastattelusta karkea tekstitiedosto, joka käytiin huolellisesti läpi videotallenteiden kanssa. Screenshot Cast-tekstitysohjelma tuotti tekstiin paljon vääriä sanoja, jotka eivät liittyneet mitenkään asiayhteyteen. Tekstitysohjelmien käyttäminen nopeutti paljon aikaa vievää litterointityötä. Myös Screenshot Castista muodostunut tekstitiedosto nopeutti aineiston litterointia tekstin virheellisyydestä huolimatta. Litterointiin kului aikaa neljästä yhdeksään tuntiin videota kohden. Kokonaislitterointiaika oli yhden työviikon mittainen. Tutkimuksen tietoturva ja haastateltavien anonymiteettiä ei vaarannettu tekstitysoimintojen käyttämisellä.

Tutkimusaineiston litteroinnissa voidaan käyttää fenomenologista lähestymistapaa, joka ei edellytä sanatarkkaa litterointia haastateltavien puhetta kuitenkaan muuttamatta. Tutkijan omaa tulkintaa voidaan verrata muihin tutkimuksiin ja yleiseen keskusteluun asiasta (Vilkka, 2021). Tutkimuksessa saatu aineisto oli rikas sekä määrällisesti että laadullisesti. Haastateltavilla henkilöillä oli kokemusta ja näkemystä oppimisen johtamisesta.

Haastatteluista kertyi videotallenteita yhteensä kuusi tunnin mittaista videota. Haastateltavien asiantuntemus ja mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen tuotti paljon kommentteja ja mielipiteitä. Tekstiksi muutettuna tiedostot olivat 30-60 sivua pitkiä. Screenshot Castilla tuotetut tekstitiedostot olivat lyhyempiä kuin Teamsin avulla tuotetut tekstitiedostot. Tekstitysohjelmien pituuteen vaikutti pääsääntöisesti tekstitysohjelman tulkinat puheesta. Tekstitysohjelmien tulkinat olivat osittain harvaan kirjoitettuja ja sisälsivät puheen lisäksi myös nauhoituksen ajan kirjauksen. Teamsin transkriptiotoimintoa käytettäessä kirjaantui myös haastateltavan ja haastattelijan nimet jokaiseen kommenttiin. Yhteensä tekstitysohjelmien tulkinat olivat 245 sivua.

4.5 Analyysimenetelmä

Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisältöanalyysiä. Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisältöanalyysi, jota voidaan käyttää myös yksittäisenä metodina (Tuomi & Sarajärvi, 2013). Sisältöanalyysia voidaan ajatella joustavana viitekehystenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa, 2020). Aineisto voidaan analysoida joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti riippuen tutkimuksen suhteesta teoreettiseen ymmärrykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2013). Analyysin tavoitteena on luoda aineistosta totuudenmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus, joka helpottaa tutkijan johtopäätösten tekemistä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kertyy paljon ja tutkimusongelmaan pohjautuva pelkistäminen helpottaa analyysin ja johtopäätösten tekemistä (Puusa, 2020). Pelkistämällä tiivistetään tutkimusaineisto poistamalla epäolennainen informaatio kuitenkin muuttamatta tutkimuksen tulosta (Vilkka, 2021). Aineistoa voidaan yhdistellä tekemällä teemoittelua etukäteen suunniteltujen aiheiden mukaan tai analyysivaiheessa nousevien teemojen mukaisesti (Puusa, 2020).

Tutkimusaineisto teemoiteltiin haastattelussa käytettyjen neljän pääluokkaan ja haastattelukysymysten mukaan. Aineiston pelkistämistä täytyi tehdä, koska dataa oli paljon. Myös organisaatioiden perustiedot, kuten henkilömäärä, monipaikkaisuus ja organisaatiomalli, koottiin yhteen tutkimusaineiston alkuun. Organisaatioiden perustiedot antoivat kuvan organisaation toiminnan luonteesta ja helpottivat tutkimusaineiston analysointia ja tulosten ymmärtämistä.

Analysoidun aineiston pohjalta tehtiin tutkimuskysymyksen liittyvät tulkinnot. Teoreettiset johtopäätökset syntyvät teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen päätelmien yhteisymmärryksestä (Puusa, 2020).

Aineiston analysointi pohjautui tutkimuksen ja haastatteluiden pääluokkiin:

- osaamisen kehittäminen ja sen näkyväksi tekeminen
- oppiminen
- oppimisen johtaminen
- organisaation oppimiskulttuuri

Aineisto luokiteltiin haastattelukysymyksiä apuna käyttäen pääluokan alle ylä- ja alaluokiksi. Tutkimustulosten analysointitaulukon (taulukko 2) avulla tulokset tulivat paremmin näkyviksi ja sen pohjalta johtopäätösten tekeminen helpottui. Aineiston analysoinnin ja luokittelun avulla täsmennettiin ja täsmennettiin tutkimuskysymyksiä.

TAULUKKO 2. Tutkimusaineiston luokittelu

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Osaamisen kehittäminen ja sen näkyväksi tekeminen	Osaamisen hankkiminen	-rekrytointi myös kansainvälisesti -kilpaileminen osajista
	Osaamistarpeen näkyväksi tekeminen	-työnkuvat -kehityskeskustelut -osaamistarpeet -toiminnan ohjausjärjestelmät
	Osaamisen kehittäminen, oppiminen	-henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat -osaamiskartoitukset, arvioinnit
	Osaamis- ja oppimistarvelähtöisyys	-liiketoiminta -teknologian kehittyminen -ilmiöt -megatrendit -strategia -asiakasprojektit -yksilöiden kehittymistarve
	Osaamisvajeeseen vastaaminen	-koulutus-, valmennusohjelmat -kv-rekrytointi -urapolkujen pidentäminen
	Osaamiseen liittyvät haasteet	-muutoksen nopeus -osaamisvajeen vaikutus talouteen -osaamisvajeen kiinniottaminen -tekijöitä, osajia puuttuu
	Oppiminen	Työssä oppiminen 70-20-10

	Työssä oppiminen	-työparityöskentely -moniammatilliset tiimit -oppiminen yhteistyössä -palaute, itsereflektio -ongelman ratkaisu
	Organisaation sisäiset oppimisen mallit	-koulutukset, valmennukset -lyhyet täsmäkoulutukset -työparit -kokeileva oppiminen -oppimispiirit -sparraus -asiantuntijuuden jakaminen
	Oppimisen haasteet ja kehittämiskohteet	-jatkuva oppiminen -työn hektisyys -aika ja paikka oppimiselle -suunnitelmallisuus -poisoppiminen
	Verkostot	-sisäiset verkostot -organisaation rajat ylittävät verkostot
	Oppimisen tukeminen	-HR henkilöiden ohjaus -viestintä, vuorovaikutus -raamit -yhteistyö -perehdytys
	Osaamisen ja oppimisen jakaminen	-verkostot, tiimit -dialogipajat -organisaatitasoiset tiedonjakotilaisuudet
	Yksilön mindset, itseohjautuvuus	-luottamus/ tuki -toimijuus, osallisuus -asenne -selkeät tavoitteet ja rakenteet

	Reflektointi	-osaamisen ja oppimisen näkyväksi tekeminen -säännöllisyys -tukevat rakenteet
	Mistä oppimistarpeet nousevat	-samat kuin osaamisen ja oppimisen tarpeet
Oppimisen johtaminen	Kenen vastuulla on oppimisen johtaminen	-HR henkilöiden -yhteisön vastuulla -yksilön vastuulla -esihenkilöiden
	Oppimisen johtamisen vahvuudet	-oppimismyönteinen johtajuus -ihmisläheinen johtaminen -yhteisöllisyyttä tukeva organisaatiomalli
	Oppimisen johtamisen haasteet	-ei selkeää roolitusta, vastuunjako -resurssit -oppimista tukeva arki kiireessä -oppimisen näkyväksi tekeminen -vuorovaikutus
	Itseohjautuvuuden tukeminen	-tarpeellinen, riittävä yksilöllinen tuki -yksilöiden erilaiset tarpeet -tiimimalli, rakenteet -pelisäännöt -luottamus
	Oppimisen johtamisen keinot	-osaamiskartoitukset -sertifioinnit -suorituskykyprosessi -mittarit -oppimissopimus
	Oppimisen kehittämisen keinot	-johdon mindset -johdon työnjako -oppiminen osaksi työprosesseja

Organisaation oppimiskulttuuri	Arvosana oppimiskulttuurista	-keskiarvo 7,8
	Olemassa olevat tavat, jotka vaikuttavat oppimiskulttuuriin	-sitoutunut johto -avoin ilmapiiri -oppiminen näkyy organisaation arvoissa ja arjessa
	Oppimispuhe	-osaksi arkipäivän puhetta -organisaatiossa puhutaan siitä mitä tehdään
	Oppimiskulttuurin kehittäminen	-konkreettiset toimenpiteet -oppimisen ymmärtäminen metatasolla -yhtenäiset käytännöt -ihmisten auttaminen oppimisen alkuun

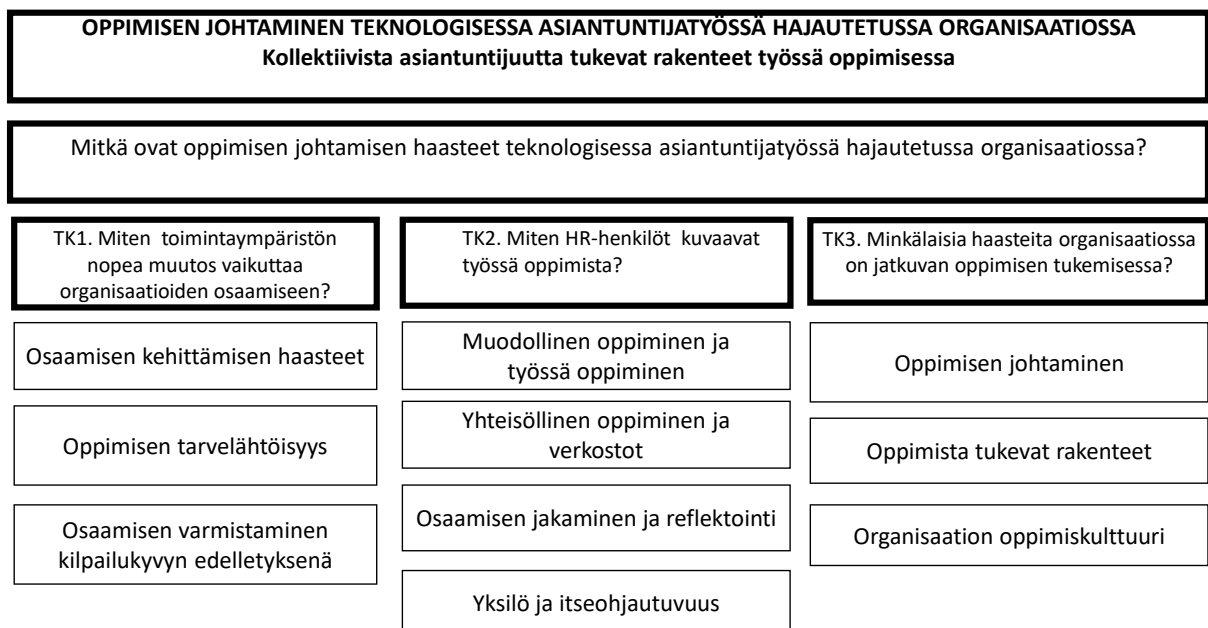
4.6 Tutkimusetiikka ja tietosuojanäkökohdat

Tutkimusetiikka pohjautuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ja kulkee mukana koko tutkimuksen ajan ja kaikissa sen vaiheissa. Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovittuja sääntöjä, jotka koskevat kaikkia tieteen osapuolia ja yleisöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja asiantuntijuuden osoittamista tieteen tekemisessä. Tutkijan on osoitettava rehellisyyttä tiedonhankinnassa viitaten tietolähteisiin ja tutkimuksia kohtaan huomioiden muiden tutkijoiden saavutukset. Tutkijan on myös tutkimustyössään ja tutkimustulosten esittämisessä osoitettava rehellisyyttä ja tuoda julki tutkimustulosten merkityksellisyys. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari on tutkija itse ja tekemänsä ratkaisut (Vilka, 2021).

Tutkimuksen tietosuojasta on huolehdittu huolellisella yritys- ja henkilötietojen käsittelyllä. Tutkimusaineistoa on säilytetty niin, ettei tutkimuksen tuloksia voi käyttää väärin. Haastateltaville luvattiin, ettei tutkimusaineistoa käsiteltäessä tutkimuksen tietoja voi yhdistää tutkimuksen organisaatioihin.

5 MITKÄ OVAT OPPIMISEN JOHTAMISEN HAASTEET TEKNOLOGISESSA ASiantuntijatyössä HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA?

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset kysymys- ja päätuloskohtaisesti kuvion kaksi mukaisesti. Tutkimuksessa haastateltavien HR-henkilöiden kommentit on eritelty tuloksia esitellessä H-kirjaintunnuksilla.



KUVIO 2. Tutkimuskysymykset ja teemat

5.1 Miten toimintaympäristön nopea muutos vaikuttaa organisaatioiden osaamiseen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti organisaatioiden osaamiseen vaikuttavia haasteita, jotka aiheutuivat toimintaympäristön muutoksesta. Esittelen tulokset kuvion kaksi mukaisessa järjestyksessä. Teemat ovat osaamisen kehittämisen haasteet, oppimisen tarvelähtöisyys ja osaamisen varmistaminen kilpailukyvyyn edellytyksenä

Osaamisen kehittämisen haasteet

Kaikki haastateltavat mainitsivat toimintaympäristön muutoksen vauhdin haastavan organisaatioiden osaamisen varmistamista ja sen ajantasaista kehittämistä. Maailman nopeassa muutosvauhdissa ehkä yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen suurin haaste on pysyä mukana muutoksen tuomissa vaatimuksissa. Yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen vaikuttaakin toimintaympäristön muutos ja maailman tapahtumat. Myös erilaiset ilmiöt muuttavat teknologian kehittämistarpeita ja siinä tarvittavaa osaamista. Teknologian kehitys ja toimintojen digitalisoituminen vaikuttavat yhteiskuntaan ja teknologisten alojen toimintaan sekä sen myötä kokonaisvaltaisesti osaamisvaatimukseen työelämässä.

...et me ollaan jatkuvassa osaamisvajeessa jokainen meillä, koska maailma muuttuu niin lujaa niin tavallaan sitten se toisaalta on niinku sen oppimisen tärkeys ja sen oppimisen imu että että tuota teknologiat menee eteenpäin...myöskin tää on niinku jatkuvaa sen niinku pulssilla olemista että mikä teknologia tulee ja mitä nyt olisi pitänyt oppia ja miten me se opitaan...(H5)

Tutkimuksen mukaan organisaatioiden osaamisen ja oppimisen kehittämiseen ei vaikuta vain teknologian kehitys, vaan myös muut aikaa muokkaavat megatrendit. Kestävän kehityksen ja ekologisuuden haasteet pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintaansa kestävämpään suuntaan. Kestävän kehityksen mukainen toiminta vaikuttaa materiaalivalintoihin ja tapaan tehdä työtä, jotka puolestaan vaikuttavat osaamisen muuttumiseen ja työn prosesseihin. Haastateltavilla oli huoli siitä, miten varmennetaan ajantasainen osaaminen toimintaympäristön muutoksessa niin, ettei organisaation toiminta häiriinny.

...me tarvitaan ihmisiä, joilla on tietty kypsyyssaste ja osaaminen ja kykeneväisyys luoda isompia kokonaisuuksia, speksata arkkitehtuuria ja ja jutella asiakkaan kanssa ja kaikkea että, että tavallaan ehkä niinku niitten nykyisten niinku titteleiden aukaiseminen mitä kompetensseja siellä on ja mitä sä mikä sinua kiinnostaa ja miten sä lähdet niinku menemään sitä kohti (H5)

Oppimisen tarvelähtöisyys

Kaikkien organisaatioiden osaamisen kehittäminen ja oppiminen pohjautui strategiaan ja strategiasta nouseviin kyvykkyyksiin.

...yrityksen niinku oma visio, strategia, että mihin me ollaan niinku matkalla että että tota että yrityksessä selkäytimessä on niinku jolloin se on niinku itsestäänselvyys, että niin niitä täytyy oppia (H2)

Haastateltavat yksi (H1) ja kolme (H3) korostivat, että organisaation osaamisessa olisi tärkeää koko henkilöstön ymmärrys organisaation perussubstanssista ja siihen liittyvän perusosaamisen ylläpidosta. Perusosaamisen puuttumisen koettiin vaikuttavan organisaation tekemisen tasoon ja organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan ymmärtämiseen. Organisaation prosessien pitäisi toimia resurssi- ja kustannustehokkaasti. Myös työn lopputulos ja laatu vaikuttivat organisaation kilpailukykyyn. Pitkässä juoksussa organisaation osaamisvajeella ja sen kiinniottamisella koettiin olevan pitkäkantoisia vaikutuksia organisaation liiketoimintaan ja talouteen.

Tutkimuksen osallistuneet organisaatiot olivat asiantuntijaorganisaatioita, joissa osaamisen tarpeet määräytyivät asiakasprojektien mukaan. Myös asiakkaiden tarpeet muuttuivat muutoksen trendien mukana. Asiakasprojekteissa tarvittiin uutta teknologiaa ja sen myötä uutta osaamista asiantuntijatyössä. Projektit olivat vaativia ja niissä tarvittiin monipuolista osaamista ja kokemusta perussubstanssiosaamisen lisäksi.

...kun siis tota nääkin projektit missä mekin ollaan mukana ne on niin monimutkaisia siellä on niin monenlaista toimijaa siis niinku just että vaikka kilpailijatkin tekee yksi työtä ja ihmisiä erilaisilla taustoilla tarvitaan niitä erilaisia

osaamisia niinku mieltii että siellä on niin paljon erilaisuutta erilaisilla taustoilla niin on pakko niinku jotenkin osata toimia niiden ihmisten kanssa (H4)

Erilaiset sertifikaatit ja standardit vaikuttivat osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen organisaatioissa. Laatuvaatimukset olivat toimialakohtaisia ja vaikuttivat organisaatioiden toiminnan uskottavuuteen ja pätevään toimijuuteen. Pääomistajan ja päätoimeksiantajan laatuvaatimukset vaikuttivat kahden organisaation osaamisen kehittämiseen. Osaamiseen oli olemassa mittarit, jotka perustuivat standardeihin ja sertifikaatteihin. Mittareiden avulla voitiin seurata osaamisen kehittymistä haluttuun suuntaan ja kehittää oppimista esiin nousevien tarpeiden mukaan.

Osaamisen ja oppimisen kehittämisen tarve ei noussut vain organisaatioista vaan myös yksilöistä. Haastateltava viisi (H5) mainitsi, että jokainen on jatkuvassa osaamisvajeessa koska maailma muuttuu niin lujaa. Valveutunut työntekijä, joka on kiinnostunut omasta osaamisestaan, on valmis ja halukas oppimaan lisää. Kaksi haastateltavaa mainitsivatkin, että oppiminen ja oppimishalukkuus ovat yksilön työturva nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Jatkuva oppiminen ja oppimisinto lisäävät osaamisen kehittymisen myötä yksilön markkina-arvoa työnhaussa. Enää ei voi ajatella, että viisi vuotta sitten hankittu koulutus ja siinä saatu osaaminen olisivat pysyvää. Teknologian kehittymisvauhti on niin kova, että siihen tarvittava osaaminen täytyy löytää muualta kuin kursseilta.

Osaamisen varmistaminen kilpailukyvyn edellytyksenä

Riittävän osaamisen turvaamiseksi organisaatiossa kaikki olemassa oleva osaaminen pitäisi saada näkyväksi ja osaamisen resurssit pitäisi saada tehokkaaseen käyttöön. Haastateltavissa organisaatioissa oli erilaisia tapoja tehdä olemassa oleva osaaminen näkyväksi. Osaamiseen liittyvän tiedon avoimuus ja järjestelmällinen tiedon prosessointi vaihteli organisaatioiden välillä. Systemisin tapa toimia oli digitaalinen toiminnanohjausjärjestelmä, johon kaikilla oli avoin pääsy. Järjestelmässä pystyttiin yhdistämään sekä osaamisen tarve että olemassa oleva osaaminen. Tämä helpotti osaamisen resurssointia tarvelähtöisesti organisaatiossa. Henkilöstön vastuulla oli päivittää oma osaamisensa järjestelmään ja kirjata sinne myös omia osaamisen kehittämistarpeita. Osassa organisaatioita tarvittavat kompetenssit oli auki kirjoitettu työnkuviin, jotka ohjasivat osaamisen kehittämistä ja oppimista.

Organisaation vuorovaikutukseen perustuva osaamisen näkyväksi tekeminen oli myös tapa toimia. Osaamisesta ja sen kehittämisestä keskusteltiin organisaatio- tai tiimitasolla. Osaamiskeskustelun pohjana olivat organisaation tavoitteet ja strategia. Myös perinteinen Excel-taulukko oli osaamisen tietovaranto, mutta se oli vain HR-henkilöiden ja johdon käytössä. Haastateltava viisi kritisoi systeemejä ja mallintamisia niiden jähmeyden ja muutoksessa mukana pysymättömyyden vuoksi.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin myös osaajapulan. Osaavista tekijöistä oli jatkuva pula kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Haastateltava kaksi mainitsi myös kansainvälisen rekrytoinnin tuomat mahdollisuudet osaajapulan ratkaisemiseksi.

...tosi kansainvälistä siitä näkökulmasta että tota noin niin tuota tuota että ilmoitukset on nettisivuilla ja ei oo ei oo väliä mistä se ihminen niinku hakee meille töihin niin se on niinku viivalla muiden kanssa... (H2)

Kapeasektorisella toimialalla organisaatiot kilpailivat samoista osaajista. Haastateltava viisi (H5) mainitsi, että heidän huippuosajansa saavat lähes kerran viikossa työkutsuja muihin organisaatioihin. Siksi olisikin tärkeää tukea yksilöiden kehitystä työssä ja sitouttaa heidät organisaatioon. Nuoria osaajia houkuteltiin kasvamaan ja sitoutumaan organisaatioihin oppilaitosyhteistyön ja harjoitteluohjelmien avulla.

...et me saadaan saadaan rekrytoitua parhaat ihmiset ja että me saadaan pidettyä ne parhaat ihmiset meillä jotta se heidän niinku polku eteenpäin on jollakin tavalla niin kun näkyvä ja ...et he tunnistaa sen mitä mitä mahdollisuuksia on niin se on niinku yks semmonen haaste (H5)

Haastateltavat korostivat, että organisaatiossa tarvitaan hyvää osaamisen johtamista ja kehittymismahdollisuuksien näkyväksi tekemistä. Osaajille oli tärkeää työn sisältö ja arvot sekä isompien kokonaisuuksien ymmärtäminen.

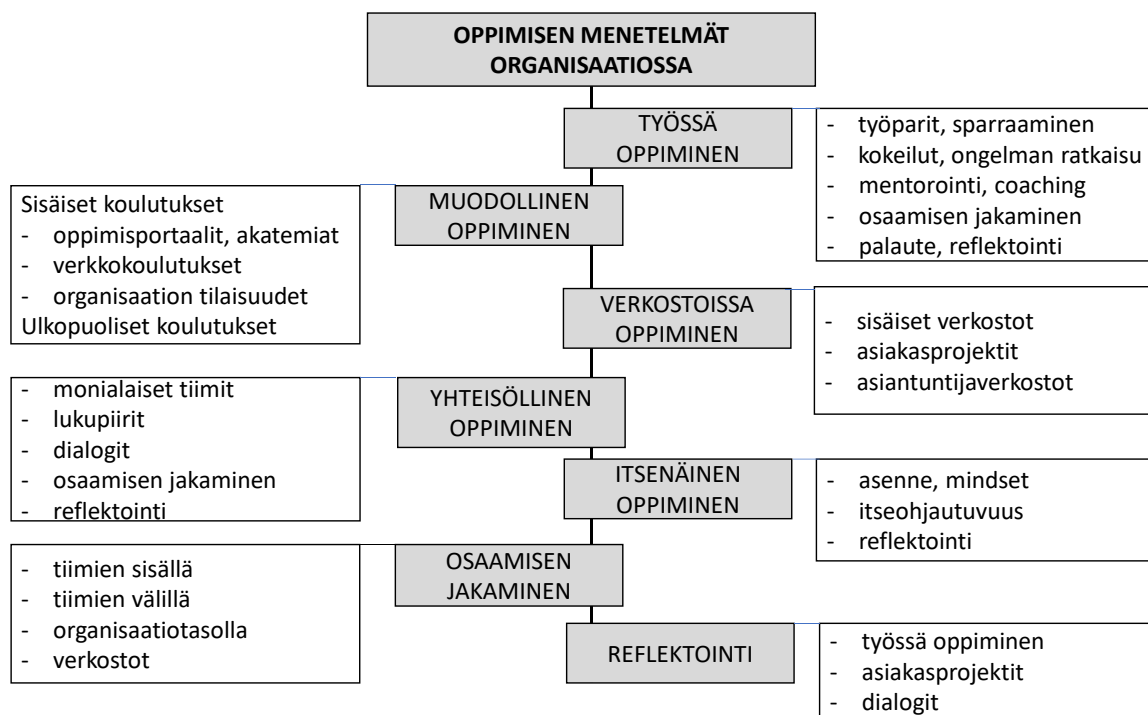
...ei niinku riitä että kyllä nyt töitä on missä tahansa vaan vaan että se niinku et mitä se työn sisältö on, millaisessa yhteisössä ollaan, mitä muita arvoja on, mitä, miten he pystyvät kehittymään, miten sitä tuetaan kehittymään...(H5)

Tutkimuksessa arvostettiin myös vanhemman henkilöstön osaamista. Haastateltava neljä (H4) pohti, miten työvoimapulaan voitaisiin vastata sillä, että vanhempaa väkeä saataisiin pysymään pidempään työelämässä tai palaamaan työelämään takaisin.

Mahtavia on ne tyypit, jotka on konkareita ja silti ne on niinku oppimiskykyisiä ja haluaisi ja ja ja tavallaan niinku niin nehän on niinku timantteja ja ja sitten he myöskin itse oppii...me ollaan alalla missä on pakko koko ajan oppia niin niin tota...niin siis nehän on niinku loistavia, koska he pystyy sitten myöskin mentoroimaan ja viemään eteenpäin ja ja ei vaan sitä substanssia vaan myöskin asenteita ja asennoitumista töihin ja ja ja niinku isompia juttuja niin niin tuota niin ihan timantteja meillä on töissä (H5)

5.2 Miten HR-henkilöt kuvaavat työssä oppimista?

Toinen tutkimuskysymys kuvaa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista HR-henkilöiden näkökulmasta. Keskeiset tulokset on esitelty kuvion kaksi mukaisesti. Kuviossa kolme esitellään tutkimuksen osallistuneiden organisaatioiden käyttämiä oppimismuotoja. Kuvion keskellä on keskeiset ja merkittävät oppimista edistävät yläkäsitteet. Niiden alle koottu käytössä olevia menetelmiä, tapoja sekä oppimiseen vaikuttavia asioita organisaatioissa. Keskeiset oppimista tukevat menetelmät ja yksityiskohdat esiintyvät kuviossa useampaan kertaan.



KUVIO 3. Oppimisen menetelmät teknologiaorganisaatioissa HR-henkilöiden kuvaamana

Muodollinen oppiminen ja työssä oppiminen

Haastatteluissa työssä tapahtuvaa oppimista havainnollistettiin työssä oppimisen mallilla 70-20-10. Mallin mukaan työssä oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu työn kautta, 20 prosenttia yhteisöllisessä oppimisessä ja 10 prosenttia muodollisessa koulutuksessa. Neljässä organisaatiossa tämä malli pääsääntöisesti toteutui. Kahdessa organisaatiossa muodollisen koulutuksen osuus oli vähäinen tai sitä ei ollut ollenkaan.

Ja sitten koulutukset on sitten oma asia, että monestihan ihmiset ajattelee että se koulutus on niinku se juttu. Mutta että mutta se on loppupeleissä niin se on ikään kuin se teoreettinen perusta, josta lähdetään sitten vaikka uutta osaamista kasvattaa. Mutta sitten se varsinainen oppiminen tapahtuu kuitenkin sitten sitten siinä tehokkaimmin siinä työssä ja sitten yhteistyössä ja palautteen kautta niin. (H4)

Teknologian kehityksen vauhti haastaa työntekoa uuden oppimisella ja päivittäisillä ongelmanratkaisuilla. Kahdessa organisaatiossa hyväksyttiin kokeilut ja kokeilukulttuuri sekä niiden avulla oppiminen. Kokeileva oppiminen koettiin oppimisen ja ratkaisujen nopeuttajana. Kokeiluja tehtiin myös yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kokeilut olivat toisessa organisaatiossa välttämättömiä, koska valmiita ratkaisuja ei ollut olemassa.

Työtä tehtäessä ja siinä oppiessa käytettiin paljon yhteisöllisiä ja vuorovaikutteisia työtapoja, jotka perustuivat osaamisen jakamiseen, palautteen antamiseen ja reflektointiin. Työparimalli (kuvio 3) lisäsi osaamisen ja oppimisen jakamista ja reflektointia. Neljässä organisaatiossa käytettiin työparimallia työssä oppimisessa. Työpari muodostui kokeneemmasta ja kokemattommasta tekijästä. Kahdessa organisaatiossa työparimallista käytettiin perinteistä mestari-kisälli-nimitystä. Mestari ei enää ollut hän, jolla oli pidempi työura tai enemmän ikää, vaan hän, jolla oli syvempi tai laajempi osaaminen asiaan. Varsinkin digitaalisella alalla nuorella osaajalla voi olla viimeisin tieto ja osaaminen teknologiasta. Asiantuntijuutta ja osaamista kasvatettiin yhteisöllisesti erilaisia tapoja käyttäen (kuvio 3).

...se oppiminen muuttuu että ne onko onko meidän asiantuntijoista joku joka osaa... yksi osaa on tehnyt vuoden ja ja nyt sitten tavallaan ensi viikolla juuri sitä speksataan että miten tää niinku ratkaistaan niin varmaan ratkaistaan niin että jokainen itse opiskelee sen portaalin kautta tietyn niinku oppimispolun jonka jälkeen tämä mestari sitten pitää jonkun sparrehetken, jossa sitten syvennetään niitä mahdollisia kysymyksiä (H5)

Organisaatioissa käytettiin myös valmentavan työotteen ja ohjauksen malleja, jotka ovat rinnastettavissa työparimalliin ja vuorovaikutteiseen osaamisen kehittämiseen ja oppimisen tukemiseen. Käytössä olevia menetelmiä olivat coachaus, mentorointi ja sparraaminen (kuvio 3). Valmentamiseen käytettiin myös ulkopuolisia toimijoita.

Muodollinen eli formaali koulutus olivat pienemmässä roolissa organisaatioiden oppimisessa. Osassa organisaatioita muodollinen koulutus (kuvio 3) koettiin tärkeänä teoreettisen perustan luomisessa. Teoreettisen tiedon syventämiseen tarvittiin työtehtäviä, johon tieto liittyi ja yhteisöä minkä kanssa tietoa ja oppimista voitiin reflektoida. Haastateltava kolme (H3) koki muodollisen koulutuksen

merkityksettömänä, koska koki oppimisen jäävän irralliseksi työnteon kontekstista. Muodollinen koulutus ei voinut olla aina edes vaihtoehto osaamisen hankkimiseen ja uuden oppimiseen, koska tarvittavaa koulutusta ei ollut saatavilla. Teknologia kehittyi joltain osin niin kovaa vauhtia, että tieto täytyy hakea internetistä, kokeilemalla tai verkostoja hyödyntäen.

Muodollista koulutusta järjestettiin organisaatioiden sisällä täsmäkoulutuksilla ja asiantuntijaluennoilla. Oman organisaation järjestämän muodollisen koulutuksen aiheet liittyivät työelämässä tarvittaviin metataitoihin tai organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja osaamisvaatimuksiin. Tutkimuksessa vuorovaikutustaidot ja oppiminen koettiin tärkeiksi metataidoksi. Kun organisaatiot toimivat monipaikkaisesti, niin tärkeää olisi oppia tekemään työtä asynkronisesti.

Tuota enemmän tällaisia metataitoja, kun se on kuitenkin tällaisessa konsultti työssä. Tärkeää, että on hyvät kommunikaatio taidot ja...(H4)

Yhdessä organisaatiossa oli laadittu osaamisohjelmat asiantuntijatyön perusosaamiseen sekä johtamisen kompetensseihin. Talenttien valmukseen oli myös oma koulutusohjelma. Toisessa organisaatiossa oli käytössä pääomistajan luoma oppimisportaali, joka ohjasi henkilöstön oppimista ja osaamista organisaatossa haluttuun suuntaan. Oppiminen tapahtui organisaation omassa oppimisympäristössä. Organisaatioissa oli erialaisia koko henkilöstön sisäisen oppimisen tapahtumia kuten, workshoppeja, kickoff-tapahtumia, ”konferensseja” ja dialogeja (kuvio 3). Dialogeissa sisältöinä oli organisaation tavoitteet, strategia ja yleiset asiantuntijatyön kompetenssit sekä työelämäosaaminen.

Haastateltava yksi (H1) mainitsi blended learningin eli sulautuvan oppimisen. Oppimismallisissa oli oppimisen erilaisia elementtejä kuten itseopiskelua verkovalmennuksien kautta, ryhmäkeskusteluja, ja harjoittelua työssä. Tämän oppimismallin avulla pystyttiin hyvin yhdistämään työssä oppiminen ja muodollinen oppiminen. Ryhmäkeskusteluja pystyttiin käymään sekä verkon välityksellä että omassa työyhteisössä toisia sparraillen. Verkkoympäristössä pystyttiin järjestämään myös lyhyitä täsmäiskuja, intensiivikoulutuksia, kohdennettuun osaamistarpeeseen. Tällaisia koulutuksia tarjosivat oman organisaation lisäksi myös erilaiset instituutiot.

Yhteisöllinen oppiminen ja verkostot

Tutkimuksessa koettiin työssä oppimisen yhteisöllisyys merkittävänä.

Semmoinen niinku yhdessäoppiminen siinä mielessä just että että tota yhdessä syntyy vaan parempaa kuin yksin (H4)

Matalahierarkkisissa organisaatioissa oppimista tapahtui tiimeissä, joissa yksilöillä oli yhteinen päämäärä tiimin osaamisen vahvistamiseksi. Moniammatillisissa tiimeissä yksilöillä oli mahdollisuus kasvattaa osaamistaan oman osaamisalueensa ulkopuolelle laajentaen omaa osaamishorisonttiaan. Tiimit jakoivat osaamistaan ja tekivät yhteistyötä myös yli tiimirajojen ristipölytteisesti (kuvio 3). Tiimimallin koettiin tukevan ketteriä toimintatapoja myös oppimisessa. Yhdessä organisaatiossa tehtiin tiimeissä yhteinen oppimissopimus, josta nousivat tiimien ja yksilöiden oppimisen tarpeet ja tavoitteet.

Tiimien lisäksi työyhteisöissä toimi erilaisia ryhmiä, jotka olivat muodostuneet jonkin opittavan asian ympärille itseohjautuvasti. Ryhmät olivat muodostuneet itsenäisesti ja niiden toiminta oli vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Ryhmiin sai osallistua kuka tahansa organisaation jäsen, joka oli kiinnostunut asiasta. Ryhmissä toimi eri tasoisia ja eri ikäisiä osajia, jonka koettiin rikastuttavan työyhteisön toimintaa. Organisaatioissa tällaisia yhteisöjä kutsuttiin erilaisilla nimillä, kuten kilta, foorumi tai oppimispiiri.

Kolmessa organisaatiossa oli käytössä tai oli ollut käytössä lukupiiri (kuvio 3). Yhteiseksi luettavaksi valittu materiaali käsiteltiin yhdessä ja esiin nousseen tiedon merkitystä pohdittiin oppimisen näkökulmasta sekä oppimisen hyödynnettävyydestä organisaatiossa. Yhdessä organisaatiossa oli myös oma kirjasto, josta oli mahdollisuus lainata kirjoja. Henkilöstö sai ehdottaa myös kirjastoon hankittavia kirjoja.

Myös osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen liittyviä keskusteluja, dialogeja (kuvio 3), käytiin tiimin kanssa. Silloin yksilöiden oppiminen ja osaamisen kehitymisuunta tuli näkyväksi koko tiimille. Tiimin yhteinen näkemys oppimistarpeesta mahdollisti myös yhdessä oppimista ja mentorointia tiimin jäsenten kesken. Haastateltavat kokivat yhteisöllisessä oppimisessa tärkeäksi osaamisen jakamisen ja oppimisen reflektoinnin yhdessä toisten kanssa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat verkostot (kuvio 3) merkityksellisinä yhteisöllisen oppimisen paikkoina. Organisaatioissa oppiminen tapahtui yhä enemmän verkostoissa. Verkostot olivat organisaation sisäisiä, projekteihin liittyviä tai ulkopuolisia asiantuntijaverkostoja. Kaikissa organisaatioissa keskeinen verkostoja muodostava asia oli asiakasprojektit. Niissä tarvittiin monipuolista osaamista, jota löytyi organisaation sisältä eri tiimeistä tai yksiköistä. Asiakasprojektien kokoonpanot vaihtelivat projektissa tarvittavan osaamisen mukaan ja niiden ympärille muodostui verkostoja, joissa oli osajia myös eri organisaatioista. Ulkopuolisissa verkostoissa myös asiakas oli yksi verkoston toimija. Ulkopuolisten verkostojen merkitys koettiin laajana oppimisverkostona, jossa tehtiin osaamisen vaihtamista ja luotiin uutta oppimisen vaikuttavuutta.

Osa organisaation ulkopuolisista verkostoista oli epävirallisia, joissa verkoston toimijoilla oli samat kiinnostuksen kohteet. Verkostot liittyivät vapaa-ajan toimintaan ja harrastuneisuuteen teknologiaa kohtaan. Epäviralliset verkostot, jotka toimivat pääsääntöisesti vapaa-ajalla, koettiin myös oppimista edistävinä.

Käytäntöyhteisö joo niinku tavallaan et sellasia on enemmän ja vähemmän aktiivisia Suomessakin toimii tavallaan että eikä niistä niinku kysellä tai mietitä sitä että kuka on mistäkin firmasta vaan tavallaan kokoontuu sinne sen tietyn vaikka just teknologian tai muun muassa aihepiirin ympärille. (H2)

Osaaminen jakaminen ja reflektointi

Osaamisen ja oppimisen jakaminen (kuvio 3) koettiin merkitykselliseksi kaikissa organisaatioissa. Kolmessa organisaatioissa osaamisen ja oppimisen jakaminen oli arkipäiväistä ja sitä tehtiin systemaattisesti. Organisaatioissa, joissa osaamisen ja oppimisen jakamista ei tehty vielä kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti, se koettiin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Osaamisen ja oppimisen jakamisella voitaisiin vaikuttaa työprosessien sujuvuuteen ja jopa liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Osaamisen jakamisen tueksi organisaatioissa tarvittaisiin aitoja sisäisiä verkostoja, joiden toimijuus ulottuisi koko organisaation toimialueelle.

Osaamisen ja oppimisen jakamisen käytänteet vaihtelivat organisaatioiden välillä niin tiimi-, kuin organisaatiotasolla. Tiimitasolla osaamisen ja oppimisen jakaminen kuului viikoittaisiin palaverikäytänteisiin.

...virheiden salliminen ja niiden jakaminen tiimin palavereissa...oivalluksien jakaminen, kulttuurin avoimuus, jokainen jakasi vuorollaan oppimiseen liittyvää...vaatii aluksi heittäytymistä. Esihenkilöt voisi olla kärkijoukoissa kertomassa mokiaan ja oivalluksiaan...(H1)

Myös tiimien välistä tiedonjakoa tehtiin ristipölytteisesti (kuvio 3). Koko organisaation tasolla henkilöstölle järjestettiin infotilaisuuksia verkon välityksellä. Jokaisella työntekijöillä oli mahdollisuus järjestää tilaisuus ja kutsua väkikoolle. Yhdessä organisaatiossa oli yksi päivä, Tech Friday, nimetty osaamisen jakamiselle tai uuden teknologian esittelylle. Kaksi haastateltavista mainitsi, että jaettavaa tietoa oli paljon ja sitä jaettiin usein. Jokaisen yksilön organisaatiossa täytyi itse arvioida tiedon tarpeellisuutta oman oppimisensa ja osaamisensa kannalta huomioiden myös oma ajan käyttönsä.

Tutkimuksen organisaatioissa (kuvio 3) reflektointi oli keskeinen oppimista tukeva elementti. Reflektoinnin avulla oppiminen tehtiin näkyväksi ja sen pohjalta suunniteltiin tulevia oppimistarpeita. Reflektoinnin ja palautteen antamisen jokainen haastateltava koki tärkeäksi työssä oppimisessa. Kun oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työssä tai työn ohella, ilman reflektointia oppimisen ja osaamisen kehittymisen huomaaminen voi jäädä ohueksi. Oppimisen tukemiseen työssä tarvittiin palautteen antoa osaamisen ja sen kehittymisen näkyväksi tekemiseksi yksilölle itselleen.

Että hetken välillä pysähtyy, miettii ja niinku esimerkiksi sillä tavalla, että mitäs jos nyt alkaisi tämä sama projektiin mitä sinä tekisit toisin, että jotenkin tulisi näkyville se, että mitä? Koska monesti just se että se työssäoppiminen on niin jotenkin... siihen vähän niinku itse sokaistuu... (H3)

Lähiesihenkilöiden rooli työn palautteen antamisessa oli tärkeä. Esihenkilöiden palautteen antamisen käytännöt vaihtelivat organisaatioissa. Yhdessä organisaatiossa esihenkilöt antoivat palautetta säännöllisesti kaksi kertaa kuukaudessa henkilöstölle. HR-henkilöt tukivat esihenkilöiden palautteen antamista ohjaten esihenkilöiden palautteenantotaitoja esimerkiksi yksinkertaisilla työtä hahmottavilla reflektiokysymyksillä. Palautekulttuuri sekä palautteen antaminen että pyytäminen koettiin merkitykselliseksi oppimisen kannalta.

Itsereflektiota (kuvio 3) tehtiin työssä oman osaamisen näkyväksi tekemiseksi itselle. Itsereflektio ja palautteen anto tuki yksilöiden ammatillista itsetuntoa. Itsereflektio viitoitti myös oppimisen polkua ja sitä mitä oli oppinut. Itsereflektio oli hyvä, koska yksilöt olivat erilaisia ja jokaisella on omat oppimisensa tarpeet. Yksilötasolla oppimispuhetta käytiin kehitys-, kasvu- tai oppimiskeskusteluissa esihenkilön tai HR-henkilön kanssa. Organisaatiossa tehtiin myös henkilöstön henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia tai oppimissopimuksia.

Työssä opitaan varmasti päivittäin tosi paljon mutta se että jos oikeesti halua kehittyä jossain taidossa et siinä vois olla tavoitteellinen ja vähän suunnitelmallinen ja miettiä vähän silleen jotain niinku vaikka sellaisia milestoneja...(H2)

Yhteisöllinen reflektointi (kuvio 3) oli tapa toimia projektien tai työtehtävien valmistumisen eri vaiheissa tai projektin päätyttyä. Asiakasprojektien reflektointia tehtiin oman työtiimin kanssa, mutta myös asiakkaiden kanssa projektien aikana tai valmistumisen jälkeen. Projektien reflektoinnin avulla pystyttiin parantamaan ja tehostamaan työn prosesseja samalla, kun parannettiin ja kehitettiin yksilöiden ja yhteisön oppimista. Yksi haastateltavista mainitsi, että tavoitteena olisi saada organisaatiossa käyttöön 360 palautemalli.

Yksilö ja itseohjautuvuus

Haastateltava kolme (H3) totesi muutoksen olevan pysyvää ja jokaisen pitäisi ravistella omia mielenmallejaan menestyäkseen muutoksessa. Enää ei voisi ajatella vain urakehitystä vaan ajattelu pitäisi suunnata enemmän osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Teknologian muutoksessa ei voi ennustaa millaisia työtehtäviä tai työnrooleja tulevaisuudessa on.

Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisen ja oppimisen keskiössä oli yksilön asenne ja ajattelu eli mindset. Haastateltavan kolme (H3) mielestä osaamisen kehittäminen oli jokaisen yksilön vastuulla ja siinä pitäisi huomioida organisaation strategiset toimenpiteet ja tavoitteet. Tarvittaisiin asennetta ja kykyä toimia keskeneräisyydessä ja ratkaista asioita. Mindsetin täytyisi olla ongelmia ratkaiseva ja tukea toimimista epävarmuudessa.

Jos se on se oma motivaatio on kohdillaan niin niin niin se on ihan paras polttoaine sitten kaikkeen tähän, että silleen niitä parhaiten parhaita oppimistuloksia ja se asiantuntijuus syntyy ihan varmasti parhain...(H4)

Neljässä organisaatiossa, jotka toimivat tiimimallin mukaa, luotettiin yksilöiden itseohjautuvuuteen myös oppimisessa. Haastateltava kolme (H3) mainitsi, että itseohjautuvat ihmiset viihtyvät hyvin tiimiorganisaatiossa, koska tiimimalli tuki yksilön itseohjautuvuutta. Itseohjautuva yksilö havaitsi muutoksen suunnan ja osasi käyttää luovuutensa mennäkseen sitä kohti. Itseohjautuvuudessa oli tärkeää reflektoida omaa työtään ja osaamistaan. Haastateltava neljä (H4) sanoikin, että yksilöiden pitäisi oivaltaa työssä oppimisen keinot ja ongelmien ratkaiseminen, että voi suoriutua työstä. Oppimisen tarpeet nousivat myös yksilöstä itsestään.

... juuri tuo sitä ajatusta että että mahdollisimman paljon ihminen itse...jotenkin kun jokainen on itsensä asiantuntija oman tilanteen asiantuntija, oman osaamisen ja kehittymisen asiantuntija...(H4)

Työskentely tiimiorganisaatiossa lisäsi yhteiskehittämistä ja se vaati yksilöiltä myös uusien taitojen oppimista. Yhteisöllisesti toimittaessa piti muuttaa ajattelua ja pois oppia huonoista käytöstavoista sekä kiinnittää enemmän huomiota toisten kunnioittavaan kohtaamiseen, huomioimiseen ja vuorovaikutukseen. Ihmisten mielenmallien koettiin olevan tiukassa ja uuden oppimisen tiellä oli poisoppiminen vanhoista tavoista ja käytännöistä. Poisoppiminen vei aikaa uuden oppimisesta. Haastateltava kuusi (H6) nosti esille myös yksilöiden elämäntilanteen vaikutuksen oppimiskyvykkyyteen.

5.3 Minkälaisia haasteita organisaatioissa on jatkuvan oppimisen tukemisessa?

Kolmas tutkimuskysymys selvitti oppimisen tukemisen haasteita organisaatioissa, joissa oppiminen on jatkuvaa. Tässä osiossa esittelen oppimisen tukemisen haasteita, joiden teemoja ovat: oppimisen johtaminen, oppimista tukevat rakenteet ja organisaation oppimiskulttuuri (kuvio 2).

Oppimisen johtaminen

Tutkimuksessa korostettiin jaettua johtajuutta ja johtajan roolia toimia henkilöstön valmentajana ja sparraajana. Kaikki haastateltavat olivat itseohjautuvuuden kannalla ja vahvasti sitä mieltä, että itseohjautuvuutta täytyisi tukea. Tuen avulla koettiin yksilöiden itseohjautuvuuden parantuvan ajattelun kypsymisen myötä. Oppimisen johtamisen yhdeksi haasteeksi koettiin yksilöiden mindsetin johtaminen. Yksilöiden itseohjautuvuuteen ja oppimisen tukemiseen tarvitaan muutakin tukea kuin johtaminen. Haastateltavat mainitsivat mentorointijärjestelmän kehittämisen oppimisen tukemiseksi.

Siinä on juuri tämä tämmöinen kuitenkin ollaan ja halutaan olla tämmöinen itseohjautuva organisaatio, niin henkilöstöltä tulee tosi paljon ideoita ja kaikkia, että yritetään vaan lähinnä kannustaa ja estää pois esteitä pois, ottaa sieltä oppimisen tieltä. (H4)

Haastateltava kolme (H3) totesi, että itseohjautuvuus ei ole itsestään selvyyttä kaikille yksilöille eikä niin pidä olettaakaan. On jopa vaarallista olettaa, että kaikki yksilöt olisivat luonnostaan itseohjautuvia. Tutkimuksessa esiin nousi yksilön työhistorian vaikutus itseohjautuvuuteen. Jos yksilö siirtyi hyvin hierarkkisesta organisaatiosta matalahierarkkiseen organisaatioon, työskulttuurin muutos vie aikaa yksilön itseohjautuvuuden kehittämisessä. Organisaation toimintaan sisälle pääsemiseksi yksilö tarvitsi tukea omien mielenmalliansa työstämiseen. Työn autonomian sisäistämisessä edesauttoi yksilön yrittäjämäinen asenne tai toimiminen yrittäjänä. Itseohjautuvuus koettiin joillakin olevan sisäsyntyisenä ominaisuutena, joka näkyi yksilöiden arjen toimimisessa.

Ihmiset tulee vähän eri taustoista ja niillä on erilainen kokemus ja ne ymmärtää se konteksti on aina vähän niinku erilainen niin se että mites sen nyt sun oman kokemuksen tuot ja asemoit tähän niinku nyt tähän organisaation....siinä siinä niinku voi olla niitä erilaisia käsityksiä ja erilaisia ajatuksia...(H3)

Toimintaympäristön muutosnopeus vaikutti myös yritysten nopeaan kasvuun, mikä loi osaltaan johtamiseen uudenlaisia haasteita. Uusien henkilöiden sisään

ajaminen organisaatioiden toimintaan koettiin haasteelliseksi nopeassa muutoksessa, vaikka toimivat perehdytysohjelmat olivatkin olemassa. Perehdyttämishjelmissä ei ollut kaikkia arjen käytänteitä tai hiljaista tietoa kirjattuna. Myös verkostoituminen organisaation sisällä saattoi olla aluksi haasteellista organisaatioissa, joissa tehtiin monipaikkaista työtä. Nopeassa organisaation kasvuvauhdissa koettiin haasteellisiksi pitää selkeistä rakenteista kiinni etenkin, jos niitä ei ollut valmiiksi luotu.

Työyhteisöjen diversiteetti haastoi myös oppimisen johtamista. Työyhteisöjen monimuotoisuuden perusta muodostui eri-ikäisistä yksilöistä. Eri-ikäisillä oli erilaista osaamista, joka vaikutti osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Jokaisella yksilöllä oli omat henkilökohtaiset oppimistarpeensa ja myös tapansa oppia. Yksilöillä koettiin myös olevan erilaisia tarpeita ja odotuksia johtamiselle.

Ehkä tärkeintä on se, että hahmottaa ja ymmärtää myös se, että ihmiset ovat erilaisia oppijoita (H6)

Kolmessa organisaatioissa oppimiselle asetettiin tarkat tavoitteet ja mittarit. Tavoitteet tulivat organisaation strategiasta tai isäntäorganisaation tavoitteista ja sertifikaateista. Tavoitteiden mukaisesti luotiin osaamisen ja oppimisen mittarit, joita seuratiin. Toisaalta oppimisen ja osaamisen kehittämisen katsottiin olevan henkilökohtainen asia eikä sitä haluttu mitata mittareilla. Tämän ideologian mukaan jokainen kilpaili itseään vastaan.

Haastateltava yksi (H1) nosti oppimisen johtamisen yhtenä haasteena työn roolituksen ja vastuunjakamisen. Työnkuviissa ei ollut aukikirjoitettuna selkää vastuunjako oppimisen johtamisesta. Selkeä vastuunjako johdon ja esihenkilöiden välillä parantaisi oppimisen johtamista. Organisaatiossa ajateltiin oppimisen johtamisen kuuluvan kokonaisuudessaan HR-henkilöstön työnkuvaan. HR-henkilöstö koki erityisen haastavana työn substanssiosaamisen johtamisen, koska heillä ei ollut siitä riittävää osaamista, eikä tietoa työn prosesseista. Substanssiin liittyvää oppimista täytyisi johtaa sen, joka osaa ja ymmärtää substanssin ja osaamistarpeen. Oppimisen johtamisessa HR-henkilöstö koki roolinsa olevan johtoa ja esihenkilöitä tukeva ja auttava. He kokivat voivansa edistää myös oppimiskulttuuria organisaatiossa.

...esihenkilöille eväiden ja keinojen rakentaminen keskusteluihin, sanoitukseen ja puheeseen huomion kiinnittäminen...(H1)

Tärkeäksi kehittämisen kohteeksi koettiin esihenkilötyön kehittäminen ja heidän roolinsa vahvistaminen. Esihenkilöiden oppimisen johtamista voidaan tukea selkeillä työnkuvilla, joka edistää myös oppimisen johtamisen vastuunjakoja. Esihenkilöiden kouluttaminen ja valmentaminen yksilöiden osaamisen ohjaamisessa ja oppimisessa koettiin tärkeäksi. Oppimisen johtamiseen vaikutti johdon asenne oppimiseen.

Oppimista tukevat rakenteet

Muutoksen nopea vauhti ja yritysten nopea kasvu haastoi organisaatioiden toiminnan malleja. Haastateltavat kaipasivat selkeitä rakenteita, jotka tukisivat paremmin oppimisen ja työn yhteen liittämistä. Organisaatiossa tarvittaisiin systeemistä työtettä, jonka sisään oppiminen olisi rakennettu osaksi työtä. Oppimiselle pitäisi varata aikaa kalenterista ja vuosikellosta. Organisaation kiiretilanteet ja muutokset syrjäyttivät helposti oppimisen arjen toimintojen alle.

...että tää oppiminen, että se on ehkä vähän niin kuin takapenkillä, mutta taas toisaalta se ei oikein voi se olla, koska ihmiset kyllä sitä odottaa, että tuota nyt balansoidaan saadaan niinku sen kanssa että miten nää operatiiviset ja muut säädöt saadaan tässä niinku maaliin, että et voi sitten taas ihmisten kanssa ajamaan näitä asioita eteenpäin...(H5)

Haasteltavat kokivat tärkeänä oppimisen suunnitelmallisuuden, jotta oppimisen tavoitteisiin päästäisiin. Suunnitelmallisuudella voitaisiin luoda rajat oppimiselle, joiden sisällä yksilöt voisivat toimia itseohjautuvammin oman osaamisensa edistämiseksi. Rajojen tulisi olla joustavat ja suuntaa antavat, jotta yksilöiden itseohjautuvuus toteutuisi.

No raamin luominen tietyllä tavalla, joka on tarpeeksi väljä, jotta se tukee sitä jokaisen omaa itseohjautuvuutta, ettei se missään nimessä sitä estää, mutta olisi samalla semmoinen jonkinlainen...joka auttaa sitten navigoimaan sitä omaa tilannetta. (H4)

Organisaation toimivilla rakenteilla kuten tiimimallilla, koettiin olevan merkitystä itseohjautuvuuden toteutumisessa. Tärkeäksi koettiin tiimien roolit ja niiden tehtävät sekä pelisäännöt. Merkittävää oli, että henkilöstöön panostettiin ja henkilöstöä varten oli olemassa tukijärjestelmiä kuten peoplemanagerit.

...rakenteen siinä, että meillä on niinku peoplemanagerit. Mehän paljon myöskin coachataan ja ollaan ihmisten kanssa ja muuta että sitten mä näen aina niinku itseohjautuvuudessa rakenteet ja ja niinku sen yrityksen osalta niinku ne asiat kunnossa ja sitten toinen itseohjautuvuuden suunta on yksilön kyvykkyys itseohjautua ...(H5)

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen koettiin välttämättömäksi työn tekemisen ja ajantasaisen osaamisen kannalta. Oppiminen ei saisi kuitenkaan viedä liikaa aikaa tuottavan työn tekemisestä. Tutkimuksen organisaatioissa oppiminen nähtiin tärkeänä ja siihen resursoitiin aikaa, toisin sanoen annettiin lupa käyttää aikaa oppimiseen. Organisaatiot olivat valmiita periaatteessa resursoimaan oppimiseen suuriakin panoksia. Työn hektisyys ja projektien aikapaineet tekivät usein mahdottomaksi käyttää työaikaa oppimiseen. Oppimisrauhan saamiseksi työtä olisi pitänyt järjestellä uudelleen ja lisätä resursseja, että oppiminen olisi ollut mahdollista työaikana. Työn järjestely ja resursointi koettiin työnjohdollisena haasteena. Osaamisen ajantasaisuuden ylläpitäminen koettiin taloudellisesti merkittävänä. Osaamistarpeiden tärkeys- ja kriittisyysjärjestys oli tärkeää huomioida suunniteltaessa oppimista organisaatiossa, jotta organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä.

...osataan myös rajata ja osataan katsoa, että okei, tämä on nyt meille se tärkein ja nyt me oikeasti keskitytään tähän ja nyt ei oteta muuta, koska sitten täytyy myös muistaa se, että siellä on se niin kun perustyö se niinku ylläpidettävää on jo aika paljon...(H6)

Kaikki haastateltavat mainitsivat verkostojen merkityksen oppimisessa. Haastateltava yksi (H1) totesi, että verkostoja voisi käyttää vielä tehokkaammin.

Verkostojen välisillä osaamisen ja tietojen vaihtamisilla pystyttäisiin vaikuttamaan organisaation projektien ja prosessien tehokkuuteen.

Organisaation oppimiskulttuuri

Haastateltavilta kysyttiin kouluarvosanaa organisaation oppimiskulttuurille. Arvosanan keskiarvoksi tuli 7,8. Organisaatioiden oppimiskulttuurin arvosanaan vaikutti käsitys oppimisesta, oppimisen käytänteet ja organisaatiossa käytävä oppimispuhe.

Mun mielestä hyvää on se että valtaosa ihmisistä tajuu, että kokoajan on tavallaan niinku opittava lisää että ymmärretään se että ala, työkalut, ilmiöt ja muut kehitty ja menee koko ajan eteenpäin ja että et se vaatii niinku oppimista jatkuvasti, että niistä pysyy niin kuin mukana (H2)

Organisaatioissa osaamisesta ja oppimisesta puhuttiin hyvin eri tavoilla. Perinteisen teknologian organisaatiossa puhuttiin pääsääntöisesti osaamisen kehittämisestä. Kuitenkin puhe oli jo kehittynyt vuosien aikana koulutuksesta osaamisen kehittämiseen. Haastateltavat totesivatkin, että oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä puhuttaessa täytyi ottaa huomioon kuulijat ja heidän sen hetkinen käsityksensä oppimisesta. Haastateltava viisi (H5) sanoikin ”tarvitaan positiivista höynäytystä” oppimisen edistämässä.

...osaamisen kehittämisen, oppimisen sanoittaminen ja puhuminen niistä asioista sellaisilla termeillä jotka soveltuvat organisaatioon...(H1)

Organisaatioiden sisällä oppiminen ei ollut tasalaatuista. Oppimisen tasalaatuisuuteen yksi vaikuttava syy oli esihenkilöiden käsitys osaamisen kehittämisestä. Organisaatiossa oli myös eritasoisia tiimejä, joissa yksilöiden oppimisinto oli erilainen. Haastateltava viisi (H5) kertoi, että yhdellä tiimillä on kova oppimisen nälkä ja he opiskelevat jopa omalla ajallaan. Heille työn substanssi on lähes elämän tapa.

Oppimiskulttuurin kehittymistä organisaatiossa edisti organisaation avoin ilmapiiri ja välitön vuorovaikutuskulttuuri. Organisaation sisäinen viestintä ja olemassa olevan tiedon avoimuus koettiin merkityksellisenä oppimiskulttuurin kannalta. Luottamuksellisen ilmapiirin ja avoimuuden koettiin tukevan kokeilevaa oppimiskulttuuria ja lisäävän uskallusta kokeiluiden tekemiseen.

...yksilön oppimistaitojen valmennus on kulttuurissa, sisäänrakennettu, jutustelut ihmisten kanssa miten ne jakaa hyviä käytäntöjä ja esihenkilön kanssa käydyt keskustelut ja people operations tiimin kanssa...(H4)

Organisaation oppimiskulttuurin kehittämisen keinona nähtiin muutosten tekeminen pienin askelin. Muutosten tulisi olla sellaisia, jotka helposti sulautuvat organisaation arkeen, eivätkä liikaa rasita ihmisiä.

...maailma niinku muuttuu, että se on vaan niinku hyväksyttävä, että et et, mutta varmaan että tavallaan tapoja oppia. Miten sitten opitaan siinä niinku tekemisen tiimellyksessä? Miten se oppiminen on luontaisesti osa sitä tekemistä ja arkea...(H4)

Jotta oppimiskulttuuri organisaatiossa vahvistuisi, tarvittaisiin konkreettisia toimenpiteitä ja oppimisen näkyväksi tekemiseen selkeitä suuntaviivoja ja painopistealueita. Tiimiorganisaation ketterien toimintatapojen koettiin tukevan organisaation oppimiskulttuuria. Useimmissa organisaatiossa oli jo olemassa oppimiskulttuuria tukevia elementtejä, mutta niitä pitäisi vielä parantaa ja ottaa systematisemmin käyttöön.

... osaamisen kartoitusten ja arviointien tiedon hyödyntäminen ja varmistaminen että asiat etenevät... (H1)

Johdon käsitys osaamisen kehittämisestä ja oppisesta koettiin merkittävänä oppimiskulttuurin edistäjänä organisaatiossa. Jos johto koki osaamisen kehittämisen kriittiseksi menestystekijäksi ja tärkeäksi strategiseksi kehittämisalueeksi, niin oppimiskulttuuri sai paremmat arvosanat haastateltavilta. Oppimisen johtajuutta pitäisi edelleen kehittää, jota oppiminen juurtuu organisaatioon. Johtamisen haasteeksi koettiin oppimisen kulttuurin ymmärtäminen ja merkitys oppimisen ja osaamisen edistämässä organisaatiossa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu tutkimuksessa on tutkittu oppimisen johtamisen haasteita hajautetussa organisaatiossa. Tutkimus on tehty yhteistyössä Mukamas Learning Desing Oy:n kanssa. Tutkimuksessa on haastateltu kuuden Mukamas Learning Desing Oy:n asiakasorganisaation HR-henkilöä. Asiakasyritykset ovat teknologiaorganisaatioita, joiden toimialat pääsääntöisesti pohjautuvat digitaaliseen toimintaan. Tutkittavat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja tuottavat palveluita omille asiakasorganisaatioilleen teknologian ja digitalisaation lisäämiseen asiakkaiden toimialoilla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Mukamas Learning Desing Oy:n organisaatioiden oppimisen ja johtamisen koulutusten tuotekehitykseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli mitkä ovat johtamisen haasteet teknologisessa asiantuntijatyössä hajautetussa organisaatiossa. Pääkysymyksen lisäksi oli kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, miten toimintaympäristön nopea muutos vaikuttaa organisaatioiden osaamiseen, keskeinen tulos oli muutoksen vaikutukset organisaatioiden osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tutkimuksessa esiin nousseet osaamiseen liittyvät haasteet olivat osaamisvajeen vaikutus organisaation talouteen ja kilpailukykyyn sekä osaavien tekijöiden puute. Osaamisen ja osaamistarpeen näkyväksi tekeminen koettiin tärkeäksi, koska silloin olemassa olevaa resurssia voitiin käyttää tehokkaasti ja suunnitella oppimistarpeita. Tämä tutkimuskysymys vahvistaa yleistä käsitystä organisaatioiden osaamisen kehittämisen tilasta ja osaamisvajeesta toimintaympäristön nopeassa muutoksessa. Osaamisvaje näkyi organisaatioissa myös puuttuvina osaajina, johon ratkaisua etsittiin myös kansainvälisen rekrytoinnin avulla.

Toinen tutkimuskysymys, miten HR-henkilöt kuvaavat työssä oppimista, tuotti paljon tuloksia organisaatioiden tapaan järjestää oppimista työssä ja työn ohella. Monipuolisten oppimismenetelmien avulla oppiminen on mahdollista työssä. Työssä pelkän substanssiosaamisen kehittäminen ei riitä, vaan sen rinnalla työelämässä tarvitaan metataitojen oppimista, jotka tukevat ihmisten välistä toimintaa työssä. Merkityksellistä oppimismenetelmissä oli oppimisen ja työn yhdistäminen,

yhteisöllisyys ja vuorovaikutus oppimistilanteissa reflektoinnin ja osaamisen jakamisen avulla. Osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen nousi esiin erilaisissa pari- ja ryhmätyömalleissa. Näillä toimintamalleilla pystyttiin edistämään osaamista arjen kiireessä ja löytämään tarvittavaa tietoa teknologiatyön ongelmanratkaisuihin. Verkostot olivat arkipäiväisiä tapoja toimia organisaatioiden projektimaisen työtavan vuoksi. Kollektiivien asiantuntijuus ja oppimisen yhteisöllisyys vahvisti osaamisen kehittämistä ja oppimista tämän hetken kompleksisessa toimintaympäristössä.

Kolmas tutkimuskysymys, minkälaisia haasteita organisaatioissa on jatkuvan oppimisen tukemisessa, nosti esiin osaamisen kehittämisen paineen alla olevien organisaatioiden keinot tukea oppimista työn rinnalla. Keskeisiksi teemoiksi nousi johtajuus ja vastuun jakaminen oppimisen johtamisessa. Itseohjautuvuuden tukeminen ja sen mahdollistaminen selkeiden rakenteiden ja johtamisen avulla koettiin tärkeäksi, koska yksilöiden autonomia korostui työn luonteen ja organisaatiomallien vuoksi. Organisaatioissa itseohjautuvuutta odotettiin myös yksilöiden oppimisprosesseissa. Organisaation oppimista tukevia elementtejä olivat: toimivat rakenteet ja prosessit, avoin tiedon kulku ja vuorovaikutus tukevat hajautetun organisaation toimintaa nopeassa muutoksessa. Haasteltavat kokivat, että oppimiskulttuurin syntyminen ja vahvistuminen ei tapahdu itsestään, vaan tarvitaan asennetta, rohkeutta ja arkeen sulautuvaa oppimista.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin mukaillen Hernesin tilallisuuden teoriaa, joka liittyy jatkuvan muutokseen ja sen vaikutusten ymmärtämiseen. Hernesin tilallisuuden teoria tukee tutkimustulosten käsittelyä, koska tilallisuuden teoriassa ovat tutkimuksen keskeiset elementit fyysinen, sosiaalinen ja mentaali tila. Tutkimuksen tulosten käsittelyssä näitä tiloja käsitellään organisaationa, yhteisönä ja yksilönä. Hernesin (2004) mukaan tilojen välinen dynamiikka vaikuttaa organisaation prosesseihin. Tämä ajatus tukee myös tutkimustuloksia ja oppimista tukevia elementtejä organisaatiossa. Tutkimustuloksia verrataan myös Laihon ja Vähämäen (2021) tutkimukseen, joka pohjautuu Hernesin tilallisuuden teoriaan.

Tilallisuuden teoriaa on avattu kappaleessa 2.1. työssä oppimisen oppimisympäristö. Laiho ja Vähämäki (2021) ovat kuvanneet Hernesin tilallisuuden teorian pohjalta organisaation tiloja fyysinen tila, sosiaalinen tila ja mentaalitila taulukossa 1.

Tutkimustuloksia käsiteltäessä Hernesin teorian tilat avautuvat organisaation, yhteisön ja yksilön kontekstista. Tilallisuuden teoriassa ja organisaatioissa tilat ovat

kiinteässä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Laiho ja Vähämäki (2021) kutsuvat tilojen välistä dynamiikkaa oppimisen tilaksi, jossa kaikki organisaation tilat osallistuvat oppimisen prosessiin. Vuorovaikutus on kahden suuntaista ja muutokset yhdessä tilassa vaikuttavat toisiin tiloihin. Vuorovaikutusta kuviossa neljä (kuvio 4) on kuvattu harmailla nuolilla tilojen välissä.

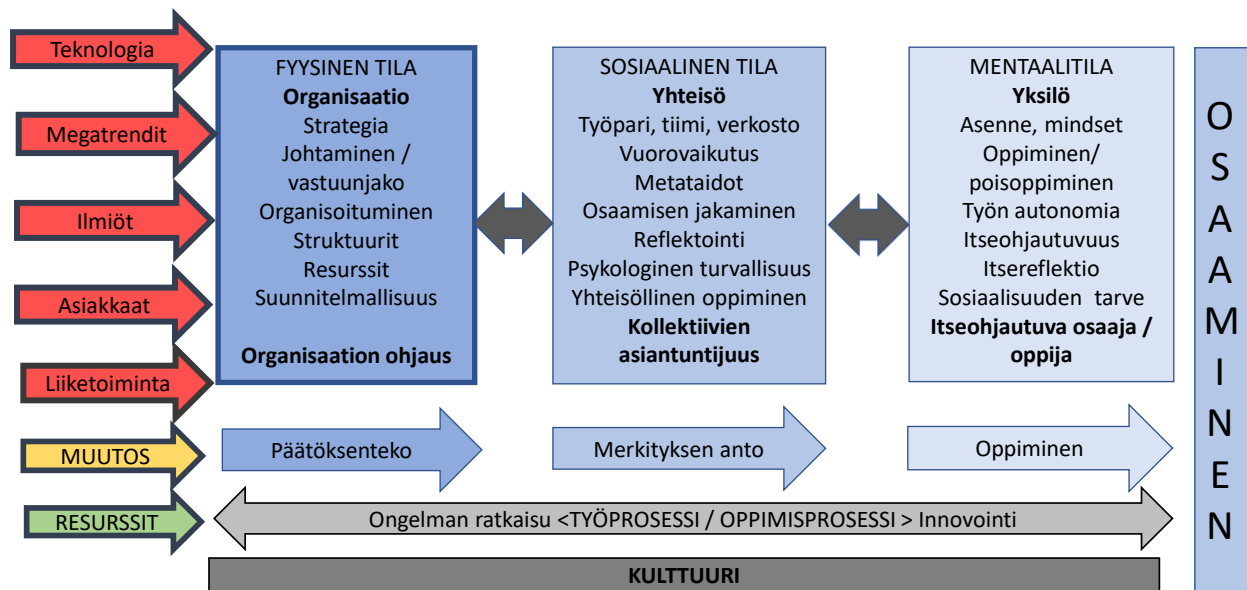
Tutkimuksen keskeiset tulokset käsitellään tutkimuskysymysten, tilallisuuden teorian osa-alueiden ja kuvion neljä mukaisesti. Ensimmäisessä osassa 6.1 toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatiossa esitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksia kuviossa neljä olevilla punaisilla nuolilla. Toisessa osiossa 6.2 organisaation ohjaus ja fyysinen tila selvitetään tutkimuskysymykseen kolme vastauksia fyysisen tilan näkökulmasta. Kolmannessa osiossa 6.3. kollektiivinen asiantuntijuus, yhteisö ja organisaation sosiaalinen tila pohditaan tutkimuskysymys kaksi mukaan oppimista ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Neljäs osio 6.4. yksilö, itseohjautuva osaaja ja oppija mentaalitilassa vastataan kysymyksiin kaksi ja kolme yksilön oppimisen näkökulmasta. Osio viisi 6.5 muutos ja resurssit ovat keskeisiä asioita tarkasteltaessa osaamisen kehittämistä ja oppimista organisaatiossa. Näiden osioiden vastaukset vastaavat tutkimuskysymykseen kolme.

Kuudes osio 6.6 osaaminen ja kulttuuri organisaatiossa avataan kuvion oikeassa reunassa oleva osaamisen palkki, joka kuvaa osaamisen merkitystä organisaatiossa ja sen prosesseissa. Osaamisen kehittäminen ja oppimisen varmistaminen on kaikkien tutkimuskysymysten tavoite. Kuvion alimmaisena palkkina on kulttuuri, joka tukee toimivan oppimismyönteisen kulttuurin merkitystä organisaation toiminnassa. Se vastaa tutkimuskysymyksiin yksi ja kolme.

Tutkimustuloksia käsiteltäessä ja niitä luettaessa on kiinnitettävä huomioita siihen, että kaikki organisaatiot toimivat hajautetusti ja pääsääntöisesti teknologiavälitteisesti. Toiminta virtuaalisessa toimintaympäristössä monipaikkaisesti ei kuitenkaan saanut erityishuomiota haastateltavilta. Digitaalinen toimintaympäristö oli luontainen tapa toimia viidessä organisaatiossa. Kuudes organisaatio edusti perinteisempää teknologia alaa, jossa organisaation päätoiminta ei ollut verkossa.

OPPIMISEN JOHTAMINEN TEKNOLOGISESSA ASiantuntijatyössä HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Mukaillen Hernesin tilallisuuden teoriaa sekä Laiho & Vähämäki 2021, Luoto 2023



KUVIO 4. Tutkimustulosten yhteenveto Laihon ja Vähämäen (2021) Hernesin (2004) tilallisuuden teoriaan pohjautuvaa taulukkoa 1 mukaillen

6.1 Toimintaympäristön muutosten vaikutukset organisaatioissa

Tässä osassa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen avaten kuvion vasemmassa laidassa olevien punaisten nuolten teemoja. Punaisten nuolten teemat ovat nousseet tutkimusaineistosta. Tutkimustuloksissa esiintyneet muutostrendit kuvaavat hyvin tämän ajan henkeä sekä muutosten aiheuttamia vaikutuksia organisaation toimintaan ja osaamisen kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa keskeisin muutoksen vaikutin on teknologian (kuvio 4) nopea muutos ja sen vaikutukset teknologiaorganisaation osaamisen kehittämisessä ja oppimistarpeessa. Teknologian kehittyminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan kaikilla tasoilla. Teknologinen muutos vaikuttaa työn tekemisen lisäksi ihmisten väliseen toimintaan muuttamalla sosiaalisia suhteita ja viestintää (Ranki, 2022). Muutoksesta on tullut pysyvää teknologiayrityksissä ja oppiminen työn ohella jatkuvaa. Suuri haaste teknologian

kehittymisessä on nopeus. Se vaikuttaa teknologisten asiantuntijoiden työhön tekemällä siitä lähes jatkuvaa ongelmien ratkaisemista.

Myös megatrendit (kuvio 4) eli globaalit muutosilmiöt tulivat esille tämän tutkimuksen tuloksissa. Megatrendeistä tutkimuksessa esiin nousivat kestävä kehitys ja väestössä tapahtuvat muutokset. Kestävän kehityksen todettiin vaikuttavan organisaatioiden prosesseihin toimialasta riippuen ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Väestön vanheneminen tuli esiin tutkimuksen tuloksissa. Vanhemmat osaajat kuitenkin koettiin merkityksellisinä moniosaavina asiantuntijoina ja mentoreina, sekä osaltaan osaajapulan ratkaisijoina. Kokeneiden asiantuntijoiden osaaminen ja oppimisvalmiudet tukevat jatkuvaa työssä oppimista ja työuran jatkumista (Ranki, 2022). Urapolkujen jatkaminen ja vanhemman työväestön arvostaminen liittyy kestävä kehityksen ekososiaalisen kestävyuden kontekstiin. Syntyvyyden laskeminen vaikuttaa työelämän tulevaisuuden osaajien määrään. Tutkimuksessa korostettiin työnantajan mielikuvan vaikutusta osaavien työntekijöiden saamiseen ja työnantajaan sitouttamiseen. Osaajapulaa ratkaistiin tutkimuksen organisaatioissa myös kansainvälisen rekrytoinnin avulla.

Ilmiöt (kuvio 4) kuvaavat maailman muutoksen yllätyksellisyyttä ja muuttavat tapaa ajatella asioista toisin kuin ennen. Tutkimuksessa ilmiöt vaikuttivat tuotekehitykseen, mutta myös organisaation toimintaan ja arkeen. Koronapandemia aiheutti ilmiön, josta jäi pysyviä muutoksia työelämään ja ihmisten tapaan toimia toisin kuin ennen. Tämä oli havaittavissa myös tutkimuksen organisaatioissa. Tutkimuksen haastattelutilanteissa, kaksi vuotta koronan alkamisen jälkeen, haastateltavien kanssa keskusteltiin ihmisten kasvokkain kohtaamisen vaikeudesta. Toisaalta teknologia välitteisessä vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä koettiin epäkunnioittavaa käytöstä. Etätyö ja monipaikkainen työ ei pääsääntöisesti ollut teknologiaorganisaatioissa koronan tuoma muutos, vaan organisaation normaali tapa toimia. Työn sujumisen ohella onkin tärkeää kiinnittää huomioita ihmisten toimimiseen systeemissä.

Teknologisessa asiantuntijatyössä työn monipaikkaisuutta ei koettu haasteena työn organisoitumisessa. Tutkimuksessa esiin nousi työntekijän sijainnin merkityksettömyys, koska työtä tehtiin digitaalisessa ympäristössä ja verkon välityksellä. Globaalit virtuaaliset tiimit olivat osassa yrityksiä tavanomaisia. Kokko ym. (2003) vahvistavat globaalien tiimien toiminnan sujuvuuden, koska työntekijöiden olemassa oloa organisaatioissa määrittää asiantuntijuus ja osaaminen, eikä maantieteellinen sijainti. Teknologiaorganisaatioissa tehtiin globaalia rekrytointia,

lisättiin kansainvälistä työllistymistä ja ratkaistiin sen avulla osaajapulaa. Globaalit tiimit lisäävät organisaatioiden diversiteettiä.

Kaikissa tutkimuksen organisaatioissa asiakkaiden (kuvio 4) tarpeet nähtiin merkityksellisenä muutoksen tuojana organisaation osaamisen kehittämisessä. Asiakkaat olivat samojen haasteiden kanssa tekemisissä kuin tutkimuksen asiantuntijaorganisaatiot. Asiantuntijoiden täytyi löytää ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin. Tämä haastoi organisaatioiden osaamisen ajantasaisuutta ja jatkuvaa oppimista.

Viimeisenä nuolena on liiketoiminta (kuvio 4), joka on keskeinen yritysten toiminnassa ja ohjaa muutoksia tarvittavaan suuntaan. Myös muut muutoksen vaikuttimet vaikuttavat suoraan tai välillisesti liiketoimintaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat osaamisen kehittämisen olevan merkityksellistä liiketoiminnan kannalta. Rankin (2022) mukaan osaaminen on taloudellinen pääoma, jota täytyy ylläpitää organisaatiossa. Henkilöstön oppiminen ja osaamisen kehittäminen lisää organisaation kilpailukykyä, mutta tuottaa myös yksilölle työn merkityksellisyyttä ja hyvinvointia (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Osaamisen kehittäminen on yhteiskunnan, työnantajan ja yksilön etu (Ranki, 2022).

6.2 Organisaation ohjaus ja fyysinen tila

Tässä osassa käsitellään kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja liittäen ne Hernesin tilallisuuden teorian fyysiseen tilaan. Tutkimuksessa osaamis- ja oppimistarpeen keskeisin ohjaava tekijä oli strategia. Kaaviossa strategia on sijoitettu organisaation sisälle, fyysiseen tilaan (kuvio 4) koska strategia on organisaation sisäinen suunnannäyttävä ja toiminnan ohjaaja. Strategia on elävä ja siihen vaikuttavat myös organisaation ulkopuolelta tulevat vaikuttimet. Strategian todellista merkitystä muutoksen edistäjänä organisaatiossa kannattaa pohtia. Mayryn (2016) tutkimuksen mukaan strategian painopisteet tunsivat vain 8 % esihenkilöistä ja 2 % työntekijöistä.

Haastateltavista kukaan ei täsmentänyt strategian toimivuutta organisaation ohjaavana tekijänä, vaikka kaikki haastateltavat sen mainitsivatkin. Strategian tavoitteiden toteutumiseksi tarvitaan osallistavaa kulttuuria, jossa ihmiset pääsevät toteuttamaan tavoitteita käytännössä. Ketterä strategia on riittävän yksinkertainen, joka syntyy osallistavan ideoinnin ja kokeiluiden kautta (Mayry, 2016). Haastateltavat korostivat usein tiedon avoimuutta ja vuorovaikutusta organisaation toiminnassa.

Nämä seikat edistäisivät myös strategian avautumista, sen ymmärtämistä ja viemistä käytäntöön toiminnan ohjaamiseen.

Fyysisessä tilassa on kuvattu tutkimuksessa esiin nousseita oppimiseen liittyviä seikkoja, joilla on yhteys organisaation johtamiseen sekä fyysisiin rakenteisiin. Hernesin (2004) mukaan fyysisessä tilassa on organisaation ohjaus, kontrolli ja suunnittelu. Johtajuus on keskeinen elementti, joka vaikuttaa organisaation suuntaan ja sen kulttuuriin. Oppimisen johtamista ohjaavia ja selkeyttäviä elementtejä tutkimuksessa olivat osaamiseen ja laatuun liittyvät sertifikaatit ja standardit. Niiden pohjalta mittatiin osaamista ja suunnattiin oppimista tavoitteiden suuntaan. Myös olemassa olevan osaamisen näkyväksi tekeminen eri tavoilla helpotti tutkimuksen organisaatioiden osaamisen resurssointia ja kehittämistä tarvelähtöisesti.

Haastateltavat peräänkuuluttivat selkää vastuun kantoa oppimisen johtamisesta. Jaakkolan ym. (2022) mukaan oppimista organisaatiossa edistää roolitukset ja vastuunjakaminen. Johdon ja henkilöstöosaston välinen työjako selkiinnyttää oppimisen johtamista ja sen tavoitteiden saavuttamista (Do & Mai, 2020). Tutkimuksen HR-henkilöt korostivat omaa vastuukenttäänsä oppimisen johtamisessa ja näkivät sen olevan enemmän oppimisvalmiuksien ja -systeemien edistämistä organisaatiossa kuin substanssiosaamisesta vastaamista. Käytännössä HR-henkilöiden vastuu oppimisen johtamisessa ja sen kehittämisessä oli merkittävä. Tähän vaikutti organisaatioiden osaamisen kehittämisen ja oppimisen sisäistämisen tila sekä sen toteutuminen käytännössä. Voisi ajatella, että oppiminen liitetään enemmän ihmisten johtamiseen eikä oppimisen vaikuttavuutta koeta vielä riittävästi operatiivisen toiminnan ja liiketalouden kannalta. Tutkimuksessa esiin nousi johdon asenteen merkitys oppimisen ja oppimiskulttuurin edistäjänä.

Haastateltavien mielestä oppimisen johtamisen vastuu tulisi olla aukikirjoitettuna esihenkilöiden työnkuviin, jotta oppimisen johtaminen jalkautuisi arkeen. Pokelan (1994) mukaan johdon keskeinen tehtävä on oppimisedellytysten turvaaminen organisaatiossa huolehtien avoimesta tiedon saamisesta ja tiedon kulusta. Hajautetussa organisaatiossa tiedon kulun varmistaminen ja sujuvuus on ensiarvoisen tärkeää. Esihenkilöt ovat keskeisiä oppimisen edistäjiä organisaatiossa, koska he ovat työn substanssin ja oman henkilöstön asiantuntijoita. Lemmetty (2020) vahvistaa lähiesihenkilöiden merkityksen työntekijälähtöisessä oppimisen tukemisessa.

Organisaation toiminnan selkeyteen vaikuttavat toimintaa tukevat rakenteet. Tutkimuksessa tämä korostui etenkin kiireisissä ja paineisissa tilanteissa. Tutkimuksen

kaikki haastateltavat korostivat raamien ja rakenteiden merkitystä itseohjaavuuden tukemisessa. Jaakkolan ym. (2022) mukaan organisaation yhteisöllisyys ja osallisuus mahdollistuvat ja paranevat selkeällä struktuurilla. Toimivat rakenteet vapauttavat ja motivoivat yksilöitä toimimaan strategian mukaisten tavoitteiden suuntaan (Jaakkola, Lemmetty, Collin, Ruoraniemi & Antikainen, 2022). Tiedon kulku ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä asioita organisaation toiminnan tukemisessa. Hämäläinen ym. (2021) korostivat digitaalisten ratkaisujen skaalautuvuutta hajautetun organisaation ja monipaikkaisen työn tukemisessa ja ohjaamisessa. Teknologiaorganisaatioissa, jossa työtä tehdään digitaalisessa ympäristössä, verkossa viestiminen on teknisesti helppoa. Tutkimuksessa esiin nousi yksilöiden vuorovaikutustaitojen keskeneräisyys. Ehkä digitaalisessa ympäristössä unohtuu inhimillisyys ja se, että vastassa on toinen ihminen. Inhimillisyyden ja teknologian yhteen liittämistä voidaan pitää hajautettujen organisaatioiden vuorovaikutuksen haasteena. Ihmisten sopeutumisen tukeminen itseohjautuvuuteen ja työn eri aikaisuuteen ja paikkaisuuteen nousi tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi. Teknologia muuttaa yhteisön sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta (Ranki, 2022).

Organisaation kehittymiselle on tärkeää turvata riittävät oppimisedellytykset (Lemmetty, Jaakkola, Collin & Pihlajamaa, 2022). Oppimisen suunnitelmallisuus on välttämätöntä organisaatioiden elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kannalta (Billet, 2004). Työssä oppimisen toteutumiseksi tarvitaan resursseja, joista merkittävä on aika, joka on sidonnainen rahaan. Tutkimuksen organisaatiot resursoivat tavoitetasolla oppimiseen isoja panoksia, mutta käytännön tasolla tavoitteet eivät aina toteutuneet. Osaamiskartoituksilla aloitetut prosessit jäivät osittain kesken eikä niitä viety oppimisen edistämiseen saakka. Tämä koettiin resurssihukkana ja selkeänä kehittämiskohteena tutkimuksen organisaatiossa. Laihon ja Vähämäen (2021) mukaan aika koetaan oppimisen tärkeänä resurssina. Tarvittaisiin johdon tukea työn organisoimisessa niin, että projektien aikataulut ja oppiminen työn ohella toteutuisivat. Lemmetty ym. (2022) tutkimuksessaan vahvistavat organisaatioiden aikahaasteen oppimisen toteutumisessa. Organisaatiot tekevät työtä tiukkojen aikataulujen säätelemissä projekteissa, jotka ovat taloudellisesti tarkkaan laskettuja. Tutkimuksessakin esiin nousi huoli ajasta ja osaamista. Oppimiselle pitäisi uskaltaa resursoida aikaa, jotta osaaminen organisaatiossa voidaan turvata. Toisaalta ajan säästäminen valmiiden ratkaisujen tai ohjeiden käyttämisenä nopeuttaisi oppimisen prosesseja

ongelmalähtöisen ja itseohjautuvan oppimisen sijaan (Lemmetty, 2020). Tämä vahvistaa organisaatioiden tiedon ja osaamisen jakamisen merkitystä.

6.3 Kollektiivinen asiantuntijuus, yhteisö ja organisaation sosiaalinen tila

Tässä osiossa käsitellään toisen tutkimuskysymyksen aihetta työssä oppimista ja sen menetelmiä. Tilallisuuden teorian toinen tila on sosiaalinen tila (kuvio 4). Sosiaalisessa tilassa, yhteisössä, käydään läpi organisaatiotasolla tapahtuvat muutokset ja niiden merkityksellisyys (Hernes, 2004). Muutokset ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vertaisoppiminen ja yhteinen ongelmien ratkaiseminen tukevat työn muutoksesta selviämistä (Bordi, Nuutinen & Heikkilä-Tammi, 2021). Sosiaalisessa tilassa korostuu ihmisten toiminta ja merkityksenannon vaikutus siihen, miten päätökset etenevät organisaatiossa ja päästäänkö tavoiteltuun lopputulokseen. Sosiaalinen tila on lojaalisuuden tila, jossa korostuvat vuorovaikutus ja luottamus. (Hernes, 2004) Sosiaalisessa tilassa on organisaation yhteisöllisyys, sosiaaliset suhteet ja hyväksyntä, jotka liittyvät kiinteästi työssä oppimiseen.

Toimiminen tiimiorganisaatiossa vahvistaa luonnollisesti yhteisöllistä toimintaa. Yksilöt saavat yhdessä ohjautuvuudesta tukea omaan toimintaansa. Yhteisöllinen toimijuus vahvistaa yksilöiden minäpystyvyyttä ja ammatti-identiteettiä (Laiho & Vähämäki, 2021). Tutkimuksen viidessä tiimiorganisaatiossa toiminta oli joustavaa ja dynaamista. Erilaisia ryhmiä tai tiimejä muodostui esiin nousevista tarpeista työntekijöiden toimesta. Yhdessä ohjautuvuus ja yhteisöllinen oppiminen (kuvio 3) oli merkityksellistä osaamisen kehittämisen kannalta. Organisaatioissa käytettiin monimuotoisia menetelmiä yhteisölliseen oppimiseen (kuvio 3). Keskeistä oli osaamisen jakaminen ja reflektointi. Osaamisen jakamista ja toisten tukemista yksilöiden välillä tehtiin sparraamalla ja mentoroimalla.

Virtuaalisessa ympäristössä toimittaessa mentorointi digitaalisesti on osa organisaation teknologiavälitteistä toimintaa. Leppisaaren (2020) tutkimuksen mukaan mentorointi tukee osaamisen kehittämisen ohella henkilökohtaista kasvua ja vahvistaa kohtaamisessa tarvittavia metataitoja. Digimentorointi nähdään yhteiskehittämisen dynaamisena verkostona, jonka vahvuuksina voidaan pitää joustavuutta ja skaalautuvuutta. Mentorointia monipaikkaisissa organisaatioissa voidaan vahvistaa ohjaamalla mentorointiparien muodostumista. Ohjauksella varmistetaan

digitaalisuuden hyödyntäminen mentoroinnissa ja muodostetaan organisaatiossa globaaleja oppimisen tiloja (Leppisaari, 2020).

Yksi haastateltavista mainitsi myös käytäntöyhteisöt kehittämisryhmistä keskusteltaessa. Wenger (2020) määrittelee käytäntöyhteisöt ihmisryhminä, joilla kiinnostus johonkin tekemiseen ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa he oppivat tekemään sen paremmin. Käytäntöyhteisön voi muodostaa ryhmä insinöörejä, jotka vuorovaikutuksessa toisten kanssa ratkaisevat samanlaisia ongelmia. Hänen mukaansa käytäntöyhteisön muodostaa kolmesta elementtiä: toimialue, yhteisö ja käytäntö. Näiden elementtien rinnakkaisella kehittämisellä ylläpidetään yhteisöä (Wenger, 2011). Käytäntöyhteisöteoria kuvaa hyvin tämän päivän teknologialan asiantuntijoiden työtä ja asiakasprojekteja, jotka sisälsivät paljon yhteisöllistä ongelmanratkaisua ja kehittämistä. Tutkimuksen organisaatioissa asiantuntijat loivat myös vapaa-ajallaan ryhmiä, verkostoja, teknologioiden kehittämiseen ja omaa oppimistaan varten.

Työn luonne ja tapa tehdä työtä teknologiaorganisaatioissa lisäsi mahdollisuuksia osallistua verkostoihin luontevasti. Haastateltavat kokivat verkostot (kuvio 3) ja oppimisen sosiaalisuuden merkittävinä. Asiantuntijuuden jakaminen moniammatillisessa yhteisössä tukee ongelmien ratkaisua ja osaamisen vahvistumista. Moniosaajien verkostot nähdään osaamisen rikastuttajina horisontaalisesti (Hakkarainen , 2017). Ollilan ym. (2018) mukaan kollegiaalinen yhteistyö hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa toimii hyvin digitaalisten välineiden monipuolisella käytöllä.

Tutkimuksen mukaan yhteisöllisessä toimimisessa korostuu ihmisten välinen toiminta. Yhteisöohjautuvuus vaatii yksilöiltä uudenlaista osaamista, ihmisenä kasvamista asiantuntijuuden lisäksi (Salovaara, 2020). Tutkimuksessa substanssiosaamisen rinnalle nousi työelämän metataidot, joita voidaan kutsua myös softskills tai goreskills. Nämä olivat tutkimuksen organisaatioissa kaikille yhteisiä oppimisen aiheita, joihin varattiin yhteistä aikaa tai yhteinen koulutusohjelma. Työelämän yhteisöllisyyden, työn vastuunkannon ja oppisen myötä vuorovaikutustaitojen merkitys työssä on kasvanut. Työssä oppimiseen liittyy olennaisena osana osaamisen jakaminen, palautteen antaminen ja saaminen sekä reflektointi (kuvio 3).

Asiantuntijatyössä korostuvat ammatillinen vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisötaidot, joissa korostuvat kohteliaisuus, rakentava kohtaaminen ja

sitoutuminen hyvään viestintäkäyttäytymiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Vuorovaikutuksessa tarvitaan toisten ihmisten kunnioittavaa kohtaamista ja yhteisössä psykologisen turvallisuuden tuomaa luottamusta. Tämä ei ollut aina itsestään selvyys tutkimuksen organisaatioissa. Myös Hernesin (2004) mukaan sosiaalisessa tilassa korostuvat pelisäännöt ja hyväksyttävä käyttäytyminen. Turvallinen yhteisöllisyys vahvistaa yksilöiden osallisuuden tunnetta ja toimijuutta (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021). Turvallinen yhteisöllisyys tukee kokeilevaa oppimista ja osaamisen jakamista. Tutkimuksessa peräänkuulutettiin kokeilevaa oppimiskulttuuria, jossa sallitaan myös virheet ja epäonnistumiset. Tämä toteutuu, kun psykologinen turvallisuus on kunnossa.

Kollektiivisessa asiantuntijuudessa yhdistyvät yksilöllisyys ja yhteisöllisyys sekä verkostot. Asiantuntijuuden luomisessa ovat läsnä sekä sosiaalinen että materiaallinen ulottuvuus. Kollektiivisen asiantuntijuuden tavoitteena on uuden tiedon ja toiminnan luominen (Hakkarainen, Lallimo & Toikka, 2012). Teknologisessa asiantuntijatyössä, jotta tehdään monipaikkaisesti myös materiaalisella ulottuvuudella on iso merkitys. Tutkimuksen teknologiaorganisaatioissa kollektiivinen asiantuntijuus tuli esiin työn teossa, työssä oppimisessa ja asiakasprojekteissa, jotka muodostivat asiantuntijaverkostoja. Sosiaalinen tila voidaan nähdä parhaimmillaan kannustavana vertaisoppimisen paikkana, joka lisää yksilöiden minä pystyvyyttä (Laiho & Vähämäki, 2021).

6.4 Yksilö, itseohjautuva osaaja ja oppija mentaalitilassa

Mentaalin tilan (kuvio 4) voidaan ajatella olevan organisaation inhimillisyyden tila. Laihon ja Vähämäen (2021) tutkimuksen mukaan oppimisen mentaaliin tilaan kuuluvat ajattelun ja oppimisen lisäksi tunteet ja asenteet. Tässä osiossa vastataan kysymyksiin kaksi ja kolme. Tutkimuksen tuloksissa korostettiin yksilön asenteiden merkitystä oppimisen edistäjänä. Yksilön ja koko yhteisönkin asenteen, mindsetin pitäisi olla oppimista tukeva. Mentaaalin tilan voidaan nähdä olevan myös sosiaalisessa tilassa läsnä (Laiho & Vähämäki, 2021). Oppimisen edistäminen ja itseohjautuvuuden tukeminen organisaatiossa vaatii myös johdon asenteen uudelleen asemointia.

Lemmetty ym. (2022) ovat tutkineet asiantuntijoiden työssä oppimista ja löytäneet aikuisten oppimiseen, andragogiaan, uuden tiivistetyn näkökulman (kuvio 1). Heidän tutkimuksessaan korostui aikuisen oppijan itseohjautuvuus ja kokemuksellisuus

(Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Tutkimuksen organisaatiossa yksilöiden asiantuntijuus ja sen laaja-alaisuus oli merkittävä ja ohjaava seikka työn motivoitumiseen ja itseohjautuvuuteen. Huomioitavaa oli myös yksilön oppimiseen vaikuttavat kokemukset ja historia. Tutkimuksessa nousi esiin poisoppiminen vanhoista työkäytänteistä ja tavoista hidastaen uuden oppimista. Oppimishaastetta voi tuoda oman asiantuntemuksen vähenemisen tunne, joka tulee esiin poisoppimisessa (Laiho & Vähämäki, 2021). Poisoppimiseen liittyy itseohjautuvuuden haaste, joka tuli esille matalahierarkkisissa organisaatiossa, kun yksilön työhistoria oli ylhäältä johdetussa organisaatiossa. Asiantuntijuuden ja työn substanssin omaksi kokeminen vahvistaa yksilön itseohjautuvuutta ja lisäsi sisäistä motivaatiota oppimiseen ja autonomiseen työskentelyyn.

Yksilön itseohjautuvuus koetaan keskeiseksi työelämässä toimimisessa ja oppimisessa. Tutkimuksen kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että itseohjautumisessa yksilö tarvitsee tukea ja apua oman polun alkuun saattamiseksi, vaikka asiantuntijat ovat tottuneet työn autonomiaan. Itseohjautuvuus ei tarkoita yksin jättämistä, vaan sitä, että yksilö pystyy toimimaan itseään johtaen ja ohjaten haluttujen tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden saavuttaminen itseohjautuvasti helpottuu, kun organisaation toimintaa tukevat rakenteet ovat tiedossa. Matalahierarkkisissa organisaatioissa itseohjautuvuuden rinnalla on itsejohtajuus, joka toteutuu, kun yksilöt otetaan aidosti mukaan organisaation kehittämiseen (Ollila, ym., 2018). Aito yhteisöllinen kehittäminen lisää tiedon avoimuutta ja luottamuksen ilmapiiriä.

Kolmas teema Lemmetyn ym. (2022) tutkimuksessa on aikuisten oppimisessa tiedon hyöty ja käytettävyys (kuvio 2). Lemmetyn ym. (2022) tutkimustulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia aikuisten oppimiseen liittyvistä seikoista. Asiantuntijat kokivat oppimisen merkittävänä, kun tietoa voitiin käyttää ongelmien ratkaisemiseen työssä tai projektien vaatimaan osaamiseen. Myös yksilön henkilökohtainen hyöty oppimisesta nousi tutkimuksessa esille. Oppimisen menetelmät tukivat oppimista osana työnprosesseja (kuvio 3). Ylimääräisiä kursseja ei koettu mielekkäinä. Formaalin koulutuksen ja työn yhdistäminen oli tärkeää sekä yksilön että organisaation kannalta. Tutkimuksessa koettiin tärkeänä osaamisen ja oppimisen reflektointi. Reflektoinnin avulla osaaminen tuli näkyväksi sekä yksilölle että yhteisölle ja sen avulla pystyttiin kehittämään oppimista.

Sosiaalisuuden merkitys ja yhteisöllisyys nousi uutena teema Lemmetyn ym. (2022) tutkimuksessa andgogiikkaan työelämässä. Yhteenkuuluvuuden tarve ja

vuorovaikutuksellisuus työssä ja yksilöiden oppimisessa oli merkittävä (Lemmetty, Hämäläinen & Collin, 2022). Hernes (2004) vahvistaa mentaalisen tilan yhteisöllisyyden, jossa yksilö ja yhteisö muovaavat oppimistaan. Työpaikkapedagogiikan kehittäminen ja huomioon ottaminen on tärkeää, jotta voidaan arvioida millaisia kokemuksia työpaikat voivat oppimiseen tarjota (Billet, 2004). Tutkimuksessa esiin nousi HR-henkilöiden merkittävyys oppimisen ja pedagogiikan edistäjinä organisaatioissa. Organisaatioiden oppimismenetelmät olivat yhteisöllisiä ja yhteisöllisyyttä tukevia (kuviot 3). Myös yksilöiden oppimispolkujen viitoittajina ja henkilökohtaisen kasvun tukemisessa HR-henkilöillä oli merkittävä rooli organisaatiossa.

Tämän päivän asiantuntijuutta työelämässä kuvastaa hyvin asiantuntijuuden muuttuminen osaamisen hallitsemisesta oppimistarpeen tunnistamiseen. Autonomisen asiantuntijuuden itseohjautuvuuden rinnalla on yhteisöllisyys ja yhdessä ongelmien ratkaiseminen ja oppiminen.

6.5 Muutos ja resurssit

Muutos ja resurssit liittyvät kiinteästi osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Tämä osio tuottaa vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Kuviossa neljä olevat nuolet ikään kuin sysäävät muutoksen ja kehittämistarpeet liikkeelle organisaatiossa. Kuviossa muutosvaikutin nuolet (kuviot 4) kohdistuvat fyysiseen tilaan, mutta ne voisivat osoittaa jokaista kolmea tilaa. Muutos nuoli (kuviot 4) kuvaa muutoksen vaikutusta prosessina organisaatiossa. Muutos vaikuttaa strategiaan ja päätöksen tekemiseen organisaatiossa, jolle yhteisö antaa merkityksen. Muutos vaikuttaa kaikilla organisaation tasoilla organisaatiosta yksilöön. Oppiminen ja muutos liittyvät kiinteästi toisiinsa (Laiho & Vähämäki, 2021). Hernesin (2004) mukaan muutos ja oppiminen voidaan nähdä ketjuna organisaation kaikissa tiloissa. Organisaatioiden jatkuva muutos muuttaa myös oppimista ja siihen tarvittavia mahdollisuuksia. Selkeät rakenteet ja vastuunjaot tukevat itseohjautuvaa oppimista muutostilanteessa (Lemmetty, 2020). Työssä oppimisessa oppimisympäristö on dynaaminen (Laiho & Vähämäki, 2021). Se voidaan kokea myös hyvin kompleksisena monella tavalla. Tutkimuksen haastateltavat kokivat selkeiden rakenteiden tukevan organisaation toimintaa ja ohjautuvuutta kiireen ja muutospaineen alla.

Oppiminen on organisaation kokonaisvaltainen tapahtuma, johon osallistuvat tilallisuuden teorian kaikki tilat, organisaatiota ohjaavat rakenteet ja resurssit, yhteisö

ja yksilöt (Hernes, 2004). Muutoksen nopeudessa oppimisen pitäisi olla osa työprosessissa (kuvio 4), jossa on huomioitu riittävät resurssit. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun oppiminen on lähellä aitoa tekemistä ja tieto voidaan soveltaa toimintaan (Ojala & Meklin, 2021). Organisaatioiden oppimisen menetelmät tukevat (kuvio 3) työn ja oppimisen yhdistämistä. Oppimismenetelmissä korostuvat myös yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus.

Riittävällä ja oikein suunnatuilla resursseilla vaikutetaan organisaation kyvykkyyteen ja kilpailukykyyn. Laihon ja Vähämäen (2021) tutkimuksen mukaan ei pidä olettaa, että uuden oppiminen syntyy työn tekemisen sivutuotteena. Tausta kirjallisuudessa ja tutkimuksen tuloksissa aika koetaan merkittävänä resurssina. Laiho ja Vähämäki (2021) näkevät oppimiseen käytettävän ajan vaikuttavan eri tavoilla eri tiloissa. Fyysisessä tilassa aika mielletään resurssina, sosiaalisessa tilassa aika vaikuttaa selviytymisen ja menestymisen tunteeseen ja mentaalissa tilassa, yksilölle, etenkin ajan vähyys nostaa huolta oppimismenestyksestä (Laiho & Vähämäki, 2021). Resurssointia haastaa muutosten nopeus ja niihin reagoiminen. Tutkimuksen mukaan organisaation resurssointi vaatii kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta ja rohkeaa kehittämiseen suuntaavaa päätöksen tekoa. Suunnitelmallisuudella pystytään edistämään myös kiiretilanteissa tavoitteellista toimintaa. Laihon ja Vähämäen (2021) sekä Tynjälän (2013) tekemät tutkimukset tukevat toisiaan vahvistaen työssä oppimisen olevan kokonaisvaltainen tapahtuma, johon liittyy työpaikan fyysiset sekä sosiaaliset olosuhteet ja yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset. Työ teknologia-alalla on pääsääntöisesti ongelman ratkaisua ja parhaimmillaan oppiminen ja työ ovat innovointia. Lemmetty (2020) toteaaakin, että työpaikoista on tullut oppimisympäristöjä, joissa työntekijät ovat oppijoita ja johtajat toimivat oppimisen ohjaajina.

6.6 Osaaminen ja kulttuuri organisaatiossa

Kuviossa 4 oikeassa reunassa on osaamisen palkki. Palkki ikäänkuin kokoaa ja tekee näkyväksi oppimisen johtamisen tavoitteen organisaatiossa. Tässä osiossa vastataan kysymyksiin yksi ja kolme. Osaaminen on organisaatioiden ja yksilöiden merkityksellistä pääomaa, jota on vaikea kopioida suoraan. Ilman osaamista ei ole organisaatioita ja liiketoimintaa. Jotta oppimista voidaan johtaa, täytyy osaamisen kehittämisen tarpeiden tulla näkyviksi. Tutkimuksessa organisaatiotasolla osaamisen näkyväksi tekemisen toimintatavat vaihtelivat digitaalisista systeemeistä suljettuun

Excel-taulukkoon. Yksilöiden osaaminen tehtiin näkyväksi reflektoinnilla ja palautteen antamisella. Tämä tuki etenkin yksilöiden osaamisen kehittämistä ja oppimisen suuntaamista. Palautteen antokulttuurit vaihtelivat organisaatioissa ja ne katsottiin merkittäviksi kehittämiskohteiksi. Osaamisen jakamista (kuvio 3) voidaan pitää oppimismenetelmänä, mutta se voidaan ajatella myös osaamisen näkyväksi tekemisen menetelmänä.

Organisaation kivijalka on kulttuuri, joka tukee oppimista organisaation kaikilla tasoilla. Oppimisen ja muutoksen tavoitteena on osaaminen, joka on ajantasaista ja varmistaa organisaation ja sen asiantuntijoiden kilpailukyyn. Työssä oppimisessa on paljon mahdollisuuksia kuten myös haasteita osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Itseohjautuva yksilö, asiantuntija voi yhdessä toisen kanssa saavuttaa ajantasaista ja jopa tulevaisuuteen suuntaavaa osaamista työssä oppien. Oppimista tukeva työkuulttuuri mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020).

Oppimisen varmistamiseen tarvitaan tukea ja hyvää johtamista oppimisprosessin kaikissa vaiheissa. Ojala ja Meklin (2021) vahvistavat oppimiskulttuurin rakentumisen vaativan oppimisen sisäistänyttä johtajuutta. Johtamisella saavutetaan yksilön ja organisaation ajanmukainen osaaminen ja kilpailukyky. Myös haastateltavat korostivat johdon oppimismyönteisen asenteen ja merkityksenannon oppimiselle organisaatiossa oppimiskulttuuria vahvistavana tekijänä. Oppimiskulttuuri perustuu johdon sitoutumiseen ja suunnannäyttämiseen organisaation oppimisessa. Oppimiskulttuurin ylläpidossa tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja puhetta oppimisesta. Oppimiskulttuurin toteutumiseen tarvitaan aikaa, arjen pieniä oppimistekoja ja yhteisen päämäärän tavoitteiden näkyvyyttä. Tutkimuksessa oppimiskulttuurin kehittämissä korostettiin kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta ja tasalaatuisuutta organisaation toimijoiden välillä. Yhteisön puhettavat auttavat tunnistamaan kulttuuriin piirteitä (Laiho & Vähämäki, 2021). Onkin merkityksellistä sisäistää oppimiskulttuuria käsiteltäessä Leppisaaren (2020) sanat työ, oppiminen ja kehittäminen ja muodostaa niistä yhtenäinen kokonaisuus osaamisen kehittämisen tulevaisuuteen.

7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

7.1 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli oppimisen johtamisen haasteet hajautetussa organisaatiossa, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa Mukamas Learning Desing Oy:n tuotekehitykseen. Tässä tutkimuksessa hajautetun organisaation merkitys johtamisessa ja oppimisessa ei noussut merkittäväksi, koska monipaikkaisuus ja toiminta teknologiavälitteisessä ympäristössä oli tutkimuksen organisaatioissa vakiintunut tapa toimia. Sen sijaan organisaation matalahierarkkisuus nousi oppimiseen liittyvinä haasteina varsinkin silloin, kun yksilöiden työhistoria pohjautui hierarkkiseen johtamiseen. Tutkimuksen teknologiaorganisaatioiden osaamisen kehittäminen ja työssä oppimisen mallit organisaatioissa tuottivat monipuolisen näkemyksen asiantuntijoiden oppimisesta.

Tärkeä tutkimukseen pohjautuva havainto on johtamisen ja rakenteiden ohjaava merkitys organisaation toiminnassa. Johtajuuden muutos hierarkkisesta valmentavaan johtajuuteen on merkittävä tiimiorganisaatioiden ja itseohjautuvien yksilöiden johtamisessa. Organisaation järjestäytyminen ja monipaikkaisuus ei ole merkityksellistä, jos rakenteet ja johtajuus tukevat toimintaa avoimella tiedon välityksellä. Johdon toiminta organisaation kulttuurin edistäjänä ja turvallisen ilmapiirin luojana koettiin merkittävänä oppimisen tukemisessa (Lemmetty ;Jaakkola;Collin;& Pihlajamaa, 2022). Selkeät rakenteet ja pelisäännöt tukevat yksilöiden ja yhteisön ohjautuvuutta. Johtamisen haasteena voidaan pitää muutosten nopeuden ja kompleksisuuden vaikutusta organisaation kokonaisvaltaiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan ja johtamiseen. Myös johdon asenteen merkitys oppimiseen ja sen vaikutukseen organisaation toiminnassa nousi esiin tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimuksessa käytetty Herneisin (2004) tilallisuuden teoria ja sen soveltaminen tutkimustuloksiin kuvaa jatkuvan muutoksen haasteita organisaatioissa ja niiden vaikutusta organisaation osaamiseen. Organisaation avoimuus ja vuorovaikutus vahvisti kokonaisvaltaisesti organisaatiota oppimisen tilana (Hernes, 2004).

Haastateltavat kokivat tiedon saannin ja välityksen merkityksellisenä organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä. Organisaation muutosten läpiviemisessä ja oppimisessa ovat tärkeässä roolissa organisaation kaikki tasot johdosta yksilöön. Vuorovaikutus ja sosiaalisuus korostuvat oppimisen edistämässä organisaatiossa. Sosiaalisuus tukee vertaisoppimista ja yksilöiden minä pystyvyyttä (Laiho & Vähämäki, 2021).

Tutkimuksen organisaatiossa käytettiin oppiseen ja osaamisen kehittämiseen jakamiseen monipuolisesti yhteisöllisiä ja vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä (kuviot 3). Osaamisen reflektoinnin merkitys organisaation ja yksilön kannalta on merkittävä. Reflektoinnilla voidaan tuottaa tietoa organisaation johtamiseen sekä yksilön henkilökohtaiseen kasvamiseen ammattilaisena. Formaalia koulutusta ei koettu merkittävänä työssä tarvittavan substanssiosaamisen edistäjänä, vaan yhteisöllisen työssä oppimisen koettiin lisäävän tehokkaimmin ajantasaista osaamista. Formaalia koulutusta sen sijaan käytettiin työelämä- ja metataitojen kouluttamiseen. Organisaation oppimisen tilan laajeneminen organisaation ulkopuolisiin verkostoihin oli merkittävä asiantuntijuuden monialaisuuden lisääjä.

Oppimisen yhteisöllisyyden ja kollektiivisen asiantuntijuuden tukeminen on keskeistä asiantuntijoiden oppimisessa. Asiantuntijoiden osaamisessa meta- ja työelämätaitojen merkitys korostui. Työssä oppimisen kontekstissa on merkityksellistä huomioida aikuiset oppijoina. Lemmetty ym. (2022) tutkimuksen pohjalta luotu uusi malli (kuviot 1) andragogiikasta vahvistaa työssä oppimisen ja yksilöiden oppimisen tavoitteellisuutta. Työpaikan kulttuurin vahvistaminen oppimismyönteiseksi ja työpaikkapedagogiikan kehittämisen yksilöt huomioiviksi tukee työssä oppimista (Billet, 2004).

Teknologisuuden muutosvaikutin näkyi tutkimuksen tuloksissa organisaatioiden toiminnassa. Digitaalisuus ja teknologiavälitteinen toiminta toi sekä mahdollisuuksia että haasteita organisaatioihin. Digitaalisuuden tuoma merkittävä mahdollisuus on työn asynkronin muutos, jossa työ ei enää ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. Digitaalisuus tekee työyhteisöistä globaaleja ja tiimeistä virtuaalisia. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys muuttuu myös digitaalisuuden myötä, kun inhimillisyys ja teknologia kohtaavat (Häkkinen & Arjava, 1999). Tarvitaankin uudenlaisia pelisääntöjä ihmisten kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen, jotta kunnioittava toisten ihmisten kohtaaminen toteutuu. Oppimisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden tueksi tarvitaan uudenlaista asennetta, mindsettiä organisaation kaikilta toimijoilta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tässä pro gradu tutkimuksessa paneuduttiin työelämän osaamiseen, oppimiseen ja oppimisen johtamisen haasteellisuuteen toimintaympäristön nopeassa muutoksessa. Tutkimuksen tekeminen laadullisena tutkimuksena sopi tutkimuskohteeseen sekä tutkijan tapaan toimia. Haastattelujen tekeminen puolistrukturoituina haastatteluina antoi vapauden sekä tutkijalle että haastateltaville (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelutilanteessa HR-henkilöt saivat sanoittaa omaa kokemustaan ja käsitystään oppimisesta ja sen johtamisesta työssä. Haastateltavilla oli näkemystä myös oppimisen kehittämiseen työssä ja siihen miten kokonaisvaltaisella suunnittelulla voitaisiin vaikuttaa organisaation oppimista edistävään kulttuuriin. Puolistrukturoitu haastattelu antoi tutkijalle mahdollisuuden muokata haastattelukysymyksiä tilanteen ja haastateltavan mukaan.

Tutkijan oma kokemus toimimisesta työelämässä ja ammattikasvuksesta vaikutti osaltaan haastattelutilanteisiin. Pro gradu tutkimuksen tekemisen haasteena oli tieteellisen viitekehyksen löytäminen. Ristiriitaa tutkimuksen etenemiseen aiheutti kasvatustieteellisen näkökulman liittäminen organisaation oppimisen johtamiseen. Tämä haastoi tutkimuksen rajaamista ja etsittävän tiedon syventämistä. Tutkimuskysymysten määrittämiseen ja niiden muotoutumiseen tutkijan näköiseksi, vaikutti oma pitkäaikainen kokemus koulutuksen parissa. Tutkittaessa oppimisen johtamista hajautetussa organisaatiossa kasvatustieteen näkökulmasta tutkijalle kirkastui haastattelutilanteissa tutkimuksen teemat ja viitekehys. Keskeisiksi teemoiksi nousivat työssä oppiminen, oppimisen yhteisöllisyys ja itseohjautuvan oppijan haasteet ja vahvuudet sekä organisaation toimivat rakenteet ja johtajuus.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman rikas ja perusteltu tulkinta aineistosta. Tutkimusaineisto vastasi laadullisen tutkimuksen tavoitteita, sillä tutkimusaineisto toimi hyvin tutkittavan asian ymmärtämisen välineenä (Vilkkä, 2021). Fenomenogisen lähestymistavan mukaisesti sanatarkkaa tulkintaa litteroinnista ei edellytetty (Vilkkä, 2021). Tämä helpotti litteroimia, jonka tekemissä oli haasteita nauhoitustoimintojen takia. Litteroinnin yhteydessä tutkimusaineiston sisältöön ei kuitenkaan vaikutettu niin, että se olisi muuttanut tutkimuksen lopputuloksia.

Tutkimukseen kapea alaisuutta toi tutkittavien organisaatioiden pääpiirteittäinen samankaltaisuus, teknologiaorganisaatioiden toimiminen monipaikkaisesti

digitaalisessa ympäristössä. Myös haastateltavien HR-henkilöiden kiinnostus ja orientoituminen osaamisen kehittämiseen ja oppimisen edistämiseen työn kontekstissa oli huomattavaa ja edelläkävijämäistä. Tutkimus tuottaa vahvan näkemyksen matala hierarkkisten hajautettujen teknologiaorganisaatioiden osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen tilasta. Haastateltavien laaja-alainen näkemys oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä organisaatiossa korosti tutkimustuloksissa työssä oppimisen kehittämisen merkitystä ajantasaisen osaamisen saavuttamiseksi työelämässä.

Tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan suoraan yleistää asiantuntijaorganisaatioihin, joissa ei työn monipaikkaisuus ja teknologiavälitteisyys ei ole luontainen tapa toimia. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiantuntijaorganisaatioiden osaamisen kehittämisessä ja oppimisen tukemisessa työn ohessa. Koronapandemian aiheuttama työnhajautuminen ja teknologiseen ympäristöön siirtyminen oli pakotettua organisaatioissa. Pandemian jälkeen moneen organisaatioon jäi hybriditoimintamalli työn toteuttamisessa. Organisaatioiden toiminnassa ei ole välttämättä löytynyt luontevia tapoja toimia monipaikkaisesti ja teknologiavälitteisesti. Tutkimuksen oppimisen malleja voidaan hyödyntää sekä teknologisessa ympäristössä että ihmisten välisessä kohtaamisessa.

Tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätelminen tekemistä tuki taustakirjallisuus ja aiheesta tehdyt tutkimukset. Työn digitaalisuudesta ja teknologiavälitteisyydestä on paljon ajantasaisia tutkimuksia. Toisaalta teknologia kehittyy nopeasti ja muuttaa työtä ja sen dynamiikka jatkuvasti. Muutoksen nopeus muuttaa olemassa olevan tutkimustiedon merkitystä.

Jatkotutkimuksen aiheena merkittävä olisi tutkia asiantuntijatyön kollektiivisuutta. Tutkimuksen avulla voitaisiin syventää tässä tutkimuksessa osittain pinnallisiksi jääneitä oppimisen yhteisöllisyyden ja verkostojen merkitys asiantuntijuuden laajenemisen mahdollistajina. Myös asiantuntijoiden oppisen johtamiseen voisi tutkimuksessa kiinnittää huomioita.

7.3 Tutkimuksen merkityksellisyys

Tutkimuksen merkityksellisyttä työelämän näkökulmasta vahvasti tutkimuksen esiin tuomat muutosten haasteet organisaatioiden osaamisen kehittämislle ja oppimisen edistämislle organisaatiossa. Työelämän ja tieteen kannalta tämä tutkimus ei

tuottanut niinkään uutta tietoa, vaan yhdisti ja vahvisti olemassa olevaa tietoa ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksen merkitys työelämän kannalta toteutui myös haastattelutilanteissa, koska kaikki haastateltavat korostivat haastattelutilaisuuden tukevan oman työn reflektointia. Haastattelutilanteissa HR-henkilöt sanoittivat omaa työtään ja tekivät itselleen näkyväksi myös organisaation toimintaa. Haastattelutilanne voitiin kokea myös osaamisen jakamisen kontekstista. Haastattelutilanteet olivat myös tutkijalle merkityksellisiä. Pikavuorovaikutuksen rakentaminen haastateltavien kanssa onnistui hyvin.

Tutkimustulokset tukevat osaamisen ja oppimisen kehittämisen työelämälähtöisyyttä. Formaalin koulutuksen merkitys työelämässä tapahtuvan oppimisen ja osaamisen hankkimisessa on muuttunut. Tutkintokoulutusten vastaavuus työelämän tarpeisiin voidaan kokea liian hitaana osaamisen kehittämisen menetelmänä tämän hetken muutoksen nopeudessa. Työelämässä tarvitaan täsmäosaamista tuottavaa koulutusta, joka on monimuotoista ja työelämän kiireen huomioivaa. Oppilaitosten rinnalla koulutuksia työelämälle tuottavat yksityiset yritykset. Tällä tutkimuksella on merkitystä myös ammatilliselle koulutukselle. Ammatillisen koulutuksen opintojen sisältöjen kehittämistä pitää tehdä niin, että työelämässä tarvittavien meta- ja työelämätaitojen opettaminen ja valmentaminen on huomioitu koulutusten sisällössä.

Tutkimuksen merkityksellisyyttä voidaan pohtia myös tutkijan näkökulmasta. Tutkimuksen keskeiset teemat näkyivät tutkijan arjessa, jossa etäopiskelu karsi yhteisöllisyyttä ja aikuisopiskelijan arki tuli todelliseksi. Aikuisoppijan osaamisessaan on puutteita, mutta myös kokemuksen tuomaa osaamista. Määrätietoisesta osaamisen vahvistamiseen tarvittiin itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista etenkin silloin kun työ ei edennyt. Tutkijalla itselleen tämä oli konkreettinen tutkimusmatka työelämän tämän hetkiseen haastavaan tilanteeseen osaamisen varmistamisessa ja oppimisessa. Tutkijana ja kasvatustieteilijänä kasvaminen tutkimusprosessin aikana vahvistui. Myös oppimisen yhteisöllisyyden merkitys kirkastui. Oppimiseen tarvitaan toisten ihmisten kollegiaalista keskustelua ja tukea. Oman oppimisen sanoittaminen tekee osaamisen helpommin näkyväksi. Tutkijalle tutkimuksen tuloksien pohtiminen ja työn reflektointi tukee tutkijan omaa työtä ammatillisen kasvatuksen ammattilaisena ja lisää ammatillisen oppimisen työelämälähtöisyyden merkitystä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent Oy.
- Billet, S. (2004). Workplace participatory practices: conceptualising workplaces at learning environments. *Journal of workplace learning* 16(6), 312-324. <https://doi.org/10.1108/13665620410550295>
- Billet, S. Barker, M. & Herson-Tinning, B. (2004). Participatory practices at work. *Pedagogy, culture & society* 12(2), 233-258. <https://doi.org/10.1080/14681360400200198>
- Bordi, L., Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työn muutokset ja yhdessä oppiminen robotisoituvassa taloushallinnon työssä*. Tampereen yliopisto. TYösuojelurahasto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1961-8>
- Do, T. & Mai, N. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 24(5), 1201-1220. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/2413842703?pq-origsite=primo&accountid=14242>
- Durand, C., Hall, G. & Wihak, C. (2010). Workplace Informal Learning: understanding research and practice. *Canadian learning journal*, 2010, 14(2), 20. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4dda7176-940e-4484-aa3a-a33c3343d1ad%40redis>
- Dyke, M. (2017). Paradoxes of long life learning: an exploration of Peter Jarvi's contribution to experiential learning theory. *International journal of lifelong education*, 36 (1/2), 23-34. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1080/02601370.2017.1269475>
- Hakkarainen, K. (2017). Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. *Aikuiskasvatus* 37(1), 47-56. <https://doi.org/10.33336/aik.8839>
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. (2012). Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus*, 32(4), 246-256. <https://doi.org/10.33336/aik.94003>
- Heikkilä, K. (2006). Akateeminen väitöskirja. *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print. <http://acta.uta.fi>
- Hernes, T. (2004). *Spatial Construction of Organisation*. John Benjamins Publishing Company.
- Häkkinen, P. & Arjava, M. (1999). Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä. Teoksessa A. Eteläpelto; & P. Tynjälä, *Oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOY.
- Hämäläinen, R. Lainema, K. & Syynimaa, K. (2021). Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisessa työympäristössä. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 23(3), 72-80. <https://journal.fi/akakk/article/view/111711>
- Jaakkola, M. Lemmetty, S. Collin, K. Ruoranen, M. & Antikainen, T. (2022). Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita-tapaustutkimus sairaalaorganisaatiosta. Teoksessa S. Lemmetty; & K. Collin, *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka* (ss. 241-273). Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>

- Knowles, M. Holton, E. & Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Burlington: Elsevier.
- Koivisto, S. & Ruohomäki, V. (2007). Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus* 5(1), 40-51. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87608>
- Kokko, N. Vartiainen, M.; & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus* 23(4), 269-282. <https://doi.org/10.33336/aik.93509>
- Laiho, M. & Vähämäki, M. (2021). Miksi en opi riittävän nopeasti? Myönteiset ja kielteiset oppimisspiraalit ja työpaikan oppimisen tilat digitalisoituvassa toimistotyössä. *Ammattikasvatuksen aikauskirja* 23(3), 28-51. <https://journal.fi/akakk/article/view/111706>
- Laiho, M. & Vähämäki, M. (2021). Miksi en opi riittävän nopeasti? Myönteiset ja kielteiset oppimisspiraalit ja työpaikan oppimisen tilat digitalisoituvassa toimistotyössä. *Ammattikasvatuksen aikauskirja* 23(3), 28-51. <https://journal.fi/akakk/article/view/111706>
- Lehtonen, E. Puhakka, I. Pylväs, L. & Nokelainen, P. (2020). *Asiantuntijuuden kehittyminen, tunteet ja työpaikka oppimisympäristönä*. Työsuojelurahasto. <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/asiantuntijuuden-kehittyminen-tunteet-ja-ty%C3%B6paikka-oppimisymp%C3%A4ris>
- Lemmetty, S. Jaakkola, M.; Collin, K.; & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen - lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa S. Lemmetty; & K. Collin, *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (ss. 23-55). Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>
- Lemmetty, S. (2020). Akateeminen väitöskirja. *Self-directed workplace learning in technology-based work*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8196-9>
- Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus* 40(4), 324-332.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Teoksessa S. Lemmetty; & K. Collin, *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>
- Lemmetty, S. Hämäläinen, K. & Collin, K. (2022). Työ andragogisena oppimisympäristönä - Oletuksia aikuisesta oppijasta teknologiayrityksessä ja poliisiorganisaatiossa. Teoksessa S. Lemmetty; & K. Collin, *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (ss. 125-155). Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>
- Leppisaari, I. (2020). Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus* 40(1), 22-35. <https://doi.org/10.33336/aik.91045>
- Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent Oy.
- Mayry, M. (2016). Ketterää strategiaa etsimässä: voiko strategia, jota ei tunneta olla ketterä? *Työn tuuli* 1, 46-52. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf
- Mukamas Learning Desing. (2022). *Mukamas Learnin Desing*. Noudettu osoitteesta <https://mukamas.fi/>
- Murphy, M. & Dweck, C. (2010). A culture of genius: how an organization's lay theory shapes people's cognition, affect and behavior. *Personality & social psychology bulletin*, 36(3), 283-296. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/abs/10.1177/0146167209347380>

- Nilsson, S. & Rubenson, K. (2014). On the determinants of employment-related organised education and informal learning. *Studies in continuing education*, 36(3), 304-321. <http://dx.doi.org/10.1080/0158037X.2014.904785>
- Ollila, S. Raisio, H. Vartiainen, P. Lindell, J. Pernaa, H.-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä-hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236-250. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/5638>
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Piirto, J. Nokelainen, P. & Pylväs, L. (2022). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisesta perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 24(2), 28-43. <https://journal.fi/akakk/article/view/120729>
- Pokela, E. (1994). Jatkuva oppiminen- organisoituminen kokemuksen ja kontekstin suhteena. *Aikuiskasvatus* 2 /94, 84-93. <http://doi.org/10.33336/aik96933>
- Puusa, A. (2020). Näkökulma laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa;& P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rangraz, M. & Pareto, L. (2021). Workplace work-integrated learning: supporting industry 4.0 transformation for small manufacturing plants by reskilling staff. *International Journal of lifelong education* 2021, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1867249>
- Ranki, S. (2022). Miten yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen tuottavuudeksi ja edelleen talouskasvuksi? Teoksessa S. Lemmetty ;& K. Collin , *Jatkuva oppiminen ja aikuiskasvatus työssä* (ss. 88-122). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Ristikangas, M.-R. Lönnroth, A.;Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen - Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent Oy.
- Ryynänen, J. Simonen, A. & Karkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä- autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246-260. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/24305>
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös - Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomisto, J. (1991). Elinikäisen kasvatuksen kehittäminen - lähtökohtia ja ongelmia. *Aikuiskasvatus*, 11(3),142-200. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/96746/55141>
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: a literature review. *Vocations and learning*, 6 (1), 11-36. <https://link-springer-com.libproxy.tuni.fi/article/10.1007/s12186-012-9091-z>
- Vartiainen, M. Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio - Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Talentum Media Oy.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*. University of Oregon. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen pohjatiedot, pääteemat ja -kysymykset haastateltaville

Gradututkimus oppimisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa / Minna Luoto

Pinja Ryky (2022) listasi Työterveyslaitoksen oppimisen johtamisen teoreettisessa katsauksessa Valtionneuvoston kanslian kaksiosaisen tulevaisuusselonteon (2017-2018) mukaan viisi työelämää leimaa muutosta:

- 1. Osaamisen muutos: tarve korkeammalle osaamiselle, jatkuva oppiminen, ajatteluvalmiuksien oppiminen asioiden sijaan, yhteisöjen osaaminen*
- 2. Työn sisältöjen ja käytäntöjen muutos: Luovan yhteistyön korostuminen, kestävä työ ja talous, automatisaatio ja robotisaatio.*
- 3. Työn rakenteiden muutos: Joustavuus ja itseorganisoituminen*
- 4. Työn merkityksen muutos: Merkityksellisuuden korostaminen, ekososiaalinen kestävyys, oppiminen merkityksenä*
- 5. Toimeentulon muutos: Joustava perusturva, työn limittyminen.*

Nämä muutokset työssä haastavat organisaatioiden johtamista. Työelämässä tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Oppiminen ja sen johtaminen on yksi organisaation merkityksellisiä kilpailutekijöitä.

Työtä tehdään yhä enenevässä määrin monipaikkaisesti hajautetuissa organisaatioissa. Monipaikkaisuus ja työn eriaikaisuus tuovat omat erityispiirteensä johtamiselle, oppimiselle ja vuorovaikutukselle työssä. Tässä tutkimuksessa keskitytään oppimisen johtamiseen hajautetuissa organisaatioissa, sen haasteisiin, mahdollisuuksiin ja kehittämiskohteisiin.

Oppimisen johtamista hajautetussa organisaatioissa tarkastellaan alla olevin neljän eri teemaan avulla. Haastattelussa teemoja täydennetään lisäkysymyksillä. Pohdi vastuksia oman kokemuksesi ja organisaatiosi näkökulmasta.

Käsitys osaamisen kehittämisestä ja sen näkyväksi tekeminen

Miten tunnistetaan ja tuodaan näkyväksi organisaation osaamistarve ja olemassa oleva osaaminen?

Käsitys oppimisesta työssä

Työelämässä osaamisen kehittämiseen tarvitaan ketterää oppimista. Oppiminen pääsääntöisesti tapahtuu työssä tai työ on oppimista. Työssä oppimista kuvataan 70-20-10 mallilla.

Kuinka paljon prosentteina oppimisesta organisaatiossanne tapahtuu tällä hetkellä

- työn kautta (70)

- yhteisöllisessä oppimisessa (20)

- muodollisessa koulutuksessa (10)

Millaisia oppimisen tapoja organisaatiossanne käytetään?

Käsitys oppimisen johtamisesta ja tukemisesta

Miten teillä johdetaan oppimista?

Miten organisaatiossa jaetaan työssä syntyneitä oppeja?

Miten rakenteet tukevat oppimista?

Käsitys organisaation oppimiskulttuurista

Millaista oppimispuhetta teillä käydään organisaation eri tasoilla?

Miten teillä näkyy oppiminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen organisaation eri toiminnoissa?