

Sara Marrara

KOHTI KETTERÄÄ OPPIMISTA ORGANISAATIOSSA

Henkilöstöalan organisaatiossa tunnistettuja ketterää
oppimista tukevia ominaisuuksia

TIIVISTELMÄ

Sara Marrara: Kohti ketterää oppimista organisaatiossa: Henkilöstöalan organisaatiossa tunnistettuja ketterää oppimista tukevia ominaisuuksia
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatustieteet
Toukokuu 2022

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiä ja organisaatioita oppimaan ketterästi. Ketterä oppiminen nähdään työn lomassa tapahtuvana oppimisena, joka vaatii toteutuakseen sitä tukevia toimintatapoja ja rakenteita. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset organisaation ominaisuudet tukevat ketterää oppimista organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena henkilöstöalan organisaatiossa, jossa oli todettu tarve lisätä ketterää oppimista. Tutkielman tavoitteena oli myös selvittää organisaation valmiuksia oppia ketterästi. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä otettiin kantaa siihen, minkälaisia ketterästi oppivan organisaation elementtejä organisaatiossa tunnistettiin. Toisen kysymyksen avulla haluttiin tuottaa tietoa siitä, mitä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia organisaatiosta vielä puuttui.

Tutkielman aineisto koostui yhdeksästä organisaation jäsenen haastattelusta, jotka olivat osa organisaatiossa meneillään ollutta kehitysprojektia. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkielman teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston analyysin tekemistä, vaikka aineistoa analysoitiinkin aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin tuloksena aineistosta nousi esiin kaksi teemaa, jotka nimettiin organisaatiokulttuurin ja itse- ja yhteisöohjautuvuuden teemoiksi. Teemat jakautuivat vielä omiin alateemoihinsa. Organisaatiokulttuurin alateemat muodostuivat oppimiskulttuurin, luottamuksen ja asenteen alateemoista. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden teema jakautui vastuun ja päämäärän alateemoihin.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tunnistettiin useita kirjallisuudessa määriteltyjä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia. Tunnistettujen ominaisuuksien toteutumisessa havaittiin kuitenkin vielä puutteita. Organisaatiossa todettiin yksilöiden tarvitsevan lisää mahdollisuuksia tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Lisäksi havaittiin, että päätöksiä tehdäkseen tarvitaan ymmärrystä kokonaisuudesta sekä yhteisen ohjautumisen suunnasta. Organisaatiokulttuurissa tunnistettiin tarve lisätä jatkuvaa oppimista toiminnan reflektoinnin ja osaamisen jakamisen avulla. Ketterää oppimista tukevaa tiimirajat ylittävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta todettiin myös tarvittavan organisaatiossa lisää. Tutkielman tulosten perusteella kohteena olevan organisaation todettiin olevan oikealla matkalla kohti ketterästi oppivaa organisaatiota. Sen jäsenet jakoivat yhteisen näkemyksen organisaation tilasta ja ketterää oppimista tukevista tulevaisuuden tarpeista.

Avainsanat: Ketterä oppiminen, jatkuva oppiminen, yhteisöohjautuvuus, organisaatiokulttuuri

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KETTERÄ OPPIMINEN	7
2.1	Ketteryden määritelmä	7
2.2	Ketterä oppiminen organisaatiossa.....	8
2.3	Ketterästi oppiva organisaatio tutkimuksen kohteena	10
3	KETTERÄÄ OPPIMISTA TUKEVAT RAKENTEET JA TOIMINTATAVAT	12
3.1	Itse- ja yhteisöohjautuvat tiimit ketterinä oppijoina	12
3.2	Organisaatiokulttuuri ketterän oppimisen mahdollistajana	14
3.3	Oppivasta organisaatiosta ketterästi oppivaksi organisaatioksi	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	18
4.2	Kohdeorganisaation kuvaus.....	19
4.3	Laadullinen tapaustutkimus	19
4.4	Aineiston kuvaus ja käsittely	20
4.5	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	21
5	TULOKSET	24
5.1	Organisaatiokulttuuri	25
5.1.1	<i>Oppimiskulttuuri</i>	26
5.1.2	<i>Luottamus</i>	28
5.1.3	<i>Kasvun asenne</i>	29
5.2	Itse- ja yhteisöohjautuvuus	30
5.2.1	<i>Vastuu</i>	31
5.2.2	<i>Päämäärä</i>	32
6	POHDINTA	34
6.1	Jatkuvan oppimisen mahdollistava organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen	34
6.2	Ihmiset ketterästi oppivan organisaation keskiössä.....	36
6.2.1	<i>Itse- ja yhteisöohjautuvan toimintamallin määrittely ja selkeä viestintä</i>	38
6.2.2	<i>Selkeät tavoitteet ja kokonaiskuva ohjaamaan yksilöiden ja tiimien toimintaa joustavassa organisaatiossa</i>	39
6.3	Johtopäätökset.....	41
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta.....	42
6.5	Jatkotutkimusaiheet	44
	LÄHTEET	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	ESIMERKKI KODATUISTA ILMAUKSISTA	22
--------------------	---	-----------

KUVIOT

KUVIO 1. HAASTATTELUJEN TEEMAT	24
---	-----------

1 JOHDANTO

Yritysten ja organisaatioiden toimintaa haastavat tällä hetkellä muuttuva ja epävarma toimintaympäristö sekä nopeaa reagointia vaativat asiakkaiden tarpeet (Munteanu ym., 2020). Osaamisesta on muodostunut tärkein resurssi ja kilpailutekijä, jota täytyy jatkuvasti johtaa ja uudistaa (Anteroinen, 2020). Pärjätäkseen haastavissa olosuhteissa yritysten ja organisaatioiden on kyettävä jatkuvasti oppimaan ja samalla kehittämään toimintaansa. Jatkuva oppiminen tulee tulevaisuuden työelämässä tarkoittamaan työn ja osaamisen hankkimisen limittymistä, jolloin aikaa jää vähemmän perinteiselle paikkaan ja aikaan sidotulle oppimiselle (Opetushallitus, 2019). Uutta osaamista on siis pystyttävä omaksumaan nopeasti aiemmin opitun päälle. Koska tulevaa osaamistarvetta on vaikeaa etukäteen ennakoida, tapahtuu oppiminen Otalan ja Meklinin (2021, 14) mukaan yhä enemmän työnteon lomassa. Tämä vaatii yksilöiltä valmiuksia oppimiseen ja työpaikoilta oppimista ja kehittymistä tukevia työnteon tapoja ja rakenteita.

Työn suorittamiseksi vaadittavaa, jatkuvaa oppimista on alettu kutsua ketteräksi oppimiseksi. Sillä tarkoitetaan työn lomassa tapahtuvaa oppimista, jonka tavoitteena on työssä suoriutuminen. Armanious ja Padgett (2021) ovat todenneet ketterän oppimisen olevan yrityksille ja organisaatioille merkittävä keino säilyttää kilpailukykyä tulevaisuudessa. Ketterän oppimisen toteutumiseksi on oltava sitä tukevat toimintatavat ja rakenteet.

Ketteryyteen liittyvä tutkimus on keskittynyt lähinnä teknisiin tekijöihin ja yksilön ominaisuuksiin. Empiiristä tutkimusta ei ole tehty riittävästi niistä organisaation tekijöistä, jotka mahdollistavat ketterän toiminnan ja oppimisen (Muduli, 2016). Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää ja tuoda lisää ymmärrystä siihen, millaiset tekijät tukevat ketterää oppimista organisaatiossa. Opetushallitus (2019) on nostanut oppimiskyvyn ja muutosvalmiudet yhdeksi

tärkeimmistä pitkän aikavälin osaamistarpeista tulevaisuudessa. Koska ketterä oppiminen tähtää juuri muutoskyvykkyyden ja jatkuvan oppimisen kehittämiseen organisaatioissa, on aihe tällä hetkellä ajankohtainen. Työntekijät myös arvostavat yhä enemmän työpaikan tarjoamia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Tiedon lisääminen ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksista tarjoaa siten myös yrityksille ja organisaatiolle keinoja sitouttaa työntekijöitä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena henkilöstöalan organisaatiossa osana laajempaa meneillään ollutta osaamisen kehittämiseen liittyvää projektia. Sen avulla oli myös tarkoitus tuottaa organisaatiolle tietoa ketterästä oppimisesta sekä siitä, minkälaiset tekijät sitä tukevat organisaatiossa. Tutkimuskysymykset esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta kertovassa luvussa 4. Empiirinen aineisto koostui organisaation kehitysprojektin yhteydessä toteutetuista haastatteluista marras-joulukuussa 2021.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan ketteryyden käsitettä ja siitä johdettua ketterän oppimisen käsitettä. Lisäksi esitellään tutkittavaan ilmiöön liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Kolmas luku keskittyy kuvaamaan niitä organisaation ominaisuuksia, joita kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta voidaan todeta tukevan ketterää oppimista organisaatioissa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmiä sekä tutkittavaa organisaatiota. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksena syntyneet teemat esitellään tutkimuksen tulosten yhteydessä luvussa viisi. Lopuksi tuloksia tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen valossa ja esitellään johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 KETTERÄ OPPIMINEN

2.1 Ketteryyden määritelmä

Ketteryyden käsite (*engl. Agile*) on Denningin (2016) mukaan lähtöisin ketteristä projektinhallinnan menetelmistä, joita on alun perin sovellettu ohjelmistokehityksessä 2000 -luvun alkupuolelta lähtien. Denning toteaa menetelmissä olevan lähtökohtana itseorganisoituvat, monialaiset tiimit, joiden työskentely perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Aktiivisella vuorovaikutuksella asiakkaisiin, ketterät menetelmät pyrkivät kirjoittajan mukaan vastaamaan asiakkaiden toiveisiin sekä muuttuvan liiketoimintaympäristön tarpeisiin. Kehittyäkseen ketteräksi organisaatioksi ei Van Manenin ja van Vlietin (2014) mukaan kuitenkaan riitä, että organisaatio ottaa käyttöön jonkin ketterän kehittämisen menetelmän, sillä ketteryys on oikeastaan ajattelutapa, joka perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja jatkuvaan parantamiseen. Luottamuksella kirjoittajat viittaavat organisaation rakenteeseen, jossa johto antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä työtään koskevia päätöksiä. Intensiivisen yhteistyön avulla organisaatiossa syntyvät tulokset ja parannukset, ja jatkuva parantaminen taas viittaa asenteeseen, jossa palautteen avulla jatkuvasti kehitetään prosesseja, ihmisiä ja tuotteita.

Ketteryys ajattelutapana on laajentunut projektinhallintamenetelmistä koko organisaation toimintaa ja oppimista kuvaavaan ketteryyteen (Ks. esim. Armanious & Padgett, 2021; Ojala, 2018). Tässä tutkimuksessa ketterä oppiminen ymmärretään Otalan (2018, 25) tavoin ajattelutapana, jolla ihmisten ja organisaatioiden olisi suhtauduttava monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Ketterä oppiminen pohjautuu ketterään ajatteluun, joka korostaa työskentelyssä joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Työskentelystä

kerätään palautetta ja työtä tehdään itsenäisesti, mutta läpinäkyvästi. Armaniouksen ja Padgettin (2021) mukaan ketteryys viittaa organisaatioiden kykyyn sopeutua muutoksiin säilyttäen samalla kilpailukykyä. Myös Alavi ja muut (2014) liittävät ketteryyden käsitteen muutoskyvykkyyteen. He toteavat sen olevan organisaatioille välttämättömyys, jolla he vastaavat muutoksiin nopeasti ja parhaalla mahdollisella tavalla sekä tunnistavat tehokkaasti uusia mahdollisuuksia. Ketterä organisaatio ja ketterästi oppiva organisaatio ovat Otalan (2018, 129) mukaan hyvin lähellä toisiaan, mutta jälkimmäisessä korostuvat ihmiset ja heidän mahdollisuutensa oppia ketterästi. Tämän pro gradu tutkielman keskiössä ovat nimenomaan ne organisaation tekijät, jotka mahdollistavat yksilöiden ja koko organisaation ketterän oppimisen.

2.2 Ketterä oppiminen organisaatiossa

Aikaisemmin teknologian ajateltiin olevan pääosassa ketteryydessä, mutta Alavi ja kumppanit (2014) toteavat viimeisten tutkimusten osoittaneen, että ihmisillä on suurin rooli organisaation ketteryydelle. Ketteryys voidaan saavuttaa vain muutoksia ja haasteita tunnistavien ihmisten avulla (Munteanu ym., 2020). Tämän pro gradu tutkielman tarkoituksena onkin selvittää, minkälaisia ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä kohdeorganisaatiossa tunnistetaan.

Ketterästä oppimisesta on melko vähän tieteellistä tutkimusta, mutta Lombardo ja Eichinger (2000) ovat kuvanneet sitä kokemuksesta oppimiseksi. He ovat tutkimuksessaan tutkineet potentiaalisia johtajia ja liittäneet ketterän oppimisen korkeaan johtajapotentiaaliin. Ketterä oppiminen onkin aikaisemmin liitetty lähinnä johtajien ominaisuudeksi. Kirjoittajien mukaan ketterät oppijat muun muassa tuntevat itsensä hyvin, selviytyvät hyvin muutoksista, ovat uteliaita ja kokeilevat mielellään uusia ideoita. Lisäksi ketterät oppijat etsivät kokemuksia joista oppia, nauttivat uusien ongelmien ratkaisemisesta sekä suoriutuvat paremmin, koska he hyödyntävät uusia taitoja työssään. Ulospäin tällaiset ihmiset näyttävät innokkaina oppimaan itsestään ja muista, haluavat oppia palautteesta ja kokemuksista sekä myös muuttaa käytöstään niiden avulla (Lombardo & Eichinger, 2000). Kirjoittajien kuvaamat ominaisuudet ovat

nykypäivänä kuitenkin tärkeitä jokaiselle organisaation jäsenelle, ei vain johtavassa asemassa oleville tai sinne pyrkiville.

Ketterästä oppimisesta on yritysmaailmassa puhuttu muutaman vuoden ajan ja etenkin konsulttitoimistot ovat vieneet käsitettä eteenpäin organisaatioihin ja niiden kehittämiseen (Jarenko, 2019). Ketterä oppiminen mielletään Jarenkon (2019) mukaan työn lomassa tapahtuvaksi oppimiseksi, jonka tavoitteena on aina työn tekeminen. Työtä tehdessä eteen tulevat kysymykset ja ongelmat ratkaistaan joko yksin tai yhdessä jo olemassa olevan tiedon avulla tai hankkimalla tietoa eri lähteistä. Tarve oppimiselle on siis lähtöisin työstä itsestään. Ketterän oppimisen voi ajatella olevan informaalia työssä oppimista, jossa oppiminen tapahtuu spontaanista. Siinä oppimista ei ajatella toiminnan tavoitteena, vaan tehtävässä suoriutuminen on ensisijainen tavoite (Kumar & Ganguly, 2020). Informaali työssä oppiminen vaikuttaa Kumarin ja Ganguly'n (2020) mukaan sekä yksilöön että organisaatioon kehittämällä yksilön tietoja, taitoja ja asennetta vaikuttaen samalla myös organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Informaalilla työssä oppimisella voidaan organisaation näkökulmasta kehittää muun muassa innovaatioita ja joustavuutta ja työntekijän näkökulmasta taas yksilöiden osaamista, taitoa ja jatkuvaa oppimista (Bratton, 2005).

Armanious ja Padgett (2021) toteavat jatkuvan oppimisen olevan organisaatioille keino kehittää kyvykkyyksiään ja säilyttää kilpailukykyänsä. Ketterien oppimismenetelmien avulla työntekijät myös kehittävät osaamistaan ja hankkivat uutta osaamista, joiden avulla organisaation kyvykkyydet kasvavat. Ketterän oppimisen mahdollistaminen asettaa Jarenkon (2019) mukaan uudenlaisia vaatimuksia osaamisen johtamiselle. Kun perinteisemmässä osaamisen johtamisessa organisaatio määrittelee osaamistarpeet ja suunnittelee niitä vastaavat koulutukset, ketterästi oppivassa organisaatiossa työntekijät ovat itse mukana suunnittelemassa organisaation strategiasta lähtöisin olevia osaamistarpeita. Organisaation oppimista ei enää ajatella erillisenä, muodollisena oppimisprosessina, vaan työntekijät toteuttavat ketterää oppimista organisaation toimintatavoissa, jotka samalla kehittävät osaamista (Ojala, 2018, 125). Erilaiset toimintatavat ja rakenteet ketterälle oppimiselle ja osaamisen

jakamiselle läpi organisaation ovatkin välttämättömiä ketterän oppimisen toteutumiselle. Ketterästi oppivaa organisaatiota tukevia ominaisuuksia kuvataan tarkemmin luvussa 3.

2.3 Ketterästi oppiva organisaatio tutkimuksen kohteena

Ketterään oppimiseen liittyvä tutkimus on keskittynyt lähinnä erilaisiin ketteryyttä edistävien menetelmien tutkimiseen ja ohjelmistokehitykseen. Empiirisessä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle ovat jääneet ne organisaation ominaisuudet, jotka tukevat ketterästi oppivien yksilöiden toimintaa ja oppimista organisaatioissa (Alavi ym., 2014). Mudulin (2017) tutkimuksessa kuitenkin ilmenee, että organisaatioon liittyvillä tekijöillä on vaikutusta työntekijöiden mahdollisuuteen toimia ketterästi. Etenkin oppimiskulttuurin, palkitsemisen, osallistamisen, tiimityön sekä informaatiojärjestelmän toimivuuden todettiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden ketteryyteen.

Alavi ja kumppanit (2014) ovat myös tarkastelleet työntekijöiden ketteryyttä edistäviä tekijöitä ja todenneet organisaation oppimiskulttuurin ja orgaanisen rakenteen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden ketteryyteen. Orgaaninen rakenne sisältää matalan hierarkian ja hajautetun päätöksenteon, joka mahdollistaa työntekijöille suuremman autonomian ja vastuunjaon läpi organisaation. Myös Sherehiy ja Karwowski (2014) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet työntekijöiden autonomian olevan yksi merkittävimmistä työntekijöiden ketteryyttä edesauttavista tekijöistä. Lisäksi kirjoittajat painottavat yhteistyön merkitystä sekä työntekijöiden välillä että sidosryhmien kanssa. Sumukadas ja Sawhney (2004) taas tutkivat työntekijöiden osallistamiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä ketteryyteen ja totesivat niillä olevan positiivinen yhteys. Suurimmaksi ketteryyttä edistäväksi tekijäksi muodostui vallanjakaminen, jolla kirjoittavat viittaavat päätöksentekomahdollisuuksien antamiseen yksilöille ja tiimeille.

Vaikka organisaation ketterää oppimista edistävästä tekijöistä on jonkin verran empiiristä tutkimusta, painottuvat ne teollisuuteen ja ohjelmistoalan organisaatioihin. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa kuitenkin

vaatimuksen ketterästä oppimisesta myös muilla aloilla, jos organisaatio haluaa säilyttää kilpailukykynsä (ks. esim. Armanious & Padgett, 2021; Ojala, 2018). Työntekijöiden ketteryyden mahdollistaminen taas vaatii organisaatiolta uusia ja joustavampia organisoitumisen muotoja (Alavi ym., 2014). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa onkin tarkoitus selvittää yhden henkilöstöalan organisaation valmiuksia ketterään oppimiseen.

3 KETTERÄÄ OPPIMISTA TUKEVAT RAKENTEET JA TOIMINTATAVAT

Organisaation rakenteet muodostavat sen työympäristön, joka samalla määrittää ihmisten mahdollisuuden oppia ja kehittää osaamistaan työssä. Otala ja Meklin (2021, 113) ovat keränneet kirjaansa esimerkkejä ketterästi oppivista organisaatioista. Heidän mukaansa tällaisessa organisaatiossa ihmiset oppivat ketterästi ja ovat itseohjautuvia, mutta vuorovaikutusta ihmisten välillä on kuitenkin paljon. Lisäksi jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on käsitys yhteisestä tulevaisuudesta ja sen tuomista haasteista. Tavoitteet ovat selkeitä ja keinot niiden saavuttamiseksi on sovittu yhdessä. Ketterästi oppivassa organisaatiossa tiimit myös toimivat itse- ja yhteisöohjautuvasti. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin ketterää oppimista edistävää itse- ja yhteisöohjautuvuutta organisaatioissa.

3.1 Itse- ja yhteisöohjautuvat tiimit ketterinä oppijoina

Itseohjautuvat tiimit, jossa tiimit ovat vastuussa tuotteen tai palvelun tuottamisesta ja saavat organisoida työskentelynsä itsenäisesti, lisäävät Sumukadaksen ja Sawhneyn (2004) mukaan työntekijöiden ketteryyttä. Tällaisessa työskentelyssä painottuu kirjoittajien mukaan vuorovaikutus ja yhteistyö työntekijöiden välillä, vaikka työskentely onkin itseohjautuvaa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja etenkin asiantuntijatyössä on Martelan (2021) mukaan tarpeen luopua ylimääräisestä byrokratiasta ja tehdä tilaa itseohjautuvuudelle. Sellaiset organisaatiot, joissa hierarkia on jäykkä ja työntekijöitä johdetaan kontrollin kautta, heikentävät työntekijöiden intoa ja omaaloitteisuutta. Kun työntekijöille annetaan tilaa tehdä työtään itsenäisesti ja mahdollisuus vaikuttaa työntekemisen tapoihin, myös sisäinen motivaatio lisääntyy. Se taas lisää Martelan mukaan työntekijöiden omaaloitteisuutta ja vaikuttaa positiivisesti työn laatuun. Myös Salovaara (2020, 51) toteaa

hierarkkisen työympäristön epämotivoivaksi, joka opettaa seuraamaan sääntöjä. Tällöin työntekijöiden oma ajattelu ja vaikutusmahdollisuudet vähenevät.

Itseohjautuvuudesta on Martelan ja muiden (2021) mukaan muodostunut jo työelämän muotisana. Ongelmana itseohjautuvuuden käsitteessä on, että sillä viitataan niin yksilöön, tiimiin kuin koko organisaatioonkin (Salovaara, 2020, 54). Samalla käsitteellä voidaan viitata siis useaan eri ilmiöön ja asiaan. Kun puhutaan itseohjautuvuudesta, täytyy määritellä puhutaanko yksilön vai yhteisön ohjautuvuudesta. Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan usein työntekijän aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja kykyä tehdä työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti (Martela ym., 2021). Jotta työntekijät voivat olla itseohjautuneita, heillä on oltava jokin päämäärä, eli tavoite, mitä kohti he pyrkivät. Lisäksi tarvitaan riittävää tehtäväkohtaista osaamista sekä itsensä johtamisen taitoja (Hamel, 2017). Itseohjautuvuus ilmenee esimerkiksi silloin, kun työntekijä voi käyttää omaa harkintakykyään tehdessään päätöksiä, eikä hänen tarvitse kysyä lupaa esihenkilöltä (Martela, 2021). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ota kantaa yhteistyöhön, jolloin vaarana on, että ihmiset ohjautuvatkin eri suuntiin (Salovaara, 2020).

Kun tiimit organisoivat ja koordinoivat työtään yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on kyse yhteisöohjautuvuudesta (Martela, 2021). Yhteisöohjautuva tiimi sopii vastuun- ja työnjaosta sekä yhteisistä menettelytavoista tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela ym., 2021). Nykypäivänä tiimeissä työskentely on monessa organisaatiossa tyypillistä. Ketterästi oppivalle organisaatiolle yhteisen päämäärän ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden tunteminen on tärkeää, jotta osataan ohjautua oikeaan suuntaan (Ojala, 2018, 129). Edellytyksenä yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle voidaan pitää hajautettua päätöksentekoa, informaation läpinäkyvyyttä, työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä oppimista ja viestintää (Mäkkeli ym., 2021). Näiden tekijöiden todettiin jo aikaisemmin tukevan myös ketterää oppimista organisaatioissa.

Yhteisöohjautuvuudessa on Salovaaran (2020, 64) mukaan tarkoituksena jakaa valtaa päätöstentekoon työyhteisön jäsenille, jotta ympäristön tai

asiakastarpeiden muutokseen pystytään reagoimaan ketterämmin. Taidot, joita yhteisöohjautuvuus vaatii yksilöiltä liittyvät ryhmässä toimimiseen, muiden huomioimiseen ja kohtaamiseen. Mäkkeli (2021) on tutkinut yhteisöohjautuvia organisaatioita, ja digikonsultointiyritys Futuricea voidaan pitää yhtenä tunnetuimmista yhteisöohjautuvuuteen perustuvista organisaatioista Suomessa. Siellä toiminta perustuu läpinäkyvyyteen ja yhteisöllisyyteen. Lähes kaikki tieto yrityksessä on julkista, joka auttaa siellä toimivia ihmisiä tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä. Yhteisöllisyyden taustalla on Futuricella ajatus siitä, että kun ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, myös muihin ihmisiin kohdistuvista päätöksistä ja niiden vaikutuksista välitetään enemmän. Yhteisöohjautuvuutta ei kuitenkaan voi suoraan kopioida yrityksestä tai organisaatiosta toiseen, vaan jokaisen organisaation tulisi soveltaa yhteisöohjautuvuuden periaatetta omaan toimintaansa sopivaksi (Koistinen & Kostamo, 2021).

Tässä pro gradu tutkielmassa itseohjautuvuudella viitataan yksilöiden itsensä johtamisen taitoihin eli kykyyn johtaa ja organisoida omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Yhteisöohjautuvuudella taas tarkoitetaan sitä, että tiimi organisoii ja koordinoi toimintaansa yhdessä, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyy Mäkkelin ja muiden (2021) mukaan ajatus työntekijöistä oman alansa asiantuntijoina, joihin myös luotetaan. Tällöin valtaa ja vastuuta on hajautettu yksilöille ja tiimeille, ja työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöin myös mahdollistetaan yksilöiden oman ajattelun ja harkintakyvyn käyttö. Hajautettu vastuu ja matala hierarkia taas lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia toimia ketterästi (Ks. esim. Alavi ym., 2014; Sherehiy & Karwowski, 2014).

3.2 Organisaatiokulttuuri ketterän oppimisen mahdollistajana

Aikaisemmin todettiin organisaation ketteryyden olevan riippuvaista siellä toimivien ihmisten kyvystä toimia ketterästi. Jotta ihmiset voivat toimia ja oppia ketterästi, tarvitaan ketteryyttä tukevaa kulttuuria. Muduli (2017) toteaa organisaatiokulttuurin olevan yksi ketteryyttä edistävästä organisaation tekijöistä. Holbeche (2015, 50) kuvailee ketteryyttä edistävää organisaatiokulttuuria sellaiseksi, jossa ihmiset ovat keskiössä. Ihmisiä ja heidän osaamistaan myös

arvostetaan (Ojala, 2018, 133). Päätöksenteko ja toteuttaminen on Holbechen (2015, 50) mukaan nopeaa ja organisaatio pystyy muuttamaan toimintaansa nopeasti tarjotakseen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Lisäksi tällaisessa organisaatiossa tietoa ja osaamista jaetaan läpi organisaation sekä keskitytään jatkuvasti oppimaan uutta. Järvisen (2014, 104) mukaan nykyaikainen, ketterä organisaatio on asiakassuuntautunut organisaatio, jossa jäykistä henkilörooleista on siirrytty joustavampiin rooleihin. Holbeche (2015, 62) kuvailee ketterän organisaation rakenteita joustaviksi ja horisontaalisiksi, jotka vähentävät sillojen syntymistä. Rajat eri liiketoimintojen tai osastojen välillä ovat väljemmät, joka taas helpottaa työntekijöiden välistä yhteistyötä. Työntekijöiden välisen yhteistyön taas todettiin jo aikaisemmin lisäävän ketteryyttä organisaatiossa.

Ketterässä organisaatiossa päätöksentekoa on hajautettu organisaation eri tasoille, joka mahdollistaa tehokkaan tiimityöskentelyn. Tällainen kulttuuri edellyttää Holbechen (2015, 62) mukaan yksilöiltä itseohjautuvuutta ja vastuunottoa sekä halua oppia ja kehittyä jatkuvasti. Lisäksi työntekijöiden on päätöksiä tehdäkseen ymmärrettävä organisaation kokonaisuus ja sen strategia (Järvinen, 2014, 104). Johtamiselta tällainen kulttuuri taas edellyttää valmentavaa otetta, jolloin esihenkilön rooli on ohjaava, oivalluttava ja inspiroiva (Järvinen, 2014, 109). Ketterästi oppivan organisaation johtajat myös huolehtivat siitä, että rakenteet ja toimintatavat tukevat ketterää oppimista (Ojala, 2018, 131).

Edellä on todettu organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja kulttuurin vaikuttavan työntekijöiden mahdollisuuksiin oppia ketterästi. Nämä kaikki vaikuttavat myös siihen, minkälainen asenne oppimista kohtaan työntekijöille muodostuu. Ei nimittäin riitä, että organisaatiossa on puitteet ketterään oppimiseen, vaan myös työntekijöiltä edellytetään kasvun asennetta (Ojala & Meklin, 2021, 48). Ajatus kasvun asenteesta pohjautuu Carol Dweckin teoriaan (2008). Dweckin (2008) kasvun asenteen teoriassa oppimiseen voi suhtautua kahdella eri tavalla. Kasvun asenne viittaa siihen, että ihminen ajattelee osaamisen olevan taito, jota voi kehittää harjoittelun ja kokemusta avulla. Tällaisen asenteen omaava ihminen ajattelee haasteita mahdollisuutena oppia uutta. Muuttumattomuuden asenne taas viittaa siihen, että ihminen uskoo omien

ominaisuuksiensa olevan muuttumattomia ja tämän vuoksi karttaa haasteita ja välttelee virheitä. Koska ketterä oppiminen on vahvasti muutosorientoitunutta, on ihmisten suhtauduttava oppimiseen, muutoksiin sekä epäonnistumisiin positiivisena mahdollisuutena kehittää toimintaa (Park & Park, 2021). Kasvun asenteen omaamisen tai siihen tietoisesti pyrkimisen voi siis ajatella olevan välttämätöntä organisaatioille, jotka haluavat oppia ketterästi.

3.3 Oppivasta organisaatiosta ketterästi oppivaksi organisaatioksi

Ketterä organisaatio on samalla myös oppiva organisaatio (Järvinen, 2014, 102). Armanious ja Padgett (2020) liittävät oppivan organisaation yhdeksi ketterien oppimismenetelmien elementeiksi. Oppivan organisaation teorioita on useita, mutta Saralan ja Saralan (2001, 54) mukaan niitä yhdistää oppimisen yhteys muutokseen ja innovaatioihin sekä osallistumisen korostaminen ja työskentelytapojen muuttaminen.

Oppivan organisaation käsite ei ole uusi, sillä siitä on puhuttu jo 1980-luvulta lähtien (Sarala & Sarala, 2001, 53). Teorioista tunnetuimmaksi on muodostunut Sengen (1990) viiden osa-alueen teoria, jossa oppivan organisaation edellytykset on jaettu viiteen osaan: systeemiajatteluun, henkilökohtaiseen mestaruuteen, mielen malleihin, jaettuun visioon ja tiimioppimiseen. Systeemiajattelussa organisaatiota ajatellaan systeeminä, jossa sen kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Henkilökohtainen mestaruus taas kuvaa yksilöitä ja heidän sitoutuneisuuttaan oppimiseen. Mielen malleilla Senge tarkoittaa alitajuntaisia, tekemistä ohjaavia malleja, joita jokaisella on. Jaetun vision avulla organisaatiossa toimivat ihmiset ovat motivoituneempia oppimaan ja tiimioppiminen taas korostaa oppimisen tapahtumista vuorovaikutuksessa.

Oppivan organisaation mukaisesti toimiva organisaatio kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja parantamiseen. Tällaiselle organisaatiolle on Ruohotien (1998, 54) mukaan ominaista toimia lähellä asiakasta, reagoida muutoksiin nopeasti, sallia virheitä ja tarkastella toimintaansa kriittisesti. Vaikka oppiva organisaatio ja ketterästi oppiva organisaatio ovatkin lähellä toisiaan, Otalan (2018, 125) mukaan oppivassa organisaatiossa korostuvat muodolliset

oppimisprosessit vastuuhenkilöineen, joka taas ei vastaa enää nykypäivän tarvetta oppia jatkuvasti osana toimintaa ja prosesseja. Tämän vuoksi puhutaan ketterästi oppivista organisaatioista, joissa koko henkilöstöllä on mahdollisuus oppia ketterästi sitä tukevien toimintatapojen ja rakenteiden avulla.

Ketterästi oppivissa organisaatioissa oppimista edistäviin toimintatapoihin kuuluvat esimerkiksi palautteenanto- ja kokeilukulttuuri (Anseel, 2017; Liira ym., 2017). Anseel (2017) toteaa palautteenantamisen kulttuurin lisäävän työntekijöiden sopeutumista uusiin ympäristöihin, helpottavan tavoitteiden saavuttamista ja parantavan suoritusta. Palautteen antamisessa tärkeässä roolissa on toiminnan reflektointi. Yhtenä tyypillisimmistä reflektoinnin keinoista ketterästi oppivissa organisaatioissa käytetään retrospektiivejä eli retroja (Mäkkeli ym., 2021). Retrot ovat palaverreja, joita pidetään säännöllisin väliajoin ja joissa on tarkoitus kerätä palautetta ja tunnistaa parantamisen kohteita seuraavaa työskentelyjaksoa varten. Reflektointi edellyttää tiimeissä toimivilta yksilöiltä kykyä havainnoida ja antaa muille tiimin jäsenille kehittymistä tukevaa palautetta (Mäkkeli ym., 2021).

Kokeilukulttuuri on Niemisen (2019) mukaan uusi kehittämisen tapa, joka vastaa tarpeeseen kehittää toimintaa nopeasti ja ketterästi. Tärkeää kokeilukulttuurissa on, että toimintaympäristö sallii kokeilut. Tällainen toimintaympäristö rakentuu luottamuksen varaan, sallii epäonnistumiset ja tukee yhteistyön ja vuorovaikutuksen syntymistä. Ketterästi oppivassa organisaatiossa on siis oltava sellainen oppimiskulttuuri, joka tukee kokeiluja ja kannustaa palautteenantamiseen. Kasvun asenteeseen nojaava organisaatiokulttuuri taas mahdollistaa kokeilut ja sen myötä uuden oppimisen. Lisäksi itse- ja yhteisöohjautuvuus ketterästi oppivassa organisaatiossa mahdollistaa sekä oman työn johtamisen että yhteisen tavoitteen eteen työskentelemisen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu tutkielman tarkoituksena on tarkastella kohdeorganisaation valmiuksia ketterään oppimiseen tunnistamalla organisaation nykyisiä sekä puuttuvia ketterästi oppivan organisaation elementtejä. Kohdeorganisaatiossa oli tutkimuksen toteutuksen aikaan pyrkimys muuttaa toimintaa tukemaan ketterää oppimista, ja tämän tutkimuksen oli myös tarkoitus tuottaa tietoa siitä, mitä muutos organisaatiolta vaatii. Lisäksi tällä tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, minkälaiset elementit organisaatioissa tukevat ketterää oppimista.

Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia ketterästi oppivan organisaation elementtejä kohdeorganisaation jäsenet tunnistavat. Lisäksi haluttiin tarkastella niitä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia, joita kohdeorganisaatiosta vielä puuttui tai piti lisätä. Tutkimustehtävään pyrittiin etsimään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaisia kirjallisuudessa määritellyjä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia kohdeorganisaatiossa tunnistetaan?
2. Mitä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia kohdeorganisaatiosta vielä puuttuu tai pitäisi kasvattaa?

4.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena keskisuudessa henkilöstöalan organisaatiossa marras-joulukuussa 2021. Tutkimuksen toteuttamisen hetkellä organisaatiossa oli yhteensä noin 100 työntekijää, kolmella eri liiketoiminta-alueella. Työskentely organisaatiossa tapahtuu tiimeissä, joiden jäsenillä on omat lähijohtajansa. Lisäksi jokaisella eri liiketoiminnalla on omat liiketoimintajohtajansa. Kohteena oleva organisaatio tuottaa rekrytoivia koulutusohjelmia sekä tarjoaa muutosturva- ja osaamisen uudistamisen palveluita yrityksille koko Suomen alueella. Organisaatiossa tavoitteena on lisätä yksilöille ja tiimeille päätösvaltaa yksilö- ja tiimilähtöisen toimintamallin avulla.

Tutkimuksen toteuttamisen hetkellä organisaatiossa aloitettiin kehitysprojekti, jonka tarkoituksena oli kartoittaa organisaation osaamisen ja oppimiskulttuurin tilaa. Osana kehitysprojektia toteutettiin haastattelut, joista myös tämän tutkimuksen aineisto muodostuu. Aineistoa kuvataan tarkemmin alaluvussa 4.4. Työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja olin myös mukana kehitysprojektissa. Rooliini kehitysprojektissa kuului muun muassa haastattelumuistiinpanojen tekeminen, niiden analysointi ja yhteenvedon tekeminen.

4.3 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä siinä tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää kohdeorganisaation jäsenten näkemyksiä niistä organisaation ominaisuuksista, jotka tukevat ketterää oppimista, jolloin laadullinen tutkimus sopi tavoitteisiin määrällistä tutkimusta paremmin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei siis ole tuottaa totuuksia tutkittavasta aiheesta, vaan ennemminkin kuvata tutkittavien käsityksiä todellisuudesta (Vilkkä, 2021, 94). Tutkimusta lähestytään sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jossa todellisuuden ajatellaan rakentuvan ihmisten välisessä, päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisessa konstruktionismissa ei pyritä objektiivisuuteen, vaan todellisuus on riippuvaista

erilaisista perspektiiveistä tulkita maailmaa (Burr, 2015, 5-9). Yhtenä tunnuspiirteenä laadulliselle tutkimukselle voidaan pitää todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuutta (Juuti & Puusa, 2020). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis kuvata yhden organisaation jäsenten tulkintaa todellisuudesta, jonka he omista lähtökohdistaan muodostavat. Tavoitteena ei ole muodostaa ilmiöstä yleistystä, vaan kuvata sitä tietyssä kontekstissa.

Tutkimustapana tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus, jonka kohteena on henkilöstöalan organisaatio. Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde voi Laineen ja kumppanien (2007) mukaan olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio tai kaupunki ja siinä ollaan usein kiinnostuneita sosiaalisista prosesseista. Tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus yhdestä organisaatiosta, on tavoitteena myös lisätä ymmärrystä ketterästä oppimisesta, jota voisi soveltaa myös muissa samankaltaisissa konteksteissa. Tapaustutkimusta voi Piekkarin ja Welchin (2020) mukaan pitää joustavana ja muuntautumiskykyisenä tutkimusstrategiana, jolloin se sopii erilaisiin tutkimusympäristöihin.

4.4 Aineiston kuvaus ja käsittely

Tutkimuksen aineisto koostui kohdeorganisaatiossa marras-joulukuussa 2021 toteutetuista haastatteluista. Aineistonkeruun aikaan maailmanlaajuisia pandemiaa oli eletty lähes kahden vuoden ajan. Haastatteluaineisto koostui seitsemästä organisaation johtoryhmän jäsenestä sekä kolmesta henkilöstön edustajasta. Henkilöstöön kuuluvat haastateltavat toimivat lähijohtajina organisaatiossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina osana organisaatiossa meneillään ollutta kehitysprojektia. Haastattelut litteroitiin ja aineiston käsittelyssä sekä analyysissä hyödynnettiin ATLAS.ti ohjelmaa. Aineisto oli runsas ja litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 100 sivua. Aineistoa hyödynnettiin kohdeorganisaatiossa myös muuhun tarkoitukseen, jolloin koko aineisto ei ollut tutkimustehtävän kannalta oleellinen. Koko aineisto oli kuitenkin tarpeen litteroida, jotta voitiin erotella tutkimustehtävän kannalta riittävä aineisto. Vilkka (2021, 110) toteaaakin litteroinnin helpottavan sen määrittelyä, mikä on tutkimusongelman kannalta riittävä aineisto.

4.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analyysiä ohjaavat erilaiset seikat riippuen valitusta analyysitavasta (Juuti & Puusa 2020). Jotta haastateltavien tunnistamia ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia voitiin löytää aineistosta, siihen täytyi tutustua tarkemmin. Koska aineistoa oli runsaasti, oli sieltä löydettävä tutkimustehtävän kannalta oleelliset asiat. Puusa (2020) toteaaakin, että analyysissä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tämän tutkimuksen litteroitu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Kun analyysimenetelmä on valittu, pilkotaan kerätty aineisto osiin, tehdään synteesejä ja kootaan se uudelleen (Puusa, 2020). Sisällönanalyysissä ilmiöstä pyritään saamaan informaatiota, joka on mahdollisimman selkeässä ja yhtenäisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 89). Sisällönanalyysi on Juutin ja Puusan (2020) mukaan ennemminkin väljä metodinen viitekehys, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, koska tutkittavaan aiheeseen ei ole olemassa mitään tiettyä teoriaa, jota voisi suoraan soveltaa tutkimuksessa. Aikaisempi tieto aiheesta siis ohjasi ja auttoi analyysin tekemistä. Analyysiä tehtiin toisaalta aineistolähtöisesti, mutta ilmiöön liittyvät käsitteet ja teoriat kuitenkin ohjasivat analyysin tekemistä ja teemojen muodostumista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 80) kuvaavat teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sellaiseksi, jossa teoria toimii apuna aineistoa analysoidessa, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaava analyysi etenee kirjoittajien mukaan aineiston ehdoilla, mutta eroaa kuitenkin aineistolähtöisestä analyysistä siinä, että teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat jo valmiina.

Litteroinnin jälkeen luin aineistoa läpi ja tein siihen ensimmäisistä havainnoistani muistiinpanoja. Aineistoon tutustuessa kiinnitin huomiota esimerkiksi siihen, onko vastauksissa samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Koska analyysitavaksi oli valittu teoriaohjaava sisällönanalyysi, päättelyä ohjasi aikaisempi teorian tieto aiheesta. Puusa (2020) kuvaa aineiston analyysin alkavan tutustumalla aineistoon, lukemalla sitä läpi ja tekemällä muistiinpanoja aineistosta. Eskolan ja

Suorannan (1998, 100) mukaan aineisto on tarkoitus tiivistää, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Kun olin tutustunut riittävästi aineistoon, kävin sitä uudelleen läpi ja tunnistin tutkimustehtäväni kannalta merkityksellisiä ilmaisuja, joita nimesin koodien avulla ATLAS.ti ohjelmassa. Aineiston pelkistämistä voidaan Puusan (2020) mukaan tehdä koodauksen avulla. Siinä samankaltaisia sanoja ja ilmaisuja merkitään erilaisilla koodeilla, joita valittu tutkimusaihe ohjaa. Alla olevassa taulukossa 1. on esimerkki koodatuista ilmauksista.

TAULUKKO 1. Esimerkki koodatuista ilmauksista

	Alkuperäinen ilmaus	Koodi
Tutkimuskysymys 1	"Joo päätökset mun mielestä syntyy siellä missä paras asiantuntemuskin on, eli tiimi- ja yksilötasolla "	- Yksilöiden ja tiimien päätöksenteko
	"No kyllä se semmonen yhessä tekeminen ja se että vapautetaan tietyt roolit tekemää toista liiketoimintoa."	- Yhdessä tekeminen
Tutkimuskysymys 2	"Selkeyttä pitää olla, pitää olla selkeitä mihin ollaan menossa , just se johtamismalli toimii, joku tietää et tätä mä teen, tänne me ollaan menossa, tää on mun rooli ja merkitys täs kokonaisuudessa.	- Selkeät tavoitteet - Kokonaisuuksien hahmottaminen
	"Meiän pitää systematisoida sitä et miten me kommunikoidaan ja viestitään. Siin on paljon kommunikointii ja viestintää"	- Viestintä

Aineiston koodauksen jälkeen lähdin teemoittelemaan aineistoa muodostuneiden koodien pohjalta. Koodaus voi Puusan (2020) mukaan olla hyvä pohja

teemoittelulle. Teemoittelussa keskitytään löytämään samankaltaisuuksia luokkien välillä, ja kun tutkimusongelmalle keskeiset aiheet on löydetty tekstistä, erotetaan ne tekstimassasta. Tässä vaiheessa yhdistelin aineistosta muodostuneita koodeja isommiksi ryhmiksi ja nimesin ryhmät uudestaan kuvaamaan niiden sisältöä. Jatkoin yhdistelyä aina siihen asti, kunnes kaikki tutkimustehtäväni kannalta oleelliset koodit voitiin yhdistää syntynyttä teemaa kuvaavan otsikon alle. Teemojen nimeämisessä ohjasi sekä ilmiöön liittyvä aikaisempi tutkimus että aineistosta tehty oma tulkinta. Yhdistetyistä koodeista muodostui viisi alateemaa, jotka jakautuivat vielä kahden yläteeman alle. Lopuksi kaikki teemat yhdistettiin saman yläkategorian alle tutkimustehtäväni pohjalta. Teemat esitellään tarkemmin luvussa 5. Teemojen muodostumiseen vaikuttivat aineistosta esiin nousseet samankaltaisuudet, joiden todettiin olevan merkityksellisiä tutkittavan ilmiön kannalta. Juuti ja Puusa (2020) tiivistävät analyysin tarkoituksen olevan tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisten asioiden esiin nostaminen. Tutkijan muodostamat kategoriat tai teemat ovat pyrkimys nostaa aineistosta esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia, jotka on mahdollista nimetä teorian pohjalta.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen aineistosta analyysin tuloksena syntyneet teemat. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kirjallisuudessa määriteltyjä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia haastateltavat tunnistavat sekä mitä ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisia elementtejä sieltä vielä puuttuu. Käsittelem tulokset esiin nousseiden teemojen mukaan nostamalla ensin tutkittavien tunnistamia nykyisiä ominaisuuksia ja sen jälkeen käsittelemällä toista tutkimuskysymystä puuttuvista ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksista.

Haastateltavien näkemykset kohdeorganisaation nykyisistä ja kaivatuista ketterästi oppivan organisaation elementeistä jakoutuivat kahteen pääteemaan: 1) Organisaatiokulttuuri ja 2) Itse- ja yhteisöohjautuvuus. Organisaatiokulttuurin alateemoiksi muodostuivat oppimiskulttuuri, luottamus ja asenne. Itse- ja yhteisöohjautuvuus jakautui alateemoihin vastuu ja päämäärä. Pää- ja alateemat on kuvattu Kuviossa 2. Seuraavaksi kuvaan erikseen jokaisen pää- ja alateeman.



KUVIO 1. Haastattelujen teemat

5.1 Organisaatiokulttuuri

Haastatteluissa tunnistettiin organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitys ketterästi oppivan organisaation syntymiselle. Seuraavaksi käyn läpi näitä haastatteluissa tunnistettuja kulttuurillisia piirteitä. Organisaatiokulttuurissa todettiin tällä hetkellä olevan paljon hyviä asioita, vaikka monessa asiassa todettiin vielä olevan kehittämistä. Haastateltavat kuvasivat organisaation kulttuuria yhteisölliseksi, jossa onnistumisia jaetaan ja niistä iloitaan yhdessä. Pandemia-ajan todettiin kuitenkin tuoneen omat haasteensa yhteisöllisen kulttuurin ylläpitämiseen. Esiin tuotiin myös ajatus siitä, että pandemian jälkeen ei välttämättä palatakaan takaisin vanhaan arkeen, vaan voidaan luoda uutta kulttuuria.

H9: -- Et kuinka tärkeä asia se on et me tehdään yhdessä ja onnistutaan yhdessä. Korona-aikana on tapahtunut iso kulttuurillinen muutos kun ei ollakaan voitu elää sitä arkea mihin ollaan totuttu ja ehkä ei ole tarpeellistakaan elää samalla tavalla, koska olemme myös kasvaneet.

Nykyistä organisaatiokulttuuria kuvattiin haastatteluissa myös sellaiseksi, jossa jokainen voi esittää ideoitaan ja mielipiteitään riippumatta asemastaan organisaatiossa. Myös apua kollegoilta koettiin olevan saatavilla silloin, kun itse ei osaa jotain tai tarvitsee tietoa jostakin asiasta. Osassa organisaatiota koettiin olevan melko vahva kokeilukulttuuri, kun taas osa koki päinvastoin ja kaipasi kulttuuriin lisää rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja.

H5: Täällä on silleen hyvä kulttuuri, että täällä saa ideoita ja asioita kuka tahansa lähtee viemään eteenpäin, ei tarvii olla esimiesroolissa.

Organisaatio on kasvanut viimeisten vuosien aikana nopeasti, jolloin nähtiin, että jatkuva muutos on ollut organisaatiolle välttämättä, mutta myös ominaista. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että organisaation on pystyttävä vastaamaan ympäristön muutoksiin, pysyäkseen kilpailukykyisenä.

H4: Se ei oo koskaan ollut tän firman dna:ssa, että me tyydyttäis tai jäätäis paikoilleen.

Lähes jokaisessa haastattelussa tunnistettiin arjessa oppimisen merkitys kehittymiselle ja uuden oppimiselle. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaation oppimiskulttuuri ei nykyisellään aina tarjoa ihmisille mahdollisuutta kehittää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa mainittiin kyllä tälläkin hetkellä olevan erilaisia mahdollisuuksia arjessa oppimiseen, mutta niiden käyttö ei ollut systemaattista, eikä niistä välttämättä oltu viestitty tarpeeksi. Haastatteluissa nousi myös esiin luottamuksen merkitys organisaatiokulttuurissa ja haastateltavat olivatkin yhtä mieltä siitä, että kokeiluihin ja uuden oppimiseen vaaditaan hyvää luottamussuhdetta yksilön ja organisaation välillä. Organisaation jäsenten asenne ja kiinnostus uuden oppimiseen sekä suhtautuminen muutokseen koettiin jokaisessa haastattelussa merkittäväksi tekijäksi kohti ketterästi oppivaa organisaatiota mentäessä.

5.1.1 Oppimiskulttuuri

Oppimiskulttuurista muodostui yksi kolmesta organisaatiokulttuurin alateemoista. Kaikissa haastatteluissa korostui oppimiskulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitys ketterästi oppivan organisaation muodostumiselle. Oppimiseen, osaamisen jakamiseen ja erilaisiin oppimiskäytänteisiin liittyviä toimintatapoja todettiin organisaatiossa olevan, mutta haastateltavien puheissa korostui kuitenkin tarve lisätä ja yhtenäistää keinoja, joilla oppiminen kytketään osaksi työn tekemistä. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että jatkuva oppiminen on välttämätöntä organisaation menestykselle sekä sille, että ihmiset viihtyvät organisaatiossa. Eräs haastateltavista koki myös yksilöillä olevan luonnollinen tarve oppia uutta.

H9: Kuka meistä haluaa olla töissä ja todeta kymmenen vuoden päästä, että en oo muuten oppinut mitään? Ja oon tosi tyytyväinen kun en oo oppinut mitään. Niin se on tavallaan jokaisella sisäänrakennettu tarve.

Haastateltavien välillä oli jonkin verran eroja siinä, kuinka ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaiset oppimisen tavat näkyivät eri tiimien työskentelyssä. Osa haastateltavista totesi omassa tiimissään hyödynnettävän säännöllisesti esimerkiksi reflektointia, jossa mennyt toimintaa tarkastellaan kokemuksista ja mahdollisia virheitä jakamalla, joista sitten opitaan tulevaisuutta varten.

Enemmistö kuitenkin koki, ettei reflektointia tehdä tarpeeksi ja siihen tarvittaisiin lisää suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Ylipäätään oppimiskäytänteistä keskusteltaessa suurin osa haastateltavista koki, ettei ihmisillä tällä hetkellä ole arjessa tarpeeksi resursseja ja mahdollisuuksia oppimiselle. Oppimiskäytänteiden ei koettu olevan sidottuja arjen työskentelyyn, jolloin aikaa esimerkiksi reflektoinnille tai oman osaamisen laajentamiselle ei työajan puitteissa usein ollut. Haastateltavat olivat kaikki kuitenkin yksimielisiä siitä, että ketterää oppimista edistävät käytänteet olisivat organisaatiossa tarpeellisia.

H3: --Ehkä se on se kulttuuri että me tehään mut me ei ikinä pysähdytä miettimään kuitenkaan siinä arjen tekemisessä, että miks tää onnistu tai miks tää epäonnistu, miten tässä kohderyhmässä, miks me ei onnistuttu tossa?

Osa haastateltavista myös totesi, että nykyinen kulttuuri ei mahdollista oppimista kaikille samalla tavalla. Yhdessä työskentelyä ja sen avulla oppimista ja osaamisen kasvattamista toivottiin lisää. Haastateltavat kokivat, että vuorovaikutusta eri liiketoimintojen ja tiimien välille olisi kasvatettava, jotta osaamista ja tietoa saadaan laajemmin organisaation käyttöön. Useassa haastattelussa tuli myös esiin se, kuinka ihmisillä olisi paljon potentiaalia ja osaamista, joka ei aina pääse käyttöön.

H3: Meillä on valtavasti osaamista talossa, mut sit kun me tehään yhdessä asioita, niin se on vaan se pieni ydinporukka, joka tekee tietyt asiat.

Oppimiskäytänteiden systematiikan ja resurssien vähäisyyden vuoksi haastatteluissa mainittiin haasteelliseksi päästä oppimaan sellaisiin tilanteisiin, jotka eivät suoraan liity omaan työhön. Esimerkiksi asiakaspalaveriin oppimaan menemiseen tai toisen liiketoiminnan tekemiseen tutustuminen koettiin haastavana toteuttaa. Myös oman tiimin jäsenten tukemisessa osaamisen kehittämiseen nähtiin osittain haasteita sen vuoksi, ettei raameja ja resursseja oppimiskäytänteille ollut laadittu.

5.1.2 Luottamus

Toisena kulttuurin alateemana haastatteluista nousi esiin luottamus yksilöiden kykyihin oppia, kehittyä ja johtaa omaa työtään. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaation johdon täytyy luottaa ihmisten kykyyn suoriutua työstään ja antaa mahdollisuuksia kehittyä siinä. Nykyisellään kulttuurissa todettiin olevan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri siinä, että mahdollisista epäkohdista tai mieltä painavista asioista pystyi organisaatiossa puhumaan. Kuitenkin moni haastateltavista koki, että yksilöiden oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseksi organisaatiossa kaivattaisiin vahvempaa luottamusta yksilöiden kykyihin suoriutua, vaikka heillä ei vielä olisikaan täyttä osaamista johonkin tiettyyn tehtävään. Jotta yksilöt pääsisivät kehittymään työssään ja synnyttämään uusia innovaatioita tai tapoja tehdä töitä, todettiin heidän tarvitsevan lisää mahdollisuuksia tehdä työtään koskevia päätöksiä ja samalla myös rohkaisua päätösten tekemiseen.

H2: --Ja samaan aikaan tavallaan sitä rohkasua, että meillä on liian paljon sitä ajattelua, että henkilön kompetenssi ei riitä.

Lisäksi todettiin kaivattavan enemmän luottamusta siihen, että yksilöt ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja pystyvät tekemään työhön liittyviä päätöksiä ja kehittämään sitä. Ketterästi oppivalle organisaatiolle ominainen luottamuksen ilmapiiri tuli esiin myös keskusteltaessa virheiden ja epäonnistumisten kautta oppimisesta. Osa haastateltavista kertoi kokevansa, ettei organisaatiossa virheitä tuoda riittävästi esiin, eikä niitä nähdä oppimisen mahdollisuuksina. Organisaatiossa todettiin keskittyttävän paljon onnistumisiin ja niistä iloitsemiseen, jolloin mahdollisten epäonnistumisten esiin nostaminen ei ollut yhtä luontevaa. Samalla myös koettiin epäonnistumisen pelon olevan ajoittain esteenä sille, että ihmisille mahdollistettaisiin tilaisuuksia kehittyä.

H7: -- Työntekijäkokemuksena se vaatii, että suhun luotetaan, sulle annetaan vastuuta, sulla on sellanen tunne, että mä saan tehdä ja kokee, uskaltaa ja olla utelias.

Haastateltavat liittivät luottamuksen vahvasti työntekijäkokemukseen ja siihen, että ihmiset kaipaavat työpaikalta mahdollisuuksia kehittyä ja saada uusia vastuita.

5.1.3 Kasvun asenne

Kolmanneksi organisaatiokulttuurin alateemaksi haastatteluiden analyysissä muodostui kasvun asenne. Kasvun asenteella haastateltavat viittasivat kirjallisuudessaakin mainittuun, ketterälle oppimiselle tyypilliseen ajatteluun siitä, että oppiminen vaatii oikeanlaista suhtautumista opittavaa asiaa kohtaan. Haastatteluissa tunnistettiin, että oppimisen ja siitä syntyvien uusien innovaatioiden ja toimintatapojen kehittäminen vaatii, että organisaation jäsenet suhtautuvat muutokseen myönteisesti. Organisaatiossa olisi haastateltavien mukaan omaksuttava sellainen ajattelutapa, jossa muutoksen nähtäisiin olevan välttämätön osa kehittymistä ja uuden oppimista. Tällä hetkellä osa haastateltavista koki, ettei organisaatiossa ollut tarpeeksi rohkeutta kokeilla uutta ja päästää irti vanhoista vanhasta tavasta toimia.

H4: --Mä olisin yksilönä enemmän huolissani siitä, että jos meillä tulis nyt että menee tosi hyvin, nyt ei muuten kehitetä mitään, silloin mulla tulis, että mitä täällä tapahtuu. Et se mindsetin kääntäminen siitä, että muutos on aina jotenkin negatiivinen, mutta se on itseasiassa meiän menestyksen ydin, että meillä on niitä muutoksia kokoajan.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että jos vanhoista toimintatavoista ja -malleista ei uskalleta luopua, on organisaation vaikea kehittyä ja mennä eteenpäin. Lisäksi tunnistettiin, että rohkeuteen kokeilla ja oppia uutta tarvitaan myös vahvaa luottamusta yksilöihin ja heidän kykyihin.

H1: Meiän pitää luottaa siihen kasvun asenteeseen ja olla valmiita siinä tukemaan. Et eihän kukaan yksin.

Ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaista kasvun asennetta haastateltavat siis tunnistivat organisaation kaipaavan lisää, jotta se voisi jatkossakin säilyttää kilpailukykyisyytensä. Enemmistö haastateltavista totesi, että haasteita ja kulttuurin vaikeitakin asioita olisi nostettava esiin organisaation oppimisen ja

kehittymisen takaamiseksi. Jotta organisaatio onnistuisi kehittymään kohti ketterästi oppivaa organisaatiota, tuli haastatteluissa myös esiin tarve muutosjohtamiselle ja -kyvykkyydelle.

5.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuus

Organisaatiokulttuurin ohella toiseksi pääteemaksi haastattelujen analyysissä muodostui itse- ja yhteisöohjautuvuus. Organisaation kerrottiin olevan matkalla kohti yksilö- ja tiimiohjautuvaa toimintamallia, jonka ajatuksena on vapauttaa yksilöille ja tiimeille mahdollisuuksia tehdä päätöksiä ja johtaa omaa työskentelyään. Haastatteluissa kuvattu yksilö- ja tiimiohjautuvaan toimintamalliin tähtäävä rakenne on tässä tutkielmassa nimetty itse- ja yhteisöohjautuvuuden teemaksi.

Haastateltavat tunnistivat kirjallisuudessa mainittuja, ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisia itse- ja yhteisöohjautuvuuden piirteitä, vaikka se ei täysin vielä organisaatiossa toteutunutkaan. Tiimien todettiin pystyvän melko vapaasti suunnittelemaan ja koordinoimaan työskentelyään ja valtaa oli hajautettu organisaation eri tasoille. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutuminen riippui myös liiketoiminnosta ja tiimistä, sillä joissakin organisaation osissa se toteutui paremmin kuin toisissa. Kuitenkin useampi haastateltava oli yhtä mieltä siitä, että itse- ja yhteisöohjautuvuuteen oli organisaatiossa vielä matkaa.

H7: Me puhutaan tiimi- ja yksilölähtöisestä ja joissain toiminnoissa se menee tosi hyvin, mutta me tarvitaan lisää vastuuta niille yksilöille, aidosti sitä päätäntävaltaa ja tekemistä. Me ei mahdollisteta yksilöille sellasta ajattelutaitoa arjessa.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi haastatteluissa nousi esiin yksilöiden ja tiimien vastuunotto omasta työstään. Ensimmäinen itse- ja yhteisöohjautuvuuden alateemoista muodostuikin haastatteluissa tunnistetun tarpeen mukaan lisätä yksilöille ja tiimille vastuuta. Haasteellisena nähtiin ajattelutavan muuttaminen siitä, että joku päättää yksilöiden puolesta siihen, että mahdollistettaisiin yksilöiden oman ajattelun hyödyntäminen.

Ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaiseen itse- ja yhteisöohjautuvuuteen tunnistettiin liittyvän myös yhteisen ohjautumisen suunta eli se, mitä tavoitetta kohti organisaatio on matkalla. Tähän liittyi useassa haastattelussa noussut tarve luoda organisaation jäsenille kokonaiskuvaa, jotta oma työpanos nähtäisiin osana yhteistä kokonaisuutta. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toinen alateema, päämäärä, kokoaa haastateltavien ajatukset kokonaiskuvan ja yhteisten tavoitteiden luomisesta.

5.2.1 Vastuu

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kirjallisuudessa mainittuja ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia haastateltavat tunnistavat. Itse- ja yhteisöohjautuvuudeksi nimetyn pääteeman ensimmäinen alateema muodostuu yksilöiden ja tiimien vastuusta oman työn johtamiseen ja siinä kehittymiseen. Haastateltavat tunnistivat, että organisaation nykyinen toimintamalli tukee sitä, että yksilöt saavat vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Useampi haastateltava kuitenkin koki, että vaikka organisaatiossa ajatellaan olevan itse- ja yhteisöohjautuva toimintamalli, aina se ei kuitenkaan arjessa toteudu. Ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisessa itse- ja yhteisöohjautuvuudessa siis koettiin vielä olevan puutteita siinä, kuinka paljon vastuuta yksilöille ja tiimeille annetaan.

H3: Enemmän ollaan menossa siihen suuntaan, että me liiketoimintana ja tiiminä mietitään yhdessä, että mitä me tehdään ja sitä vastuuta ja se vastuuntunto ja muu tulee siinä enemmän läsnä. Mutta sitä pitää viedä vielä enemmän eteenpäin, mutta me ollaan oikeella matkalla siinä.

Vastuunantaminen yksilöille ja tiimeille liittyi haastatteluissa myös siihen, kuinka erilaisia piileviä valtarakenteita ja hierarkkisuutta saataisiin purettua. Osa haastateltavista koki, että yhteisöohjautuvuuden toteutuminen vaatii, että uskalletaan antaa enemmän vastuuta ja luovuttaa omaa valtaa muille. Omia tapoja tehdä asioita ei pitäisi nähdä ainoina oikeina tapoina, vaan haastateltavien mielestä tarvitaan myös luottamusta siihen, että muut voivat tehdä yhtä hyviä päätöksiä.

H1: Se vaatii myös sitä, että luovutaan niistä vanhoista raja-aidoista ja ehkä sellasista valta-asetelmista mitä siellä taustalla on. Reviireistä mitä on muodostunu. Niistä tavallaan vahvoista omista maaleista.

Yhteisöohjautuvuuteen liittyvään yksilöiden ja tiimien oman työn johtamiseen koettiin vastuunantamisen lisäksi tarvittavan myös vastuunottamista. Yksilöiden nähtiin tarvitsevan kykyä tarttua asioihin sillä ajatuksella, että yhteisen tavoitteen saavuttaminen on kaikkien vastuulla. Yhteisöohjautuvuuden taustalla nähtiin olevan yhteisen johtajuuden ottaminen ja toisten tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

H4: Täällähän me ollaan kaikki vastuussa siitä, että toinen onnistuu ja me yhdessä johdetaan toisiamme parempiin suorituksiin.

Haastateltavat kokivat, että itse- ja yhteisöohjautuvuus vaatii yksilöiltä vastuun sekä omistajuuden ottamista. Kaikki yksilöt eivät haastateltavien mukaan ole välttämättä valmiita ottamaan vastuuta silloin, kun sitä saisi.

H7: Et miten me saatais semmosta vastuunottoa. Ja sit onko ihmisillä myöskään kyvykkyyttä myöskään johtaa sitä omaa työtään ja ottaa vastuuta? Ku sitä ei uskalletakaan ottaa kun sitä on annettu.

Moni haastateltavista mainitsi myös tarpeen kasvattaa yksilöiden oman ajattelun taitoa sekä suhtautumista jatkuvaan kehittymiseen. Jotta organisaatio voisi oppia ketterästi, olivat haastateltavat yksimielisiä siitä, että yksilöillä on lopulta vastuu oman osaamisensa kehittämiseen. Vastuiden ei nähty kuitenkaan aina olevan selkeitä ja haastateltavista osa kokikin, että organisaatiossa vastuiden tulisi olla viestitty selkeämmin niin yksilö kuin organisaatiotasollakin.

5.2.2 Päämäärä

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden teeman toiseksi alateemaksi muodostui päämäärä, jolla haastatteluissa viitattiin siihen, kuinka ihmisten olisi organisaatiossa ohjauttava samaan suuntaan. Haastateltavat tunnistivat ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisen tarpeen selkeistä tavoitteista ja kokonaiskuvan ymmärtämisestä. Haastateltavat toivat esiin, että yksilöillä tulisi olla selkeä

käsitys omasta roolista, tavoitteista sekä tulevaisuuden suunnasta. Kun tavoitteet ja kokonaiskuva olisivat selkeitä, myös yksilöiden vapaus tehdä päätöksiä ja johtaa omaa tekemistään olisi haastateltavien mukaan helpompaa.

H1: Pitää olla selkeitä mihin ollaan menossa, joku tietää mihin ollaan menossa. Tätä mä teen, tänne me ollaan menossa. Tää on mun rooli ja merkitys täs kokonaisuudessa.

Ketterästi oppivalle organisaatiolle ominainen tavoitteiden ja samaan suuntaan ohjautumisen puute nousi esiin, kun haastateltavat kuvasivat organisaation nykyistä toimintaa. Useampi haastateltava oli samaa mieltä siitä, että nykyiset tavoitteet eivät aina ohjaa ihmisiä samaan suuntaan tai tekemään asioita yhdessä ja olemaan vuorovaikutuksessa. Tämän haastateltavat yhdistivät johtavan siihen, ettei osaamista jaeta, eikä omaa rooliaan välttämättä osata nähdä osana isompaa kokonaisuutta. Selkeiden ja yhteiseen päämäärään ohjaavien tavoitteiden puutteen todettiin haastatteluissa johtavan helposti myös siiloutumiseen eri liiketoimintojen välillä.

Yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi haastateltavat toivat esiin tarpeen ymmärtää kokonaiskuva sekä siihen liittyvät syy-seuraussuhteet. Organisaatiossa todettiin tapahtuvat paljon asioita, jolloin siellä toimivat ihmiset eivät välttämättä aina pysy mukana muutoksessa, jos siitä ei viestitä. Haastateltavat kuvasivat yksilöiden oman työn johtamista vaikeaksi, jos heillä ei ole kunnollista käsitystä siihen, miten se vaikuttaa osana isompaa kokonaisuutta.

H9: Ehkä vaan lyhyesti, että me pystyttäis niin kirkkaasti tuomaan se iso kuva ja tavoite, jotta annettais enemmän vastuuta ja vapautta ihmisille tehdä kun se viisaus asuu siellä ja sit annettais sitä lupaa tehdä niitä päätöksiä.

Eräs haastateltava totesi, että jos yksilöt eivät näe kuinka heidän työnsä linkittyy osaksi isompaa kuvaa, he ajautuvat helposti suorittamaan yksittäisiä tehtäviä. Lisäksi todettiin, ettei tämänkaltainen tilanne mahdollista yksilöiden asiantuntijuuden kasvattamista ja siinä tukemista. Kokonaiskuvan ymmärtämisen nähtiin olevan myös välttämätöntä, jotta yksilöt voisivat toimia oma-aloitteisesti ja ketterästi.

6 POHDINTA

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation valmiuksia ketterään oppimiseen. Tutkimus toteutettiin keskisuudessa henkilöstöalan organisaatiossa loppuvuoden 2021 ja alkuvuoden 2022 aikana. Tutkimuksen aineisto muodostui organisaatiossa meneillään olleen kehitysprojektin yhteydessä toteutetuista haastatteluista. Haastatteluihin osallistui kuusi johtoryhmän jäsentä sekä kolme muuta organisaatiossa työskennellyttä henkilöä. Kohdeorganisaation valmiuksia ketterään oppimiseen selvitettiin kysymällä, minkälaisia kirjallisuudessa määriteltyjä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia kohdeorganisaatiossa tunnistetaan. Lisäksi kysyttiin, mitä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia kohdeorganisaatiosta vielä puuttuu tai pitäisi kasvattaa. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, jonka eri vaiheet on kuvattu tarkemmin luvussa 4. Sisällönanalyysin tuloksena syntyi kaksi pääteemaa, jotka olivat organisaatiokulttuuri ja itse- ja yhteisöohjautuvuus. Organisaatiokulttuuri jakautui vielä alateemoihin, joita olivat oppimiskulttuuri, luottamus ja asenne. Itse- ja yhteisöohjautuvuus taas jakautui vastuun ja päämäärän alateemoihin.

6.1 Jatkuvan oppimisen mahdollistava organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen

Organisaatiokulttuuri on ketterän oppimisen tärkeä edistäjä, joka myös luo puitteet ketterälle oppimiselle (Ojala, 2018). Tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenet tunnistivat erilaisia ketterästi oppivalle organisaatiolle ominaisia organisaatiokulttuurin ominaisuuksia. Kohdeorganisaation kulttuurin todettiin olevan yhteisöllinen, joka näkyi esimerkiksi onnistumisten jakamisena ja niiden juhlistamisena yhdessä. Vaikka organisaatiokulttuuria kuvailtiin yhteisölliseksi, todettiin organisaatiossa keskittyvän ehkä liikaa onnistumisiin, jolloin epäonnistumiset ja niistä oppiminen jäivät vähemmälle. Ketterästi oppivan

organisaation kulttuurille tärkeää olisi kuitenkin juuri menneestä oppiminen, jonka avulla toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Kohdeorganisaatiossa olisi siis hyvä lisätä sellaisia toimintatapoja, joissa mennyttä reflektoidaan ja sen perusteella arvioidaan, mitä tulevaisuudessa voitaisiin tehdä paremmin.

Organisaatiokulttuuriin kytkeytyvä oppimiskulttuuri näyttäytyi kohdeorganisaation eri osissa hieman eri tavoin. Alavi ja muut (2014) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet oppimiskulttuurin yhdeksi ketterää oppimista edistävästä tekijöistä. Ketterää oppimista tukeva oppimiskulttuuri muodostuu kirjoittajien tutkimuksessa sekä uuden oppimisesta että osaamisen jakamisesta. Oppimismahdollisuuksien kasvattaminen ja sen myötä organisaation jäsenten osaamisen kasvattaminen on Alavin ja muiden (2014) mukaan organisaatiolle keino ylläpitää kilpailukykyään. Kohdeorganisaatiossa todettiin, että oppimismahdollisuuksia tulisi lisätä ja systematisoida. Eri tiimeissä tai liiketoiminnoissa oli eroja siinä, miten osaamista kehitettiin ja millaisia resursseja siihen oli. Oppimismahdollisuudet kärsivät haastateltavien mukaan myös ajan ja resurssien puutteesta. Jos työpäivät ovat liian täysiä ja pelkkää suorittamista, ei ajattelulle tai vuorovaikutukselle välttämättä jää aikaa. Oppimiskulttuuri ei siis nykyisellään vastannut ketterästi oppivan organisaation edellyttämään oppimiskulttuuriin. Organisaatiossa olisikin tärkeää pohtia, vastaavatko nykyiset osaamisen kehittämisen käytännöt toimintaympäristön nopeasti muuttuviin tarpeisiin? Vanhat käytännöt eivät enää välttämättä toimi epävarmassa ympäristössä, jossa tarvitaan kykyä omaksua uusia taitoja nopeasti.

On tärkeää huomata, että ketterä oppiminen edellyttää organisaatiolta uudenlaista osaamisen johtamista (Jarenko, 2019). Kohdeorganisaatiossa osaamisen johtaminen koettiin osittain haastavana, koska sille ei oltu luotu yhteisiä raameja. Koska osaamisen johtaminen edellyttää erilaista johtamista kuin aikaisemmin, lähijohtajille olisi mielestäni hyvä tarjota siihen tukea ja valmennusta. Lisäksi osaamisen johtamisessa olisi kiinnitettävä huomiota jatkuvaa oppimista tukevien käytänteiden luomiseen. Myös Armanious ja Padgett (2021) ovat tuoneet esiin tarpeen sellaiselle johtamiselle, joka tukee uuden oppimista samalla toimintaympäristön muutokset huomioiden. Merkittävimpänä

tekijänä oppimiskulttuurissa näen kuitenkin sen, etteivät kaikki haastateltavat ajatelleet oppimisen tapahtuvan osana työprosesseja.

Otala (2018, 125) on todennut, että ketterästi oppivassa organisaatiossa oppimista toteutetaan toimintatapojen kautta. Oppimista ei siis tulisi nähdä erillisenä päivittäisestä työstä, jolloin oppimiselle pitäisi varata lisäaikaa normaalin työn lisäksi. Kohdeorganisaatiossa tulisikin mielestäni keskittyä siihen, kuinka toimintatavat ja organisaatiokulttuuri saadaan tukemaan ketterää oppimista. Oppimisen ja sen myötä syntyvän osaamisen ei tarvitse tulla monimatkaisten järjestelmien tai polkujen kautta, vaan se voitaisiin ajatella osana työn tekemistä, joka samalla muokkaa myös työprosesseja. Haastatteluissa tunnistettiin esimerkiksi tarve laajentaa työntekijöiden osaamista toisessa liiketoiminnassa työskentelemällä. Tällaista oppimismenetelmää hyödyntämällä työntekijöiden osaaminen kasvaisi työn lomassa. Organisaatio olisi myös valmiimpi ulkopuolelta tuleviin muutoksiin, kun työntekijät olisivat valmiimpia ketterästi muokkaamaan osaamistaan. Oppimiskulttuuriin olisi siis hyvä sisällyttää sellaisia käytänteitä, jotka samalla vahvistavat yksilöiden kykyä jatkuvaan oppimiseen. Jatkuva oppiminen on Armaniouksen ja Padgettin (2021) mukaan organisaatioille myös merkittävin keino muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyäkseen.

6.2 Ihmiset ketterästi oppivan organisaation keskiössä

Ketterästi oppivassa organisaatiossa keskiössä ovat siellä toimivat ihmiset ja heidän kyky toimia ja oppia ketterästi (Alavi ym., 2014). Jotta ihmiset voivat oppia ketterästi, on heillä oltava yhteistyön mahdollistavat rakenteet, oikeanlainen asenne uuden oppimiseen sekä mahdollisuus tehdä työtään koskevia päätöksiä. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä kokonaisuudesta ja tavoitteista, jotta osataan ohjautua oikeaan suuntaan. Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin nämä ketterästi oppivan organisaation ominaisuudet, mutta todettiin niissä olevan vielä puutteita.

Haastatteluissa esiin tulleet tarve lisätä vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä osoittavat, että organisaatiossa osaamista voitaisiin jakaa enemmän, jos näitä lisättäisiin. Kohdeorganisaatiossa voitaisiinkin pohtia, voisiko toimintatapoja ja

rakenteita muuttaa sellaisiksi, jotka tukisivat paremmin työntekijöiden välistä yhteistyötä koko organisaation sisällä? Tämä myös lisäisi yhteisöllisyyttä ja vähentäisi organisaatioon muodostuneita silloja. Myös fyysisiä tiloja muokkaamalla voitaisiin vaikuttaa ihmisten kohtaamiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen koko organisaation jäsenten välillä. Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen lisääminen tukee myös Sherehiyn ja Karwowskin (2014) tutkimuksen tulosten mukaan ketterää oppimista. Jotta oppiminen saataisiin kohdeorganisaatioissa osaksi työprosesseja ja toimintatapoja, olisi tarpeen varmistaa, etteivät erilaiset organisaation sisäiset rajat estä vuorovaikutusta ja siten osaamisen jakamista läpi organisaation. Organisaatiokulttuurissa olevien sisäisten raja-aitojen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden yhteistyöhön ja sitä kautta myös ketteryyteen (Holbeche, 2015, 62).

Kohdeorganisaatioissa todettiin, etteivät ihmiset aina suhtaudu myönteisesti muutoksiin ja rohkeutta luopua vanhoista toimintatavoista ja -malleista tarvittaisiin lisää. Muutosten näkeminen mahdollisuuksina olisi kuitenkin tärkeää, sillä ketterä oppiminen vaatii organisaatioissa toimivilta ihmisiltä myönteistä asennetta muutokseen ja uuden oppimiseen (Ojala & Meklin, 2021, 48). Myös Alavin ja muiden (2014) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden ketteryyteen liittyy kyky sopeutua ympäristön muutoksiin ja halu oppia uutta. Jos toimintaympäristön muuttuessa vanhoista toimintatavoista ei uskalleta luopua, voi se vaikuttaa negatiivisesti myös organisaation kilpailukykyyn. Koen, että uusien toimintatapojen omaksuminen voi vaatia rohkeitakin kokeiluja, joiden toimimisesta ei aina voi olla täysin varma. Jotta kohdeorganisaation jäsenet osaisivat suhtautua muutoksiin positiivisesti, mainitsivat haastateltavat siellä tarvittavan kasvun asenteen ajatustapaa. Kasvun asenteen omaava ihminen ajattelee muutoksien ja haasteiden olevan mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä (Dweck, 2008). Jotta kasvun asenteen uskaltaa valita, on organisaatio koettava turvallisiksi paikaksi kokeilla ja oppia.

Haastatteluissa tulikin esiin, että kohdeorganisaatioissa vallitsi ajoittain epäonnistumisen pelko, eikä kaikkien organisaation jäsenten onnistumiseen täysin luotettu. Ketterä oppiminen kuitenkin edellyttää organisaatiolta vahvaa

tukea ja luottoa sen jäseniin (Ojala, 2018, 129). Tietyissä asioissa mainittiin olevan mukana vain organisaation ydinhenkilöitä, vaikka potentiaalia ja osaamista olisi ollut muillakin organisaation jäsenillä. Jos mahdollisuus uuden oppimiseen annetaan vain tietyille henkilöille organisaatiossa, johtaa se helposti osaamisen kasaantumiseen muutamien henkilöiden varaan. Tällainen tilanne voi helposti myös kuormittaa näitä henkilöitä ja pahimmassa tapauksessa osaaminen ei jää organisaation sisään henkilöiden poistuessa organisaatiosta. On siis sekä organisaation että siellä toimivien ihmisten etu, että potentiaaliin ja osaamiseen luotetaan ja annetaan mahdollisuus kehittyä.

6.2.1 Itse- ja yhteisöohjautuvan toimintamallin määrittely ja selkeä viestintä

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentely tapahtui kolmessa eri liiketoiminnossa, joihin kuului useita eri tiimejä. Pyrkimyksenä organisaatiossa oli yksilö- ja tiimiohjautuva toimintamalli, jossa tarkoituksena oli lisätä yksilöiden ja tiimien mahdollisuuksia tehdä työtään koskevia päätöksiä ja organisoida toimintaansa. Tutkimuksen tuloksissa tämä päätettiin nimetä itse- ja yhteisöohjautuvuuden teemaksi, sillä yhteisöohjautuvuus perustuu siihen, että tiimit organisoivat ja koordinoivat toimintaansa yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela, 2021). Lisäksi itse- ja yhteisöohjautuvuudessa valtaa päätöksentekoon jaetaan yksilöille ja tiimeille, joka myös vastaa kohdeorganisaation pyrkimystä yksilö- ja tiimiohjautuvaan toimintamalliin. Voidaan siis todeta, että kohdeorganisaatiossa on tunnistettu ketterästi oppivalle organisaatiolle ominainen itse- ja yhteisöohjautuvuus. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että toimintamallin toteutuminen vaihtelee organisaation eri osissa, eikä sitä olla vielä täysin saavutettu. Esiin nousi etenkin tarve lisätä ja antaa yksilöille vastuuta ja valtaa tehdä päätöksiä arjessa. Sumukadaksen ja Sawhneyn (2004) tutkimuksessa vallanjakaminen ja päätöksenteon mahdollistaminen yksilöille nousi tärkeimmäksi työntekijöiden ketteryyttä edistäväksi tekijäksi. Tämä myös tukee sitä, että kohdeorganisaation tavoite lisätä yksilöille ja tiimeille vastuuta tehdä päätöksiä, olisi oikea suunta kohti ketterästi oppivaa organisaatiota mentäessä.

Haastatteluissa ei noussut esiin, oliko organisaatiossa määritelty, mitä pyrkimyksellä yksilö- ja tiimiohjautuvaan toimintamalliin tarkoittaa käytännön työskentelyssä. Jos tätä ei ole määritelty ja selkeästi viestitty, olisi toimintamallin määrittäminen ja viestiminen seuraava askel muutosmatkalla kohti ketterästi oppivaa organisaatiota. Jotta ketterästi oppivalle organisaatiolle ominainen itse- ja yhteisöohjautuvuus toteutuu, on organisaatiossa kaikkien myös toimittava sen mukaisesti. Tärkeää on etenkin johdon ja työntekijöiden yhteinen ymmärrys siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan (Savaspuro, 2019, 50).

Haastateltavat tunnistivat myös yksilöiden tarpeen ottaa vastuuta omasta työstään. Myös Holbeche (2015, 62) on todennut, että itse- ja yhteisöohjautuva toimintamalli edellyttää yksilöiltä kykyä ottaa vastuuta ja halua oppia ja kehittyä jatkuvasti. Haastatteluissa todettiin oppimisen ja kehittymisen olevan lopulta yksilöiden omalla vastuulla. Aina vastuuta ja päätöksentekomahdollisuutta ei kohdeorganisaatiossa uskallettu ottaa, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus. Koen, että tämä voi liittyä myös tottumukseen ja organisaatiokulttuuriin, jota ei ole helppo yhtäkkiä muuttaa. Jos organisaatiossa on pitkään ollut käytössä toimintamalli, jossa päätökset tehdään muualla kuin siellä, missä työ tapahtuu, ei muutos tapahdu hetkessä. Jotta yksilöt uskaltavat ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä, olisi tärkeää myös viestiä, mistä asioista yksilöiden odotetaan ottavan vastuuta. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi kirjaamalla selkeät pelisäännöt, joissa on yhdessä määritelty sekä yksilöiden että tiimien vastuut ja päätöksentekomahdollisuudet.

6.2.2 Selkeät tavoitteet ja kokonaiskuva ohjaamaan yksilöiden ja tiimien toimintaa joustavassa organisaatiossa

Ketterää oppimista tukevat organisaation rakenteiden horisontaalisuus sekä roolien joustavuus (Järvinen, 2014, 104). Kohdeorganisaation jäsenet kuvasivat organisaation rakenteessa olevan vielä piirteitä sellaisesta hierarkkisuudesta, jossa vanhat valta-asetat vaikuttivat esimerkiksi siihen, kuinka paljon omaa vastuuta luovutettiin muille. Lisäksi eri liiketoimintojen välillä nähtiin raja-aitoja, joka taas ei vastaa ketterää oppimista tukevan organisaation rakennetta, jossa rajat eri liiketoimintojen välillä ovat väljät (Holbeche, 2015, 62). Organisaatiossa

voitaisiinkin pohtia, olisiko rakennetta tarpeen muuttaa enemmän horisontaaliseksi, joka voisi samalla madaltaa haastatteluissa esiin nousutta hierarkkisuutta ja rikkoa liiketoimintojen välisiä rajoja. Esimerkiksi Alavi ja kumppanit (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet matalan hierarkian positiivisen vaikutuksen työntekijöiden ketteryyteen. On kuitenkin syytä muistaa, ettei matala hierarkia tarkoita sellaista organisaatiota, jossa esihenkilöitä ei ole, eikä ihmisiä tarvitse johtaa (Savaspuro, 2019, 43). Ketterästi oppivan organisaation johtamisessa korostuvatkin selkeät tavoitteet ja vastuut sekä kaikille selkeä suunta, jota kohti organisaatio on matkalla (Ojala & Meklin, 2021, 113; Hamel, 2017).

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toiseksi alateemaksi muodostunut päämäärä viittaa kohdeorganisaatiossa tunnistettuun tarpeeseen yhteisestä suunnasta, johon tavoitteiden olisi ohjattava. Lisäksi sillä viitataan tarpeeseen nähdä oma työ osana laajempaa kokonaisuutta. Kohdeorganisaatiossa siis tunnistettiin nämä ketterälle oppimiselle tyypilliset tekijät, mutta toisaalta todettiin, etteivät tavoitteet nykyisellään aina ohjaa oikeaan suuntaan. Jos tavoitteet eivät ohjaa ihmisiä samaan suuntaan, ei ketterästi oppivalle organisaatiolle ominainen yhteisöohjautuvuus toteudu. Tavoitteet eivät aina myöskään ohjanneet yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen, joiden todettiin jo aikaisemmin olevan ketterästi oppivalle organisaatiolle tärkeitä ominaisuuksia. Jotta yhteistyötä saataisiin kohdeorganisaatiossa lisättyä, täytyisi myös tavoitteiden ohjata ihmisiä siihen.

Kohdeorganisaatiossa olisikin siis osoitettava ihmisille selkeä kuva siitä, mihin organisaatio on menossa ja millä tavoin sinne päästäisiin. Oman työn johtaminen on vaikeaa, jos selkeää kuvaa kokonaisuudesta ja päämäärästä ei ole. Tavoitteisiin sisältyy Savaspuron (2019, 48) mukaan myös tieto siitä, mitä niihin päästäkseen täytyy tehdä, mitkä ovat vastuut ja missä oman työn rajat menevät. Myös kohdeorganisaation jäsenet tunnistivat nämä tärkeiksi. Lisäksi haastateltavat totesivat yhteisen päämäärän ja selkeiden tavoitteiden olevan yhteydessä myös siihen, kuinka siellä toimivat ihmiset pystyvät kasvattamaan osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Kokonaisuuksien ymmärtämisen ajateltiin myös helpottavan yksilöiden itseohjautuvuutta. Järvinen (2014, 104) onkin

todennut yksilöiden päätöksenteon edellyttävän kokonaisuuksien ja organisaation strategian tuntemista.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenet tunnistivat erilaisia kirjallisuudessa määriteltyjä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia. Ominaisuudet liittyivät organisaatiokulttuuriin ja itse- ja yhteisöohjautuvuuteen. Organisaatiokulttuuriin liittyvistä ominaisuuksista nousi esiin etenkin oppimiskulttuuriin liittyviä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksia. Kohdeorganisaatiossa jaettiin käsitys siitä, että jatkuva oppiminen on organisaation menestykselle välttämätöntä. Toimintatavat ja rakenteet eivät kuitenkaan aina mahdollistaneet organisaation jäsenille jatkuvaa oppimista. Organisaatiossa olisikin tarpeen lisätä jatkuvaa oppimista, vuorovaikutusta ja organisaatorajoja rikkovia toimintatapoja ja käytänteitä. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää osaamisen johtamiseen, jotta oppimiskäytänteet olisivat yhdenmukaiset ja lähijohtajilla olisi tarvittavat tuki johtaa osaamista.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvistä ketterästi oppivan organisaation ominaisuuksista tunnistettiin eniten yksilöiden päätöksentekoon, kokonaiskuvan luomiseen ja yhteiseen suuntaan liittyviä tekijöitä. Yksilöille tulisi mahdollistaa nykyistä enemmän mahdollisuuksia tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Päätöksenteon tueksi tarvittaisiin kuitenkin ymmärrystä siitä, kuinka oma työ linkittyy suurempaan kokonaisuuteen. Jokaisen organisaation jäsenen olisi myös ohjaututtava samaan suuntaan, eli yhteisen päämäärän sekä oman roolin siinä tulisi olla kaikille selkeää.

Kohdeorganisaatio on hyvällä matkalla kohti ketterästi oppivaa organisaatiota. Sen jäsenet jakavat yhteisiä näkemyksiä siitä, mitä sinne päästäkseen organisaatiolta vaaditaan. Tärkeää on, että organisaation jäsenet sitoutuvat matkaan ja ovat valmiita antamaan oman panoksensa siihen. Organisaatiolta kuitenkin vaaditaan selkeää viestintää suunnasta ja siihen ohjaavista tavoitteista, jotta sen jäsenet voivat toimia itse- ja yhteisöohjautuvasti. Osaamisen

johtamiseen panostaminen mahdollistaa organisaatiolle kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta

Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on Eskolan ja Suorannan (1998, 151-153) mukaan jatkuvasti pohdittava tekemiään ratkaisuja ja otettava kantaa analyysin kattavuuteen, jolla arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuutta. Aineistonkeruusta ja sen jälkeisistä vaiheista olisi pyrittävä kertomaan mahdollisimman tarkasti. Tässä tutkielmassa aineistona käytettiin haastatteluita, jotka olivat osa organisaatiossa tehtyä kehitysprojektia. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Analyysin eri vaiheet on kuvattu tekstissä ja koodausta on havainnollistettu taulukon avulla. Aineistoa analysoidessa tulkintoja ei voi muodostaa satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998, 154). Tämän välttämiseksi auttoi aineiston koodaus ATLAS.ti ohjelmaa hyödyntäen. Sen avulla pystyin löytämään aineistosta samaa tarkoittavia ilmauksia, joiden esiintyvyyttä oli mahdollista ohjelman avulla seurata. Näin vältin sen, etteivät tulkinnat pohjautuneet yksittäisiin poimintoihin.

Kun tarkastellaan tutkimuksen objektiivisuutta, Tuomi ja Sarajärvi (2018, 118) nostavat esiin tutkimuksen puolueettomuuden ja luotettavuuden. Puolueettomuus perustuu kirjoittajien mukaan siihen, missä määrin tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuuntelemaan haastateltavia ja kuinka paljon hänen omat lähtökohtansa vaikuttavat tulkintaan. Työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja olin mukana toteuttamassa kehitysprojektia, johon tämän tutkimuksen haastatteluaineisto liittyy. Tämä on varmasti osittain vaikuttanut aineiston tulkintaan, sillä en voi katsoa aineistoa täysin ulkopuolisen silmin. Tulkintaan on voinut vaikuttaa myös omat aikaisemmat havaintoni organisaatiossa työskennellessäni. Olen kuitenkin tiedostanut tämän koko kirjoitusprosessin ajan, jolloin olen pyrkinyt siihen, ettei oma asemani vaikuttaisi liikaa tutkimukseen. Lisäksi olen kiinnittänyt erityisesti huomiota siihen, etteivät omat mielipiteeni sekoittuisi haastatteluaineistosta tekemiini tulkintoihin haastateltavien näkemyksistä. Tulosten luotettavuutta vahvistamaan olen myös nostanut katkelmia haastatteluista, jotka tukevat esiin nostamiani tuloksia.

Perinteiset reliabiliuden ja validiuden käsitteet ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 189) mukaan laadulliselle tutkimukselle ongelmalliset, sillä niissä tutkijan ajatellaan pääsevän käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Vaikka näihin ei laadullisessa tutkimuksessa pyrittäisikään, on tutkittavien käsitykset maailmasta pyrittävä kuvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Reliabilisuus onkin siis kirjoittajien mukaan ennemminkin tutkijan toiminnan arvioimista. Haastattelujen tulokset muodostuvat kirjoittajien mukaan lopulta kuitenkin tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnassa. Koska tämän tutkimuksen aineisto oli osa organisaatiossa suoritettua kehitysprojektia, en ole pystynyt itse vaikuttamaan tutkijan ja tutkittavien väliseen vuorovaikutukseen haastattelutilanteessa. En ole siis voinut vaikuttaa siihen, onko haastateltavan omat näkemykset voineet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Olen kuitenkin ollut mukana haastatteluissa, jolloin olen voinut varmistaa niiden olevan suoritettu hyvien haastattelukäytänteiden mukaisesti.

Tutkielmaan kerätty aineisto heijastaa haastateltavien subjektiivisia käsityksiä organisaatiosta. Haastateltavat olivat joko yrityksen johtoryhmää tai toimivat lähijohtajina, joka on myös osaltaan voinut vaikuttaa tutkittavien todellisuuskäsitykseen. Monipuolisemmalla otannalla valitut haastateltavat olisivat voineet antaa erilaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. En itse vaikuttanut haastatteluissa kysytyihin kysymyksiin, joten toisenlaiset kysymykset olisivat saattaneet nostaa ilmiöstä erilaisia ominaisuuksia esiin. Useampaa aineistonkeruutapaa hyödyntämällä olisi tuloksiin myös voitu saada lisää luotettavuutta. Ketterästi oppivista organisaatioista tehty tutkimus on hyvin rajallista, jonka vuoksi tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on jouduttu hyödyntämään myös vertaisarvioimattomia lähteitä. Lähteiden luotettavuutta on kuitenkin pyritty varmistamaan hyödyntämällä vain asianmukaisia lähdeviittauksia sisältäviä teoksia.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) on määritellyt ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa lähtökohdaksi tutkittavien luottamuksen tutkijaan ja tieteeseen. Tutkija on myös vastuussa valitsemastaan aiheesta (Tuomi & Sarajarvi, 2018).

Tämän tutkielman aihe nousi kohdeorganisaation tarpeista, joka oli yhteydessä omaan kiinnostukseeni ilmiötä kohtaan. Tutkijan on kunnioitettava tutkittavien oikeuksia ja heillä on oltava mahdollisuus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti sekä tarvittaessa myös kieltäytyä siitä (TENK, 2019). Koska tässä tutkimuksessa haastattelut olivat osa laajempaa organisaatiossa toteutettua kehitysprojektia, jokaiselta haastateltavalta kysyttiin erikseen suostumus osallistua tähän tutkimukseen. Haastateltavilta kysyttiin myös lupaa nauhoittaa haastattelut tätä tutkimusta varten. Tutkimusaineiston analyysi on myös tehtävä eettisiä periaatteita kunnioittaen. Aineistosta ei saa valita sellaista data, joka näyttää aiheen joko paremmassa tai huonommassa valossa (Cohen ym., 2018, 138). Tulosten esittelyssä olenkin pyrkinyt tuomaan mahdollisimman monipuolisesti esiin ilmiötä koskevia seikkoja ja antamaan realistisen kuvan organisaation tilanteesta.

Haastatteluista saatu aineisto anonymisoitiin heti litteroinnin yhteydessä niin, ettei henkilötietoja tai esimerkiksi haastateltavien titteleitä ollut aineistossa. Nauhoitteet hävitettiin litteroinnin päätteeksi ja litteroitu aineisto tuhottiin, kun sen säilyttäminen ei tutkimuksen kannalta ollut enää tarpeellista. Tutkittavaa organisaatiota ei myöskään mainittu nimeltä tutkielmassa, eikä sitä voi tunnistaa aineistosta esiin nostetuissa lainauksissa tai analyysissä. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus on myös hyvä muistaa, etteivät tutkimustulokset ole yleistettävissä (Cohen ym., 2018, 140). Vaikka tämän tutkimuksen tulosten voikin ajatella lisäävän tietoa ketterää oppimista tukevista tekijöistä, ei tuloksia tai niistä tehtyjä päätelmiä voi suoraan hyödyntää muissa organisaatioissa.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Ketterä oppiminen organisaatioissa on aiheena ajankohtainen, sillä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät sellaiset yritykset ja organisaatiot, joiden kulttuuri tukee oppimista (Poikolainen, 2020). Esimerkiksi alkuvuodesta 2020 alkanut maailmanlaajuinen pandemia pakotti yritykset ja organisaatiot sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Parhaiten pärjäsivät ne, jotka pystyivät nopeasti muuttamaan toimintaansa ja sopeutumaan muutoksen aiheuttamaan tilanteeseen. Koska ketterässä oppimisessa olennaista on juuri

muutoskyvykkyys, on aihe varmasti ajankohtainen myös tulevaisuuden muuttuvissa olosuhteissa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia ketterän oppimisen toteutumista sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat jo pidempään tehneet toimenpiteitä ketterän oppimisen toteutumisen eteen. Nämä tutkimukset voisivat myös hyödyttää sellaisia organisaatioita, jotka ovat vasta alussa matkallaan kohti ketterästi oppivaa organisaatiota. Toisaalta olisi kiinnostavaa tutkia saman organisaation tilannetta esimerkiksi viiden vuoden päästä. Tällöin nähtäisiin ovatko mahdolliset toimenpiteet lisänneet ketterää oppimista organisaatiossa.

Ketterän oppimisen yhteyttä voisi jatkossa myös tarkastella suhteessa johonkin toiseen ilmiöön. Työhyvinvoinnin ollessa tällä hetkellä ajankohtainen aihe, voitaisiin tutkia, onko ketterästi oppivilla organisaatioilla yhteyttä niissä toimivien ihmisten työhyvinvointiin. Pandemia on aikaansaanut monia pohtimaan oman työn mielekkyyttä ja työpaikan arvoja, joka on johtanut lisääntyneisiin irtisanoutumisiin (Erkko, 2022). Työpaikanvaihtoaikkeitä ja ketterän oppimisen yhteyttä olisikin tulevaisuudessa mielenkiintoista tarkastella. Koska empiirinen tutkimus ketterää oppimista edistävästä organisaatioiden ominaisuuksista on vielä vähäistä, olisi aihetta ylipäätään tärkeää tutkia vielä lisää.

LÄHTEET

- Alavi, S., Dzuraidah, W., Norhamidi, M. & Berhooz, S. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Anseel. (2017). Agile learning strategies for sustainable careers: a review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 51–57.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.001>
- Anteroinen, S. (2020). Kun osaamisen johtaminen itseohjautuvuuteen törmäsi. HR viesti. 5/2020. 28–31.
<http://www.hrviesti.fi/magazine/922/index.html?p=28>
- Armanious, M. & Padgett, J. (2021). Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment. *The Journal of Workplace Learning*, 33(8), 635–647. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0181>
- Bratton, J., (2005). Work redesign and learning at work: a win-win game? Teoksessa Poikela, E. (toim.), *Osaaminen ja kokemus* (s. 101-130). Tampereen yliopistopaino Oy.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. Taylor & Francis Group.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Eight edition. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile.” *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Dweck, C. (2008). *Mindset. The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Erkko, A. (15.2.2022). *Suuri irtisanoutumisaalto ajaa tiettyjä aloja ahdinkoon – voi näkyä jopa tuottavuudessa*. Kauppalehti | [kauppalehti.fi](https://www.kauppalehti.fi).
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suuri-irtisanoutumisaalto-ajaa-tiettyja-aloja-ahdinkoon-voi-nakya-jopa-tuottavuudessa/66d2b5df-11a6-4951-8a4e-4fa06ace2bd5>

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Hamel, G. (2012). First, let's fire all the managers (how a company can operate without managers). *Human Resource Management International Digest*, 20(4), 440–442. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420daa.015>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Holbeche, L. (2015). *The agile organization: how to build an innovative, sustainable and resilient business*. Kogan Page.
- Jarenko, K. (3.12.2019). Ketterässä oppimisessä tavoitteena ei ole oppiminen [blogikirjoitus]. *Filosofian Akatemia*. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>
- Juuti, A. & Puusa, P. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti, A. & Puusa, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9-19). Gaudeamus.
- Juuti, A. & Puusa, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 73-83). Gaudeamus.
- Järvinen, P. (2014). Dynaaminen ja ketterä organisaatio. Teoksessa Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (toim.), *Johda suoritusta* (s.96-118). Alma Talent Oy.
- Kumar, N. & Ganguly, K. (2020). Impact of professionalism of workplace learning support team on learning outcome. *The Journal of Workplace Learning*, 33(4), 287–301. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2020-0067>
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 61-74). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus.
- Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. (2017). Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessä maailmassa. Teoksessa Martela, F. & Jarenko,

- K. (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 246-265). Alma Talent.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1)
- van Manen, H. & van Vliet, H. (2014). Organization-Wide Agile Expansion Requires an Organization-wide Agile Mindset. Teoksessa Jedlitschka, A., Kuvaja, P., Kuhrmann, M., Männistö, T., Münch, J. & Raatikainen, M. (toim.), *Product-Focused Software Process Improvement* (s. 48-62). Springer.
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 11-19). Haaga-Helium julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series. Business + Economy* 3/2021. Unigrafia Oy. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567–1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Munteanu, A-I., Nicolae, B., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(9), 1–14. <https://doi.org/10.3390/SU12093545>
- Mäkkeli, J. (2021). Case: Futurice. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 22-27). Haaga-Helium julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.),

- Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 22-27). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Nieminen, K. (2019). Kokeilukulttuuri Sitra Labin työkaluna [blogikirjoitus]. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/kokeilukulttuuri-sitra-labin-tyokaluna/>
- Opetushallitus (2019). Osaaminen 2035: Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Otala, L-M. (2018). Ketterä Oppiminen. Kauppakamari.
- Otala, L-M. & Meklin, S. (2021). Ketterä Oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.
- Park, S. & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *The Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 197–205). Gaudeamus.
- Poikolainen, L. (8.3.2020). Harvard Business Review: Työssä oppimisesta tuli menestystekijä. Kauppalehti | [kauppalehti.fi](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/harvard-business-review-tyossa-oppimisesta-tuli-menestystekija/e6c5c166-9474-4408-99be-dede7540ecd2). <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/harvard-business-review-tyossa-oppimisesta-tuli-menestystekija/e6c5c166-9474-4408-99be-dede7540ecd2>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 73-83). Gaudeamus.
- Ruohotie, P. (1998). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita.
- Salovaara, P. (2020). Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos.
- Sarala, A. & Sarala, U. (2001). Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia.

- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466–473.
<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. IIE Transactions, 36(10), 1011–1021.
<https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (29.1.2021). Ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi. Haettu 27.5.2022 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi/ihmistieteiden-eettinen-ennakkoarviointi>
- Vilkkä, H. (2021). Tutki ja Kehitä. PS-Kustannus.