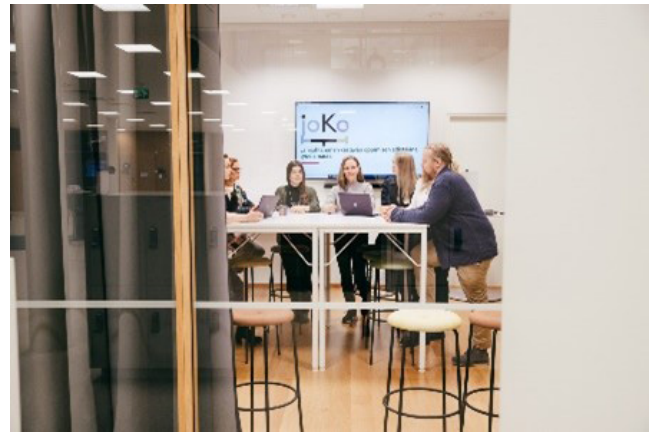


Kaija Collin, Soila Lemmetty, Marianne Jaakkola & Sara Keronen

LÄHIJOHTAMINEN KESTÄVÄN OPPIMISEN EDISTÄJÄNÄ TYÖELÄMÄSSÄ (JoKo)

Tutkimushankkeen loppuraportti



JYU REPORTS 18

Kaija Collin, Soila Lemmetty, Marianne Jaakkola
& Sara Keronen

**LÄHIJOHTAMINEN KESTÄVÄN
OPPIMISEN EDISTÄJÄNÄ
TYÖELÄMÄSSÄ (JOKO)**

Tutkimushankkeen loppuraportti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Hanketyöryhmä

Kaija Collin

Soila Lemmetty

Marianne Jaakkola

Sara Keronen

Panu Forsman

Justiina Pihlajamaa

Marika Shemeikka

Kaisu Hämäläinen

Annamaria Lumiala

Kansikuvat ja kuva s. 6: Jenni Oranen, Jenoradesign



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Copyright © 202X Authors and University of Jyväskylä

This is a printout of the original online publication.

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9474-7>

ISBN 978-951-39-9474-7 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-9474-7

DOI: 10.17011/jyureports/2023/18

ISSN 2737-0046



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0).

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2023

Sisällys

Lukijalle	5
1 Johdanto.....	7
2 Teoreettinen viitekehys ja pääkäsitteet.....	9
2.1 Kestävä oppiminen työelämässä.....	9
Työssä oppiminen	9
Organisaation oppiminen	10
Kestävä oppiminen.....	11
2.2 Oppimisen johtaminen.....	12
Andragogiikka.....	12
Valmentava johtaminen	13
3 Hankkeen toteutus	14
3.1 Hankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	14
3.2 Hankkeen kohdeorganisaatiot	15
3.3 Hankkeen eteneminen ja vaiheet.....	16
3.4 Menetelmät, aineisto ja analyysit	18
4 Osatutkimukset.....	20
4.1 Jatkuva työssäoppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia.....	20
4.2 Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita: tapaustudkimus sairaalaorganisaatiosta	22
4.3 “Osaaminen ei vanhene, mutta se ei poista sitä, että uutta pitää kyllä oppia” – Kestävän oppimisen ilmentymiä suomalaisessa sairaalaorganisaatiossa, poliisissa ja ICT-organisaatiossa	24
4.4 Työ andragogisena oppimisympäristönä – Oletuksia aikuisesta oppijasta teknologiayrityksessä ja poliisiorganisaatiossa.....	27
4.5 “Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä.....	29
5 Työkaluja käytäntöön ja kehittämiseen	32
5.1 Ryhmävalmennus ja kehittämistehtävät	32
5.2 Kestävän oppimisen tukeminen työn arjessa	48

6	Yhteenveto	63
6.1	Tieteellinen ja tutkimuksellinen anti	63
6.2	Hankkeen hyödyt suomalaiselle työelämälle	65
7	Tuotokset	67
	Lähteet	73
	Kirjoittajat	76

LUKIJALLE

Luet Työsuojelurahaston rahoittaman JoKo-hankkeen (Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä) loppuraporttia. Tuomme tässä raportissa esille havaintojamme hankkeen aikana kerätyn haastatteluaineiston an- nista ja toteutetun ryhmävalmennuksen kokemuksista ja luomme niiden pohjalta syvempää ymmärrystä oppimisen kestävydestä työssä. Suomalaisessa työelämässä painotetaan osaamisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä erityisesti asiantuntijatyössä, mutta ymmärrystä oppimisen kestävydestä meillä on vielä hyvin vähän. Tutkimusta hyvinvointia lisäävän eli kestävän oppimisen tukemisesta ja johtamisesta meillä on vielä vähemmän. Tällainen ymmärrys on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää huomioiden nuorten työntekijöiden kasvavat paineet ja työuupumuksen lisääntymisen. Näihin haasteisiin vastaamiseksi JoKo-hankkeen loppuraportti pyrkii tuomaan lisävalaistusta.

Joko-hankkeen tutkimuskontekstit ovat sairaala, poliisin ennalta estävä yksikkö ja ICT- alan organisaatio Pinja Oy. Tutkittavat kontekstit ja organisaatiot ovat valikoituneet tutkimuksen ja kehittämisen yhteistyötahoiksi niiden ajankohtaisuuden vuoksi erityisesti tutkimiemme ilmiöiden suhteen. Viime aikoina esillä ovat olleet niin terveydenhuollon johtamisongelmat ja SOTE-uudistuksiin valmistautuminen kuin teknologia-alan johtamisrakenteiden haasteet. Poliisin ennalta estävän yksikön työn ja oppimisen tutkiminen on ollut tärkeää JoKo-hankkeessa erilaisia uusia yhteiskunnallisia ilmiöitä ymmärtääksemme ja niihin vastaamiseksi poliisityön avulla.

Tässä JoKo-hankkeen loppuraportissa kuvaamme hankkeen toteutusta, teoreettisia ja käsitteellisiä lähtökohtia, keskeisiä löydöksiä sekä ryhmävalmennuksen toteutusta. Pohdimme lisäksi, miten löydöstemme perusteella työelämässä tulisi ohjata ja johtaa työssä tapahtuvaa kestävää oppimista, ja mitä oppimisen ja sen tukemisen ymmärtämiseksi tulisi edelleen tutkia.

Hankkeessa on tuotettu tämän loppuraportin lisäksi tieteellisiä artikkeleita, kongressipapereita ja kansantajuisia julkaisuja. Raportin loppuun olemme koonneet hankkeen tuotokset: julkaisut, kongressiesitykset ja viestinnän, joiden avulla voi edelleen laajentaa ymmärrystä hankkeen tarkastelun kohteena olleista ilmiöistä. Lisäksi voi tutustua ryhmävalmennuksen aikana tuotettuihin organisaatiokohtaisiin kehittämisideoiden suunnitelmiin. Työssä oppimisen tueksi raportin loppupuolella on myös työkalupakki, jossa esitellään konkreettisia välineitä oppimisen tukemiseksi ja johtamiseksi organisaatioissa. Työkalupakki ja kehittämisideat tarjoavat toivoaksemme sovellettavia ja kokeilemisen arvoisia käytänteitä erilaisiin työyhteisöihin.

Haluamme lämpimästi kiittää hankkeen toteuttamisen mahdollistajaa Työsuojelurahastoa sekä yhteistyöorganisaatioidemme toimijoita sairaalassa, Helsingin poliisissa ja Pinja Oy:ssä. Ilman joustavaa panostustanne hanketta ei olisi voitu viedä läpi. Erityiskiitos avarakatseisille esihenkilöille ja johtajille, jotka sallitte tutkijatiimimme tulla tutkimaan organisaationne toimintaa. Kiitos kuuluu myös hanketyöryhmälle, jonka jäsenet ovat olleet mukana työskentelemässä hankkeen eri vaiheissa. Kiitos hanketyöryhmälle: Panu Forsman, Justiina Pihlajamaa, Kaisu Hämäläinen, Annamaria Lumiala ja Marika SHEMEIKKA. Erityisesti kiitämme Panu Forsmania ryhmävalmennuksen suunnittelusta, alustan hallinnasta ja pienryhmän ohjauksesta sekä Justiina Pihlajamaata kehittämistehtävien Canva-pohjien toteutuksesta ja pienryhmän ohjauksesta.



Kaija Collin, Soila Lemmetty, Marianne Jaakkola ja Sara Keronen

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuvasti lisääntyvien oppimisvaatimusten vuoksi organisaatioiden henkilöstö sekä motivoituu että kuormittuu. Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä -hanke (myöhemmin JoKo-hanke) lisää ymmärrystä kestävästä työssä oppimisesta ja sen tukemisesta valmentavan lähijohtamisen keinoin. Hankkeessa on hyödynnetty johtajien ja työntekijöiden kuvauksia, keskusteluja ja kokemuksia sekä toteutettu lähijohtajille suunnattu ryhmävalmennus teknologia-, turvallisuus- ja terveydenhuollon aloilla.

Muun muassa digitalisaation tuottamat muutokset työelämässä lisäävät painetta jatkuvaan oppimiseen. Ylläpitääkseen osaamistaan ja selviytyäkseen arkisesta työstään ja ongelmanratkaisutilanteista henkilöstön on opittava. Arjessa kasvavat oppimisvaatimukset tuottavat painetta käytäntöjen muokkamiseen ja oppimista tukevien ratkaisujen kehittämiseen organisaatioissa. Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston (2019) raportissa mainitaan kasvavaksi työterveysriskiksi työntekijöiden jatkuvan oppimisen tarve, mikä on osoitus laajemminkin esitetystä havainnosta oppimisen kuormittavuudesta. Vaikka oppiminen on tyypillisesti nähty työntekijöitä motivoivana toimintana, on siihen nähty liittyvän myös useita ongelmallisia piirteitä (Lemmetty, 2020; Järvensivu & Koski, 2012; Albinsson & Arnesson, 2012). Esimerkiksi osaamisen kehittäminen on siirtynyt jo osin työntekijöiden vapaa-ajalle, aiheuttaen haasteita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle (Järvensivu & Koski, 2012). Työntekijöiden odotetaan myös ottavan yhä laajemmin vastuuta omasta työstään ja oppimisestaan, mutta sille ei välttämättä tarjota mahdollisuuksia ja tukea (ks. esim. Lemmetty, 2020).

Tutkijat (esim. Albinsson & Arnesson, 2012; Fenwick, 2001) ovatkin peräänkuuluttaneet työssä oppimisen kriittistä tarkastelua ja tarvetta lähestyä oppimista työssä myös laajemmin työhyvinvointiin nivoutuvana ilmiönä.

Samaan aikaan työelämän tutkimuksessa on havaittu, että organisaatioissa ymmärretään oppimisen tärkeys, mutta oppimisen tukemisen keinot perustuvat osin vanhoihin oletuksiin oppimisesta erillisenä ja työstä irrallisena asiana (ks. Lizier & Reich, 2019): yritykset panostavat henkilöstön formaaleihin koulutuksiin ja kursseihin, vaikka ne eivät enää yksin riitä vastaamaan oppimisen haasteisiin. Suomalaisen selvityksen mukaan HR-johtajat eivät tiedä, kuinka henkilöstön osaamista tulisi kehittää (Deloitte Insights, 2020). Tilastokeskuksen (2018) mukaan työnantajan tukeman henkilöstökoulutuksen määrä on myös vähentynyt viime vuosina.

JoKo-hankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työn kontekstissa tapahtuvasta oppimisesta ja sen kestävydestä. Lisäksi tavoitteena oli löytää konkreettisia toimia ja keinoja kestävästi oppimisen tukemiseksi ja johtamiseksi. Hankkeessa oli mukana kolme organisaatiota, jotka edustivat teknologia-, turvallisuus-, ja terveydenhuollon aloja. Tutkimushanke toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena eri vaiheissa, joissa kerättiin tutkimusaineistoa muun muassa haastatteluin ja oppimispäiväkirjoin. Hankkeessa toteutettiin myös ryhmävalmennus, jonka tavoitteena oli lisätä lähijohtajien ymmärrystä aikuispedagogiikasta, työssä oppimisesta, aikuisten oppimisesta ja lähijohtajan merkityksestä ja roolista oppimisen tukijana. Tämä raportti kuvaa löydöksiämme empiiristen aineistojemme ja toteutetun ryhmävalmennuksen pohjalta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA PÄÄKÄSITTEET

JoKo-hankkeen teoreettinen viitekehys koostuu yhtäältä työssä ja organisaatioissa tapahtuvan oppimisen teorioista ja toisaalta oppimista edistävän johtamisen näkökulmista. Seuraavaksi kuvaamme hankkeen keskeiset teemat ja niihin liittyvät pääkäsitteet.

2.1 Kestävä oppiminen työelämässä

JoKo-hankkeessa oppimista työelämässä tarkasteltiin työssä oppimisen, organisaation oppimisen ja kestävän oppimisen käsitteiden avulla, jotka yhdessä muodostavat pohjan työelämässä tapahtuvan oppimisen ymmärtämiseksi. Työssä oppimisen käsite keskittyy yksilöiden ja ryhmien oppimiseen ja oppimiskäytäntöihin, kun taas organisaation oppiminen lähestyy oppimista organisaation eri tasoilla liikkuvana prosessina. Oppimisen kestävyyttä sen sijaan voidaan tarkastella niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Kestävän oppimisen käsitteessä oleellista on oppimisen seuraukset ja niiden luonne eri toimijoille. Seuraavaksi käymme tarkemmin läpi nämä tutkimuksen pääkäsitteet.

Työssä oppiminen

Tässä hankkeessa työssä oppimista lähestyttiin sosiokulttuurisena ja käytäntöperustaisena ilmiönä (Billett, 2014; Collin, 2006; Tynjälä, 2013). Työssä ja organisaatioissa tapahtuva oppiminen kytkeytyy usein työn tekemiseen – oppimista tapahtuu, kun yksilöt ja ryhmät tekevät työtään, jolloin organisatorinen ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat oppimisprosesseihin (Billett, 2009). Tällainen, usein informaalina ja epämuodollisena pidettyä ja arjessa

tapahtuvaa oppimista on kuvattu myös itseohjautuvaksi oppimiseksi (Lemmetty, 2020). Erään tutkimuksen (Yeo, 2008) mukaan jopa 80 % työssä oppimisesta toteutuu työtä tehdessä ja on luonteeltaan itseohjautuvaa eli yksilö- tai ryhmälähtöistä oppimistarpeiden havainnointia, vuorovaikutuksellista, keiluihin tai virheisiin pohjautuvaa oppimista ja opitun arviointia (Noe & Ellingson, 2017). Oppiminen työssä edellyttää oppijoilta aktiivista toimijuutta, vastuunottoa ja aloitteellisuutta – eli itseohjautuvuutta, mutta myös organisaatioilta riittäviä resursseja, tukea ja mahdollisuuksia sille (Billett, 2020). Hankkeessa oppiminen on määritelty muutoksina yksilön tai ryhmän näkemyksissä, kokemuksissa tai taidoissa (Billett, 2004), joiden myötä ongelmia ratkotaan, osaamista kehitetään ja arjen työtehtävistä on mahdollista selvittää.

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen nähtiin tässä hankkeessa muutosprosessina, jossa oppimista tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen välillä. Organisaation oppimisen monitieteinen teoria kohdistuu siten yksilön oppimisen lisäksi laajemmin, koko organisaation oppimiseen, jolloin sillä saavutetaan uudistumista ja kehittymistä organisaatiossa. Organisaation oppiminen edellyttää yksilön ja ryhmien oppimista, mutta keskeistä määrittelyssä on se, että organisaation nähdään voivan oppia siinä missä yksilökin. Se, kuinka paljon ja laajasti organisaatiot oppivat, kuitenkin vaihtelee (Viitala & Jylhä, 2019).

Organisaatio on monitasoinen sosiaalinen maailma (Elkjaer, 2004; Popova-Nowak & Cseh, 2015), jossa toimitaan kollektiivisesti ja vuorovaikutuksellisesti ja jossa oppimisprosessit tapahtuvat organisaation eri tasoilla. Näitä prosesseja voidaan kuvata myös yksilöllisenä ja yhteisöllisenä muutoksena. Oppimista tapahtuu, koska organisaatioissa tarvitaan muutosta (Crossan ym., 1999). Oppiminen itsessään voidaan nähdä muutosprosessina, jossa organisaatio kehittyy (Hammoud, 2020). Keskeistä on, että oppimisprosessit läpäisevät yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason. Prosessit voivat olla kahdensuuntaisia, yksilöstä tai organisaatiosta kumpuavia oppimisen jatkumoina (Crossan ym., 1999). Organisaation oppimisen teoria huomioi myös näitä prosesseja raamittavia tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi johtajuus, yhteistyömahdollisuudet tai yksilölliset tekijät kuten motivaatio. Oppimisprosesseihin perehtymällä saadaan tietoa tekijöistä, jotka ovat konteksti- tai tilannekohtaisia (Lyman, Hammond & Cox, 2019).

Kestävä oppiminen

Tässä hankkeessa kestävyttä lähestyttiin erityisesti inhimillisen ja sosiaalisen kestävyden näkökulmista. Ne korostavat ihmisten terveyttä, taitoja, osaamista ja hyvinvointia (Pfeffer, 2010). Kestävä oppiminen määritellään aikaisempaan tutkimukseen (Lemmetty & Collin, 2020) pohjautuen kolmen elementin, yksilöiden hyvinvoinnin, osaamisen hyödyntämisen sekä opitun nopean soveltamisen, avulla (ks. Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kestävyys oppimistilanteissa (Lemmetty & Collin, 2020).

Hyvinvoinnilla viittaamme tutkimuksessa henkisen, sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin kokonaisuuteen (WHO 2007). Hyvinvointi liittyy työssä oppimisen kriittiseen näkökulmaan, jonka mukaan työssä oppiminen voi tuottaa oppijalle kuormittumista, stressiä ja hyvinvoinnin kokemuksen laskua (Lemmetty, 2020; Järvensivu & Koski, 2012). Osaamisen laajalla hyödyntämisellä ja opitun siirrettävyydellä tarkoitetaan sellaista oppimista, joka ei tuota hyötyä ainoastaan yksittäisessä tilanteessa, vaan tarjoaa pohjan tulevillekin tilanteille säästämällä yksilöiden resursseja (Hays & Reinders, 2020; Tractenberg, FitzGerald & Collman, 2016). Se näyttäytyy osaamisen ylläpitämisenä ja sellaisena syväoppimisena, jonka tuottamia taitoja ja tietoja voidaan monipuolisesti hyödyntää (Hays & Reinders, 2020; Tractenberg, FitzGerald & Collman, 2016; Albinsson & Arnesson, 2012). Kolmas hyödyntämämme näkökulma on opitun soveltaminen. Brandin ja Christensenin (2018) tutkimuksessa havaittiin, että

oppiminen näyttöytyy kestäväksi, jos uutta tietoa tai taitoa päästään sovelta-
maan mahdollisimman pian ymmärryksen muodostumisen jälkeen. Uuden
osaamisen, taitojen ja tietojen nopea soveltaminen edistää oppimiskokemuk-
sen syventymistä vähentäen opitun unohtamista. Siksi myös opitun hyödyn-
nettävyys tulevaisuudessa lisääntyy ja sen sovellettavuuden mahdollisuudet
laajenevat (Hays & Reinders, 2020). Nämä kolme aikaisempaan tutkimukseen
perustuvaa kestävä oppimisen elementtiä tarjosivat tässä tutkimushank-
keessa lähtökohdat tarkastella oppimista kestävyuden näkökulmasta. Niiden
avulla voitiin paljastaa työssä oppimisen moninaista luonnetta, myös sen on-
gelmallisia piirteitä.

2.2 Oppimisen johtaminen

Oppimisen johtaminen pohjautui tässä hankkeessa henkilöstön kehittämisen
ja osaamisen johtamisen näkökulmiin. Kun yksittäisten kykyjen ja osaamisen
lisäksi oppimisen nähtiin hankkeessa kytkeytyvän myös motivaatioon, asen-
teisiin ja hyvinvointiin, kokonaisvaltainen ja työn arkeen kiinnittyvä tarkastelu
johtamisesta oli tarpeen. Työssä tapahtuva oppiminen edellyttää johdon ja
koko organisaation tukea työn arjessa. Tässä hankkeessa oppimisen johta-
mista lähestyttiin yhdistämällä valmentavan johtamisen viitekehys (Viitala &
Jylhä, 2019) andragogiikkaan (Knowles, Holton & Swanson, 2012).

Andragogiikka

Työn arjessa tapahtuva, usein epämuodollisena ja itseohjautuvana toteutuva
oppiminen ei lähtökohtaisesti näydy systemaattisesti ohjatulta tai peda-
gogisesti tuetulta. Tämä johtuu osin siitä, ettei oppimisprosessia aina tiedos-
teta tai voida ennakoita (Billett, 2020). Organisaatiossa on kuitenkin monia
mahdollisuuksia tukea myös informaaleja oppimisprosesseja. Erilaiset oppi-
mista edistävät työkäytännöt ja -tilanteet (esim. osallistuminen, vuorovaiku-
tus, ongelmanratkaisu, kehittäminen) mahdollistuvat etenkin johtajuuden,
kulttuurin, rakenteiden ja prosessien kautta (Billett, 2020; Lemmetty, 2020;
Viitala, 2004). Nämä käytänteet ovat osa työpaikalla muodostuvaa pedago-
giikkaa (Billett, 2020). Tässä hankkeessa näihin oppimista tukeviin pedago-
giisiin käytäntöihin päästiin käsiksi andragogisen viitekehäksen avulla. Andrago-
giikalla viitataan teoriaan aikuisten oppimisesta (Knowles, 1975). Se kuvaa ai-
kuisen oppijan kokemusmaailmastaan ammentavana, sisäisesti motivoituvana
oppijana, joka tavoittelee oppimisella konkreettista hyötyä – ratkaisuja käy-

tännön ongelmiin tai elämän erilaisiin tilanteisiin. Näihin aikuista oppijaa kuvaaviin piirteisiin peilaten andragogiikassa on kuvattu erilaisia keinoja, joiden avulla oppimisprosessia voidaan tukea. Näitä keinoja voidaan soveltaa ja hyödyntää myös työpaikoilla, oppimisen johtamisessa. Lähijohtajan roolia voidaan kuvata andragogisena ohjaajana. Knowlesin, Holtonin ja Swansonin (2012) mukaan tällaisen ohjaajan tehtäviä ovat esimerkiksi oppimiselle suotuisan, yhteisöllisen ja turvallisen ilmapiirin luominen, puitteiden luominen yhteistyölle, oppimistarpeiden havaitsemisessa ja oppimistavoitteiden muotoilemisessa auttaminen sekä oppimista tukevien metodien ja materiaalien valitseminen.

Valmentava johtaminen

Oppimista edellyttävän työelämän kontekstissa tarvitaan uudenlaisia johtamistyyliä ja keinoja. Valmentava johtaminen, joka huomioi yksilön, tiimin ja organisaation kehittymistarpeet (Bond & Seneque, 2013) ja oppijoiden aktiivisen toiminnan, on nähty eräänä lähtökohtana oppimisen johtamiseen (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003). Se kohdistuu työntekijän voimaannuttamiseen, itseohjautuvuuden tukemiseen ja jatkuvan kehittymisen edistämiseen (Ellinger, 2005). Tällainen oppimismahdollisuuksia luova, riskinottoon kannustava sekä oppimista tukeva johtaminen on nähty olevan positiivisesti yhteydessä erityisesti informaaliin työssä oppimiseen (Ellinger, 2005). On ehdotettu, että organisaatioiden tulisivat siirtyä yhä enemmän määräyksiin perustuvasta johtamisen käytännöistä toimintaan, joka on luonteeltaan kehittävää (Agarwal ym., 2009) sekä tarjota yksilöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan toimintaansa.

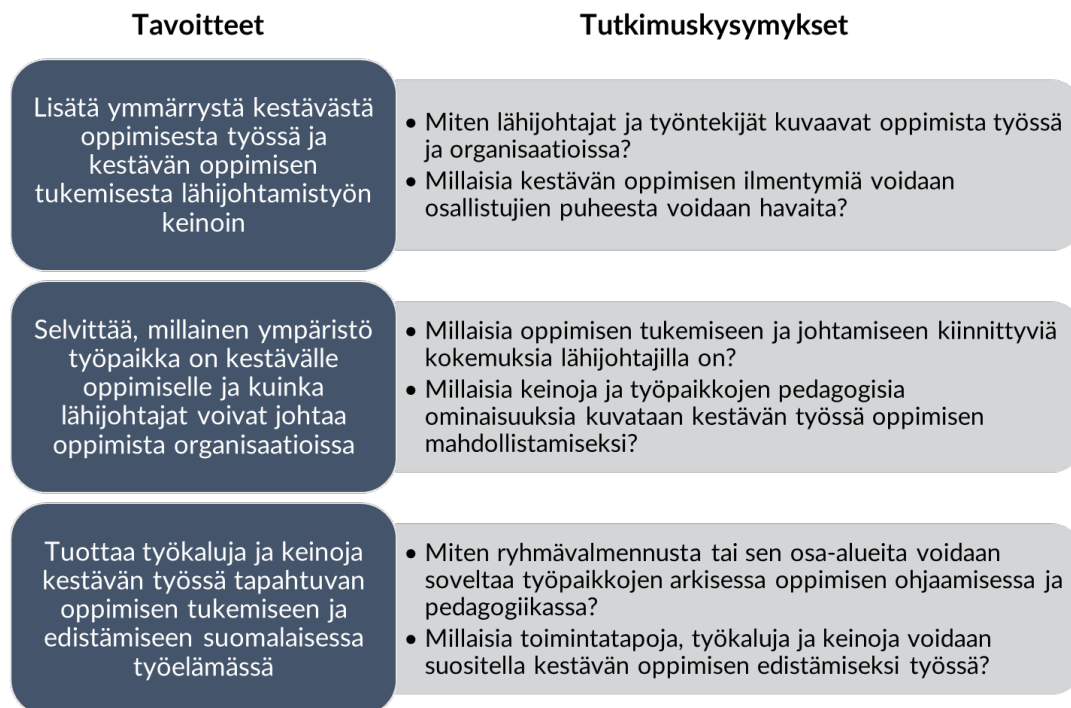
Valmentava johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jonka tarkoitus on auttaa työntekijöitä kehittämään itseään siten, että suoriutuminen työssä paranee. Johtaminen voidaan sisällyttää organisaation arkeen ja kulttuuriin osaksi jokapäiväisiä työ- ja oppimistilanteita, joissa lähijohtajat toimivat tukena. Valmentava johtaminen voidaan siis käsittää jokapäiväiseksi vuorovaikutukseksi lähijohtajan ja työntekijän välillä ja johtajan ja tiimin välillä (Park, McLean & Yang, 2008). Tässä tutkimuksessa tarkastelimme valmentavaa johtamista erityisesti lähijohtajien näkökulmasta. Lähijohtajilla tarkoitamme kaikkia niitä henkilöitä, jotka toimivat muodollisissa tai epämuodollisissa esihenkilötehtävissä, valmentajina, ohjaajina tai mentoreita. Lähijohtamisella puolestaan tarkoitetaan kaikkiä niitä johtamisen ja ohjaamisen toimintoja, joilla vaikutetaan työntekijöiden ja tiimien oppimistilanteisiin ja -prosesseihin.

3 HANKKEEN TOTEUTUS

JoKo-hanke toteutettiin vuosina 2021–2022 Työsuojelurahaston rahoituksella Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksella. Hanke toteutettiin osallistavan laadullisen tutkimuksen menetelmin kolmessa vaiheessa.

3.1 Hankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kestävästä oppimisesta työssä ja kestävästä oppimisen tukemisesta lähijohtamistyön keinoin. Lisäksi tutkimuksessa koottiin yhteen työpaikoilla ja aikaisemmassa tutkimuksessa hyväksi havaittuja käytäntöjä ja menetelmiä oppimisen tukemiseen. Kuviossa 2 esitellään hankkeen kolmeen osa-alueeseen jaetut tavoitteet, joihin kuhunkin sisältyi kaksi keskeistä tutkimuskysymystä.



Kuvio 2. Tutkimushankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

3.2 Hankkeen kohdeorganisaatiot

Hankkeeseen osallistui kolme organisaatiota kolmelta eri toimialalta: turvallisuus- ja terveydenhuollon alalta ja teknologia-alalta. Vaikka toimialat ja työtehtävät eroavat toisistaan, kaikkien hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijöiden työtä voi kuvata asiantuntijatyöksi, jossa edellytetään jatkuvaa oppimista ja sen tukemista. Seuraavassa kuvataan lyhyesti kunkin toimialan työtä, edellytyksiä oppimiselle ja oppimisen tukea.

Poliisi

Poliisin työssä osaamisen ja uuden oppimisen merkitys on oleellista yhteiskunnan ja lain vaatimien tehtävien laadukkaan ja asianmukaisen hoitamisen näkökulmasta. Perus- ja lisäkoulutuksen merkitys poliisin ammattitaidon ja työnteon kannalta on kiistaton, mutta iso osa poliisien oppimisesta toteutuu myös arkisten työtilanteiden lomassa. Poliisiorganisaatio oli kiinnostava oppimistutkimuksen kohde moniammatillisen työskentelytavan, yhteiskunnallisten haasteiden ja jatkuvien kehittymistarpeiden sekä tiiviin tiimi- ja parityöskentelyn näkökulmasta. Viime vuosina poliisihallitus on korostanut

esihenkilön roolia palautteen antajana ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tukijana työuran eri vaiheissa. Tästä syystä oli kiinnostavaa tarkastella, millä tavalla oppimisen tukeminen ilmenee käytännön esihenkilötyön tasolla Polii-
sissa.

Sairaala

Terveystieteiden tutkimuskeskuksesta osallistui keskisuuri sairaala, jossa työskentelee useita tuhansia henkilöitä. Myös sairaala on työympäristönä monipuolinen oppimistutkimuksen kohde. Sairaalassa työskentelee useiden eri ammattiryhmien edustajia ja työ on siten moniammatillista. Lisäksi henkilöstön arjessa työssä oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat isossa roolissa. Täydennyskoulutuksesta on määrätty terveydenhuoltolaissa, ja henkilöstön riittävästä ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen kuuluu siten sairaalalle työnantajana. Sairaalassa tapahtuvaa oppimista, sekä formaalia että informaalia oppimista, kuvaa tekemällä oppiminen, erityisesti yhdessä ohjaajan tai kollegan kanssa tekeminen mestari-kisällimallia mukaillen.

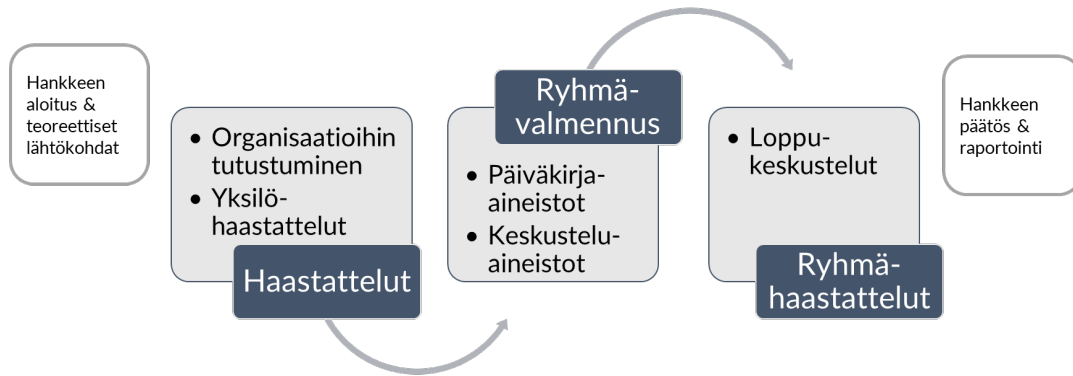
ICT-yritys

Pinja Group on teknologia-alan suuryritys, joka syntyi vuonna 2020 useiden teollisen digitalisaation yritysten yhdistymisen kautta. Pinjalla työskentelee Suomessa yli 550 henkilöä. Yritys palvelee suomalaisia teollisuus- ja yritysasiakkaita sekä kansainvälisiä organisaatioita yli 30 maassa. Pinjan henkilöstö työskentelee ohjelmistokehittäjinä, teollisuuden suunnittelijoina, ICT-asiantuntijoina, automaation osaajina sekä asiakaspalvelun ammattilaisina. Digitalisaatio ja teknologioiden nopea kehittyminen tuottavat teknologia-alalla jatkuvia osaamisen kehittämisen tarpeita. Pinja Groupissa on kehitetty jo pitkään sekä tiimityöskentelyn että johtamisen käytäntöjä yhä vahvemmin oppimista tukeviksi. Virtuaaliset viestintäkanavat ja etätö ovat osa arkista työtä ja vuorovaikutusta.

3.3 Hankkeen eteneminen ja vaiheet

Tämä hanke toteutettiin kolmen päävaiheen kautta (ks. Kuvio 3). Hankkeen aloituksen, suunnittelu- ja valmistelutyön jälkeen hankkeessa aloitettiin ensimmäinen aineistonkeruuvaihe. Tässä vaiheessa tutustuttiin tapaamalla kohdeorganisaatioiden henkilöstöä ja mahdollisuuksien mukaan vieraillemalla

organisaatiossa paikan päällä. Yksilöhaastattelut toteutettiin poliisissa tavantomaisina haastatteluina paikan päällä, mutta koronapandemiasta johtuen sairaalan ja ICT-organisaation haastattelut tehtiin etäyhteyden avulla Teams-sovelluksella.



Kuvio 3. Hankkeen eteneminen ja vaiheet.

Hankkeen toisessa vaiheessa järjestetty ryhmävalmennus oli tarkoitettu tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden lähijohtajille, joita valmennukseen osallistui 27 henkilöä. Valmennus koostui neljästä tapaamisesta ja niiden välillä toteutuneista itsenäisen työskentelyn jaksoista. Ensimmäinen tapaaminen järjestettiin etäyhteydellä, yhteisenä kaikille osallistuneille lähijohtajille. Tapaamisessa käytiin läpi hankkeen tavoitteet, teemat ja vaiheet, jonka lisäksi osallistujat tutustuivat toisiinsa sekä muodostivat yhteistä ymmärrystä työssä oppimisen ilmiöstä. Toinen, kolmas ja neljäs tapaaminen toteutettiin organisaatiokohtaisissa pienryhmissä. Nämä pienryhmätapaamiset olivat kolmen tunnin mittaisia lähivalmennuksia, joissa käsiteltiin kestävä oppimisen, työssä oppimisen ja oppimisen johtamisen teemoja sekä jaettiin ymmärrystä arjen tilanteista ja kokemuksista osallistujien kesken. Lisäksi pienryhmätapaamisissa ideoitiin ja suunniteltiin ryhmäkohtaiset kehittämistehtävät, joista on kerrottu tarkemmin tämän raportin luvussa 5.

Itsenäisen työskentelyn jaksoilla hyödynnettiin Howspace-alustaa. Jokaiseen jaksoon kuului lyhyt, tutkijoiden tuottama videoitu tietoisku hankkeen teemoista (työssä oppiminen, andragogiikka, kestävä oppiminen, oppimisen tukeminen, valmentava johtaminen). Lisäksi itsenäisen työskentelyn jaksolla osallistujat havainnoivat ohjeistettuna omaa työtään ja työympäristöään oppimisen näkökulmasta: millaisia oppimistilanteita työssä esiintyy, miten

yhteisön jäsenet näissä tilanteissa toimivat, millä tavalla osallistuja itse toimii, miten hän kuvailee oppimisen johtamista ja millä tavalla hän toteuttaa sitä omassa työssään. Osallistujat kirjoittivat havainnoistaan päiväkirjaa, joka toimi heille sekä oman oppimisen ja ymmärryksen reflektoinnin tukena, mutta myös tutkimushankkeen aineistona.

Valmennuksen päätteeksi, hankkeen kolmannessa vaiheessa keräsimme palautetta valmennuksesta ja kartoitimme osallistujien omaa oppimista prosessin aikana ryhmäkeskustelujen ja kirjallisen palautteen kautta. Lisäksi puoli vuotta valmennuksen päättymisestä järjestettiin päätöseminaari, jonne kutsuttiin kaikki pienryhmät. Vuorovaikutteisuutta painottavassa seminaarissa osallistujat (16 henkilöä) keskustelivat työstä ja työssä oppimisen kokemuksestaan. Hankkeen tuloksia esiteltiin tarkemmin ja keskustelimme niiden herättämistä ajatuksista omaan työhön liittyen. Kehittämisideoiden teemoista toteutettiin learning cafe -työskentely, jossa osallistujat keskustelivat ryhmäkohtaisista kehittämisideoistaan, joita he hankkeen aikana tuottivat. Kolme työskentelypistettä olivat teemoiltaan perehdyttäminen ja kestävä oppiminen, yhteisöllisyys ja moniammatillisuus sekä etätyö, oppiminen ja yhteisöllisyys. Päivän loppuksi osallistujat refleктоivat seminaaripäivää kertomalla oivalluksen tai uuden opitun asian päivästä.

3.4 Menetelmät, aineisto ja analyysit

Hankkeessa sovellettiin osallistavaa toiminnan tutkimusta (Participatory Action Research, PAR), jonka keskiössä on tutkijoiden ja osallistujien yhdessä tuottama kollektiivisuus ja itsereflektio. Tavoitteena oli ymmärtää ja parantaa organisaatiota muutoksen ja voimaannuttamisen kautta kontekstikohtaisesti ja tietyn ryhmän tarpeisiin kohdistettuna. Osallistujien tietoisuus on keskeistä muutoksen mahdollistamiseksi. Osallistavan toiminnan tutkimus on tutkimuksen, toiminnan ja reflektion toistuva sykli. (McVicar, Munn-Giddings & Seebohm, 2013.) Siten valmennuksessa ryhmäläisiä osallistettiin kaikissa vaiheissa ja vuorovaikutukselle annettiin paljon tilaa. Lisäksi kontekstikohtaisuus huomioitiin järjestämällä pienryhmät organisaatioittain, jolloin kehittämistehävissä pureuduttiin oppimisen ja muutoksen mahdollisuuksiin omalla työpaikalla.

Tutkimuksessa kerättiin sen eri vaiheissa monipuolisesti aineistoa. Teemahaastatteluja tehtiin kaikkiaan 82, joista 26 oli kerätty poliisista, 26 sairaalasta ja 30 ICT-organisaatiosta. Haastattelut kestivät 30 minuutista

puoleentoista tuntiin ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ryhmävalmennuksesta kerättiin keskusteluaineistoa kaikkiaan 29,2 tuntia. Lisäksi ryhmävalmennuksessa osallistujien tuottamat päiväkirja-aineistot (70 kpl) ovat osa hankkeen kokonaisaineistoa.

Haastatteluaineistoa analysoitiin teema-analyysin (ks. esim. Braun & Clarke, 2006) ja sisällönanalyysin (Hsien & Shannon, 2005) keinoin. Tavoitteena oli selvittää johtajien ja työntekijöiden näkemyksiä työssä oppimisesta, organisaation oppimisesta ja organisaatioiden pedagogisista ominaisuuksista hankkeen alkuvaiheessa. Lisäksi analyysit toimivat apuna kehittämissideoiden muodostuksessa. Oppimispäiväkirja-aineistoa tarkasteltiin fenomenografisen analyysin (esim. Kettunen & Tynjälä, 2018) avulla. Tämä tuotti syvällisempää ymmärrystä johtajien käsityksistä oppimisen johtamisesta ja heidän työtilanteisiinsa kiinnittyvistä kokemuksistaan ja havainnoistaan. Keskustelutallenneaineistot toimivat hankkeessa tukena kehittämistehtäväprosessien ja valmennuksen fasilitoinnille. Keskustelutallenteiden avulla pystyimme myös tarkastelemaan sekä koulutuksen toteutumista ja vaikuttavuutta että johtajien välistä dialogia, kokemusten jakamista ja yhteisen ymmärryksen muodostusta.

4 OSATUTKIMUKSET

Hankkeen aikana toteutettiin viisi osatutkimusta. Osatutkimusten tarkoituksena oli vastata tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Ensimmäinen osatutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Se tehtiin hankkeen aloitusvaiheessa (ks. Kuvio 3) ja siinä luotiin kirjallisuuteen ja aikaisempaan teoriaan perustuva kokonaiskuva työssä tapahtuvasta oppimisesta. Toinen osatutkimus kohdistui organisaation oppimisen tutkimiseen osallistujien kuvaamana. Kolmannessa osatutkimuksessa selvitettiin kestävä oppimisen ilmentymistä kaikkien kolmen organisaation henkilöstön näkemyksissä ja vertailtiin eri organisaatioiden henkilöstön näkemyksiä. Neljännessä osatutkimuksessa tarkasteltiin työpaikkaa oppimisympäristönä ja sitä, miten andragoginen teoria näyttäytyi työssä oppimisen tilanteissa. Viides osatutkimus tuotti ymmärryksen lähijohtajien käsityksistä oppimisen johtamisesta. Tutkimukset tuottivat yhdessä sekä teoreettisesti kiinnostavia havaintoja kestävästä oppimisesta työssä ja organisaatioissa sekä sen tukemisesta sekä kehittämisenäkökulmia ja käytäntöön sovellettavaa tietoa. Seuraavaksi kuvaamme lyhyesti kunkin osatutkimuksen.

4.1 Jatkuva työssäoppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia

Tässä osatutkimuksessa luomme kokonaiskuvan jatkuvan työssä oppimisen lähtökohdista, edellytyksistä ja seurauksista. Tutkimus on kirjallisuuteen perustuva tutkimuskatsaus, jonka tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1) millä tavalla työssä oppimista on lähestytty tutkimuksissa ja miten sen ilmenemistä on kuvattu, 2) mitkä tekijät mahdollistavat, edistävät tai rajoittavat työssä oppimista ja 3) millaisia seurauksia työssä oppimisella on

yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnan tasoilla. Katsauksen aineistona olemme hyödyntäneet yhteensä 53 vuosina 2010–2021 julkaistua tieteellisesti vertaisarvioitua artikkelia liittyen työssä oppimiseen. Artikkeleista suurin osa oli empiirisiä – määrällisin tai laadullisin menetelmin toteutettuja tutkimuksia, ja osa monimenetelmäisiä tai teoreettisia tutkimuksia. Haimme artikkelit ensisijaisesti laadukkaista aikuiskasvatustieteen, työssä oppimisen ja henkilöstön kehittämisen kansainvälisistä lehdistä.

Tutkimuskatsauksemme tulosten mukaan työssä oppimisen kentällä ei enää peräänkuuluteta informaalin tai formaalin oppimisen jaottelua tai näiden oppimistilanteiden katsomista erillisinä kokonaisuuksina, vaan pikemminkin nähdään oppiminen erilaisten tilanteiden välillä jatkuvana prosessina. Uusimmat aiheen julkaisut ehdottivatkin, ettei oppimisen jäsentely formaaliksi tai informaaliksi välttämättä ole mielekäästä, sillä oppimisen määrittely joko formaaliksi tai informaaliksi on haastavaa ja osin epätarkoituksenmukaista. Lisäksi tuoreessa työssä oppimisen tutkimuskirjallisuudessa oppiminen nähdään edelleen hyvin usein joko yksilö- ryhmä- tai organisaatiotasoisena ilmiönä. Tutkimuksissa kuitenkin osoitetaan, että myös näiden tasojen väliset yhteydet on tärkeää huomioida ja pyrkiä kokonaisvaltaisempaan ymmärrykseen myös tästä näkökulmasta.

Katsauksemme mukaan työssä oppimisen taustalla on useita yksilöllisiä ja organisatorisia tekijöitä. Yksilön taidot, osaaminen, motivaatio ja persoonallisuus ovat muun muassa tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten ja kuinka perusteellisesti työssä opitaan uutta. Organisaatiotasolla keskeiseksi nousee esimerkiksi tiimityöskentelyn toteutuminen, vision ja strategian viestiminen sekä valmentava johtajuus. Seurausten näkökulmasta aikaisempi tutkimuskirjallisuus kuvaa oppimisen hyötyjä: yksilölle oppiminen näyttäytyy osaamisen ja taitojen kehittymisenä, hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden paranemisenä. Organisaatioille henkilöstön oppiminen on merkityksellistä esimerkiksi kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kannalta. Lisäksi se näyttäisi edistävän henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista sekä sosiaalisesti kestäväen liiketoiminnan toteutusta ja näiden kautta tuottavan hyötyä laajemmin yhteiskunnalle. Tutkimusta oppimisen kuormittavuudesta sekä ei-toivotuista oppimistuloksista on kuitenkin vielä rajallisesti.

Lähde: Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Edistys-analyysit 2/2022.

Helsinki: Teollisuuden palkansaajat. Saatavilla: <https://www.tpry.fi/uutisar-tikkelit/jatkuva-tyossa-oppiminen-lahtokohtia-edellytyksia-ja-seurauksia.html>

4.2 Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita: tapaustutkimus sairaalaorganisaatiosta

Toisessa osatutkimuksessa syvennyttiin organisaation oppimiseen sairaala-kontekstissa. Tässä tapaustutkimuksessa tuotiin esille sairaalan henkilöstön kuvauksia organisaation oppimisprosesseista, jäsenneltiin niitä organisaation oppimiseen liittyvän aikaisemman teorian näkökulmasta sekä tarkasteltiin kuvauksissa esiintyviä organisaation oppimista raamittavia ja haastavia tekijöitä. Henkilöstön oppiminen on edellytys koko organisaation kehittymiselle kaikissa organisaatioissa, ja sairaalakontekstia kuvaa erityisesti monitieteisyys ja -ammattillisuus, mikä tekee sairaalasta monipuolisen tutkimuskohteen oppimisen näkökulmasta. Lisäksi työssä oppiminen ja ammatillinen kehittyminen on iso osa terveydenhuollon parissa työskentelevän henkilöstön arkea. Tutkimuskysymykseksi muodostuivat siten 1) millaisia organisaation oppimisprosessien lähtökohtia ja vaiheita sairaalan henkilöstö kuvaa ja 2) millaisia organisaation oppimista raamittavia tai haastavia tekijöitä sairaalan henkilöstön kuvauksissa esiintyy. Aineistona toimivat teemahaastattelut sairaalan henkilöstöltä (N=26), joita analysoitiin kvalitatiivisella, teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä, pohjaten Crossanin ja kumppaneiden (1999) teoriaan organisaation oppimisesta.

Tutkimustuloksissa paikannettiin työntekijälähtöisiä ja organisaationlähtöisiä oppimisprosesseja, joita esiintyi yhtä paljon. Oppimisprosessien dynaamisuus, mikä on keskeistä tutkimuksen organisaation oppimisen teoriassa, tulee esiin siten, että prosessit etenevät kohti organisaatiota, ryhmää tai yksilöä. Kun oppimisprosessi oli lähtöisin työntekijästä, sen alkuperäksi paikannettiin jokin työn arjessa esiintyvä ongelma, tilanne tai se pohjautui työntekijän omaan intressiin. Toimijan oma havainto, tietoisuus ja asian edistäminen olivat olennaisia prosessin käynnistymiselle, esimerkiksi muutoksen tarpeeseen tai sen välttämättömyyteen. Ongelma työssä saattoi olla vaikkapa jokin haaste tai kuormittava käytänte, jota oman havainnon jälkeen lähdetään työstämään työparin tai ryhmän kanssa. Lisäksi työntekijälähtöisiä oppimisprosesseja kuvasti tilannekohtaisuus, esimerkiksi harvinaisempi potilastapaus tai ennalta suunnittelematon tilanne, jossa myöskin kollegat olivat osallisia. Oppimis-

prosessin työntekijälähtökohta saattoi pohjautua myös intressiin, jota kuvastaa työntekijän halu ja kiinnostus oppia, mikä johtaa laajempaan yhteiseen oppimiseen.

Organisaatiolähtöisiä oppimisprosesseja olivat organisaation odottaman taitotason saavuttaminen, jatkuvan kehittämisen tavoittelu ja organisaation spesifi kehittymistarve. Organisaation työhön opitaan formaalien käytänteiden kautta, joilla varmistetaan henkilökunnan osaaminen. Lisäksi organisaatiotasolla oppimisprosessien sytykkeinä toimivat jatkuva kehittämisen tavoite, joka ilmenee esimerkiksi vuosittaisina kokouksina tietyn teeman ympärillä tai kehittäjien ideoiden ympärille. Oppimisprosessin alkuna voi toimia myös erityinen ja yksittäinen oppimisen tarve, kuten uuden välineistön tai järjestelmän käyttöönotto.

Oppimisprosessin kahden eri lähtökohdan lisäksi aineistosta paikannettiin oppimisprosesseja raamittavia ja haastavia tekijöitä. Nämä ovat seikkoja, joihin yksittäinen työntekijä tai edes organisaatiokaan ei välttämättä pysty vaikuttamaan. Silti raamit ja haasteet vaikuttavat osaltaan oppimisprosessien kulkuun. Niitä voivat olla yksilöön painottuvia seikkoja, kuten motivaatio, asenne, johtaminen ja roolit tai laajempia tekijöitä, kuten käytännöt, resurssit, yhteistyö ja ilmapiiri.

Tutkimuksessa kuvattiin myös prosesseja, jotka olivat potentiaalisia etenemään organisaatiossa. Oppimisprosessien eteneminen saattoi nimittäin erilaisista syistä estyä, ja tutkimuksen pohdintaosiossa todetaankin, että ristiriita yksilön ajattelun ja organisaation tavoitteiden välillä ja yhteisen ymmärryksen puuttuminen ovat omiaan estämään oppimisprosessien etenemistä. Tutkimus valottaa sekä organisaation että työntekijöiden oppimisen hyötyä ja arvoa työssä oppimisen edistämiseksi.

Lähde: Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M. & Antikainen, T. (2022). Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita: Tapaustutkimus sairaalaorganisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä, 240–272. Jyväskylä: SoPhi.

4.3 “Osaaminen ei vanhene, mutta se ei poista sitä, että uutta pitää kyllä oppia” – Kestävän oppimisen ilmentymiä suomalaisessa sairaalaorganisaatiossa, poliisissa ja ICT-organisaatiossa

Tässä osatutkimuksessa tarkastelimme kestävästä oppimisesta ja sen ilmentymiä. Tutkimuksen aineisto koostui kolmen organisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden haastatteluista (N=82). Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla ja aineistolähtöisellä sisällön analyysillä (ks. esim. Hsieh & Shannon, 2005). Kohdistimme huomion erityisesti aiemmista tutkimuksista löytämiimme oppimisen kestävyden piirteisiin: oppimisen siirrettävyyteen ja jatkuvuuteen ja hyvinvointiin. Näiden kolmen ilmentymän lisäksi löysimme haastatteluista neljännen ilmentymän, oppimisen ajallisuuden. Seuraavaksi esittelemme kaikille tutkituille organisaatioille yhteiset kestävästä oppimisesta ilmentymät, jonka jälkeen kuvaamme lyhyesti muutamia kontekstikohtaisia eroja näissä ilmentymissä. Alla olevassa taulukossa 1 kuvataan tiivistetysti kaikille kolmelle organisaatiolle yhteiset ja kontekstikohtaiset kestävästä oppimisesta ilmentymät:

Taulukko 1. Kestävän oppimisen ilmentymät.

Konteksti/ organisaatio	Hyvinvointi	Oppimisen siirrettävyys	Oppimisen jatkuvuus	Oppiminen ja ajallisuus
Organisaatioille yhteiset ilmentymät				
	Oppimisen tuottama ylikuormittuminen Työn ulkopuolisten asioiden tuottama paine oppimiselle Kollegojen ja työyhteisön voima	Koulutuksessa opitun soveltaminen Opitun siirrettävyys yksilöiden ja työyhteisön välillä	Opitun syvyys Opitun sovellettavuus Elämäkokemuksen hyödyntäminen	Proaktiivinen oppiminen Oppiminen jatkumona Oppimisen tulevaisuusorientaatio
Kontekstikohtaiset ilmentymät				
ICT/Pinja	Teknologia-alan aiheuttama oppimiskuoormitus Osaamisen jakaminen useissa kesken eräisissä projekteissa kuormittaa Työ itsessään ja siihen kytkeytyvä oppiminen motivoivat	Tekninen/utelias ajattelu ja peräänantamaton oppiminen Oppi siirtyy työhön muilta elämäalueilta kuten perhe ja harrastukset Koulutuksessa saadun osaamisen nopea vanhentuminen teknologioiden nopean kehityksen vuoksi	Oppimisen hukkaan heittäminen ja tuhlaaminen Jatkuvat teknologia-orientoituneet oppimistilanteet	Oppiminen tulevaisuuden teknisten ratkaisujen löytämiseksi Oppiminen projektien ja uran eri vaiheissa Oppimiselle vankan pohjan luominen uran alusta saakka Proaktiivinen ja kestävä asenne tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi
Sairaala	Jaettu kokemus kuormittumisesta	Jatkuvan formaalin koulutuksen ja työssä tapahtuvan oppimisen yhteen valautuneisuus	Jatkuva soveltamisen käytännön työtilanteissa	Kokemus Oppipoika-mestarioppiminen rakenne Osaamisperustainen ennakointi
Poliisi/ Ennalta estävä yksikkö	Onnistumisen ja kehittymisen mahdollisuudet omassa työssä Oman osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä mielekäästä työtä teemällä	Laajasti saatavilla olevan osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä	Kokemus muilta elämän alueilta	Ennakointi ja valmiina oleminen

Haastateltavien mukaan työ itsessään näyttäytyi ambivalenttisenä: se on menestyksen, onnistumisen, motivaation ja inspiraation lähde, mutta aiheuttaa samalla ainakin ajoittaista henkistä kuormitusta. Jatkuva oppiminen ja

kehittyminen miellettiin pakolliseksi ja ikään kuin työhön sisäänrakennetuksi asiaksi, vastuun ottamiseksi oppimisesta sekä haluksi ja valmiudeksi oppia uutta. Myös työyhteisön ja kollegoiden merkitys koettiin tärkeinä oppimisen kestävyuden toteutumiseksi kaikissa organisaatioissa. Poliisissa oppimiseen kytkeytyvää hyvinvointia tuki mahdollisuus tehdä mielekästä työtä pätevien ja oppimisorientoituneiden kollegojen kanssa, kun ICT-alalla työn edellyttämä oppiminen itsessään koettiin hyvinvointia tukevana. Sairaalassa kokemus samassa veneessä olemisesta vahvasti yhdessä oppimisen kokemusta. Kuormittavuuden tunnetta kaikissa organisaatioissa sen sijaan tuotti se, että ei enää kokenut oppivansa uutta, tai asiat, jotka eivät liittyneet suoraan työhön, esimerkiksi tietojärjestelmät tai hallinnolliset tehtävät. Oppimisesta aiheutuvat kuormittavat hetket ajoittuivat erityisesti uusien projektien, työkokonaisuuksien ja uran alkuun. Esimerkiksi ICT-alan organisaatiossa hyvinvointia koettiin sabotoivan se, että yksittäisen työntekijän osaamista tarvittiin useammassa projektissa yhtä aikaa. Poliiseille taas kestävä oppimiseen kytkeytyvä hyvinvointi ilmeni työprosessien ja rakenteiden ja tarvittavan osaamisen epäselvyytenä tuottaen tunteen siitä, etteivät he voi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisivat.

Oppimisen kestävyys ilmeni koulutuksessa opitun siirrettävyytenä työhön ja osaamisen siirtymisenä yksilöiltä yhteisöön ja toisin päin. Oppimisen jatkuvuus ilmeni opitun sovellettavuutena ja syvyytenä sekä elämäkokemuksen hyödyntämisenä. Koulutuksessa opitun tiedon alihyödyttäminen oli tyypillistä ICT-alan työntekijöille nopean teknologisen kehittymisen vuoksi. Koulutuksessa saadun opin koettiin vanhenevan nopeasti ja opin koettiin meneen usein hukkaan. Peruskoulutus pystyy haastateltavien mielestä tarjoamaan lähinnä peräänantamattoman asenteen oppia jatkuvasti uutta, mikä pidemmällä aikavälillä tuottaa oppimisen kestävyttä. Sairaalassa opitun siirrettävyys toteutui luontevasti, sillä jatkuva formaali koulutus ja työssä tapahtuva oppiminen ovat yhteen valautuneita. Oppia kummastakin kontekstista sovelletaan jatkuvasti sairaalan työtilanteissa. Poliisissa opitun siirrettävyyttä ja jatkuvuutta vaikeutti ajoittain tarvittavan osaamisen puute.

Kestävä oppiminen ilmeni myös vahvasti ajallisena. Oppimiseen sisältyi oleellisesti proaktiivisuus ja osaamisperustainen ennakointi siitä, mitä tulevaisuudessa tulee oppia. Poliisissa tämä näyttäytyi jatkuvana oppimisvalmiutena, sairaalassa ja ICT-alalla proaktiivisena ja kestäväenä valmiutena vastata tulevaisuuden osaamishaasteisiin, oppimisen jatkumona. Tulevaisuuteen suuntautuminen ilmeni erityisen voimakkaana juuri ICT-alalla tulevaisuuden

teknisten ratkaisujen löytämiseksi ja vankan oppimisen pohjan luomisena uran alusta saakka. Sairaalassa korostui oppimisen jatkumo: jokainen toimii vuorollaan oppijana ja oppimisen ohjaajana uransa eri vaiheissa. Ylipäätään kestävä oppimisen ajallisuudessa korostui oppiminen pidemmällä aikavälillä, jopa uran aikana.

Lähde: Collin, K., Keronen, S., Jaakkola, M. & Lemmetty, S. “Competencies don’t necessarily expire, but that doesn’t change the fact that you have to learn new things” – Manifestations of sustainable learning at work in the contexts of Finnish hospitals, police and ICT (arvioitavana oleva käsikirjoitus).

4.4 Työ andragogisena oppimisympäristönä – Oletuksia aikuisesta oppijasta teknologia-yrityksessä ja poliisiorganisaatiossa

Tässä osatutkimuksessa hyödynnettiin aikuisten oppimisen teorianakin tunnettua andragogista viitekehystä, jonka mukaan aikuista oppijaa kuvaa kuusi keskeistä piirrettä: tiedon tarve, minäkäsitys, kokemusten hyödyntäminen oppimisessa, oppimisvalmius, ongelmalähtöinen suuntautuminen oppimiseen ja (sisäinen) motivaatio. Tutkimuksessa vastataan andragogiikkaa koskevan empiirisen ja laadullisen tutkimuksen puutteeseen tarkastelemalla aikuisoppijaa koskevia oletuksia työssä oppimistilanteiden yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä andragogiikasta ja sen myötä itseohjautuvan oppimisen sovellettavuudesta työkontekstissa. Tutkimus vastaa siten kahteen sille asetettuun tutkimuskysymykseen: 1) Miten oletukset aikuisoppijasta nousevat esiin kohdeorganisaatioiden henkilöstön kuvaamisissa oppimiskokeuksissa ja 2) millaisena kontekstina työ näyttäytyy aikuisoppijalle andragogiikkaan perustuvan itseohjautuvan oppimisen näkökulmasta.

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin kahdesta JoKo-hankkeeseen osallistuneesta organisaatiosta – poliisista ja teknologiayrityksestä – kerättyä haastatteluaineistoa. Kontekstit ovat erilaisia, mutta molemmissa työ voidaan nähdä asiantuntijatyönä, jossa itseohjautuvuus ja oppiminen ovat läsnä jokapäiväisessä työssä. Tutkimusaineisto koostuu 54 henkilöstön jäsenen haastatteluista. Osallistujat työskentelivät esimerkiksi sovelluskehittäjinä teknologia-alan organisaatiossa tai konstaapeleina poliisissa. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2020 ja keväällä 2021. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin kuuden vaiheen mukaisesti.

Analyysi oli teorialähtöinen siten, että taustateorian toimivat andragogiikan teoriassa kuvatut oletukset aikuisoppijasta.

Tulosten mukaan kaikki kuusi andragogiikassa kuvattua lähtökohtaa nousivat aineistossa monipuolisesti esiin, mutta työssäoppimistilanteissa ne ovat vahvasti päällekkäisiä. Tiedon tarve- ja ongelmakeskeisysoletukset näyttäytyvät empiirisesti toisiinsa kytkeytyvänä kokonaisuutena, jota voidaan kutsua aikuisoppijan hyötyorientaatioksi. Samoin minäkäsitys ja sisäinen motivaatio ovat aineiston perusteella vahvasti yhteydessä toisiinsa: motivaatio on toisaalta edellytys minäkäsityksen muodostumiselle ja toteutumiselle, toisaalta sen tulos. Nämä vaikuttivat olevan perustavanlaatuisia lähtökohtia vastuun ottamiselle ja aktiiviselle toiminnalle, joten niitä voidaan yhdessä kutsua aikuisoppijan itseohjautuvuudeksi. Kokemukset ja oppimisvalmiudet näyttivät myös liittyvän toisiinsa. Kokemukset kuvattiin keskeiseksi tekijäksi, joka luo oppimisvalmiuksia. Kokemuksellisuus voidaan siis nähdä aikuisen ominaisuutena, joka sisältää molemmat elementit: kokemukset ja oppimisvalmiudet. Lisäksi havaitsimme, että yksikään andragogiikassa kuvatuista oletuksista ei keskity selkeästi kollektiivisuuteen ja yhteistyöhön oppimisen käynnistäjänä. Nämä kuvaukset "sosiaalisuudesta" esiintyivät kuitenkin vahvasti henkilöstön puheessa oppimisesta. Näin ollen tässä tutkimuksessa ehdotetaan andragogiikan teoriaan seitsemättä oletusta, sosiaalisuutta ja sen tarvetta.

Tulosten mukaan työ näyttää luonnollisena ympäristönä andragogiikkaan perustuvalla itseohjautuvalla oppimisella, sillä se tarjoaa oikeanlaista virikettä aikuiselle oppijalle: 1) Elämänlähtöisyys ja opitun hyödyntäminen ovat sisäinen ja luonnollinen osa poliisi- ja teknologiatyössä työskentelyä ja oppimista, 2) työ ja työympäristö ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden oppimisvalmiuksien ja kokemuksellisuuden kehittämisessä ja hyödyntämisessä ja 3) minäkäsitys, sisäinen motivaatio ja yhteisöllisyyden tarve ilmenevät jokapäiväisissä työtilanteissa, erityisesti silloin, kun henkilö kokee työskentelevänsä oikealla alalla ja näkee oman työnsä mielekkyyden. Poliisissa ja teknologiaorganisaatiossa andragogiset lähtökohdat ovat hyvin samankaltaisia, mutta eri lähtökohtien painotus vaihtelee organisaatiosta riippuen.

Tutkimuksen mukaan työpaikat voivat tarjota andragogisesti rikkaan ympäristön, minkä vuoksi andragogiikkaan perustuvia ohjaus- ja johtamismenetelmiä voidaan pitää hyödyllisinä myös työssä oppimisen tukemisessa. Andragogiikkaa tulisi kehittää sopivaksi käytännöksi työpaikoilla.

Lähde: Lemmetty, S., Hämäläinen, K. & Collin, K. (2022). Työ andragogisena oppimisympäristönä – Oletuksia aikuisesta oppijasta teknologiayrityksessä ja poliisiorganisaatiossa. Teoksessa S. Lemmetty. & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. 124–155. Jyväskylä: SoPhi.

4.5 “Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä

Tässä osatutkimuksessa oppimisen johtamista lähestyttiin valmentavan johtamisen ja itseohjautuvan oppimisen teoreettisista näkökulmista. Tarkastelumme kohteena oli oppimisen johtaminen esihenkilötyössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä näkyväksi ja kuvata erilaisia käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä ja siten tuottaa ymmärrystä käytännöistä, joiden myötä esihenkilöt voivat arjessaan ja työssään tukea omaan tiimiin ja työyhteisöönsä kuuluvien työntekijöiden työssä tapahtuvaa oppimista. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin 26 esihenkilötyössä toimivan henkilön kirjoittamia oppimispäiväkirjavastauksia tutkimushankkeemme kolmesta eri kohdeorganisaatiosta, poliisista, sairaalasta ja teknologia-alan organisaatiosta. Aineisto koostuu esihenkilötyössä toimivien henkilöiden kirjoitelmista, joissa he vastasivat seuraaviin kysymyksiin: Mitä mielestäsi tarkoittaa ”oppimisen johtaminen”? Miten kuvailisit sitä? Miten se voisi ilmetä käytännössä? Vastausten pituus vaihteli muutamasta lauseesta yli sivun pituisiin teksteihin. Tutkimuksessa hyödynnettiin fenomenografista metodologiaa, jonka myötä voidaan tuoda esille oppimisen johtamiseen liittyvien käsitysten moninaisuus. Tutkimuksen tuotoksena oppimisen johtamisen käsityksistä muodostettiin kuvauskategoriajärjestelmä, joka muodostaa loogisen hierarkian ja kuvaa käsitysten välisiä suhteita. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymykseen: Miten esihenkilötyössä toimivat kuvaavat oppimisen johtamista? Tutkimuksen tuloksena löydettiin neljä oppimisen johtamisen käsityskategoriaa, jotka muodostivat loogisen hierarkian oppimisen johtamisesta.

Ensimmäisessä käsityskategoriassa esihenkilön tehtäväksi kuvattiin yksilöiden tarpeiden, kykyjen ja motivaation vahvistaminen. Oppimisen johtamisen lähtökohtana kuvattiin työntekijöiden motivaation ja osaamisen vahvistaminen, sillä motivaatio on oppimiselle tärkeä edellytys ja lähtökohta. Esihenkilöt kuvasivat tärkeäksi myös näiden yksilöllisten tekijöiden suuntaamisen

kohti laajempia organisaation strategisia tavoitteita. Esihenkilöiden tehtävänä on viestiä henkilöstölle organisaation tavoitteista ja keskustella niistä henkilöstön kanssa. Esihenkilön roolina on siis toimia työntekijöiden ja organisaation rajapinnassa huomioiden molemmat näkökulmat, jolloin oppiminen voi tuottaa arvoa sekä yksilölle että organisaatiolle. Tässä käsityskategoriassa oppimisen johtamista lähestyttiin vahvasti yksilöllisenä ja yhteisöllinen oppiminen nähtiin tapahtuvan yksilöllisen oppimisen seurauksena.

Toisessa käsityskategoriassa esihenkilöt kuvasivat oppimisen johtamista oppimistilanteiden havaitsemisena, näkyväksi tekemisenä ja hyödyntämisenä sekä henkilöstön ohjaamisena oppimistilanteiden hyödyntämiseen. Tässä käsityskategoriassa oppiminen ymmärrettiin hyvin vahvasti työn tekemisen arkeen linkittyvinä prosesseina, joita työntekijät ja esihenkilöt eivät välttämättä aina tunnista. Esihenkilöllä on siten merkittävän rooli oppimistilanteiden havainnoimisessa ja näiden tilanteiden ja prosessien sanoittamisessa. Havainnoimalla ja tunnistamalla arkisia työtilanteita voidaan niitä myös hyödyntää oppimistilanteina. Esihenkilön tehtäväksi kuvattiin myös työntekijöiden ohjaaminen havaitsemaan ja siten hyödyntämään oppimistilanteita itsenäisesti ja omatoimisesti. Tässä käsityskategoriassa oppimiseen ohjaamisessa on olennaista huomioida myös edellä mainitut yksilölliset lähtökohdat.

Kolmannessa käsityskategoriassa oppimisen johtamista lähestyttiin kollektiivisen oppimisen ja asiantuntijuuden jakamisen mahdollistamisena. Erilaiset yhteisölliset tilanteet, vuorovaikutustilanteet, hiljaisen tiedon jakaminen ja yhteistyö näyttäytyvät tärkeinä yksilön ja tiimin oppimisen resursseina. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa työyhteisössä vuorovaikutus- ja yhteistyötilanteita sekä ohjata työntekijöitä osallistumaan näihin tilanteisiin. Tässäkin käsityskategoriassa esihenkilöiden kuvausten mukaan tiimin oppiminen ja sen johtaminen on mahdollista vasta, kun tieto ja uusi ymmärrys sekä osaaminen on jaettu ensin yksilöiden välillä.

Neljännessä käsityskategoriassa oppimisen johtamisen kuvattiin olevan myös esimerkkinä ja mallina toimimista ja tietoista läsnäoloa. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan innostaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan samalla tavalla. Esimerkillä johtamiseen kuvattiin sisältyvän myös esihenkilön oma asiantuntijuus ja innostus, kuin myös esihenkilön oma kiinnostus ja sitoutuminen oppimiseen ja kehittymiseen. Olennaiseksi tekijäksi oppimisen johtamisessa mainittiin myös esihenkilöiden tietoinen läsnäolo erityisesti esimerkiksi perehdyttämistilanteessa.

Tässä osatutkimuksessa löydetty neljä käsityskategoriaa muodostavat loogisen hierarkian. Oppimisen johtamisen lähtökohtana on työntekijöiden yksilöllinen huomiointi, yksilöllisten tarpeiden, kykyjen ja motivaation vahvistaminen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kun yksilölliset näkökulmat on huomioitu, oppimisen johtamisessa voidaan siirtyä havainnoimaan ja hyödyntämään arjen työtilanteita oppimisen näkökulmasta. Näiden kahden käsityskategorian myötä kolmannessa käsityskategoriassa oppimisen johtaminen kohdistuu kollektiiviseen toimintaan, jolloin esihenkilötyössä oppimisen johtaminen on yhteisöllisten- ja vuorovaikutuksellisten tilanteiden mahdollistamista ja tukemista. Neljäs ja viimeinen käsityskategoria, esimerkkinä ja mallina toimiminen, kuvattiin osana oppimisen johtamista, mutta edellä mainittuja käytäntöjä täydentävänä näkökulmana.

Tämän osatutkimuksen perusteella esihenkilöt lähestyivät oppimisen johtamista hyvin toiminnallisesta näkökulmasta, työntekijöiden arkeen ja työn tekemiseen nivoutuvina prosesseina. Tutkimuksemme tuotti ymmärrystä oppimisen johtamisesta yksilötasolta kollektiiviselle tasolle liikkuvana prosessina, ja toi esille oppimisen johtamisen eri osa-alueiden merkityksen ja niiden välisen hierarkian osana oppimisen johtamisen kokonaisuudessa.

Lähde: Keronen, S., Lemmetty S. & Collin K. 2022. "Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin" – Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. 273–298 Jyväskylä: SoPhi.

5 TYÖKALUJA KÄYTÄNTÖÖN JA KEHITTÄMISEEN

Hankkeen aikana koottiin käytäntöön ja kehittämiseen kohdistuvaa ymmärrystä sekä hankkeen kohdeorganisaatioiden käyttöön että laajemmin suomalaisen työelämän hyödynnettäväksi. Kohdeorganisaatioissa toteutettu ryhmävalmennus oli suora organisaatioiden toimintaan kohdistuva kehittämisprosessi. Lisäksi hankkeen aikana koottiin sekä kohdeorganisaatioiden lähijohtajille että yleisesti saataville työssä oppimisen tukemista käsittelevä ”työkalupakki”. Se pohjautuu sekä aikaisempaan tutkimustietoon, että tämän hankkeen aikana esille tulleeisiin hyviin käytäntöihin ja aineistojen pohjalta muodostettuihin näkökulmiin. Seuraavaksi kuvaamme ryhmävalmennuksen ja työkalupakin keskeisimmät sisällöt.

5.1 Ryhmävalmennus ja kehittämistehtävät

Tässä raportissa aikaisemmin kuvatun ryhmävalmennuskokonaisuuden aikana kohdeorganisaatioissa suunniteltiin erilaisia, kestävästä oppimista edistäviä kehittämistehtäviä. Valmennuksen organisaatiokohtaisissa pienryhmätapaamisissa kehittämistehtäviä ideoitiin ja suunniteltiin koko ryhmää osallistavan prosessin kautta tutkijoiden fasilitoidessa prosessia. Ensimmäisen pienryhmätapaamisen yhteydessä ryhmä pohti organisaatiossa kestävästä oppimisen kannalta ongelmallisia osa-alueita, haasteita tai kehittämiskohteita. Kunkin osallistujan kehittämisideat jaettiin koko ryhmälle ja niistä käytiin fasilitoitu keskustelu. Jokaisessa organisaatiokohtaisessa ryhmässä tuli esille monia tärkeitä kehittämisideoita. Suunnitteluvaiheeseen valittiin ne ideat, jotka ryhmä a) näki tärkeimmiksi ja b) koki pystyvänsä itsenäisesti käynnistämään ja toteuttamaan sekä c) kuvasi resurssien näkökulmasta mahdollisina.

Kehittämisideoiksi valikoitui siten perehdyttäminen ja kestävä oppiminen, yhteisöllisyys ja moniammatillisuus sekä etätyö, oppiminen ja yhteisöllisyys. Seuraavaksi kuvaamme nämä kehittämistehtävät organisaatiokohtaisesti. Lopuksi arvioimme ryhmävalmennusta ja sen hyötyjä ja vaikutuksia kehittämistyötä tukevana toimintatapana.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ POLIISI

OSAAMISPERUSTAINEN PEREHDYTYKSEN OSANA OPPIMISPOLKUA

MITÄ

Ennalta estävän poliisityön kontekstiin sopiva, osaamisen ja oppimisen teemat huomioiva perehdytysuunnitelma, joka toimii työkaluna työyhteisölle, esihenkilöille, perehdyttäjille ja perehtyjille perehdytysprosessin läpiviennissä.

MIKSI

Organisaation ja työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen ja perehtyjän oppimisen, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen, sitouttaminen ja motivointi työn alkuvaiheessa.

MITEN

Perehdytysuunnitelmassa on kuvattu: perehdytyksen tavoitteet, roolit ja vastuut, perehdytysprosessin vaiheet ja sisällöt. Osaamisen ja oppimisen tarkastelun tueksi suunnitelmasta löytyy myös ennalta estävän poliisityön ydintaidot nelikenttä sekä perehdytysprosessin seurantaan tukeva tarkistuslista.

Tämän perehdytysuunnitelman ovat suunnitelleet Helsingin poliisin ennalta estävässä toiminnassa työskentelevät asiantuntijat ja esihenkilöt yhteistyössä JoKo-tutkimus- ja kehittämishankkeen (Lähijohtaminen kestävä oppimisen edistäjänä työelämässä, 2021–2022) valmentajien Soila Lemmetyn ja Kaija Collinin kanssa.

OSAAMISPERUSTAINEN PEREHDYTYS OSANA OPPIMISPOLKUA

Perehdytyksen tavoitteet ja valmistelu

1. Perehdytyksen tavoitteet

Ennalta estävän toiminnon tavoitteiden saavuttaminen (=perehtyjä sisäistää toiminnon tavoitteet). Ryhmäkohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Perehtyjän oppimisen, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen, sitouttaminen ja motivointi työn alkuvaiheessa. Ennalta estävän toiminnon hyvän kulttuurin jalkauttaminen ja ylläpitäminen.

2. Ennen perehdytystä

Rekrytointi: Ennalta estävän toiminnon esihenkilö(t) mukana rekrytointiprosessissa. Ryhmän valmistelu (vähintäänkin tiedottaminen) uuden työntekijän saapumiseen. Perehdyttäjän valitseminen. Työvälineet ja "perusasiat" kunnossa ennen työn aloitusta (esim. avaimet, työpiste).

3. Roolit

Vastuu perehdytyksen onnistumisesta on koko työyhteisöllä. Perehdytys suunnitelmassa on kuvattu niin päällystön, esihenkilöiden, perehdyttäjän, perehtyjän kuin muun timinkin rooli perehdytyksessä.

Kaikkien tehtävänä on edistää sekä organisaation tavoitteista ja käytännöistä viestimistä, että kulttuurin ylläpitämistä ja jalkauttamista. Se edellyttää hiljaisen tiedon, asiantuntijuuden ja osaamisen jakamista, kunnioitusta ja toisen arvostamista sekä luottamusta. Eri toimijoiden roolit korostuvat perehdytyksen eri vaiheissa.

OSAAMISPERUSTAINEN PEREHDYTYS OSANA OPPIMISPOLKUA

Perehdytysprosessin vaiheet

1. Alkukeskustelu

Esihenkilön, perehdyttäjän ja perehtyjän yhteinen keskustelu, jossa perehdytetään uusi työntekijä toiminnon työhön ja ryhmäkohtaisiin tavoitteisiin. Jaetaan perehdytysmateriaalit ja kuvataan perehdytysprosessin vaiheet. Kerrotaan, millaista osaamista työ edellyttää (nelikenttä) sekä esitellään tarkastuslista, jossa kuvattu perehdytyksen tavoitteet. Keskutellaan myös siitä, miten työssä opitaan.

2. Intensiivinen perehdytys

Noin 1 kk ajanjakso, jonka aikana perehdytettävä tutustuu toimintoon ja oman ryhmänsä toimintaan. Perehdyttäjä toimii mentorina, jonka puoleen voi kääntyä asiassa kuin asiassa ja joka ohjaa perehtyjää valmentavalla, oppimista tukevalla tavalla. Perehdytettävä saa mahdollisuuksia työskennellä myös parina eri henkilöiden kanssa.

3. Seurantakeskustelu

Esihenkilön, perehdyttäjän ja perehtyjän yhteinen keskustelu, joka käydään n.1kk jälkeen. Keskutellaan perehdytyksen aikana saaduista (oppimiskokemuksista) ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Arvioidaan yhdessä perehtyjän taitoja ja osaamistavoitteita suhteessa ennalla estävän poliisityön edellyttämään osaamiseen ja muodostetaan tavoitteet epämuodollisen perehdytyksen ajalle.

4. Epämuodollinen perehdytys

n. 2 – 3 kuukauden jakso. Epämuodollisen perehdytyksen aikana perehdytettävä tutustuu eri ryhmien toimintaan. Edetään tarkistuslistan ja yhdessä kirjattujen tavoitteiden kautta yksilöllisesti. Osaamisen kasvaessa enemmän mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn.

5. Loppukeskustelu

(yhdistyy kehitys- ja tavoitekeskusteluun)
Arvioidaan perehdytystä kokonaisuutena.
Osaamisen kehittäminen jatkuu osana työtä ja urakehitystä.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

ENNALTA ESTÄVÄN POLIISIN YDINTAIDOT - NELIKENTTÄ

Poliisin perustaidot

Vuorovaikutus-
viestintä- ja
yhteistyötaidot

Kulttuuri- ja
tunnetaidot

Ongelmanratkaisu- ja
itseohjautuvuustaidot

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ PINJA 1

YHTEISTYÖN & TIIMIYTYMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT -TYÖKALUPAKKI

MITÄ

Työkalupakki tarjoaa ideoita etä- ja lähipalavereiden yhteisöllisyyden, yhteistoiminnan ja tiimiytymisen kehittämiseksi.

MIKSI

Ideat luovat edellytyksiä yhteiselle toiminnalle, keskustelulle ja tiimiytymiselle, jotka vuorostaan edistävät työssä tapahtuvaa oppimista ja luovat oppimisen tiloja.

MITEN

Minkä tahansa palaverin osaksi voi valita jonkin työkalupakin harjoitteen (kesto n. 5–10 min). Ideoita on erilaisia, jotta voi valita tilanteeseen, tiimilleen ja itselleen sopivimman. Listaun saa lisätä uusia ideoita tai jalostaa olemassa olevia.

Pinjan esihenkilöiltä esihenkilöille

Tämän työkalupakin ovat suunnitelleet Pinjan esihenkilöroolissa toimivat asiantuntijat yhteistyössä JoKo-tutkimus- ja kehittämishankkeen (Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä, 2021–2022) valmentajien Marianne Jaakkolan ja Justiina Pihlajamaan kanssa

YHTEISTYÖN & TIIMIYTYMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Ideita palaveriin

1. Kuukauden onnistuminen

Työntekijät (yksin tai pareittain) valitsevat vuorollaan tiimissä/projektissa tapahtuneen onnistumisen, ja kokemus puretaan: mitä tapahtui, miksi tapahtui ja mikä tuki onnistumista. Onnistumisen purku lisää positiivista puhetta yhteisössä, mahdollistavat tilanteesta oppimisen ja auttavat huomaamaan mikä tukee onnistumista ja oppimista.

2. Valokuvaruletti

Rakenna ja näytä kuvasarja, esim. 6–10 kuvaa erilaisista rakennuksista (tai esim. erilaisia kenkiä, kasvojen ilmeitä, laitteita, koodaukseen tai ict-alaan liittyvää, värejä, viivoja, puita tai muuta tiimin tyyliin/huumoriin sopivaa). Pyydä osallistujia valitsemaan kuva, joka vastaa päivän/viikon/jonkin työtehtävän fiilistä. Harjoitteen avulla ryhmäläiset oppivat tuntemaan toisiaan paremmin luovalla tavalla - tästä on laaja-alaista hyötyä yhteistyöskentelyssä.

3. Kahoot

Visailua aiheesta tai aiheen vierestä! Parien luominen, jotta vuorovaikutus lisääntyy, kenties esihenkilö voisi yhdistää henkilöitä, jotka eivät tunne toisiaan. Harjoite voi edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja riippuen visailun aiheesta, tämä voi myös edistää työssä oppimista ja jaettua osaamista tiimissä.

4. Oscar-gaala

Jokainen saa palkinnon (esim. kannustaja, idearikas, huolellinen, ahkera, varma osaaja, rauhallinen, älykkö jne.). Tiimiläisiä voi osallistaa kysymällä ideoita.

Työskentely korostaa ryhmän erilaista arvokasta osaamista, työntekijöiden myönteisiä piirteitä ja voi johtaa yhdessä oppimisen arvostamiseen.

YHTEISTYÖN & TIIMIYTYMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Ideoita palavereihin

5. Virtuaalikahtauko

Informaalit työtilanteet voivat olla huomaamatta tiedon, osaamisen ja ideoiden jakamisen tiloja. Huomioitava miten innostaa tiimiläiset osallistumaan virtuaalikahtuille (motivointi), vapaaehtoisuus voi saada luistamaan yhteisestä etähetkestä, sillä ruutuauka tauolla kuluttaa (pohdittava voiko sisältyä palaveriaikaan + erillinen mikrotauko).

6. Fiiliskierros

Aluksi tai lopuksi lyhyt, esimerkiksi minuutin mittainen aika, jossa jokainen kertoo millä mielellä on ilman muiden kommentteja tai keskeytyksiä. Tottuminen yhteiseen keskusteluun voi edistää työtilanteita, yhdessä oppimista ja ongelmanratkaisua – rento keskusteluyhteys edistää avoimuutta ja samalla tiimissä/organisaatiossa olevien haasteiden esille nostamista (ei kyräillä selän takana).

7. Perjantaibiisi

Valitaan huono/hyvä/nostalginen/energisoiva biisi ja jaetaan tiimille. Neuvotelkaa pelisäännöt: mikä viikonpäivä, kuka valitsee biisin, mille kanavalle jaetaan ja miten biisiin reagoidaan tiimissä (vapaaehtoisuus vs. kuunnellaan + kommentoidaan). Työskentely voi kasvattaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä toimimista etänä.

8. Kuukauden työntekijä

Työntekijät valitsevat keskuudestaan kk työntekijän ja esim. valittu valitsee seuraavan. Perustelut kerrotaan kaikille, mikä lisää positiivista puhetta. Työskentely korostaa ryhmän erilaista arvokasta osaamista ja voi johtaa yhdessä oppimisen arvostamiseen. Haasteena voi olla ilmiö "kaveri valitsee kaverin" tai viimeisenä valittu kokee kielteisenä. Jatkuva toimintapana läpinäkyvine perusteluineen toimii parhaiten.

YHTEISTYÖN & TIIMIYTYMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Ideoita palavereihin

9. Ruutunaama

Pelissäännöt kameran käyttöön palaverissa. Kasvottomuus voi etäännyttää, eikä porukka tule tutuksi – tiimin sisällä hyvä käydä keskustelu kameran käytöstä ja sen herättämistä fiiliksistä.

10. Kuukauden moka

Huomioitava: vaatii erittäin luottamuksellisen työyhteisön, jossa voidaan rohkeasti harjoitella virheistä puhumista sekä niiden käsittelyä. Työntekijä valitsee omasta työstään epäonnistumisen, jonka kertoo muille. (Esim. Esihenkilö voi aloittaa ja toimia esimerkkinä). Virheistä oppii! - Niiden purkaminen mahdollistaa tilanteesta oppimisen ja auttaa huomaamaan mikä tukee onnistumista ja oppimista.

11. Työtuolini

Jokainen vastaa kysymykseen: Jos työtuolisi osaisi puhua, mitä se sanoisi sinulle tällä viikolla/menneestä viikosta/tänään. Tottuminen yhteiseen keskusteluun voi edistää eri työtilanteita, yhdessä oppimista ja ongelmanratkaisua.

12. Oma idea

Voit myös luoda aivan omia yhteistyön ja tiimiytymisen hyviä käytäntöjä arkeen päivä/viikko/kuukausitasolla! Tunnet itsesi esihenkilönä ja oman porukkasii, minkä vuoksi tiedät parhaiten mikä teillä voisi toimia - hyödynnä rohkeasti valmiita ideoita tai muokkaa tai rakenna yhdessä tiimisi kanssa aivan uusia tapoja olla yhteisöllinen.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ PINJA 2

OPPIMISTA EDISTÄVÄT KAHVIDEMOT ETÄTYÖSSÄ

MITÄ

Kahvidemot ovat käytäntö, jossa organisaation eri henkilöt voivat pitää lyhyen esityksen jostakin kiinnostavasta teemasta toisille organisaation jäsenille matalalla kynnyksellä, esimerkiksi kahvihetken yhteydessä.

Kahvidemo käytäntö on ollut käytössä Pinjalla jo aikaisemmin, mutta laajaan etätyöhön siirryttäessä tarpeen uudelleen muotoilulle on tullut esiin.

MIKSI

Kahvidemoille voi osallistua kuka tahansa organisaation jäsenen ja niitä voidaan järjestää kenen tahansa yksilön tai ryhmän toimesta. Tavoitteena on jakaa tietoa, asiantuntijuutta ja osaamista sekä tehdä näkyväksi organisaation eri henkilöiden ja ryhmien työtä/projekteja.

MITEN

Etätyössä kahvidemot järjestetään etäyhteyksin n. 2krt/kk.

Kahvidemojen järjestämistä koorinoidaan, niitä suunnitellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja niistä viestitään selkeästi. Kahvidemot ovat n. 10-15 mittaisia tietoiskuja, joihin voi osallistua vain kuuntelemaan tai myös keskustelemaan aiheesta.

Kahvidemot etätyössä -ideoinnin ovat suunnitelleet Pinjan esihenkilöroolissa toimivat asiantuntijat yhteistyössä JoKo-tutkimus- jakehittämishankkeen (Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä, 2021–2022) valmentajien Panu Forsmanin ja Sara Kerosen kanssa.

OPPIMISTA EDISTÄVÄT KAHVIDEMOT ETÄTYÖSSÄ

Sisällöt

1. Projektit

Päättynneiden projektien esittelyä: miten projekti eteni, mitä uutta siitä opittiin, mikä oli projektin lopputulos , millaisia haasteita tai onnistumisia matkan varrella kohdattiin ja millä tavalla virheistä opittiin. Projektien esittelyt voivat olla yhteistä reflektiota ja tiedonjakoa, mikä auttaa myös muita ennakoimaan erilaisia tilanteita tulevissa projekteissa..

2. Tuotteet

Isossa organisaatiossa kaikki henkilöstön jäsenet eivät tunne toistensa / toisten yksiköiden tai tiimien työtä. Tuotteiden esittely ja niistä keskustelu yhteisesti voi auttaa löytämään yhteyksiä eri tiimeissä ja yksiköissä toimivien henkilöiden välille. Lisäksi tuotteiden esittely auttaa henkilöstöä hahmottamaan, mitä kaikkea organisaatiossa tuotetaan ja millä tavalla.

3. Osaaminen

Kaikilla henkilöstön jäsenillä on omanlaisensa tausta ja siten myös osaaminen. Erilaiset osaamisalueet ja spesifimmät erityisosaamiset tulee näkyväksi, kun niitä tuodaan yhteisesti esille. Oman ja toisten osaamisen tiedostaminen auttaa myös työn arjessa hahmottamaan sitä, keneltä voisi saada apua ja tukea erilaisten tilanteiden suhteen.

4. Uramahdollisuudet

Kahvidemoilla voi esitellä myös uramahdollisuuksia vaikkapa uratarinoiden tai organisaation tulevaisuuden näkymien avulla. Henkilöstön motivaation näkökulmasta urasta puhuminen ja siihen liittyen mahdollisuuksien esille tuominen on tärkeä.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ SAIRAALA

KLIINISEN OSAAMISEN MONIAMMATILLINEN KEHITTÄMINEN (KLIMOKE)

MITÄ

Kirurgian poliklinikan ja operatiivisten sairaansijojen yhteinen moniammatillinen luontosarja, joka tuottaa sovellettavaa ja hyödyllistä ymmärrystä ja tietoa arjen toimintaan.

MIKSI

Tavoitteena edistää yhteisöllistä oppimista ja moniammatillisuutta matalan kynnyksen osallistumisen, vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kautta.

MITEN

Luentoja 8 krt/vuodessa.
Vaihtuvat teemat, joihin osallistujilla mahdollisuus vaikuttaa. Luennoinnin rinnalla yhteistä kokemuspohjaista keskustelua. Vaihtuvat puhujat, esim. kirurgit, fysioterapeutit ja asiantuntijahoitajat.

Tämän koulutuskokonaisuuden ovat suunnitelleet sairaalan operatiivisen toimitayksikön hoitajat ja lääkärit yhteistyössä JoKo-tutkimus- ja kehittämishankkeen (Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä, 2021–2022) valmentajien Sara Kerosen ja Marianne Jaakkolan kanssa

KLIINISEN OSAAMISEN MONIAMMATILLINEN KEHITTÄMINEN (KLIMOKE)

Eteneminen ja sisällöt

1. Aiheet

Taustalla koetut ongelmatilanteet, joita kartoitetaan henkilöstöltä ennen kutakin luentoa, esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

*Mitkä potilasryhmät koet haastavimmiksi kliinisen hoidon ja ohjauksen suhteen?
Millaisissa tilanteissa potilaan jatkohoidossa koet epäselvyyksiä tai ristiriitaa saatujen ohjeiden tai niiden valinnan suhteen? Entä kotiutuksessa?
Millaisissa tilanteissa tarvitsit enemmän ohjeita/määräyksiä?
Millaisissa tilanteissa kaipaat tukea päätöksentekoon?
Mistä aiheista tarvitset kertausta kliinisestä hoitotyöstä?
Millaisissa tilanteissa voisit hyödyntää asiantuntijahoitajien tai kliinisesti erikoistuneiden hoitajien osaamista?*

2. Sisällöt

Kliininen työ, moniammatilliset asiantuntijaluennot (hybridi/tallenne). Hoitajille mahdollisuus kysyä, ja olla vuorovaikutuksessa. Aiheet relevantteja hoitotyön kannalta, mutta laajasti hyödynnettävissä.

3. Osallistujat ja kohderyhmät

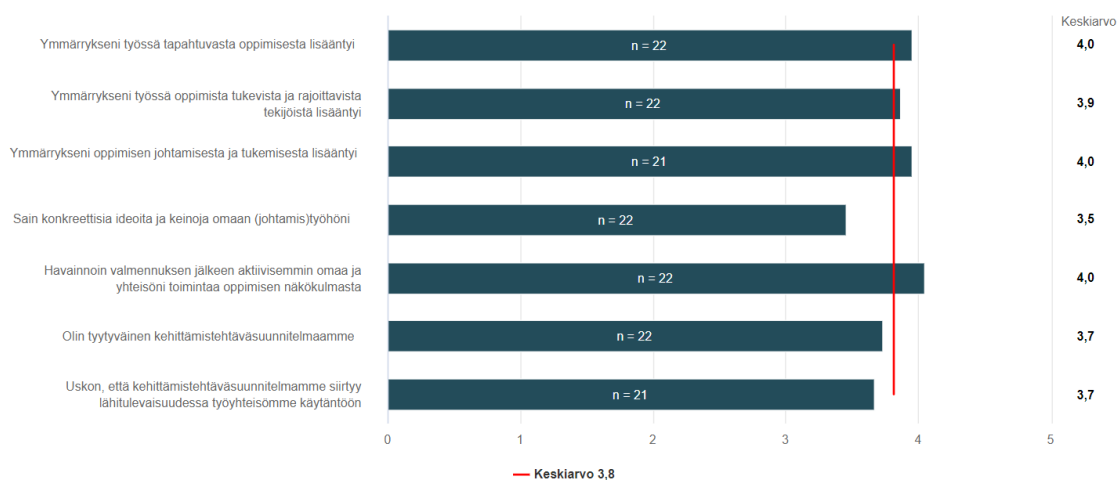
Esimerkiksi lääkärit, hoitajat, osastosihteerit, osastofarmaseutit ja fysioterapeutit (kotiutus ja vuodeosasto).

Ryhmävalmennus kehittämistoimintana

Lähiesihenkilöille järjestetyn ryhmävalmennuksen avulla pyrittiin lisäämään hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden lähiesihenkilöinä tai lähitulevaisuudessa sellaisina toimivien ymmärrystä työssä tapahtuvasta oppimisesta, sen kestävydestä ja siitä, miten sitä voisi omasta roolistaan käsin tukea ja johtaa. Saamamme palautteen mukaan ryhmävalmennus auttoi selvästi lisäämään esihenkilöinä toimivien ymmärrystä siitä, miten oppimista tapahtuu muodollisen koulutuksen ulkopuolella ja millaisia erilaisia muotoja se voi saada työn arjessa. Palautteen (Kuvio 4) mukaan valmennus johti muun muassa monia havainnoimaan aktiivisemmin omaa ja ympäristönsä oppimista. Lisäksi ymmärrys oppimisen tuen muodoista ja siitä, miten esihenkilöt osaltaan voivat tätä tukea tarjota, vahvistui.

Arvioi valmennuksen sisältöjä asteikolla 1 - 5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 22



Kuvio 4. Palaute ryhmävalmennuksen sisällöstä.

Osallistujat saivat halutessaan antaa numeerisen arvioinnin lisäksi sanallista palautetta:

“Live-päivät olivat selkeästi mielekkäin osa valmennusta, keskustelut olivat runsaita ja toivat monia hyviä ajatuksia esille.”

“Kokoontumisten jälkeen oli aina virkistynyt ja voimaantunut olo.”

“Koulutus oli innostavaa ja uusia ajatuksia antavaa.”

Lisäksi tietoiskuja (lyhyet videot keskeisistä käsitteistä) pidettiin kiinnostavina ja tapaamisia toimivina ja innostavina. Palautteessa osallistujat myös arvioivat omaa motivaatiota, joka vaikutti kokemuksiin valmennuksesta. Oppimispäiväkirjan kirjoittamista pidettiin vähemmän antoisana, mutta yleisesti ottaen valmennusta ei kuitenkaan koettu kuormittavana. Ryhmävalmennuksen järjestäjien koettiin onnistuneen pienryhmien ohjauksessa ja heitä pidettiin asiantuntevina.

Organisaatioissa ryhmävalmennuksen aikana laadituissa kehittämistehävien suunnitelmissa toiminta kohdentui niihin haasteisiin, joita kussakin organisaatiossa toivottiin sillä hetkellä ratkottavan. Esimerkiksi poliisissa perehdytyksen kehittämissuunnitelman laatiminen auttoi ko. ryhmää kohdentamaan kehittämisen juuri sellaisen perehdytysprosessin luomiseen, joka sopii kyseiseen yksikköön ja uusien poliisien oppimispolun rakentamiseen. Perehdytyksen miettiminen perinteistä työhöntuloperehdytystä pidemmän oppimispolun näkökulmasta auttoi myös hahmottamaan oppimisen jatkuvuutta ja samalla kestävyyttä ja näin kestävämpään oppimiseen pohjautuvan perehdytysprosessin tukemista esihenkilötyön keinoin. Sairaalan kehittämisideassa pureuduttiin moniammatillisuuden tuottamaan hyötyyn ja toimintaideassaan he elvyttivät aiemmin käytössä olleen käytänteen vuorovaikutteiseksi oppimistilanteeksi. Pinjalla korona-aikaan korostunut etätyö loi tarpeen löytää uusia menetelmiä yhteisöllisyyden kokemuksille tiimissä ja lisäksi opitun jakamisen tiloja ideoitiin olemassa olevan kahvidemo-käytänteen ympärille.

Kohdeorganisaatioissa laaditut kehittämissuunnitelmat ja suunnitelmien toteuttaminen tukivat erityisesti kunkin organisaation silloisia toiminnallisia kehittymiskohteita, jotka liittyivät esihenkilötyöhön ja oppimiseen. Ne auttoivat kiinnittämään huomiota kontekstikohtaisiin haasteisiin, ja auttoivat erityisesti kohdeorganisaatioita oman esihenkilötyön kehittämisessä. Vaikka JoKo-hankkeen puitteissa emme pystyneet seuraamaan hankkeiden varsinaista toteutusta ja pitkän aikavälin seurauksia, loppuseminaarin aikana saimme positiivisia signaaleja siitä, miten kehittämissuunnitelmia oli lähdetty toteuttamaan ja organisaatioiden tasolla miettimään toimintoja tukevia rakenteita, vaiheita ja vastuita. Jotkut hankeideat olivat lyhyen kokeilun jälkeen haudattu toimimattomina tai kontekstiin sopimattomina. Loppuseminaarissa miettimme, millä tavalla kehittämissuunnitelmat voisivat toimia muissa, eri alojen organisaatioissa tarjoten hyvän tilaisuuden ottaa vinkkejä hyvistä käytänteistä. Kaikkien pienryhmien kehittämisideat havaittiin tärkeiksi omassa työyhteisössä. Esimerkiksi moniammatillisuudesta käytävä keskustelu johti havain-

toon oman työn merkityksen ymmärtämisestä, kun näkee saman asian toisen työntekijän näkökulmasta.

5.2 Kestävän oppimisen tukeminen työn arjessa

Kokosimme hankkeen aikana työkalupakkiin hyviä käytäntöjä, vinkkejä ja toimintatapoja, joilla oppimista työpaikoilla voidaan edistää. Työkalupakki on kokonaisuudessaan nähtävillä tämän raportin seuraavilla sivuilla.

TYÖKALUPAKKI: Työssä oppimisen tu- keminen lähijohtamis- työssä



Motivaation mukaista oppimista ja strategista osaamisen kehittämistä

Oppiminen on elintärkeä osa ihmisen elämää, yhtä tärkeää kuin nukkuminen tai syöminen. Oppiminen tekee arjesta selviytymisen mahdolliseksi, rikastuttaa elämää, tuottaa sivistystä ja parhaimmillaan myös hyvinvointia. Työssä tapahtuvaa oppimista ohjaavat yksilön oman motivaation lisäksi myös organisaation näkökulmat: tavoitteet, strategiat ja arvot. Siksi työssä ja työn vuoksi tapahtuva oppiminen ei ole vain yksilön omasta halusta tai valinnoista kiinni, vaan sitä raamittavat useat organisaatio- ja työelämälähtöiset tekijät. Organisaatioissa voidaan puhua myös strategisesta oppimisesta sekä strategisesta oppimisen johtamisesta. Sen tarkoituksena on korostaa oppimisen tavoitteiden, käytäntöjen ja seurausten kiinnittymistä organisaation isompaan kuvaan. Yksilöiden ja ryhmien tasolla oleellista on kuitenkin se, millä tavalla tuo iso kuva sulautuu toimijoiden omiin tavoitteisiin ja haluihin. Oppiminen työssä kohdistuu usein osaamisen kehittämiseen – työssä opitaan, jotta saadaan tarvittavia taitoja, tietoja ja asiantuntijuutta. Organisaatioissa kaikilla on vastuu oppimisesta. Johdon tasolla vastuu painottuu strategiaan näkökulmiin, yksilön tasolla omaan toimintaan. Alla on esimerkki siitä, millä tavalla osaamisen johtamisen ja oppimisen vastuut voivat organisaatioissa jakautua.

Osaamisen johtamisen vastuut organisaatiossa (mukaillen Virtainlahti 2010)

Johto:

- Luo ymmärrettävän vision ja strategian ja varmistaa sitoutumisen
- toimii esimerkkinä
- havainnoi tulevaisuuden osaamistarpeita ja viestii niitä eteenpäin
- määrittelee strategiset osaamiset
- arvioi osaamista, sen riittävyttä ja laatua organisaatiotasolla lähijohtajien kanssa
- kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja
- Huolehtii viimekädessä oppimisen resursoinnista

Lähijohtajat

- Työstävät organisaation osaamistavoitteet työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi
- luovat kehittymismahdollisuuksia
- kannustavat erilaisten menetelmien hyödyntämiseen
- toimivat esimerkkinä
- innostavat ja antavat palautetta
- rohkaisevat kyseenalaistamaan entiset toimintatavat
- huolehtii osaltaan oppimisen resursoinnista

Työtoverit

- jakavat tietoa ja kokemuksia
- oppivat toisilta parhaita käytäntöjä ja uusia toimintatapoja
- tekevät yhdessä (oppimismahdollisuuksien luominen)
- ymmärtävät ja arvostavat erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä
- luovat yhteisöllistä ilmapiiriä, jossa oppiminen ja tietämyksen jakaminen on mahdollista

Henkilö itse

- on kiinnostunut oppimaan uutta ja kehittämään itseään
- seuraa myös itse tulevia osaamisvaatimuksia ja kehittää osaamistaan niiden suuntaan
- tunnistaa omat puutteensa ja ymmärtää, että kehittyminen on pitkäjänteistä työtä
- uskaltaa kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä toimintatapoja
- pyytää apua, neuvoja ja palautetta aktiivisesti

Oppiminen osana arkea vai muodollista osaamisen kehittämistä?

Oppimisesta 70–90 % tapahtuu työssä – työn arkisissa tilanteissa, joita voivat olla esim.:

- itsenäinen tiedonhaku
- ongelmanratkaisutilanteet
- kokeileminen
- keskustelutilanteet kollegoiden tai sidosryhmien kanssa
- uuden luominen ja kehittäminen
- toisten työn seuraaminen tai varjostaminen
- virheiden tekeminen ja arviointi
- oman ja toisen työn arvioiminen ja reflektointi
- palautteen pyytäminen ja saaminen toisilta
- mentorointi / coaching
- oman alan kirjallisuuden lukeminen
- verkostoissa toimiminen
- projektien johtaminen
- projekteihin osallistuminen
- määräaikaiset tehtävävaihdot / uudet tehtävät
- toimenkuvan laajentaminen
- sijaisena tai perehdyttäjänä toimiminen
- erityisosaajana tai kouluttajana toimiminen
- esiintyminen tilaisuuksissa

Loput 10–30 % työhön liittyvästä oppimisesta toteutuu koulutuksissa ja valmennuksissa, kuten:

- avoimet tai sisäiset koulutukset
- kurssit
- luennot
- kongressit ja messut
- seminaarit
- muodollinen perehdytys
- verkko-opiskelu

Mitään työssä oppimisen tapaa – muodollista tai epämuodollista – ei kannata väheksyä, sillä kaikki oppimistilanteet voivat olla hyödyllisiä. Tutkimusten mukaan organisaatioissa ajatus oppimisesta yhdistyy edelleen vahvasti koulutukseen ja muodolliseen oppimiseen, minkä vuoksi monet arjen oppimistilanteet voivat jäädä hyödyntämättä. Jotta voimme hyödyntää arkisia tilanteita yksilöinä ja yhteisönä, meidän tulee tulla tietoisiksi erilaisista oppimistilanteista, jotka ovat tyypillisiä omassa työkontekstissamme. Lisäksi on hyvä pohtia, millainen oppimisen käytäntö on sopiva kuhunkin käsillä olevaan oppimistavoitteeseen: onko tarkoitus muuttaa ajattelua kokonaisuutena vai kehittää yksittäistä teknistä taitoa? Mitä todellinen syväoppiminen edellyttää? Milloin riittää tiedon siirtäminen ihmiseltä toiselle?

Lähijohtajan rooli oppimisen tukemisessa

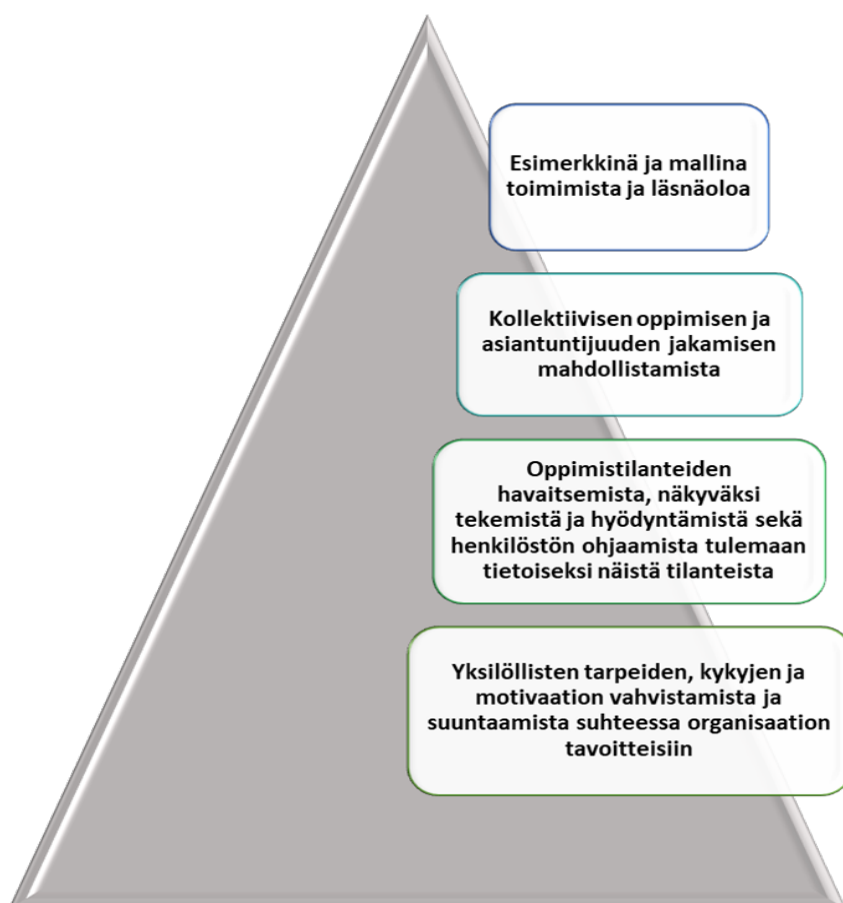
Oppimista tukevasta johtamisesta käytetään usein termiä valmentava johtaminen. Esihenkilön tehtävänä on tukea alaisiaan aktiivisesti yksilöinä ja ryhmänä. Valmentavan johtamisen myötä pyritään saamaan henkilöstö suoriutumaan tehtävistään, toimimaan itseohjautuvasti, kehittymään työssään, oppimaan jatkuvasti uutta sekä olemaan innovatiivisia.

”Työelämän turbulenteissa muutostilanteissa tarvitaan ihmisiä, joiden päätyönään on auttaa muita löytämään suurempaa selkeyttä ja suuntaa omalle tekemiselleen ja kehittymiselleen. Se on manifesti vuosikymmenten takaisen johtajuusajattelun hylkäämiselle ja uudenlaisen esimiesroolin luomiselle. Valmentava johtaja on organisaatioiden johtamisen kontekstiin sijoittuva sekoitus personal trainerista ja opettajasta, mausteena ripaus prosesseista ja käytännöistä vastuuta kantavaa manageria”.

(Viitala, 2019, s.180.)

Miten tukea oppimista arjessa?

JoKo-hankkeen puitteissa osallistujia pyydettiin kuvailemaan ja määrittelemään oppimisen johtamista. Kuvauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, minkä myötä niistä voitiin luoda neljä käsityskategoriaa oppimisen johtamisesta. Kategoriat muodostavat keskenään hierarkian. Tärkeimpänä lähtökohtana oppimisen johtamiselle kuvattiin alaisen (tai tiimiläisen) motivaation, kykyjen ja tarpeiden löytyminen, niiden vahvistaminen sekä suuntaaminen organisaation tavoitteita kohti. Seuraavaksi tärkeänä toimintana oppimisen johtamisessa kuvattiin se, että lähijohtaja aktiivisesti havainnoi, tekee näkyväksi ja hyödyntää erilaisia oppimistilanteita tiiminsä arjessa. Oleellista on tilanteiden sanoittaminen ja tiimiläisten tietoisuuden lisääminen niistä. Ajan myötä tiimin jäsenet oppivat itsenäisesti hyödyntämään oppimistilanteita ja valitsemaan niihin oppimisen kannalta tarkoituksenmukaisia toimintatapoja. Kolmantena näkökulmana aineistossa nousi esille kollektiivisen oppimisen ja asiantuntijuuden jakamisen teemat. Johtajan tehtävänä kuvattiin olevan vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen, keskusteluun ohjaaminen ja tiimin jäsenten välisten suhteiden edistäminen. Neljäs kategoria sisältää ajatuksen esihenkilön roolimallina olemisesta sekä läsnäolosta yhteisössä.



Oppimisen johtaminen esihenkilötyössä (Keronen, Lemmetty & Collin, 2022)

Oppimisen tukeminen lähijohtajan työssä tapahtuu seuraavien osa-alueiden kautta (Coetzer ym., 2019):

- Kehittävän palautteen antaminen
- Kouluttaminen
- Ohjaaminen
- Jaetun vision luominen
- Oppimiskulttuurin rakentaminen
- Tiedon hankinnassa, jakamisessa ja soveltamisessa auttaminen
- Kokeilemiseen kannustaminen
- Lähijohtajuus henkilöstöjohtamisen osana

Andragogisen oppimisen johtajan tehtävinä voidaan nähdä (Knowles, Holton & Swanson, 2020):

- Oppijan valmentaminen tilanteeseen tarjoamalla tietoa ilmiöstä tai oppimistarpeesta
- Oppimiselle suotuisan, yhteisöllisen ja turvallisen ilmapiirin luominen
- Luoda puitteet yhteisen suunnittelun mahdollistamiseksi
- Havaita oppimistarpeita yhdessä oppijan kanssa
- Muotoilla yhdessä oppijan kanssa sellaisia tavoitteita, jotka vastaavat oppijan tarpeisiin
- Suunnitella erilaisia oppimiskokemuksia
- Valita sopivia tekniikoita ja materiaaleja erilaisten oppimiskokemusten luomiseksi
- Auttaa arvioimaan oppimistuloksia ja uudelleen määrittelemään tulevia oppimistarpeita

Vinkkejä oppimista tukevaan lähijohtamiseen (Dochy ym. 2022):

- Pidä esillä työyhteisössä organisaation selkeä, pitkän aikavälin strateginen visio
- Osallistu ja sitoudu strategian määrittelyyn
- Osoita ihmislähtöistä demokraattista johtajuutta ja anna henkilöstölle riittävästi vastuuta ja autonomiaa arjessa
- Tuo omia kokemuksiasi esille
- Fasilitoi yhteisöllistä päätöksentekoa
- Tue innovatiivisia aloitteita
- Edistä työskentelyä tiimeissä ja ryhmissä
- Luo aikaa analysoinnille ja reflektiolle
- Anna rakentavaa palautetta
- Anna ohjaavaa palautetta (sisältäen palkkioita osaamisesta)
- Anna arvostusta ja tukea oppimispyrkimyksille
- Huomioi tehostuvan työelämän vaikutukset oppimiselle
- Ymmärrä aikapainetta ja pyri hallitsemaan sitä
- Huomioi tiimien monipuolisuus ja diversiteetti
- Huolehdi, että oppimisen resurssit ovat kunnossa
- Pyri osaltasi edistämään vuorovaikutusta organisaation eri yksiköiden välillä
- Tue vahvasti osaamisen jakamista ja kiertoa
- Tue uusien työntekijöiden perehdytystä
- Kannusta tiedon avoimuuteen organisaation sisällä
- Rakenna avointa oppimisen ilmapiiriä

- Edistä virheistä oppimista avoimuudella
- Kannusta ottamaan järkeviä riskejä
- Pyri luomaan molemminpuolista luottamusta
- Kannusta kriittisten kysymysten esittämiseen
- Minimoi käskyttävä ohjaus ja kontrollointi
- Maksimoi dialogia ja aloitteellisuutta

Huomioithan, että jokaisella yhteisön jäsenellä on henkilökohtaisia, kehittyviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat oppimiseen. Ne on hyvä ymmärtää ja ottaa huomioon oppimisen johtamisessa (Dochy, ym. 2022):

- Valmius ja motivaatio oppia ja kehittyä
- Aikaisempi osaaminen
- Aikaisemmat oppimiskokemukset
- Itseohjautuvuustaidot
- Minäpystyvyys
- Tiimityöskentely- ja tiimioppimistaidot
- Yksilöllisen ja sosiaalisen oppimisen tottumukset
- Taito antaa ja saada palautetta
- Halu oppimisen tukemiseen
- Epävarmuuden sietokyky
- Muutoksessa selviytymisen kyky
- Omien työtehtävien määrä ja laatu
- Aikaisempien kokemusten määrä ja laatu
- Halu innovoida
- Aloitekyky
- Persoonallisuus

Muista myös oppimisen vaaranpaikat!

- Väärien asioiden oppimisen riskit
- Ei haluttujen käytäntöjen siirtyminen eteenpäin
- Ei toivotun kulttuurin leviäminen
- Oppimisen kuormittavuus
- Epätarkoituksenmukaiset oppimismetodit
- Oppimistilanteiden väliset yhteydet – miten sovelletaan koulussa opittua tai kuinka reflektoidaan verkkokurssin aiheita niin, että oppiminen syvenee eikä unohdu?

Hyödyllisiä lähtökohtia oppimisen johtamiseen (Lemmetty, Jaakkola & Collin, 2022)

- Oppimista voidaan edistää monenlaisissa työelämän, koulutuksen ja muun elämän konteksteissa, sen sijaan, että oppiminen assosioidaan yksinomaan kouluttautumiseen.
- Yksittäisten osaamisten ja kykyjen tarkastelun ohella oppimisen kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen monipuolisesti inhimillistä ja sosiaalista pääomaa lisäävänä ilmiönä on tärkeää.
- Formaalin ja informaalisen oppimisen yhdistäminen kokonaisuuksiksi voi edistää koulutuksesta saadun osaamisen käytettävyyttä ja hyötyjä.
- Oppiminen voi olla uuvuttavaa ja kuormittavaa, mutta oikeanlaisilla ja oppimisen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisilla oppimismenetelmillä ja resursseilla tuettuna se voi edistää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia:
 - Moniasiantuntijuuteen perustuva tiimirakenne ja roolit voivat keventää oppimistaakkaa.
 - Dialogiin perustuva yhteistyö henkilöstön kesken ja sidosryhmien kanssa mahdollistaa osaamisen jakamisen.
 - Turvallinen ja avoin kulttuuri sallii luovat kokeilut ja virheistä oppimisen.
 - Organisaation selkeä tavoite, visio ja roolit antavat suunnan oppimiselle.
 - Oppivien tiimien tukeminen, kulttuurin rakentaminen sekä tavoitteiden ja vision aktiivinen viestintä tulisi olla valmentavan johtamisen ja esihenkilötyön keskiössä.

Osaamisen ja oppimisen johtamista voi kehittää esimerkiksi tarve-toiminnot-tavoite -mallin avulla, paikantamalla organisaatiossa, työyhteisössä, tiimissä tai omassa työssä ilmeneviä oppimiseen liittyviä haasteita tai kehittämiskohteita ja pohtimalla niihin liittyviä tarpeita. Tarvelähtöisesti on mahdollista jäsenellä sitä, millaisilla toiminnoilla tai työkaluilla tarpeeseen voitaisiin vastata. Prosessissa on hyvä myös tiedostaa, mitä sillä tavoitellaan: mitä hyödyllistä osa-alueen kehittäminen tuottaa oppimisen näkökulmasta? Ajatukset ja suunnitelmat voi kirjata taulukkoon, jolloin ne jäsentyvät ja tulevat myös näkyväksi. Taulukko auttaa myös kehittämistyön viestimisessä työyhteisössä. Taulukossa 1 on esillä esimerkki Tarve-toiminto-tavoite -mallilla tehdystä taulukosta.

Tarpeet	Toiminnot ja työkalut	Tavoite
Tarve osaamiskartoitukselle	Osaamiskartoitus <ul style="list-style-type: none"> • Linkitys organisaation strategiaan • Nivoutuu oppimis- ja tavoitekeskusteluihin • Kohteena: "Mitä osataan?" 	Osaamisalueet on tiedostettu, määritelty ja dokumentoitu
Tarve osaamistavoitteiden asettelulle ja suunnittelulle	Tavoitekeskustelut (osana kehitys- tai muita keskusteluja) <ul style="list-style-type: none"> • Huomio osaamisessa ja taidoissa • Kohteena: "Mitä opitaan?" 	Osaamistavoitteet on dokumentoitu, tiedostettu ja ne yhdistyvät organisaation strategiaan
Tarve oppimisen tiedostamiselle, motivaation ylläpitämiselle ja säännöllisemmälle suunnittelulle	Oppimis- ja motivaatiokeskustelut (osana kehitys- tai muita keskusteluja) <ul style="list-style-type: none"> • Huomio yksilön motivaatiossa, oppimaan oppimisen ja itsensä johtamisen taidoissa sekä hyvinvoinnissa • Kohteena: "Miten opitaan?" 	Motivaatiotekijät, oppimismahdollisuudet ja -tavat tiedostetaan ja niitä edistetään suunnitelmallisesti
Tarve säännölliselle oppimisen tukemiselle	Tiimityöskentelyn ja esimiestyön fasilointi <ul style="list-style-type: none"> • Reflektointikäytäntöjen lisääminen • Esimiesvalmennukset 	Oppimista ohjataan ja tuetaan yhteistyöllä ja esimiestyön keinoin
Tarve kokonaisvaltaiselle osaamisen johtamisen hahmottamiselle ja dokumentoinnille organisaatiossa	Osaamisen johtamisen rakenteiden ja roolien selkeytys & osaamisen johtamisen strateginen suunnittelu	Osaamisen johtamisen kokonaisuus on tiedostettu, kuvattu ja dokumentoitu

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko osaamisen johtamisen kehittämistyöstä tarve-toiminnot-tavoite -mallilla.

Hyviä käytäntöjä

Dialogi: Dialogi on keskustelua, jossa ei ole ennalta määriteltyä päätöksentekoon kiinnittyvää tavoitetta, vaan tarkoituksena toteuttaa vastavuoroista keskustelua, luoda yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta sekä ymmärtää ryhmän jäsenten erilaisuutta. Dialogin kautta voi syntyä päätöksiä tai ratkaisuja, mutta lähtökohtaisesti dialogilla pyritään ajatusten jakamiseen, syvälliseen keskusteluun, toisten huolelliseen kuunteluun sekä arvostavaan vuorovaikutukseen.

Esihenkilöfoorumit / asiantuntijafoorumit: Tietyissä tehtävissä tai roolissa eri puolilla organisaatiota toimivista henkilöistä koostuva ryhmä, joka tapaa säännöllisesti. Oleellista on, että ryhmän jäseniä yhdistää jokin tietty tekijä: esimiehisyyden, sama asiantuntija-alue tai kiinnostuksen kohde. Ryhmän toiminta voi olla sovitun asian kehittämiseen tähtäävää tai vapaamuotoisempaa.

Innovaatio/oppimispäivä: Säännöllisesti järjestettävä tapahtuma, jossa työntekijän on mahdollista perehtyä haluamaansa toimialaan liittyvään aiheeseen haluamallaan tavalla sekä tutustua muiden omiin projekteihin. Tapahtumaan on varattu erillinen ajankohta.

Kehittämiprojektit: Organisaatioissa toteutetaan erilaisia kehittämiprojekteja. Myös oppimisen tai osaamisen kehittämistä voidaan viedä uudelle tasolle kehittämiprojektin kautta. Oleellista organisaatioiden kehittämiprojekteissa on vastata johonkin tarpeeseen tai todelliseen haasteeseen ja määritellä avainhenkilöt. Kehittämiprojektit toteutuvat yhteistoiminnallisesti osallistamalla useita henkilöitä.

Kehitys- ja osaamiskeskustelut: Vuosittain tai useammin järjestettävä esihenkilö-alaiskeskustelu, jossa voidaan kartoittaa mm. työntekijän nykyistä osaamista ja oppimista suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä asettaa tulevaisuudelle tavoitteita osaamisen kehittämiseen. Keskustelussa on hyvä myös pohtia oikeat menetelmät ja tavat tavoitteiden saavuttamiseen sekä aikataulu. Kehityskeskusteluja voidaan käydä yksilöllisinä tai ryhmänä. Kehityskeskustelut toimivat myös yrityksen strategian ja vision jalkauttamisessa.

Kokoukset: Tiedon ja asiantuntijuuden jakamisessa säännölliset kokoukset työyhteisön eri toimijoiden kesken ovat tärkeitä. Kokousten kautta voidaan sanoittaa ja tehdä näkyväksi organisaation tavoitteita ja visioita, tilannekuva sekä tulevaisuuden tarpeita. Kokouksissa voidaan oppimisen näkökulmasta käydä läpi yhteisiä onnistumisia, erehdyksiä ja työtilanteista saatuja oppeja, joiden kautta hiljaista tietoa saadaan jaettava. Hyvien käytäntöjen jakaminen ja näkyväksi tekeminen mahdollistaa niiden leviämisen työyhteisön yhteisiksi toimintatavoiksi. Kokoukset mahdollistavat myös tuen ja näkökulmien saamisen kollegoilta ja lähijohtajilta.

Kouluttaminen: Opettajana tai kouluttajana toimiminen edellyttää opetettavan asian syvällistä ymmärrystä, sisäistämistä ja käsittelyä, jotta se voidaan opettaa toisille. Henkilö, joka on toiminut pitkään tietyn asian parissa, voi toimia organisaation sisällä muodollisessa kouluttajaroolissa.

Koulutukset, konferenssit ja sertifiointit: Virallisia, ulkopuolisen tai organisaation sisäisen tahon järjestämiä koulutuksia, joihin työntekijän on mahdollisuus osallistua. Joistakin koulutuksista voi saada todistuksen, pätevyys- tai sertifiointin.

Mallintaminen ja dokumentointi: Työvaiheiden, prosessien ja menetelmien dokumentointi, pelkistäminen ja jäsentäminen on tärkeää, jotta saadaan tärkeimmät asiat esille halutusta

kokonaisuudesta tai näkökulmasta. Prosessikaaviot ja -piirustukset sekä kuvailevat tekstit ja ohjeistukset ovat hyvä keino kuvata toivottuja toimintatapoja ja organisaatioissa sovittuja käytäntöjä. Myös omia tekemisiä voidaan pyrkiä mallintamaan, ja sitä kautta jakaa hyviä käytäntöjä. Mallintamista voi tehdä myös esim. haastatteleamalla tai havainnoimalla toista henkilöä kysymysten avulla: miten hän hoitaa tietyn työvaiheen, miksi hän tekee sen noin tai missä järjestyksessä hän jotakin tekee.

Mentorointi: Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa toinen työntekijä tukee toista. Mentori voi olla esimerkiksi vanhempi, kokeneempi henkilö ja mentoroitava uusi, työnsä aloittava henkilö. Mentoroinnin ei kuitenkaan tarvitse perustua ikään tai työkokemukseen, vaan yhtä lailla tietyn asiantuntijuusalueen, taidon tai tiedon omaava henkilö voi toimia mentorina sellaiselle, joka kyseisen osa-alueen haluaa ottaa haltuun. Mentoroinnin tavoitteena on mentoroitavan (aktorin) kasvu, kehittyminen sekä urakehityksen tukeminen. Mentoroinnin tavoitteena on saada mentoroitava keksimään itse soveltuvia toimintatapoja ja ratkaisuja eri tilanteissa.

Mestari-Kisälli-toiminta: Mestari-kisälli-ajattelu perustuu mentorointiin, mutta korostaa nimenomaan kokemuksen merkitystä. Mestari-kisälli-toiminnassa kokenut, työyhteisössä ja -toiminnassa pidempään mukana ollut toimii uuden henkilön tukena. Toiminnassa oleellista on hiljaisen tiedon jakaminen, organisaation ja toimialan arvojen, asenteiden, normien, toimintatapojen ja periaatteiden välittäminen. Toiminta perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutuneisuuteen. Se on hyödyllistä esimerkiksi perehdytysprosessin osana. Mestari-kisälli mallia voidaan käyttää myös eläköitymisten yhteydessä, jolloin varmistetaan kokeneen henkilön osaamisen siirtyminen nuorille sukupolville.

Moniammatilliset tiimit: Moniammatilliset tiimit ovat välttämättömyys joillakin toimialoilla. Niillä tarkoitetaan ryhmiä, joissa on eri ammattiryhmistä tulevia henkilöitä, jotka toimivat yhdessä yhteisen ongelman tai asian ratkaisemiseksi. Moniammatilliset tiimit voivat toimia organisaation sisällä tai koostua eri organisaatioissa toimivista henkilöistä. Moniammatillisia tiimejä voidaan oppimisen mahdollistamiseksi koota myös samasta asiasta kiinnostuneista, jotka haluavat vapaamuotoisesti keskustella ja saada uusia näkökulmia aiheeseen.

Moniasiantuntijuuteen perustuvat tiimit: Heterogeenisuus nähdään tärkeänä tiimien piirteenä. Yksi tapa lähestyä heterogeenisuutta on se, että tiimin jäsenet – vaikka toimivatkin samassa ammatissa ja samalla alalla – omaavat erilaisia spesifejä taitoja tai asiantuntijuusalueita. Tiimin kaikkien jäsenten ei ole tarpeen ymmärtää syvällisesti kaikkia asioita, vaan yhteisessä toiminnassa eri asiantuntijuudet muodostavat kokonaisuuden, joka vie työskentelyä eteenpäin.

Oppimateriaalit: Erilaiset kirjastot, opetussivustot, opetusvideokirjastot ja muut oppimateriaalit, jotka ovat henkilöstön käytössä organisaation kustantamina.

Palaute: Palautteen merkitys oppimiselle on tärkeä. Palautetta voi olla sekä positiivista että rakentavaa, mutta sen tulisi aina olla kehittämiseen tähtävää eikä kohdistua syyllisten löytymiseen tai toimijan puutteiden esille tuomiseen ilman ajatusta siitä, miten mennään eteenpäin. Palautetta annetaan ja saadaan sekä muodollisissa tilanteissa (esim. kehityskeskustelut, projektin päättymiseen liittyvä keskustelu) että epämuodollisesti. Palautetilanteessa kohtaavat aina sekä palautteen antaja, että saaja. On tärkeää ymmärtää, millaisia seurauksia palautteella on, millainen palaute vie eteenpäin ja millä tavalla asioista on hyvä puhua. Myös palautteen saajan rooli on oleellinen esimerkiksi sen suhteen, miten osaa ottaa vastaan ja pyytää palautetta. Molemmiin puoliosassa keskustelussa on hyvä myös keskustella avoimesti siitä, miten kukakin tulkitsee palautetta. Mikropalaute, joka voi liittyä esimerkiksi eleisiin, ilmeisiin ja arjen käyttäytymiseen on merkityksellistä, mutta vaikeammin tulkittavaa ja tiedostettavaa. Siksi myös siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Perehdyttäminen: Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutteista toimintaa, jossa perehtyjän omat tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet löytävät tarttumapinnan organisaation strategioista ja tavoitteista. Se on merkittävä ja tärkeä osa työntekijän oppimispolkua. Huolellinen perehdytys on avainasemassa kestävä oppimisen edellytyksenä. Perehdyttämisessä tyypillisesti uudelle henkilölle esitellään työtehtävää, sitä raamittavia tekijöitä, organisaatiota yleisesti ja työyhteisöä sekä sen toimintatapoja. Työntekijä sosiaalistuu organisaation kulttuuriin ja toimintaan perehdytyksen kautta. Perehdytyksen ensimmäiset viikot ovat erityisen tärkeitä uuden työntekijän asenteiden muokkautumisen näkökulmasta.

Reflektio: Oman, yhteisön tai ryhmän tekemisen arviointi on parhaimmillaan tietoista ja rakentavaa reflektointia, jossa kyseenalaistetaan sekä mietitään uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Työyhteisössä tiimi voi sisällyttää yhteisen reflektiohetken esimerkiksi tiimipalaverin yhteyteen ja siten edistää yhteistä oppimista ja kokemusten jakamista. Reflektio on järkevää sekä onnistumisten että epäonnistumisten purkamiseen. Parhaimmillaan se tekee näkyväksi lopputulokseen johtaneet tekijät ja auttaa siten kehittämään toimintaa jatkossa.

Roolitukset: Työntekijällä voi olla useita erilaisia rooleja työyhteisössä, esimerkiksi suorittavia tai hallinnollisia rooleja. Roolit voivat vaihdella ja niitä voi haalia osaamisen ja tahdon puitteissa lisää. Liian useat roolit voivat aiheuttaa työn silppuuntumista, jolloin ne eivät enää tue oppimista.

Ryhmävalmentaminen: Samalla alalla ja/tai samoissa työtehtävissä toimivat henkilöt sparraavat ja valmentavat toinen toisiaan nimetyn valmentajan johdolla. Valmentajan rooli on ensimmäisissä tapaamisissa enemmän kouluttaja-painotteinen, myöhemmin (ryhmän alkaessa toimimaan itseohjautuvammin) fasilitoija. Ryhmävalmennus voi olla tarkoituksenmukainen esimerkiksi esimiesten valmennuksena, sillä se mahdollistaa vertaisilta oppimisen ja keskustelun työn haasteista ja mahdollisuuksista. Ryhmävalmennuksessa oleellista on, että osallistujat ovat aktiivisia toimijoita. Valmennus perustuu osallistujien kokemuksiin ja vuorovaikutukseen.

Sparrauskeskustelut: Lähimmän esihenkilön (usein tiiminvetäjä, projektipäällikkö tms.) ja työntekijän välinen keskustelu, jota ei ohjaa formaali keskustelurunko. Sparrauskeskustelun ideana on saada ja antaa palautetta sekä käydä läpi arjessa ilmeneviä kehitymis- ja oppimistilanteita.

Sähköiset viestintäkanavat: Etenkin etätyöhön soveltuva tukemisen keino, jossa työntekijän yhteisessä käytössä olevalla viestintäkanavalla voidaan jakaa asiantuntijuutta maantieteellisesti sijainnista huolimatta. Keskustelukanavalla on myös mahdollista jakaa, kysyä ja saada neuvoa ja apua sekä hyviä vinkkejä ja tietoa työkavereilta

Tietoiskut: Epävirallisempia tietoiskuja esimerkiksi loppusuoralla olevista projekteista ja niiden onnistumisista ja opetuksista. Siinä voidaan esitellä myös esimerkiksi työntekijän erityisosaamista tai ryhmien hyviä käytäntöjä. Tietoisku voidaan toteuttaa esimerkiksi kahvihetken yhteydessä napakalla 10 – 15 minuutin esityksellä, johon kuka tahansa aiheesta kiinnostunut saa osallistua ja tulla kysymään aiheesta lisää. Tietoiskun voi järjestää kuka tahansa henkilöstön jäsen.

Tilajärjestelyt: Työpaikan tiloilla on iso merkitys oppimiselle. Toistensa työstä hyötyvät henkilöt ja ryhmät olisi tärkeää saada työskentelemään lähekkäin. Avotoimisto voi mahdollistaa joustavan vuorovaikutuksen, mutta hiljaiset tilat ovat tärkeitä keskittymistä vaativalle työlle. Etä- ja hybridityö mahdollistaa sen, että työntekijä voi valita tilan työtehtävien ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Kahvi- ja sosiaalitalat sekä muut tiimien tai yksiköiden yhteiset tilat ovat avainasemassa epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden syntymiselle ja siten hiljaisen tiedon jakautumiselle.

Työkierto sekä ura-/projekti kierto: Työkierto on monissa organisaatioissa organisaatiotason käytäntö, jolla mahdollistetaan työntekijän urakehitystä, oppimista ja työmotivaation ylläpitämistä sekä osaamisen siirtymistä organisaation yksikköjen välillä. Työkierrolla tarkoitetaan henkilön siirtymistä organisaation sisällä toiseen yksikköön tai tiimiin määräajaksi, jonka jälkeen

hän palaa takaisin omaan työhönsä. Myös ulkomaankomennukset voidaan nähdä työkiertona. Työntekijällä voi olla myös mahdollisuus osallistua erilaisiin vaihteleviin projekteihin ja kehittää sitä kautta omaa osaamistaan ja uraansa.

Työparityöskentely: Työpareina työskentely on viisasta silloin, kun tarvitaan kahden eri osaajan ammattitaitoa työtehtävän hoitamiseksi. Joillakin toimialoilla, joissakin tehtävissä työparityöskentely on välttämätöntä. Onnistunut työparityöskentely on keino oppia toisen esimerkistä ja siten siirtää osaamista henkilöiden välillä. Matkiminen ja toisen työn seuraaminen voi olla hyödyllistä. Työparityöskentelyssä oleellista on luottamus omaan pariin sekä välitön ja avoin vuorovaikutuksellinen suhde.

Vapaa-ajan tuki (harrastetoiminta ja lisenssit): Työyhteisön jäsenistä koostuvat porukat, jotka järjestävät harrastetoimintaa yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärillä (esim. urheilu, pelaaminen, hyvinvointi). Organisaatio kannustaa ja tukee toimintaa. Tietyillä toimialoilla (esim. teknologia-ala) organisaatiot voivat tukea työntekijöiden kotona, vapaa-ajalla tehtäviä projekteja esim. vuosittaisella rahasummalla, jonka voi käyttää tarvittaviin lisensseihin tai esimerkiksi laitehankintoihin.

Verkostotyöskentely: Verkostojen, oman organisaation ulkopuolella toimivien kanssa toimiminen on nykyaikana työssä oleville lähes elinehto. Verkostoitumista tapahtuu, kun toimitaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Verkostoitumiselle otollisia hetkiä ovat organisaation sisäiset isot tapahtumat, konferenssit, messut ja seminaarit sekä koulutukset, joihin osallistuu myös muualta tulevia henkilöitä. Verkostoissa on valtavasti tietoa ja osaamista, jota pääsee hyödyntämään aktiivisen ja luottamuksenarvoisen toiminnan kautta.

Vertailu ja varjostaminen: Omien toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja vertailu toisten, organisaation sisällä toimivien tai ulkopuolisten toimintatapoihin voi olla opettavaista. Vertailemisen kautta hankitaan tietoa ja taitoja, jota voi hyödyntää omassa toiminnassa tai koko organisaation kehittämisessä. Vertailua voidaan tehdä kollegoiden kanssa varjostamalla toisen työtä tai toisessa yksikössä toimivien henkilöiden kanssa. Myös toisista organisaatioista tulevien kanssa tapahtuva vertailu voi olla antoisaa.

Käytäntöjen soveltaminen erilaisiin tilanteisiin ja tapahtumiin voi tuottaa uudenlaisia toimintatapoja! Mitä sinä soveltaisit omaan ja yhteisösi työhön?

Lähteitä ja kirjallisuutta

Työkalupakissa hyödynnetty laajasti JoKo-hankkeen aineistoja: haastatteluja ja oppimispäiväkirjoja. Lisäksi siihen on koottu tietoa seuraavista lähteistä:

Coetzer, A., Wallo, A. & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International* 22(5), 420–452.

Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan – vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita

Dochy, S., Gijbels, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. (2022). Theories of workplace learning in changing times. Routledge.

Ilmarinen. (2020). Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf> viitattu 10.1.2021

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). ”Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin”. Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (Toim.) Jatkuva työssä oppiminen ja aikuispedagogiikka organisaatioissa. Jyväskylä: SoPhi.

Knowles, M., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2020). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. London: Routledge.

Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) (2022). Jatkuva työssä oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylä: SoPhi.

Lemmetty, S., Collin K., Kaski, J. & Särkkä, T. (2019). Työssä oppimista ja osaamisen kehittämisen mahdollistamista IT-liiketoiminnassa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. EDITA: Helsinki

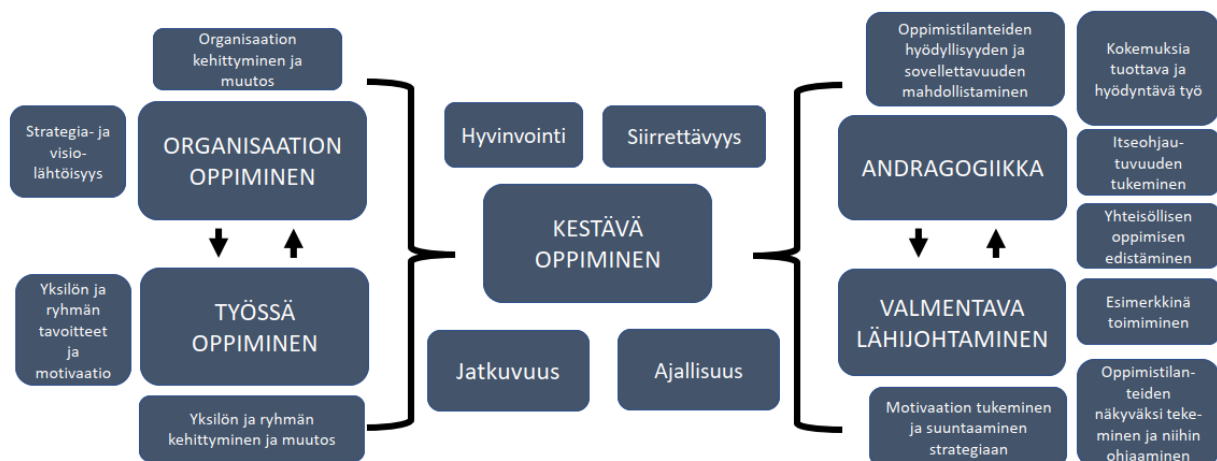
Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita: Helsinki.

Viitala, R. (2019). Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan – vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

6 YHTEENVETO

6.1 Tieteellinen ja tutkimuksellinen anti

Tässä tutkimushankkeessa selvitimme, mitä kestävä oppiminen on työelämässä ja millä tavoin sitä voidaan tukea. Viiden osatutkimuksen löydösten perusteella pystyimme luomaan kuvauksen kestävä oppimisen kokonaisuudesta työssä. Kuvaus on esillä kuviossa 5.



Kuvio 5. Kestävä oppiminen ja sitä taustoittavat ja tukevat elementit työssä

Tutkimuksemme taustalla hyödynsimme työssä oppimisen, organisaation oppimisen, kestävä oppimisen, andragogiikan ja valmentavan johtamisen viitekehyksiä. Havaitimme, että kestävä oppiminen kohdistuu erityisesti oppimisen seurausten, vaikutusten ja luonteen kuvaamiseen. Oppimisen kestävyys tarkoittaa hankkeemme perusteella sellaista oppimista, joka tuottaa yksilölle,

ryhmälle tai organisaatiolle laajemmin hyvinvointia, tilanteesta toiseen, yksilöltä yhteisöön sekä nykyhetkestä tulevaisuuteen siirrettävää osaamista ja ymmärrystä, jatkuvaa – erilaisten oppimistilanteiden välillä etenevää – prosessia sekä ajallisuutta oppimista raamittavana tekijänä (ks. Collin ym., tulossa).

Työelämässä kestävä oppimisen tarkastelu kiinnittyi niin organisaatiotason kehittämisprosessiin ja muutokseen kuin yksilöiden ja ryhmienkin arkiin oppimiskäytäntöihin ja –kokemuksiin. Sitä taustoittavat organisaation strategiset tavoitteet ja yksilön motivaatiotekijät (ks. Keronen ym. 2022; Jaakkola ym., 2022). Kestävää oppimista voidaan tukea monilla keinoilla organisaatioiden arjessa. Andragogiikan näkökulmasta keskeistä on ymmärtää aikuisen työssä oppijan ominaispiirteitä sekä luoda niiden pohjalta tarkoituksenmukaisia oppimisympäristöjä (ks. Lemmetty ym., 2022). Aikuinen oppija motivoituu oppimisesta silloin, kun oppimistilanteiden hyödyt ovat tiedossa, hän kykenee muodostamaan aikaisempiin ja uusiin kokemuksiin pohjautuvia oppimispolkuja sekä oppimaan sosiaalisissa tilanteissa yhteisön tuella (Lemmetty ym., 2022). Valmentavan lähijohtajan rooli kestävä oppimisen tukemisessa on ensisijaisesti tukea yksilöiden motivaatiotekijöiden löytämistä ja motivaatioon suuntaamista suhteessa organisaation strategiaan, mutta myös tehdä näkyväksi ja kannustaa hyödyntämään erilaisia arjen oppimistilanteita (Keronen ym., 2022).

Löydöksemme tukevat aiempaa tutkimusta oppimisen positiivisuudesta ja hyödyistä niin yksilöille kuin organisaatioille. Vaikka oppimisen positiiviset vaikutukset leimasivatkin löydöksiämme, näyttäisi uuden oppiminen tai sen vaatimus aiheuttavan myös kuormittumisen tunnetta. Erityisesti tiettyihin ajankohtiin työprosesseja ja uraa näyttää osuvan erityisiä hyvinvointia haastavia tilanteita. Hyvinvointia haastavat oppimistilanteet näyttäisivät olevan myös ajan raamittamia. JoKo-hankkeen löydökset antavatkin tärkeää uutta tietoa siitä, millä tavoin oppiminen voi uuvuttaa ja näin vaarantaa työntekijöiden hyvinvointia eri tavoin eri toimialoilla ja konteksteissa.

Oppimiseen kytkeytyvän hyvinvoinnin ilmentymät osoittautuivat aineistoissamme erityisen kiinnostaviksi, ehkäpä juuri havaitsemamme oppimisen ambivalenttiuden vuoksi. Hyvinvointi näyttäisi nimittäin olevan yhtäaikaaisesti oppimisen edellytys ja lopputulos. Ollakseen kestävä oppimisen lopputuleman pitäisi olla sovellettavaa ja siirrettävää ja oppimisprosessin jatkuvaa ja riittävän syvällistä. Tällaiset prosessit voidaan varmistaa mielekkäillä ja motivoivilla, mutta ei liian vaativilla työtehtävillä, jotka edistävät sekä yksilöiden että organisaatioiden hyvinvointia.

Oppimisen tukemiseen liittyen on tärkeää nostaa esille hankkeeseen osallistuneiden esihenkilöiden näkemykset siitä, että oppimisen johtamisessa ei ole kyse vain yksilöiden oppimisesta. Oppimista tarkasteltiin sen lisäksi myös tiimitasoisena ilmiönä hiljaisen tiedon, osaamisen ja hyvien tai toimimattomien käytäntöjen jakamisena. Tämä tulos osoittaa yhteisöllisyyden tarpeen oppimisen tukemisessa, mutta myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen tärkeydestä (Bond & Seneque, 2013) sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen vahvistamisesta (Amy 2008). Kaiken kaikkiaan tutkimuksemme esiintyneet esihenkilöiden kuvaukset ja niiden muodostamat käsitykset nivoutuvat vahvasti valmentavan johtamisen viitekehykseen (ks. esim. Ellinger, 2005). Oppimisen johtaminen nähdään yksilöiden ja ryhmien valmentamiseen kohdistuvana toimintana, jossa esihenkilö toimii organisaation ja yksilön välissä yksilön motivaatiota, tarpeita ja kykyjä vahvistaen sekä itseohjautuvaan oppimiseen ja yhteisöllisyyteen ohjaten. Valmentamisen ja työntekijän toiminnan välillä on siten yhteys, jossa tärkeänä tekijänä on yksilön sisäinen motivaatio. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt lähestyvät oppimisen johtamista yksilön ja organisaation rajapinnasta ja suhteutumisena organisaation strategiaan, eivät pelkästään yksilöiden oppimistarpeista käsin. Tämä on tärkeää strategisen johtamisen näkökulmasta, joka kiinnittää organisaation oppimisen sekä työssä oppimisen (esim. Billett, 2020) näkökulmat toisiinsa.

Kestävän oppimisen elementtien – hyvinvoinnin, siirrettävyyden, jatkuvuuden ja ajallisuuden – tarkastelu on keskeistä myös tulevaisuudessa, oppimisvaatimusten ja tarpeiden yhä kasvaessa. Tutkimuksen tarve kestävän oppimisen alueella on ilmeinen, jotta ilmiötä voidaan ymmärtää vielä syvällisemmin. Kestävän oppimisen konteksti- ja tilannekohtaiset eroavaisuudet olisi tärkeää saada näkyviksi esimerkiksi vertailevan tutkimuksen asetelmilla. Lisäksi tutkimusta oppimisen pitkän aikavälin seurauksista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä tarvittaisiin lisää. Erilaiset pitkittäistutkimuksen asetelmat tarjoisivat mahdollisuuksia ymmärtää oppimisprosessia yksittäisten oppimislanteiden sijaan niiden välillä jatkuvana ilmiönä.

6.2 Hankkeen hyödyt suomalaiselle työelämälle

Tämä hanke tuotti ymmärrystä oppimisen kestävydestä, sitä taustoittavista tekijöistä sekä tukemisesta työn arjessa. Sen lisäksi, että kuvasimme kestävästä oppimista ilmiönä, saimme myös monipuolista ymmärrystä työssä oppimisen luonteesta ja merkityksestä erityisesti hankkeessa tutkituista organisaatioista:

teknologia-alan, terveydenhuollon ja turvallisuusalan konteksteissa. Työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvän tiedon merkitys korostuu tulevaisuudessa, asiantuntijatyön lisääntyessä ja teknologian kehittyessä niin hankkeen kohdeorganisaatioiden toimialoilla, kuin muissakin työkonteksteissa.

Kestävä oppiminen on keskeistä monenlaisissa konteksteissa. Siksi on tärkeää, että organisaatioissa ja yhteiskunnassa ymmärretään oppimista jatkuvana prosessina, jota voidaan edistää monenlaisissa työelämän, koulutuksen ja muun elämän konteksteissa, sen sijaan, että oppiminen assosioidaan yksinomaan kouluttautumiseen. Hanke tuotti suoraan suomalaiseen työelämään sovellettavaa ymmärrystä, kuvatessaan kestävästä oppimisesta työssä:

1. Kokonaisvaltaisena yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla liikkuvana prosessina, jonka seurauksia tulee ymmärtää osaamisen lisäksi myös hyvinvoinnin näkökulmista
2. Lähijohtamisen ja työympäristön myötä tuettavana ilmiönä
3. Jatkuvuuteen, ajallisuuteen ja siirrettävyyteen kiinnittyvänä ilmiönä

Sen lisäksi, että tuotimme hankkeessa uutta tietoa oppimisesta työssä, kokosimme myös kattavasti erilaisia käytännön työkaluja, kehittämisideoita ja toimintatapoja organisaatioissa hyödynnettäväksi. Hankkeen tuotoksina syntyi monipuolinen ja erittäin runsas kokoelma tieteellisiä artikkeleita ja kirja sekä muita tekstejä ja blogikirjoituksia. Lisäksi viestimme hankkeesta sen aikana säännöllisesti sosiaalisessa mediassa ja erilaisissa tilaisuuksissa. Näin ollen hankkeen myötä syntyneitä tietoja on saatu jalkautettua kohdeorganisaatioiden lisäksi myös laajemmin aiheesta kiinnostuneille.

7 TUOTOKSET

Julkaisut

Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva työssä oppiminen. Lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teollisuuden Palkansaajat. Edistys analyysi 1/2022. (<https://www.tpry.fi/edistys-julkaisusarja/edistys-analyysit/jatkuva-tyossa-oppiminen-lahtokohtia-edellytyksia-ja-seurauksia.html>).

Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Co-occurrence of Sociocultural Elements and Self-direction in Learning Situations: A Police Organization Case Study. Adult Learning. DOI:10.1177/10451595221094072.

Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) (2022). Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, s. 7–21.

Lemmetty, S., Härmäläinen, K. & Collin, K. (2022). Työ andragogisena oppimisympäristönä – Oletuksia aikuisesta oppijasta teknologiayrityksessä ja poliisiorganisaatiossa. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, s. 124–155.

Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M. & Antikainen, T. (2022). Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita – tapaustutkimus

sairaalaorganisaatiosta. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, s. 240–271.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, s. 273–299.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Kestävän oppimisen ulottuvuudet aikuisten oppimisen kontekstissa. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi, s. 387–411.

Arvioinnissa/tarjottu julkaistavaksi

Collin, K., Keronen, S., Jaakkola, M. & Lemmetty, S. “Competencies don’t necessarily expire, but that doesn’t change the fact that you have to learn new things” –Manifestations of sustainable learning at work in the contexts of Finnish hospitals, police, and ICT. Tarjottu julkaistavaksi *Studies in Continuing Education* -lehteen.

Jaakkola, M., Lemmetty, S. & Collin, K. How to support learning at work? Systematic review of the styles, roles and practices of learning supportive leadership. Tarjottu julkaistavaksi *Management Learning* -lehteen.

Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M. & Antikainen, T. Organizational Learning Premises, Frames and Challenges: A Health Care Organization Case Study. Tarjottu julkaistavaksi *Learning Organization* -lehteen.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. Self-determination in Collective Learning Situations at Work: A Comparative Study of a Finnish ICT Organization and a Central Hospital. Tarjottu julkaistavaksi *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* -lehteen.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. Conceptions of leading learning in supervisory work in the contexts of technology and hospital organizations in Finland. Tarjottu julkaistavaksi *Human Resource Development Quarterly* -lehteen.

Lemmetty, S. & Collin, K. Dimensions of sustainable learning in the context of adult learning. Tarjottu julkaistavaksi Merits -lehteen.

Lumiala, A. & Collin, K. Finnish Police Supervisors' Conceptions of Sustainable Workplace Learning. Tarjottu julkaistavaksi Merits-lehteen.

Kongressiesitykset ja proceedings -paperit

Collin, K., Keronen, S., Jaakkola, M. & Lemmetty, S. (2022) "Competencies don't necessarily expire, but that doesn't change the fact that you have to learn new things"—Manifestations of sustainable learning at work in the contexts of Finnish hospitals, police, and ICT. Proceedings, Work Integrated Learning -kongressi, Trollhättan, Ruotsi 7.-9.12.2022.

Collin, K., Lemmetty, S., Jaakkola, M., Keronen, S., Forsman, P. & Pihlajamaa, J. (2022). Lähijohtaminen kestävä oppimisen edistäjänä työelämässä [Leading Sustainable Learning at Work]. Posterit esiteltä EARLI sig 14 -kongressissa 8/2022 ja Kasvatustieteen päivillä Oulussa 24.-25.11.2022.

Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M., & Antikainen, T. (2022). Premises, Frames and Challenges of Organizational Learning – Case Study of Health Care Organization. Proceedings, OLKC-kongressi, Trollhättan 7.-9.9.2022.

Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M. & Antikainen, T. (2022). Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita- tapaustutkimus sairaalaorganisaatiosta. Paperi esitetty Kasvatustieteen päivillä Oulussa 24.-25.11.2022.

Jaakkola, M., Lemmetty, S. & Collin, K. (2021). A Systematic Literature Review of Management and Leadership Supporting Learning in Workplaces. Paperi esitetty WORK2021-kongressissa.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). "When one's own motivation is high enough, then you can guide and support [the employee] on the learning path"—Conceptions of leading learning in supervisory work". Paperi The 12th

International Researching Work & Learning Conference 2022 (RWL) 13.–15.7.2022.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Itsemääräytyminen kollektiivisen oppimisen tilannekuvauksissa työssä: vertaileva tutkimus suomalaisesta ICT-organisaatiosta ja keskussairaalaista. Paperi esitetty Kasvatustieteen päivillä Oulussa 24.–25.11.2022.

Keronen, S., (2022). Henkilöstön itseohjautuvan työssä oppimisen mahdollistavat raamit ja käytännöt organisaatioissa. Paperi esitetty Aikuiskasvatustieteen päivillä 10.–11.2.2022.

Lemmetty, S., Hämäläinen, K. & Collin, K. (2022). Andragogical assumptions about the adult learner in the contexts of technology and police work. Paperi esitetty EARLI sig 14 -kongressissa, Saksassa 8/2022.

Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva oppiminen: Lähtökoh-
tia, edellytyksiä ja seurauksia. Paperi esitetty Kasvatustieteen päivillä Oulussa 24.–25.11.2022..

Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Sustainable learning in preventive police work. Paperi esitetty The 12th International Researching Work and Learning (RWL) -kongressissa 13.–15.7. 2022.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). Mitä on kestävä työssä oppiminen? Paperi esitetty Aikuiskasvatustieteen päivillä 10.–11.2.2022.

Opinnäytetyöt

Lumiala, A. (2022). There is no short-cut for sustainable workplace learning: conceptions from Finnish police supervisors. Opinnäytetyö. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/80320>.

Malinen, A-M. & Lahti, S. (2022). Sairaalatyöntekijöiden kokemuksia informaaleista työssä oppimisen tilanteista sekä informaalin oppimisen tukemisesta. Opinnäytetyö. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/81579>.

Saari, L. (2021). Poliisien asenteen jatkuvaa oppimista kohtaan työn kontekstissa. Opinnäytetyö. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/76439>.

Vilpas, J. (2022). Esihenkilöiden johtamisen yhteys työssä oppimiseen sairaalaympäristössä. Opinnäytetyö. Jyväskylän yliopisto. <URN:NBN:fi:jyu-202206063125.pdf>.

Viestintä

YLE: uutiset (TV ja verkko) Jatkuvasta oppimisesta on tulossa työturvallisuusriski – tutkija: “Vaatimukset osaamisen kehittämiseksi ovat jatkuvia ja nopeita” 16.2.2021. <https://yle.fi/a/3-11755110>.

Seeling, M. Oppimisen kiivas tahti uhkaa jo terveyttä. Työ Terveys Turvallisuus 4/2022, s. 28–30.

Viestintä sosiaalisen median kanavissa hankkeen aikana:

Instagram @jokohanke

Twitter @jokohanke

LinkedIn @jokohanke

Blogitekstit

Kaikki hankkeen aikana kirjoitetut 25 blogitekstiä löytyvät osoitteesta: <https://jokohanke.wordpress.com/blogi/>

Seminaarit, tapahtumat, alustukset

Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä -kirjan julkaisutilaisuus 20.12.2022.

Teollisuuden Palkansaajat Edistys analyysit -julkaisun esittelytilaisuus, Helsinki, Toukokuu 2022.

JoKo-hankkeen loppuseminaari 16.11. 2022 Ruusupuisto, Jyväskylän yliopisto.

Ruusupuisto tutkii ja keskustelee -tilaisuus toukokuu 2021, Oppiminen, työhyvinvointi ja johtaminen. Jyväskylän yliopisto.

Vierailu Helsingin Poliisissa syksyllä 2021. Alustavia tuloksia poliisien oppimisesta.

Lähteet

- Agarwal, R., Angst, C. M. & Magni, M. 2009. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134. <https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- Albinsson, G. & Arnesson, K. 2012. Team Learning Activities: Reciprocal Learning through the Development of a Mediating Tool for Sustainable Learning. *The Learning Organization* 19(6), 456–468.
- Amy, A. H. 2008. Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212–234. <https://doi.org/10.1108/01437730810861281>
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312–324. DOI 10.1108/13665620410550295.
- Billett, S. 2009. Personal epistemologies, work and learning. *Educational Research Review*, 1(4), 210–219. 10.1016/j.edurev.2009.06.001.
- Billett, S. 2014. Mimesis: Learning through everyday activities and interactions at work. *Human Resource Development Review*, 13(4), 462–482. <https://doi.org/10.1177/1534484314548275>
- Billett, S. 2020. *Learning in the workplace. Strategies for effective practice.* Routledge.
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>
- Brandi, U. & Christensen, P. 2018. Sustainable Organizational Learning—A Lite Tool for Implementing Learning in Enterprises. *Industrial and Commercial Training* 50(6), 356–362.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Collin, K., Keronen, S., Jaakkola, M. & Lemmetty, S. Tulossa. “Competencies don’t necessarily expire, but that doesn’t change the fact that you have to learn new things”—Manifestations of sustainable learning at work in the contexts of Finnish hospitals, police, and ICT.
- Collin, K. 2006. Connecting work and learning: design engineers' learning at work. *Journal of Workplace Learning*.

- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management* 24(3), 522–537.
- Deloitte Insights 2020. The social enterprise at work: paradox as a path forward. *Global Human Capital Trends (2020) –raportti*. file:///fileservices.ad.jyu.fi/homes/sojosahl/Downloads/Human-capital-trends-2020.pdf
- Elkjaer, B. 2004. Organizational learning: the ‘third way’. *Management Learning*, 35(4), 419–434.
- Ellinger, A. D. 2005. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389–415. DOI: 10.1002/hrdq.1145.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. 2003. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto 2019. European Agency for Safety and Health at Work. 2019. “European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER).” <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener>.
- Fenwick, T. J. 2001. Critical questions for pedagogical engagement of spirituality. *Adult Learning*, 12(3), 10–12.
- Hammoud, K. 2020. Organizational Learning and Knowledge Management in the Modern Society. A Systematic Review. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 21(3), 344–353.
- Hays, Jay, and Hayo Reinders. 2020. “Sustainable Learning and Education: A Curriculum for the Future.” *International Review of Education* 66:29–45.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288.
- Järvensivu, A. & Koski, P. 2012. “Combating Learning.” *Journal of Workplace Learning* 24(1): 5–18.

- Kettunen, J. & Tynjälä, P. 2018. Applying phenomenography in guidance and counselling research. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>
- Knowles, M. S. 1975. *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Englewood Cliffs (N.J.): Cambridge.
- Knowles, M., Holton, E. F. & Swanson, R. A. 2012. *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. London: Routledge.
- Lemmetty, S. 2020. "Self-learning is present every day – in fact, it's my job". *Self-directed workplace learning in technology-based work*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2020. "Throwaway knowledge, Useful Skills or a Source for Wellbeing? Outlining Sustainability of Workplace Learning Situations." *International Journal of Lifelong Education* 39 (5–6): 478–494.
- Lizier, A. & Reich, A. (2019). "If you're not in the classroom, you're not learning": Workplace learning and structured learning and development systems and practices in complex adaptive organisations. *Proceedings, Reasearching Work and Learning, 5th International Conference on Reasearching Work and Learning (RWL11)* (s. 47–48). Giessen, Germany: Justus-Liebig –Universität.
- Lyman, B., Hammond, E. L., & Cox, J. R. 2019. Organisational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of nursing management*, 27(3), 633–646.
- McVicar, A., Munn-Giddings, C. & Seebohm, P. 2013. Workplace stress interventions using participatory action research designs. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(1), 18–37.
- Noe, R. A. & Ellingson, J. E. 2017. "Autonomous Learning in the Workplace: An Introduction." In *Autonomous Learning in the Workplace*, edited by J. E. Ellingson and R. A. Noe, 1–12. New York: Routledge.
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. 2008. *Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations*. Online Submission.
- Pfeffer, J. 2010 "Building Sustainable Organisations: The Human Factor." *Academy of Management Perspectives* 24(1): 34–45.

- Popova-Nowak, I. V. & Cseh, M. 2015. The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective. *Human Resource Development Review* 14(3), 299–331.
- Tractenberg, R. E., FitzGerald, K. T. & Collmann, J. 2016. Evidence of sustainable learning from the mastery rubric for ethical reasoning. *Education Sciences*, 7(1), 2.
- Tilastokeskus (2018). Aikuiskoulutukseen osallistuminen 2017. http://www.stat.fi/til/aku/2017/02/aku_2017_02_2018-05-09_fi.pdf.
- Tynjälä, P. 2013. Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review. *Vocations and Learning* 6. 11–36.
- WHO (World Health Organization). 2007. “Global Plan of Action on Workers’ Health 2008–2017.” *Global Country Survey 2008/2009. Executive Summary and Survey Findings*. Geneva: WHO.
- Viitala, R. 2004. Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528–544. <https://doi.org/10.1108/01437730410556761>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Yeo, R. K. 2008. How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts. *Human Resource Development International*, 11(3), 317–330. doi.org/10.1080/13678860802102609

Kirjoittajat

Kaija Collin, KT, dos., Professori (tenure), Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0001-5199-2095

Soila Lemmetty, KT., Yliopistotutkija, kasvatustieteiden ja psykologian osasto, Itä-Suomen yliopisto, ORCID ID: 0000-0003-3367-8718

Marianne Jaakkola, KM, Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0002-6722-1903

Sara Keronen, KM, Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0003-0994-2689