

# **OHJATTU OPPIMINEN**

Työelämän kehittämishanke kohti oppivaa organisaatiota

Savonlinna-Säämingin seurakunnassa

Timo Laakso

Opinnäytetyö, kevät 2011

Diakonia-ammattikorkeakoulu,

Diak Itä, Pieksämäki

Sosiaalialan koulutusohjelma

Diakonia ja nuorisotyö

Sosionomi (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Laakso, Timo. OHJATTU OPPIMINEN. Työelämän kehittämishanke kohti oppivaa organisaatiota Savonlinna-Säämingin seurakunnassa. Pieksämäki, kevät 2011, 82 sivua, 4 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Itä, Pieksämäki, Sosiaalialan koulutusohjelma. Diakonia ja nuorisotyö, sosionomi (ylempi AMK).

Tutkimushankkeen kohteena on Savonlinna-Säämingin seurakunta, jota tarkastellaan oppivan organisaation viitekehyksessä. Tutkimuksen teoriapohjaksi kiteytyi oppivan organisaation oppimisympäristön infrastruktuuri. Tavoitteena on selvittää Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin kollektiivisen oppimisen edellytyksiä ja esteitä. Tutkimustyön kuluessa hahmottui toimenpide-ehdotelma, jolla voidaan vahvistaa oppimisympäristön puitteita yhteisöllistä oppimista mahdollistavaksi.

Tutkimusaineisto muodostuu haastatteluista. Haastatteluaineisto kerättiin haastattele-  
malla teemallisesti seurakunnan ylintä johtoa ja toiminnallisen (hengellisen) puolen lähiesimiehiä keväällä 2010. Haastatteluaineistoa on analysoitu oppivan organisaation oppimisympäristön viidestä oppimista palvelevasta näkökulmasta, joita ovat: 1) strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus, 2) rakenteet ja toimintajärjestelmät, 3) organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri, 4) oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet sekä 5) oppimisen arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät.

Tutkimuksen mukaan Savonlinna-Säämingin seurakunnassa on hyödyntämättä monia mahdollisuuksia ponnistelussaan kohti oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio ei kehity itsestään. Edellytyksenä on, että oppimisympäristön infrastruktuuri on tietoisesti johdettu kokonaisuus. Strategisen suunnan ja työntekijöiden oppimismotivaation on liityttävä yhteiseksi tavoite- ja tahtotilaksi. Organisaation rakenteiden, järjestelmien, toimintakulttuurin, moninainen ohjauskeinojen soveltaminen ja palkitsevan arvioinnin on tuettava tätä kokonaisuutta. Esteiksi muodostuvat kehittymättömät vuorovaikutusmallit, jotka tukahduttavat kollektiivisen oppimisen. Yhteisöllisen integraation tuen puuttuminen rakenteista ja toimintajärjestelmistä vähentävät osaamisen siirtämistä. Oppimisen ohjauksellinen keinovalikoiman yksipuolisuus ja systemaattisen arviointi- ja palkitsemisjärjestelmän kehittymättömyys heikentävät organisaation kyvykkyyden karttumista. Savonlinna-Säämingin seurakunta ei tällä hetkellä edusta oppivaa organisaatiota, vaikka oppimista tapahtuu ja osaaminen lisääntyy.

Asiasanat: Savonlinna-Säämingin seurakunta, seurakunta oppimisympäristönä, oppivan organisaation infrastruktuuri, laadullinen tutkimus

## ABSTRACT

Laakso, Timo. SUPERVISED LEARNING. Development project for working life aimed at a learning organization in the Savonlinna-Sääminki Parish. Pieksämäki, spring 2011, 82 pages, 4 appendices. Language: Finnish. Diaconia University of Applied Sciences, Diak East, Pieksämäki. Degree Programme in Social Services, Diaconia and youth work. Degree: Master of Social Services.

The focus of the research project is the Savonlinna-Sääminki Parish, and the parish is examined in the framework of a learning organization. The theoretical basis of the research is crystallized as the infrastructure of the learning environment in a learning organization. The objective is to examine the prerequisites and barriers for collective learning in the infrastructure of the learning environment in the Savonlinna-Sääminki Parish. During the research, a proposal was outlined for steps to reinforce the grounds for collective learning in the learning environment.

The research material consists of interviews. The interview material was collected by thematically interviewing the upper leadership of the parish as well as operational (spiritual) superiors in the spring of 2010. The interview material was analyzed from the five points of view that, according to learning organization, benefit learning. They are: 1) strategically supervising learning and knowledge, 2) structures and operational systems, 3) organization's cultural working models and atmosphere, 4) means and tools available to leadership when supervising learning and 5) systems for evaluating and rewarding learning.

According to the research, the Savonlinna-Sääminki Parish is yet to utilize many possibilities in striving for a learning organization. A learning organization does not develop by itself. It requires the infrastructure of the learning environment to be a consciously led entity. The strategic direction and the employees' motivation for learning must come together as a mutual objective and will. This entity must be supported by organizational structures, systems, working culture, diverse application of guiding resources and by evaluation that is rewarding. Barriers will be caused by undeveloped interaction patterns which will suppress collective learning. When the structures and operational systems lack support for collaborative integration, the sharing of knowledge will diminish. If the range of resources for supervising learning is one-sided and systematic evaluation and rewarding systems are not developed, the accumulation of organizational knowledge will weaken. For the time being, the Savonlinna-Sääminki Parish does not represent a learning organization, even though learning and knowledge is increasing.

Keywords: The Savonlinna-Sääminki Parish, parish as a learning environment, infrastructure of a learning organization, qualitative research

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OSAAMISEN JA OPPIMISEN YHTEISKUNTA.....	8
2.1 Osaaminen ja oppiminen menestystekijänä.....	8
2.2 Kohti oppivaa organisaatiota.....	11
2.3 Oppiva organisaatio käsitteenä.....	12
2.4 Oppiva organisaatio tutkittuna mallina .....	14
3 SEURAKUNTA TYÖYMPÄRISTÖNÄ.....	17
3.1 Seurakunta organisaationa.....	17
3.2 Seurakunnan hallinto- ja johtamisjärjestelmä .....	18
3.3 Seurakunnan organisaatiokulttuuri .....	19
3.4 Seurakunta oppimisen mahdollistajana .....	20
3.5 Savonlinna-Säämingin seurakunta .....	23
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TEORIAN VALINTA .....	27
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	27
4.2 Tutkimuskohteen rajaaminen .....	29
4.3 Infrastruktuurista tutkimusteoreettinen viitekehys.....	30
4.4 Tutkimusteemat .....	34
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	40
5.1 Tutkimusmenetelmälliset valinnat .....	40
5.2 Tutkimuksen kulku.....	41
5.3 Tutkimusaineiston hankinta .....	42
5.4 Aineiston analysointi.....	46
6 TULOKSIA JA TULKINTAA .....	49
6.1 Strategia oppimisen ja osaamisen ohjauksessa .....	49
6.2 Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa.....	52
6.3 Toimintakulttuuri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa .....	54
6.4 Johtamistyön keinot ja välineet oppimisen ja osaamisen ohjauksessa.....	56

6.5 Varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa ....	57
6.6 Tutkimustulosten yhteenveto .....	58
7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISTEHTÄVIÄ .....	63
7.1 Savonlinna-Säämingin seurakunta oppimisympäristönä.....	63
7.2 Oppimisen infrastruktuuriin investoiminen.....	64
7.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	69
7.4 Jatkotutkimusaiheita.....	71
LÄHTEET .....	73
LIITTEET .....	77
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	82

## 1 JOHDANTO

Suomi-brändiä hahmotelleen työryhmän raportti julkistettiin marraskuussa 2010 melkoisen julkisuuden säestyksellä. Raportin uutisointi nosti yhdeksi merkittäväksi menestyksen avaimeksi laadukkaasti koulutetun ja aikaansaavan osaajakansan. Modernille, jälkiteolliselle yhteiskunnalle näyttää olevan luonteenomaista, että inhimillisen tiedollisen pääoman ja osaamisen merkitys korostuu. Yhteiskunnan koulutuspolitiikan tavoitteena on ollutkin jo pitempään riittävien mahdollisuuksien tarjoaminen osaamistason nostoon. Yhteiskuntaan syntynyt uudenlainen tiedon ja osaamisen tuottamisen tarve ei koske vain tietotyöläisiä ja tieto-organisaatioita, vaan kaikkia työntekijöitä ja työyhteisöjä. Tämä uusi aika haastaa muutokseen myös kirkkoa ja sen seurakuntia.

Tämä uusia aika vaatii seurakunnilta ennen kaikkea työntekijöiden muutosvalmiuksiin panostamista ammatillista osaamistasa ja tietotaitoa kohottamalla. Merkittäväksi asiakasi nousee oppimisen ja osaamisen rooli osana koko työyhteisön kyvykkyyttä. Työntekijöiden koulutukseen ja kouluttautumiseen sijoittamisen tulee palvella mahdollisimman tehokkaasti seurakuntien perustehtävää ja toimintaympäristöstä nousevia osaamisvaateita. Koulutukseen panostamisen muuttaminen organisaation kyvykkyydeksi vaatii uutta tietoa ja ymmärrystä. Työyhteisössä on tiedettävä, millaiset ratkaisut tukevat ja mahdollistavat osaamispääoman kasvattamista ja kollektiivisen osaamisen vahvistumista. Tämä ohjaa seurakuntia luomaan uudenlaisen sopimuksen työntekijöiden ja työyhteisöjen välillä. Työntekijöille luodaan yhä enemmän mahdollisuuksia käyttää tietotaitoaan ja tilaisuuksia jatkuvaan uuden oppimiseen. Samalla pyritään järjestäytymään organisatorisesti ja johtamistoiminnallisesti niin, että se mahdollistaa osaamisen muuntamisen myös organisaation kyvykkyydeksi.

Tämä tutkimushanke liittyy sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opin- näytetyön prosessiin. Tutkimus tehdään hanketutkimuksena Savonlinna-Säämingin seurakunnassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Savonlinna-Säämingin seurakunnan mahdollisuudet toimia oppivana organisaationa. Samalla pyritään kehittämään organisaation kyvykkyyttä. Tutkimuksen teoriapohjana on tarkoitus käyttää oppivan organisaation teoreettisia malleja, jotka kuvaavat oppivan organisaation oppimisympäristön

infrastruktuuria. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin kollektiivisen oppimisen edellytyksiä ja esteitä. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla seurakunnan ylintä johtoa ja toiminnallisen (hengellisen) puolen lähiesimiehiä.

Oma innostukseni tutkimushankkeen aihepiirin juontaa siitä, että olen toiminut pitkään kirkon nuorisotyönohjaajien koulutuksen seurantaryhmässä. Seurantaryhmän tehtävänä on kehittää yhdessä kouluttavien laitosten kanssa kirkon ammatillista peruskoulutusta ja henkilöstökoulutusta antamalla lausuntoja koulutushankkeisiin ja opetussuunnitelmiin. Seurantaryhmän jäsenenä minulle on kirkastunut näkemys kirkosta vahvana henkilöstökouluttajana. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten seurakunnat osaavat hyödyntää tätä panostusta oman kyvykkyytensä nostamisessa. Tästä syystä tahdon tutkia aihetta lähemmin.

## 2 OSAAMISEN JA OPPIMISEN YHTEISKUNTA

### 2.1 Osaaminen ja oppiminen menestystekijänä

Laurence Prusak (1997) on sanonut, että ”yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Viitala 2005,11). Suomi onkin kasvanut nopeasti tietointensiiivisyyskehityksen kärkisijoille maailmassa. Kansallinen selviytymisstrategiamme korostaa edelleen osaamisen merkitystä selviytymiskeinona kilpailun areenoilla. Nämä työelämän haasteet ovat erityinen haaste osaamiselle ja työyhteisöjen oppimisen organisoimiselle. Organisaatiot ovatkin yhä useammin alkaneet korostaa koulutuksen roolia, henkilöstön sitouttamista jatkuvaan oppimiseen ja organisaatioiden omaa vastuuta osaamisen kehittämisestä. (Ruohotie 1998,16–17.)

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle vuodelta 1997 korostaa osaamista kansakunnan yhtenä menestystekijänä. Mietinnössä todetaan, että Suomessa on osaltaan hyvän koulutuksen myötä olemassa kaikki menestymisen edellytykset. Yhteiskunnallisen osaamista korostavan selviytymisstrategian tavoitteena on rohkaista jäseniään oppimaan uutta luovaa osaamista. Mietinnön mukaan tähän uudistustyöhön tarvitaan erityisesti työhön ankkuroituja osaamisen ja oppimisen kehittämismuotoja. (Reilu ja rohkea – vastuun ja osaamisen Suomi 1997, 25, 35, 56, 76. i.a.)

Työtehtävien lisääntynyt vaativuus, haasteellisuus ja kompleksisuus vaativatkin, että organisaatioiden on löydettävä keinoja työntekijöiden oppimisen tukemiseen. Organisaatioiden menestyminen kilpailun areenoilla ratkaistaan aineettoman osaamispääoman avulla. Henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen menestystekijä. (Juuti & Vuorela 2006, 7; Halava, Helin & Salmi 2009, 11.) Raili Moilasan mukaan käytännön työelämä haastaa oppimisen mahdollistavan organisaatiomallin kehittämiseen. Oppimista tukevalle kehittämisotteelle mahdollisuuden antaminen, tai antamatta jättäminen, on tärkeä strateginen valinta. Hän toteaaakin, että henkilöstön ammatillisen oppimisen kehittämisen ja mahdollistamisen puitteet saattavat nousta tulevaisuudessa olennaisiksi ja merkittäviksi tekijöiksi. (Moilanen 1996, 4.)



Tulevaisuusvaliokunnan mietinnössä vuodelta 2002 todetaan, että toimintaympäristön muutokset luovat ne puitteet, joissa yhteiskunnassa joudutaan määrittelemään tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Samalla oppiminen ja työyhteisön osaamisvaranto näyttelevät yhä merkittävämpää roolia, koska työelämässä tarvitaan entistä enemmän osaajia ja asiantuntijoita. Yhtenä yhteiskunnallisena oppimisen ja osaamisen haasteena mainitaan selonteossa kattavan ja tehokkaan elinikäisen oppimisen järjestelmän luominen. (Valtioneuvoston selonteko 2002. Tasapainoisen kehityksen Suomi 2015. i.a.)

Tulevaisuuden kuvat ja työelämän uusiutuva osaamistarve haastavat työorganisaatioita oppimisen organisoimiseen ja suunnitelmalliseen henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön työssä oppimisen kehittäminen korostuu entisestään, koska perinteinen koulutusjärjestelmä on osittain kykenemätön vastaamaan työorganisaatioiden osaamis- ja oppimisvaateisiin. (Järvinen, Koivisto & Pokela 2002, 8, 62–63.) Oppimisen organisoimisen tavoitteena on, että työorganisaatioiden uudistumiskyky ja muutosten sietokyky vahvistuvat. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen ja organisaation osaamispotentiaalin kasvattaminen voivat parhaimmillaan taata organisaation kyvykkyyden. Tällöin organisaatiossa on työntekijöitä, joilla on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia. He osaavat tehdä perustehtävän ja haastavan toimintaympäristön kannalta tarkoituksenmukaista työtä. (Hätönen 1999, 7.)

Tähän yhteiskunnalliseen ja työelämän todellisuuteen kirkko on havahtumassa. Ulkoinen paine on tavallaan herättänyt kirkon eloon. Kirkko on joutunut ponnistelemaan pysyäkseen tässä kehityksessä mukana turvatakseen toimintaedellytykset muutoksessa. Muuttuva toimintaympäristö edustaa realiteettia, joka pakottaa kirkkoa uudistumaan ja kehittymään. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkaisi keväällä 2009 kansallisen arvo- ja asennetutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin kansalaisten luottamusta yhteiskunnan toimijoihin. Raportin mukaan kirkko näyttää kärsivän luottamuspulaa, johon liittyy osaltaan myös kirkosta eroamisen voimistuva kehitys. Raportin mukaan kirkko ei elä ajassa. (Halava ym. 2009, 7.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteossa todetaan, että uudet tulevaisuuden haasteet eivät ratkea aiemmin toimineiden toimintamallien ja käytänteiden mukaan. Kirkkoa ja sen seurakuntia haastetaan tämän olettamuksen myötä seuraamaan

toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja varautumaan jopa äärimmäisiin kehityskuluihin. Selonteon mukaan kirkko ei voi asettautua ainoastaan ”ulkopuoliseksi tarkkailijaksi”, vaan kirkon on hyväksyttävä osallisuus kaikissa tämän ajan muutoksissa. Raportissa kuvataan työn ja koulutuksen sekoittuvan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Tulevaisuudessa moniosaamisen vaatimus vahvistuu entistä enemmän. Työntekijät joutuvat omaksumaan entistä enemmän uutta tietoa. Samalla muuttuvat työtehtävät vaativat ammatillisten taitojen omaksumista erittäin nopeassa tahdissa. (Kirkko 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko 2010, 5–6, 9–10, 30.)

Tämä mullistava muutos haastaa seurakuntia suuntamaan oikein voimavaroja. Kirkon on varauduttava tulevaisuuteen vahvistamalla edellytyksiään toimia omalla toimialallaan. Yhtenä merkittävänä strategisena valintana on luoda puitteet jatkuvaan oppimiseen. Taustalla on ajatus, että menestyminen perustuu ja tukeutuu jatkossa entistä enemmän kykyyn luoda ja soveltaa uutta tietoa tehokkaasti. Tällöin organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa. Merkittäväksi tavoitteeksi nousee yhteisöllinen osaamisen jakamisen puitteiden luominen ja valmius kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Uudistamis- ja kehittämistyö tulee muuttamaan ohjausjärjestelmiä, rakenteita ja johtamisen välineistöä. Omat toimintatavat ovatkin jatkuvan arvioinnin kohteena. Tällöin organisaatio kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään ja ohjausjärjestelmiään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. (Järvinen ym. 2002, 44–45; Juuti & Vuorela 2006, 14.)

Espoon hiippakunnan piispa Mikko Heikka toteaa kirjan Kansankirkon myytinmurtajat (2009) esipuheessa, että oppiva organisaatio käsitteen tulisi innostaa myös seurakunnan toimijoita. Hänen mukaansa me elämme suomalaisessa uskonnollisuudessa juuri sellaista aikaa, jolloin tarvitaan seurakuntiin oppivan organisaation ominaisuuksia. Hän perustaa ajatuksensa Martti Lutherin kuvaukseen kirkosta yhteisönä, jossa kirkko opettaa ja oppii myös itse (*ecclesia docens et discens*). Mikko Heikan mukaan oppiva kirkko havainnoi tarkalla silmällä toimintaympäristöään. Tällainen kirkko muuttaa rohkeasti toimintamallejaan ja rakenteitaan. (Halava ym. 2009, esipuhe.)

## 2.2 Kohti oppivaa organisaatiota

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Tällainen organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja. Yleisesti organisaatio määritellään yhteistoimintajärjestelmäksi tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Juuti & Vuorela 2006, 8). Edgar H. Schein näkee organisaation perusajatuksen lähtevän siitä, että yhdistäessään työpanoksensa ihmiset saavat aikaan enemmän kuin kukaan heistä yksinään (Schein 1969, 20). Peter Gorpe kuvaa organisaation koostuvan joukosta ihmisiä työskentelemässä yhdessä saavuttaakseen tietyn päämäärän. Päämäärän saavuttaminen edellyttää työnjakoa, vuorovaikutusta ja tietojen vaihtamista (Gorpe 1984, 11). Oppiva organisaatio ei poikkea näiden määritelmien peruslähtökohdista, vaan on osa organisaatioiden historiallista kehittämisen kulkua ja jatkumoa.

1970-luvun taitteessa suomalaisessa työ- ja yhteiskuntapolitiikassa alettiin puhua työn humanisoinnista. Tämä synnytti uudenlaisten työn organisaatiomuotojen kokeilut, joiden uskottiin vähitellen johtavan töiden inhimillistymiseen työorganisaatioissa. Tällöin syntyivät käsitteet työn kierto, työn laajentaminen ja työn rikastuttaminen. Samaan aikaan alkoi organisaatiotutkimus painottua organisaation oppimisen (organizational learning) prosessin tarkasteluun. Tutkimuksissa oltiin kiinnostuneita siitä minkälainen organisaatio- ja toimintamalli parhaiten tukee osaamisen kehittymistä. Tällöin luotiin käsite oppiva organisaatio (learning organization). Tämä keskustelu vahvistui 1980-luvun loppupuolella. Keskustelua vauhditti osaltaan osaamisen ja oppimisen strategisen merkityksen ymmärtäminen menestystekijänä ja kilpailuetuna. (Viitala 2005, 34–35.)

Joustava toimintatapa (lean management) tuli 1990-luvulla muotiin uusien johtamisoppien myötä. Joustavasta toimintavasta tuli yhdistävä kattokäsite. Keskeistä joustavassa toimintatavassa on asiakassuuntautuneisuus, yhteistyö ja työntekijäryhmien monitaitoisuus. Tällöin yhdeksi merkittäväksi kehittämiskohteeksi otettiin organisaatioissa monitaitoisuuden lisääminen sekä inhimillisten osaamisvarantojen ja oppimisresurssien suunnitelmallinen hyödyntäminen. Samalla lähemmäksi 2000-lukua siirryttäessä monet perinteiset työn organisointitavat asetettiin organisaatioiden kehittämistyön myötä kyseenalaisiksi. (Sarala & Sarala 1996, 15–24; Järvinen ym. 2002, 8, 32–33, 41.)

Organisaatioiden kehittämisen painopiste onkin siirtynyt koko henkilöstön kyvykkyyttä ja osaamista hyödyntäviin toimintamalleihin. Painopisteen siirtymistä on vauhdittanut laatu- ja prosessijohtamisen sekä koko henkilöstön oppimista painottavat toimintamallit. Nämä toimintamallit eroavat toisistaan lähinnä vain sen suhteen, millaiset asiat korostuvat organisaation menestystekijöinä. Oppivan organisaation toimintamalli on näin ollen samaa koko henkilöstön voimavaroja ja toimintakykyisyyden hyödyntämistä painottavaa organisaatioiden malliperheketjua. Erottavana tekijänä ovat organisaatiotoimintaa koskevat oletukset ja teorit, jotka poikkeavat jonkin verran toisistaan. Oppivassa organisaatiossa organisaation kyvykkyys ja henkilöstön oppiminen nähdään toisistaan riippuviksi toiminnoiksi. (Sarala & Sarala 1996, 37–38, 51.)

### 2.3 Oppiva organisaatio käsitteenä

Oppiva organisaatio ei ole käsitteenä määriteltävissä oleva teoria oppimisesta. Oppivasta organisaatiosta puuttuu yhteinen näkökulma ja teoreettinen viitekehys. Oppiva organisaatio on enemmän hyvä ja hyödyllinen työkalu. Toisaalta se on myös tarpeellinen kielikuva. Sen kautta voidaan kiinnittää huomio organisaation toimintaa ohjaaviin tekijöihin ja niiden korjaamiseen.

Oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia henkilöstökoulutukseen panostavaa organisaatiota yhtä hyvin kuin organisaatiota, joka oppii erehdyksistään ja virheistään. Oppivan organisaation kuvausten ja määritelmien monenkirjaisuus johtuu Raili Moilasan mukaan siitä, että jokainen pyrkii katsomaan oppivaa organisaatiota oman todellisuutensa kautta. Samaan päätelmään on tullut Tuomo Alasoini toteamalla, että oppivan organisaation määrittelyssä, vain lähinnä periaatteista eri asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys (Alasoini 1999, 2). Lisäksi organisaatioista ja niiden kehittämisestä puhuttaessa ja kirjoittaessa käytetään luontevasti rinnasteisesti ja sisäkkäisesti käsitteitä organisaatioteoria ja -malli. Yhteinen nimittäjä niillä on menetelmien esittely, joiden avulla oppivaa organisaatiota voidaan toteuttaa ja kehittää. (Sarala & Sarala 1996, 12; Moilanen 1999, 9; Järvinen ym. 2002, 100.)

Monenlaisten mielikuvien, näkökulmien ja teoreettisten viitekehysten myötä oppivalle organisaatiolle onkin useita eri määritelmiä ja käsitte kuvauksia. Raili Moilanen määrittää organisaation oppimisen, että se on ”organisaation tukemaa yksilön oppimista, jonka tavoitteena on organisaation, mutta myös yksilön menestys” (Moilanen 1996, 9). Määritelmän mukaan oppivat yksilöt eivät yksinään tee organisaatiosta oppivaa organisaatiota. Määritelmä korostaa kokonaisuutta, jossa yksilöt oppivat ja organisaatio luo ja tarjoaa edellytykset oppimiselle. Tällöin oppivassa organisaatiossa painottuu hyvän oppimisen infrastruktuuri.

Leenamajja Ojala määrittelee oppivan organisaation organisaatiotoiminnan malliksi. Oppivassa organisaatiossa on keskeistä nähdä organisaation kehittäminen oppimisprosessien näkökulmasta. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön oppiminen, kyvykkyyden kehittäminen ja sen hyödyntäminen pyritään kokoamaan yhteiseksi osaamispääomaksi ja vahvuudeksi. Oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Oppivassa organisaatiossa korostuu kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin organisaatiossa pystytään hyödyntämään kaikkien osaamista. Oppivaa organisaatiota voidaankin kuvailla joukoksi ihmisiä, jotka kaikki toimivat saman päämäärän mukaan. Samalla he pyrkivät muuttamaan ennakoivasti toimintaansa toimintahaasteiden mukaan. (Ojala 2000, 167–168.)

Heljä Hätönen viittaa oppivan organisaation keskeisen vaikuttajan Peter Sengen (1990) määritelmään oppivasta organisaatiosta. Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppivassa organisaatiossa ihmiset myös oppivat yhdessä kehittämään osaamistaan. Tällöin oppivan organisaation katsotaan voivan oppimisen avulla muuntamaan itsensä lisäksi myös toimintaympäristöään. (Hätönen 1999, 14–15.) Oppivassa organisaatiossa tunnusomaisena piirteenä nähdäänkin muutosherkkyys ja kyky luoda omaa tulevaisuuttaan. David Garvinin mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Samalla se muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi (Garvin 1994, 40–41). Nämä määritelmät painottavat oppivan organisaation piirteinä uusien menetelmien kokeilua sekä kokemuksista oppimista.

## 2.4 Oppiva organisaatio tutkittuna mallina

Lisensiaattityössään *Oppiva Organisaatio – tausta ja käsitteistö* (1996) Raili Moilanen on työllään lisännyt merkittävästi oppivan organisaation teoreettista ja käsitteellistä ymmärtämistä. Tutkimuksessa paneudutaan laajasti oppivan organisaation ja sen lähikäsitteiden maailmaan. Havaintomateriaali kerättiin yhdestä suuresta suomalaisesta vientiä harjoittavasta teollisuusyrityksestä. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 1993. Haastattelut toteutettiin ryhmittäin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Tutkimuksen yhteenvedossa Raili Moilanen toteaa, että organisaation oppimisen kenttä on toisaalta mielenkiintoinen, mutta samalla erittäin laaja ja sekava. Teorioita on monia ja oppeja vielä enemmän, joiden käytäntöön soveltaminen vaatii edelleen paljon lisätutkimista ja kehittämistyötä. Tutkimuksessa todetaan, että organisaatiotasolla oppimisen merkittävyys lisääntyy entuudestaan. Raili Moilasan mukaan tämä johtuu siitä, että organisaatioiden toimintaympäristöt ovat alati liikkeessä. Nämä muuttuvat toimintaympäristöt vaativat organisaatioita kehittämään kykyjään ja osaamistaan vastaamaan muutoksen tuomiin vaateisiin ja haasteisiin. (Moilanen 1996, 1–3, 188.)

Tutkimuksessaan Raili Moilanen on käyttänyt teoreettisena viitekehyksenä kahta erilaista, mutta samoista lähtökohdista alkunsa saanutta oppivan organisaation tarkastelutapaa. Toinen oppivan organisaation teoria on Argyriksen ja Schönin ajattelumallien muuttamista painottava teoria ja toinen Sengen viiden periaatteen oppivan organisaation oppi. Moilasan mukaan Argyriksen ja Sengen teorioita soveltavissa oppivan organisaation malleissa korostuvat yksilöiden pätevyys ja yksilöiden ajattelumallien muuttaminen. Organisaatiotasolla painottuu oppimisen tuki sekä organisaation strateginen ohjaus, jolla ohjataan työntekijöiden oppimista yhteisesti toivottuun suuntaan. (Moilanen 1996, 7–9.)

Heli Heiskanen on tehnyt Pro gradu -tutkielman (2008) aikuisorganisaatiosta oppivana organisaationa. Tutkielman nimi on ”Tavoitteena oppiva organisaatio”. Tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation toimintaa ja johtamista oppimisen ja osaamisen näkökulmasta työntekijöiden kokemuksiin perustuen. Tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten asiantuntijaorganisaatio toimii oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua

ja aineiston analysoinnissa käytettiin teema-analyysiä. Tutkimustuloksena havaittiin, että oppivassa organisaatiossa organisaation johtajalla on useita eri rooleja. (Heiskanen 2008, tiivistelmä.)

Tutkielmassa todetaan, että tiimi oppii käyttämällä kaikkien jäsentensä osaamista. Tiimioppiminen on oppimisprosessi, joka johtaa usein muutoksiin tiimin toiminnassa. Yksilön oppimiseen verrattuna tiimin oppiminen on monimutkaisempaa, koska oppiminen riippuu jokaisesta tiimin jäsenestä. Tiimin oppimisen edellytyksenä on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Oppivana organisaationa tiimi on silloin vahvimmillaan, kun se kykenee liittämään jäsentensä osaamisen yhteen niin, että organisaation yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Heiskanen 2008, 10–11.)

Heidi Taskisen Pro gradu -tutkielman (2006) tutkimuskohteena oli pieni kulttuuriorganisaatio oppivana organisaationa. Tutkittava kulttuuriorganisaatio on nimeltään Vilimit. Tätä elokuvafestivaalia tarkasteltiin oppivan organisaation viitekehyksessä. Tutkimuksessa selvitettiin, voiko pieni kulttuuriorganisaatio olla oppiva organisaatio. Tutkimusaineisto koostui viiden keskeisen työntekijän ja taustavaikuttajan teemahaastatteluista. (Taskinen 2006, tiivistelmä)

Tutkielman mukaan työssä oppimisesta ja organisaatioiden oppimisesta löytyy nykyään paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkijoita on erityisesti kiinnostanut se, miten organisaatio voi hyödyntää työntekijöiden oppimista ja millainen organisaation oppimisprosessi ylipäätään on. Heidi Taskinen lainaa Raili Moilasen (2001) ja Leenamaija Otalan (2000) käsitystä siitä, että organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Heidän mielestään voidaan puhua oppivasta organisaatiosta vasta, kun organisaation rakenteet ja systeemit tarjoavat edellytykset muutokselle ja oppimiselle. (Taskinen 2006, 14–15.)

Tutkielman kokoavassa tarkastelussa todetaan, että organisaation johdon tulee sitoutua oppimisen kehittämiseen. Johdon tulee tietoisesti pyrkiä muuttamaan organisaation oppimisympäristöä oppimiselle suotuisaksi. Ongelmana hän pitää sitä, että tutkimuskohteena olevaa organisaatiota ei johdeta strategialähtöisesti. Tällöin oppiminen ei nouse tietoisesti organisaation tavoitteista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että organisaatiol-

le ei ole tehty erillistä osaamisstrategiaa. Tutkijan mukaan tiedon hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tämä vaatii tiedon dokumentointia ja saatavilla olevan tiedon hyödyntämisen parantamista. Oppiminen ja tulosten mittaaminen on myös osittain laiminlyöty, vaikka arviointijärjestelmän kehittäminen nähdään tärkeänä. Tutkija toteaa kuitenkin, että elokuvafestivaalista löytyy paljon sellaisia piirteitä, että sitä voidaan pitää kulttuuriorganisaationa myös oppivana organisaationa. (Taskinen 2006, 66–67, 69–70.)

Piia Ruokoja on tutkinut Pro gradu -tutkielmassaan (2002) johtajuutta oppivassa organisaatiossa. Tämä oppivan organisaation johtajuustutkielma on tehty tapaustutkimuksena Suomen Posti Oyj:ssä. Tutkielman tiivistelmässä todetaan, että tulevaisuudessa tulee johtajuus nousemaan merkittävään ja tärkeään asemaan oppivassa organisaatiossa. Esi-  
miestyön merkitys korostuu erityisesti organisaation kilpailuedun rakentamisessa. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, löytyykö esimiesten toiminnasta oppivaa organisaatiota edistäviä tai hidastavia johtamiskäytänteitä. (Ruokoja 2002, tiivistelmä.)

Tutkielman johtopäätöksissä todetaan, että tulevaisuudessa osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen tulevat olemaan avaimia kilpailuedun saavuttamiseen. Tärkeänä tutkija näkee, että osaamisen johtamisohjauksessa tulee huolehtia koko organisaation oppimisesta. Tutkimuksen mukaan eniten eroavaisuuksia johtajan rooleissa näyttää olevan suunnan näyttäjän ja innostajan sekä edellytysten luojan toimenkuvissa oppivassa ja ei-oppivassa organisaatiossa. Tutkijan mukaan tämä kertoo siitä, että yhteisten päämäärien ja oppimisen oikeiden keinojen löytäminen ovat merkityksellisiä organisaation oppimisessa. Huono tiedonkulku ja puutteet palautteissa näyttäytyivät myös yhteisöllistä oppimista haittaavina tekijöinä vastaajien mielipiteissä. Oppivan organisaation perustana onkin oltava avoin tiedonkulku ja kommunikaatio. (Ruokoja 2002, 88–89.)



### 3 SEURAKUNTA TYÖYMPÄRISTÖNÄ

#### 3.1 Seurakunta organisaationa

Luterilaisella kirkolla on yli 450 vuoden historia suomalaisessa yhteiskunnassa. Seurakunnasta käytetään usein nimitystä kirkon perusyksikkö, koska kirkollinen toiminta Suomessa perustuu paikallisseurakuntiin. Vuoden 2009 alussa evankelis-luterilaisia seurakuntia oli 466. Seurakuntayhtymiä oli 37, joihin kuului yhteensä 166 seurakuntaa (Kirkko työnantajana i.a.). Seurakuntatalouksista huomattava osa on edelleen pieniä, alle 6000 jäsenen seurakuntia. Yli 20000 jäsenen seurakuntia oli vuonna 2006 alle kymmenen prosenttia. Tulevaisuudessa seurakuntien määrä tulee vähenemään voimakkaasti ja samalla seurakuntakoko kasvaa. Tämä kehitys johtuu ensisijaisesti kuntatalouksien lukumäärän muutoksista. (Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Työryhmän mietintö 2007, 26; Meidän kirkko – tulevaisuuden työpaikka 2009, 6.)

Kirkon palveluksessa olevan henkilöstön määrä on kasvanut 1970-luvun 7000 työntekijästä nykyiseen suunnilleen 22.000 työntekijään. Vuoden 2009 tilastojen mukaan kirkon palveluksessa oli yhteensä noin 21.600 työntekijää, joka henkilötyövuosiksi laskettuna tekee likimäärin 15.600 henkilöä (Kirkko työnantajana i.a.). Kaiken kaikkiaan seurakunnat ovat työvoimavaltaisia työpaikkoja, vaikka henkilöstön määrän kasvu on tasaantunut 2000-luvulla. Työvoimavaltaisuuteen on vaikuttanut se, että uusien toimintahaasteiden ilmaantuessa on perustettu uusia virkoja. Tämä on merkinnyt sitä, että työnkiertoon, uudelleen koulutukseen tai työssä oppimiseen ei ole ollut varsinaista tarvetta (Halava ym. 2009, 32).

Seurakuntaa organisaationa voidaan kuvata sanoilla: julkisoikeudellinen, vapaaehtoinen ja normatiivinen. Seurakunnalla on julkisoikeudellisena yhteisönä verotusoikeus. Seurakunta julkishallinnollisena yhteisönä on myös velvollinen järjestämään asianmukaisen, demokraattisen ja avoimen hallinnon. Vapaaehtoisuus ilmentää seurakuntaan liittymisen ja siitä eroamisen mahdollisuutta. Seurakunta normatiivisena organisaationa kuvaa sitä, että seurakunta ei voi vapaasti tehdä mitä tahansa. Kirkkolaissa on määritelty

kirkon ja seurakunnan perustehtävä. Kirkkomme seurakuntien tehtävää rajaavat kirkkolaki ja kirkkojärjestys. Kirkkolain 1 luvun 2§ määrittää kirkon tehtävän ja kirkkolain 4 luku kuvaa seurakunnan toimintaa yksityiskohtaisemmin. (Huhta, Poutiainen, Totro & Turunen 2003, 31–32).

### 3.2 Seurakunnan hallinto- ja johtamisjärjestelmä

Työyhteisö on aina olemassa jotakin tehtävää varten, josta se saa olemassaolon oikeutensa. Tätä tehtävänsä toteuttamista varten työyhteisö järjestäytyy ja organisoituu. Organisoitumisessa tarvitaan tehtävää tukeva hallinto- ja johtamisjärjestelmä, työnjakoa, työvälineitä ja yhteisiä sopimuksia. Hallinto ja johtaminen ovatkin tukitoimintaa, jonka tarkoituksena on luoda edellytyksiä perustehtävän toteuttamiseen. Näiden toiminnan tukipalvelujen on mahdollisimman tehokkaasti ja saumattomasti tuettava töiden sujuvuutta ja mahdollistettava onnistuneen tavoitesuuntaisen lopputuloksen saavuttaminen. (Huhta ym. 2003, 15.)

Seurakunta edustaa julkishallinnolle tyypillistä byrokraattista johtamis- ja hallintojärjestelmää. Keskisuurissa ja suurissa seurakunnissa operatiivinen taso muodostuu suurikokoisista yksiköistä, joissa tehtävät on ryhmitelty toimintakohtaisesti (funktionaalisesti) ja päätöksentekorakenne on keskitetty. Tällainen työalapohjainen seurakuntaorganisaatio muistuttaa linjaorganisaatiota, jossa hallinnollisen työnjaon pohjana ovat seurakunnan työalat ja työntekijöiden ammattijakautuminen. Tyypillistä tällaisille funktionaalisesti järjestäytyneille seurakunnille on, että yksiköiden ja tehtäväalueiden välillä on selvät rajat ja vain vähän yhteistyötä. (Halava ym. 2009, 80.)

Perinteisesti johtajuus on määritelty julkisen hallinnon (administraatio), toiminnan ja asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) kautta. Seurakunnassa puhutaan myös pastoraalisesta johtamisesta, jossa korostuu kirkon tehtävän hengellinen olemus. Johtamistyön moninaisuuden myötä on johtajan pystyttävä muuntumaan paimenjohtajasta työyhteisön yhteiselämäksi organisoivaksi vetäjäksi tai hallinnon päätöksenteon rationaaliseksi valmistelijaksi. Seurakunnan johtamisessa vaaditaan ihmisten johtamisen taidon lisäksi erilaisten asetusten ja säädösten hallintaa, toimin-

nan suunnittelukykyä ja taitoa hallinnon päätösten täytäntöönpanoon. Johtajuuden tarvittavuudesta huolimatta esimiestyö seurakunnassa jää usein muiden töiden varjoon. (Turunen 2001, 45–46, 80–81, 128.)

Seurakunnissa on alettu puhua myös strategisesta johtamisesta, jossa olennaisinta on kehityssuunnan, tavoitteiden ja niiden toteutuksen selkeä määrittely. Strategisessa johtamisessa on siirrytty painottamaan osaamista, toimintaympäristöä ja asiakaskeskeisyyttä. Seurakunnalliseen strategiseen johtamiseen kuuluu oleellisena osana myös toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinta. Strategiseen johtamiseen ja siihen liittyvään tavoiteasetteluun kuuluu lisäksi toiminnan arviointi. Arvioinnin ja mittaamisen tavoitteena on kehittää toimintaa mahdollisimman hyvin strategiaa palvelevaksi. (Huhta ym. 2003, 46; Turunen 2001, 130–132.)

Henkilöstöhallinto on myös osa seurakunnan strategista johtamista ja samalla osa seurakunnan henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöpolitiikan tehtävänä on tukea seurakunnan tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöpolitiikassa näkökulman tulee olla yhtä aikaa sekä työnantajan että työntekijän. Henkilöstöpoliittisessa suunnitelmassa tulee olla kuvausta siitä, millaisilla henkilöstöresursseilla ja osaamisella tulevaisuudessa tehtävähaasteisiin vastataan. Keskeistä onkin mieltää ja ymmärtää oppimisen ohjaus työnantajan tehtäväksi eikä ainoastaan työntekijän omiksi koulutusvalinnoiksi. Tällöin strategisen tavoite-suuntaisen kouluttautumisen ja osaamisen ohjauksen rinnalle nousee operatiivinen esimiestyö. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 40–41; Huhta ym. 2003 161–163; Halava ym. 2009, 32.)

### 3.3 Seurakunnan organisaatiokulttuuri

Seurakunta on organisaationa työyhteisö, jossa organisaatiokulttuurin näkökulmasta vallitsevat samat lainalaisuudet ja rajat kuin muissakin työorganisaatioissa. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat yhteiset ajattelu- ja käyttäytymismallit. Nämä käyttäytymismallit kehittyvät jokaiseen organisaatioon vuosien saatossa. Organisaatiokulttuuri on tavallaan työpaikan persoonallisuus, joka Edgar H. Scheinin mukaan muodostuu pitkällisen sosiaalisen oppimisen tuloksena. Edgar H. Schein määrittää organisaatiokulttuurin

ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusummana. Hän kuvaa organisaatiokulttuuria pysyväksi ja laajaksi vaikuttajaksi, joka määrittää käyttäytymistapojamme, arvojamme ja ajatusmallejamme. Organisaatiokulttuurin perusoletusten tehtävänä on luoda kiinteyttä organisaatioon. (Halava ym. 2009, 54–55; Schein 2001, 28–29, 41, 203.)

Vuosien saatossa seurakunnille on syntynyt vahvasti juurtunut organisaatiokulttuuri. Seurakuntiin muodostuneen organisaatiokulttuurin erityispiirteenä on individualistinen yksin tekemisen työkuulttuuri. Tämän tyyppisessä organisaatiokulttuurissa saatetaan henkilökohtaista työnäkyä pitää niin luovuttamattomana, ettei yhteisiin tavoitteisiin osata eikä haluta sitoutua. Individualistisesta työkuulttuurista johtuen seurakunnan toimintakulttuurissa vierastetaan myös toiminnan yhteistä suunnittelua. Suunnittelu koetaan ensisijaisesti työn rajoitteeksi ja luovuuden esteeksi (Turunen 2001, 81). Seurakuntien henkilöstöä kuvataankin usein sooloilijoiksi ja yltiöyksilöllisyyttä korostaviksi työntekijöiksi. Arvostelun taustalla on näkemys, että seurakunnissamme on työntekijöitä, jotka kieltäytyvät noudattamasta seurakunnan yhteistä strategiaa, yhteisiä toiminnan tavoitteita ja yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja ja keinoja. (Halava ym. 2009, 32, 58–60.)

### 3.4 Seurakunta oppimisen mahdollistajana

Osaamisen yhteiskunnassa keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Koulutus on keskeinen osa henkilöstön kehittämistä. Seurakunta hankkii henkilöstölleen kouluttautumismahdollisuuksia kehittääkseen toimintaansa ja henkilöstönsä ammatillista osaamista. Koulutuksella ylläpidetään ja parannetaan työntekijöiden ammatillisia valmiuksia toimia työssään ja työyhteisössään (Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010, 5§ i.a.). Uudessa kirkon henkilöstön kehittämissopimuksessa painotetaan erityisesti kehittämisen näkökulmaa. Sopimuksen mukaan henkilöstön jatkuvan kehittämisen tavoitteena on, että työntekijät ovat koko työssäoloaikansa työssään ammatillisesti osaavia (Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010, 2§ i.a.). Henkilöstökoulutus nähdäänkin ammatillisen osaamisen kartuttamisen välineenä. Koulutuksen avulla seurakunta ja kokonaiskirkko hankkivat tarpeellista osaamista ja tietotaitoa sekä vahvistavat

työntekijöillä jo olemassa olevaa osaamista. Panostaminen koulutukseen ja työntekijöiden osaamiseen nähdään ennen kaikkea varautumisena tulevaisuuteen. (Salo 2008, 10.)

Kirkko on koulutusmyönteinen työnantaja. Vuoden 2009 työolobarometrin mukaan työntekijät kokevat, että kehittymismahdollisuudet työssä ovat lisääntyneet. Työntekijät ovat tyytyväisiä myös siihen, että esimiehet kannustavat opiskeluun ja kehittymään työssä. (Kirkon alan työolobarometri 2009, 3, 54–57.) Kirkolla onkin paljon omaa koulutustarjontaa. Lisäksi monet kirkkoa lähellä toimivat palvelujärjestöt ja työntekijöitä kouluttavat laitokset tuottavat erilaista työntekijöille suunnattua koulutusta. Henkilöstökoulutuksella pyritään hankkimaan osaamista, jota seurakunta tarvitsee kyetäkseen vastaamaan entistä paremmin toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin ja seurakunnan lähivuosisien osaamistarpeisiin ja painopisteisiin. Vuonna 2000 henkilöstön koulutusmenot olivat seurakunnissa keskimäärin 1,26 % palkkakustannuksista. Työntekijää kohden koulutukseen käytettiin samaisena vuonna keskimäärin hieman alle 300 euroa. Henkilöstökoulutukseen käytetty summa vaihteli, ollen pienimmillään seurakunnassa noin 40 euroa ja suurimmillaan yli 600 euroa. (Kirkon henkilöstökoulutuksen kehittäminen 2001, 16.)

Koulutusmäärärahan turvin seurakunnissa on pitkään ja ansiokkaasti koulutettu henkilöstöä. Monipuolinen ja ammattitaitoinen henkilöstö on kirkon vahvuus (Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Työryhmän mietintö 2007, 24). Tämä on näkynyt myös henkilöstön kouluttautumishalukkuudessa. Kouluttautumisvalmiudessa on usein kuitenkin yksipuolisesti korostunut yksittäisen työntekijän kehittyminen. Työntekijä on mieltänyt mahdollisuuden kouluttautua palkkiona tai saavutettuna etuutena. Koulutuksiin on hauduttu henkilökohtaisten tarpeiden ja mieltymysten mukaan. Pahimmillaan se on merkinnyt solistisen ja individualistisen toimintakulttuurin vahvistumista, koska osaamisen kartuttamista ei ole suunniteltu suhteessa toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin. Tulevaisuudessa koulutus tuleekin nähdä entistä enemmän seurakuntatyön kehittämisen välineenä, jolloin yksilönäkökulman rinnalle tarvitaan myös yhteisönäkökulma. Tällöin henkilöstökoulutuksen perimmäiseksi tavoitteeksi tulee asettaa sekä seurakunnan kyvykkyden että työntekijän valmiuksien kehittäminen. (Huhta ym. 2003, 258.)

Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö -strategiassa, jonka kirkkohallitus hyväksyi vuoden 2008 keväällä, on pyritty tarkastelemaan kirkkoa ja seurakuntaa oppimisen toimintaympäristönä. Strategian kaikkien tahto- ja tavoitelausekkeiden alta kuoriutuu ajatus, että henkilöstön osaamisesta on huolehdittava. Mietinnön mukaan toiminnan kehittäminen tarvitsee osaavan henkilöstön. Strategia painottaa myös sitä, että koulutustoiminnasta tulee luoda työyhteisön kannalta tavoitteellista. Tällöin koulutus voi tähdätä tiettyjen osaamistasojen saavuttamiseen. Strategiämietinnössä sanotaankin, että henkilöstökoulutuksen tulee palvella seurakunnan osaamistarpeiden kehittymistä. (Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Työryhmän mietintö 2007, 43–44.)

Kirkon henkilöstökoulutuksen (2010) yleistavoitteena on koko henkilökunnan osaamisen kehittämisestä huolehtiminen. Sopimuksessa (2010) sanotaan, että henkilöstön kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. Kehittämisen keinot valitaan aina henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Kehittämissopimuksen mukaan henkilöstön kehittämisen tulee olla suunnitelmallista. Toiminta- ja taloussuunnitelmien tulee sisältää kuvauksia henkilöstön kehittämistarpeista ja kehittämisen painopistealueista. Henkilöstön kehittämissuunnitelmaa tulee peilata ja arvioida seurakunnan toimintaa ohjaavia strategisia tavoitteita vasten. (Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010, 16. i.a.)

Tulevaisuudessa työntekijöiden hyvä ammatillinen osaaminen näyttää korostuvan. Seurakuntia tämä kehitys haastaa erityisesti oppimisen ja osaamisen mahdollistajina. Myönteisenä mainetekijänä korostetaan kirkkotyöntantajien koulutusmyönteisyyttä. Tällöin ammattitaidon ylläpitäminen ja ammattitaidon edistäminen ovat niitä seikkoja, joita tulee kehittää ja vahvistaa. (Meidän kirkko – tulevaisuuden työpaikka 2009, 4–5.) Meidän kirkko, Osallisuuden yhteisö ja siihen liittyvä mietintö painottavat paikallisesti etsimään ratkaisuja, joilla työntekijöiden osaaminen ja luovuus saadaan käyttöön. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjesääntöorganisaatiosta on luovuttava osaltaan oppivan organisaation suuntaan. Seurakuntia haastetaankin oppimisympäristönä uudenaikaiseen oppimisen mahdollistamiseen. (Kalliala 2008, 24–25.)

### 3.5 Savonlinna-Säämingin seurakunta

Savonlinna-Säämingin seurakunta rajautuu Savonlinnan kaupunkiin. Savonlinna (ruots. Nyslott) sijaitsee Etelä-Savon maakunnassa. Savonlinna-Säämingin seurakunta kuuluu Mikkelin hiippakuntaan. Kaupunki sai alkunsa Olavinlinnan vierelle syntyneestä asutuksesta. Vuonna 1639 Savonlinna sai kaupunkioikeudet ja vuonna 1867 kunnallisen itsehallinnon seurauksena aloitti toimintansa Säämingin kunta. Seurakuntatoiminnalla on pitkä historia Savonlinnan seudulla. Säämingin seurakunta juhli perustamisensa 500-vuotisjuhlaa vuonna 2004. Säämingin emäseurakunnan syntysanat lausuttiin vuonna 1504. Savonlinnan seurakunta on paljon nuorempi. Savonlinnan seurakunta aloitti toimintansa itsenäisenä vasta vuonna 1932. Vuoden 1973 alusta Säämingin kunta liitettiin Savonlinnan kaupunkiin ja Savonlinnan ja Säämingin seurakunnista muodostettiin seurakuntayhtymä. Vuonna 1995 Säämingin ja Savonlinnan seurakunnista tuli yksi seurakunta, joka sai nimekseen Savonlinna-Säämingin seurakunta. (Niskanen 2004, 4–5.)

Savonlinna-Säämingin seurakunta edustaa rakennemuutosseurakuntia. Kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen Savonlinnan seudulla on tuonut kuntia yhteen. Tämä uudistamistyö on pakottanut myös seurakuntia hallinnollisesti ja toiminnallisesti organisoi-tumaan uudelleen. Vuoden 2009 alussa liittyi Savonrannan seurakunta kirkkopiirinä osaksi Savonlinna-Säämingin seurakuntaa, jolloin seurakunta sai noin 1000 uutta jäsen-tä ja seitsemän uutta työntekijää. Kaupunkilaisia on noin 27.700, joista seurakuntalaisia hieman alle 24.000 (31.12.2009). Seurakunnan jäsenmäärä on ollut laskusuunnassa vii-meiset 10 vuotta, josta poikkeuksen tekee vuosi 2009. Kasvupiikki johtuu Savonrannan liittymisestä osaksi Savonlinna-Säämingin seurakuntaa. Savonlinalaisista noin 85,5 % kuuluu jäsenenä Savonlinna-Säämingin seurakuntaan. (Savonlinna-Säämingin seura-kunnan toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010; Savonlinna-Säämingin seu-rakunnan toimintakertomus vuodesta 2009.)

Seurakunnassa oli virka- ja työsuhteisia työntekijöitä täysiaikaisiksi työntekijöiksi las-kettuna tilikauden 2009 lopussa yli 80 henkilöä. Toiminnallisella (hengellisellä) puolel-la henkilöresurssina on 48,5 henkilötyövuotta. Loput 33 henkilötyövuotta jakautuvat hallinto- ja toimistotöihin, hautausmaa- ja kiinteistöpalvelujen tuottamiseen sekä mui-den tukipalvelutehtävien hoitamiseen. (Savonlinna-Säämingin seurakunnan toiminta-

suunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010; Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintakertomus vuodesta 2009.) Taulukko 1. kuvaa henkilöstön määrä nimikkeittäin henkilötyövuosiksi laskettuna.

TAULUKKO 1. Henkilöstöryhmät henkilöstötyövuosina Savonlinna-Säämingin seurakunnassa 31.12.2009.

Henkilöstöryhmät	Henkilöstöryhmä kokoaikaisina henkilö- työvuosina
pappi	9,5
kanttori	4
diakoniatyöntekijä	6
nuorisotyönohjaaja	6
perheasiainneuvottelukeskukseen johtaja	1
perheneuvoja	1,5
sairaalasielunhoitaja	1,5
lähetys sihteeri	1
lapsityönohjaaja	2
lastenohjaaja	16
tiedotussihteeri	1
kirkkoherranviraston työntekijä	3,5
taloushallinnon työntekijä	4
muu toimistotyöntekijä	3,5
kiinteistötyöntekijä	15
hautausmaatyöntekijä	6
yhteensä	81,5

Hallinto- ja johtamisjärjestelmältään Savonlinna-Säämingin seurakunta rakentuu funktionaalisesti työ- ja tehtäväaluekohtaisiin osastoihin. Koko seurakuntatoiminnan ylimpänä esimiehenä toimii kirkkoherra ja talous- ja kiinteistöhallinnosta sekä tukipalvelujen tuottamisesta vastaa talousjohtaja. Toiminnallisella puolella on kullakin tehtäväalueella oma lähiesimies hoitamassa operatiivista toimintaa. Perinteisesti seurakunnan byrokraattisesta ja funktionaalisesta ilmeestä Savonlinna-Säämingin seurakunnan organisaatiokaavio (liite 2) poikkeaa siten, että operatiivista tasoa on madallettu luopumalla johtokunnista. Ainoastaan lapsityössä on organisaatiokaavion (liite 2) mukaan vielä olemassa lapsityön johtokunta. Suunnitelmissa on, että lapsityön johtokunta lakkaute-



taan valtuustokauden 2011–2014 aikana. Lapsityön johtokunnan lakkauttamispäätös myös toteutui heti uuden valtuustokauden alussa.

Talousarvion ja tilikartan mukaan toiminnallisen puolen osastoina ovat seuraavat:

- 1 Lapsityö, jonka toimintamuotoina ovat päiväkerhotyö, pyhäkoulutyö, perhekerhotyö ja iltapäiväkerhotyö. Tehtäväalueen vastaavina lähiesimiehinä toimivat kaksi lapsityönohjaaja.
- 2 Nuorisotyö, jonka toimintamuotoina ovat varhaisnuorisotyö, partio, nuorisotyö, erityisnuorisotyö ja rippikoulutyö. Tehtäväalueen vastaavana lähiesimiehenä toimii johtava nuorisityönohjaaja.
- 3 Diakoniatyö, jonka vastaavana lähiesimiehenä toimii johtava diakoniatyöntekijä.
- 4 Perheneuvonta, jonka esimiehenä toimii perheasiainkeskuksen johtaja.
- 5 Yleisen seurakuntatyön ja muun yleishallinnon sekä kirkkoherranviraston palveluista vastaa kirkkoherra pois lukien musiikkityö, jonka lähiesimiehenä toimii johtava kanttori.

(Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010; Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintakertomus vuodesta 2009.)

Savonlinna-Säämingin seurakunnan toiminta-ajatuksessa kuvataan, että seurakunnan tehtävänä on tuoda ihmisten elämään Jumalan todellisuus, lohdutus ja rakkaus. Tätä tehtävää varten seurakunta pitää esillä Jumalan sanaa ja sakramenteja. Samalla työyhteisö toimii niin, että avoimuus ja lähimmäisen rakkaus vahvistuvat. Painopistealueena on saada Jumalan sanan vaikutuspiiriin myös sellaisia ihmisiä, jotka eivät yleensä uskaltaudu seurakunnan tilaisuuksiin. Tähän tavoitteeseen pyritään jo olemassa olevien työmuotojen mahdollisimman hyvällä hoitamisella. Toiminta-ajatuksen mukaisesti tavoitteisiin pyritään myös rakenteiden palvelevaa toimintaa tehostamalla ja uudistumistyön jatkamisella. Vuoden 2010 toimintasuunnitelmassa ja talousarviossa todetaan edelleen, että seurakunta on velaton ja taloudellinen tilanne on vakaa. (Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010, 4–6.)

Savonlinna-Säämingin seurakunnalle on tehty myös strategia vuoteen 2015 saakka. Strategia noudattelee kirkon yleisiä strategisia linjauksia. Strategia valmistui keväällä 2010 ja se hyväksyttiin osaltaan toimintaa ohjaavaksi asiakirjaksi. Strategia on kirjoitet-

tu paikallisiin olosuhteisiin ja toimintaympäristöön sopiviksi painopistelausekkeiksi ja toimintatavoitekuvauksiksi. (Savonlinna-Säämingin seurakunnan strategia 2015 i.a.)

Strategian kohdassa ”Kirkon rakenteet palvelevat seurakuntaa” todetaan, että työyhteisöstä pidetään huolta. Tämä huolenpito näkyy muun muassa siinä, että yleiseen hyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Työntekijöiden jaksamista ja hengellistä elämää tuetaan koulutukseen, työnohjaukseen ja virkistystoimintaan varatuin resurssein. Strategia-asiakirjassa ei ole mainintaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tämä kuvaa hyvin strategian luonnetta. Strategia on peruslähtökohdaltaan ensisijaisesti toimintaa luotaava ja kuvaava asiakirja. (Savonlinna-Säämingin seurakunnan strategia 2015 i.a.)

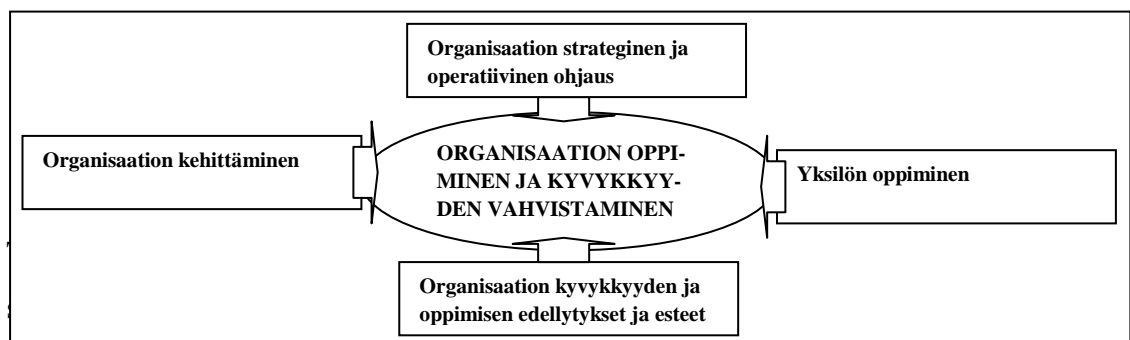
Koulutusohjaukseen käytetään kirkon koulutusoppaan mukaista koulutushakemuskaavaketta (liite 3a). Koulutusohjausta tukemaan on kirkkoherra laatinut koulutuksen vaikuttavuuden arviointilomakkeen (liite 4). Oman henkilökunnan koulutukseen vuonna 2009 käytettiin 20.160 euroa, joka henkilöstömäärään suhteutettuna tekee noin 250 euroa työntekijää kohden. Koulutushakemuksia vuonna 2009 kertyi 27 kappaletta, joiden yhteenlaskettu summa oli noin 18.800. Koulutushakemusten euromääräiseksi keskiarvoksi tulee vajaat 700 euroa hakijaa kohti. Koulutuksia hyväksyttäessä ei käytetä koulutussopimuksen mukaista harkintaa kustannusten korvaamisessa, vaan kaikki kulut ja kustannukset korvataan kirkon virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. (Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010; Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintakertomus vuodesta 2009.)

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TEORIAN VALINTA

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimushankkeen laajempaan tulokulmaan on pyrkimys selvittää seurakuntaorganisaation mahdollisuuksia ja edellytyksiä toimia oppivana organisaationa. Oppivaa organisaatiota tarkastellaan tässä tutkimuksessa oppimisen toimintaympäristönä. Tavoitteena on kehittää oppimisympäristöä tukemaan yksilöiden oppimista, jotta halutut muutokset koko organisaation kyvykkyydessä saadaan toteutettua. Tutkimuksessa ”ohjattu oppiminen” tarkastellaan organisaatiotason oppimisen edellytyksiä ja esteitä.

Tutkimusolettamuksen mukaan organisaatiotason edellytyksinä ja esteinä pidettävien tekijöiden tutkimisen avulla on mahdollista löytää organisaation kyvykkyyden lisääntymiseen ja osaamispääoman kartuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tutkimusfilosofisena ajatteluna on laadun parantaminen, joka osaltaan vahvistuu organisaation kehittämistyössä, jossa tunnistetaan yhteisöllisen oppimisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Tutkimusasetelma voidaan tiivistää seuraavaan kuvion 1. muotoon seuraavasti:



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Tämän laadullisen, työelämälähtöisen tutkimus- ja kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää löytyykö kohdeorganisaation organisaatorakenteista, järjestelmistä ja johtamisohjauksesta sellaisia tekijöitä, joiden voidaan sanoa edistävän tai hidastavan organisaation mahdollisuuksia rakentua oppivaksi organisaatioksi. Tutkimuksen taustalla on

pyrkimys kehittää organisaation kyvykkyyttä oppimisen infrastruktuuria kehittämällä vastaamaan toimintaympäristöstä ja perustehtävästä nouseviin osaamishaasteisiin. Samalla tavoitteena on kasvattaa työyhteisön yhteistä osaamisvarantoa ja osaamispääomaa. Organisaatiotason oppimisympäristön osa-alueet, joiden voidaan sanoa edistävän tai hidastavan organisaation mahdollisuuksia rakentua oppivaksi organisaatioksi ovat seuraavat:

- strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus
- rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa
- organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa
- oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet
- oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa.

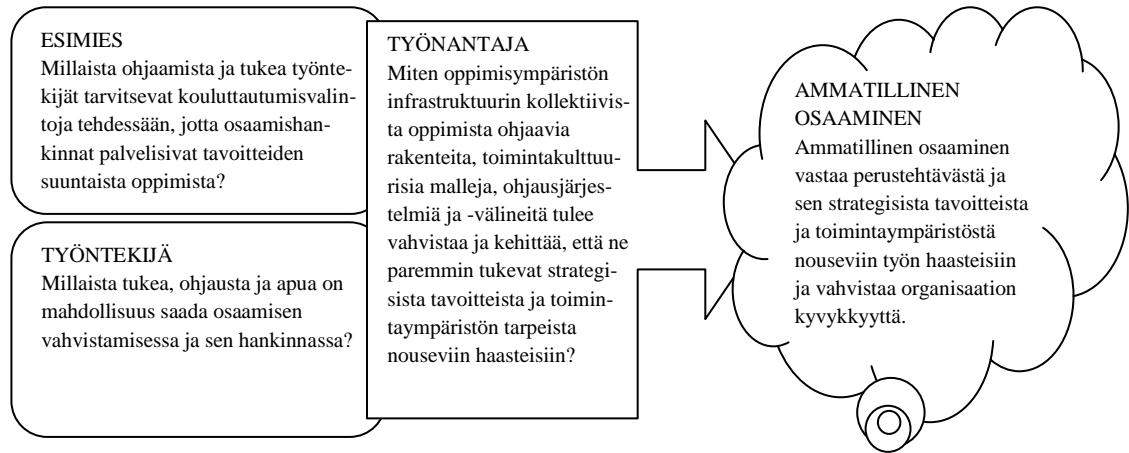
Tutkimusongelma voidaan asettaa myös kysymyksien muotoon seuraavasti:

- Millaisia organisaatiotason oppimisen edellytyksiä ja esteitä on olemassa Savonlinna-Säämingin seurakunnassa?
- Mitä kehittämistoimia vaaditaan organisaatiotasolla, jotta voitaisiin paremmin ohjata ja tukea oppimista ja samalla vahvistaa työyhteisön kyvykkyyttä?

Tutkimustehtävä koostuu seuraavista kolmesta osatehtävästä, jotka voidaan esittää seuraavien mitä- ja miten-kysymysten muodossa:

- 1 Mitä kollektiivisen oppimisen oppimisympäristön infrastruktuuria ohjaavia rakenteita, toimintakulttuurin malleja, ohjausjärjestelmiä ja johtamistyön välineitä on käytössä?
- 2 Miten käytössä olevat oppimisympäristön infrastruktuurin kollektiivista oppimista ohjaavat rakenteet, toimintakulttuuriset mallit, ohjausjärjestelmät ja johtamistyön välineet edistävät tai estävät yhteisöllistä oppimista?
- 3 Miten oppimisympäristön infrastruktuurin kollektiivista oppimista ohjaavia rakenteita, toimintakulttuurisia malleja, ohjausjärjestelmiä ja johtamistyön välineitä tulee kehittää, että ne paremmin tukevat ja ohjaavat yhteisöllistä oppimista?

Tutkimuskysymykset voidaan esittää myös työnantajan, työntekijän ja johtamistyön kysymyksinä kuvion 2. mukaan seuraavasti:



KUVIO 2. Tutkimuskysymykset organisaation eri toimijatahojen kysymyksinä

#### 4.2 Tutkimuskohteen rajaaminen

Tutkimusympäristöksi valikoitui Savonlinna-Säämingin seurakunta. Valintaan vaikutti ennen kaikkea se, että Savonlinna-Säämingin seurakunta edustaa rakennemuutosseurakuntia. Kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen Savonlinnan seudulla on tuonut kuntia yhteen. Tämä uudistamistyö on pakottanut myös seurakuntia hallinnollisesti ja toiminnallisesti organisoitumaan uudelleen. Tällaiset muutokset edellyttävät organisaation työntekijöiltä uudenlaista otetta työhön. Muutokset haastavat työntekijöitä myös oppimaan uutta. Samalla joudutaan kehittämään organisaation rakenteita, johtamisjärjestelmiä ja uudenlaisia ohjauksellisia toimintamalleja. Tutkimuksellista mielenkiintoa herättää tämäntyyppisen rakenneuudistusseurakunnan strategiset ja toiminnalliset valinnat. Miten rakenneuudistus on osaltaan ollut vahvistamassa uudenlaista ohjauksellista johtamisotetta yhteisen oppimisen ja osaamispääoman kartuttamiseen.

Tutkimuskohteen sisällä on oppivan organisaation tarkastelua myös rajattava. Muutokset organisaatiossa haastavat organisaatiotasolla oppimisen puitteiden kehittämistä. Tällöin luontevaa on tutkia organisaation oppimisympäristöä, jossa erityisen tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena on oppimisympäristön infrastruktuuri. Tässä tutkimuksessa

oppimisympäristö määritetään tiloiksi ja käytänteiksi, joiden tarkoituksena on edistää oppimista. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan yhtä hyvin oppimista varten luotuja konkreettisia puitteita kuin oppimista motivoivaa toimintakulttuuria. Oppimisympäristön infrastruktuuri ymmärretään oppimiselle välttämättömiksi palveluiksi. Oppimisympäristön infrastruktuurissa tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena ovatkin ensisijaisesti rakenteet, johtamis- ja toimintajärjestelmät sekä toimintakulttuuri.

Tutkimusaineiston pohjan muodostaa Savonlinna-Säämingin seurakunnan ylemmältä johdolta ja toiminnallisen (hengellisen) puolen esimiehiltä teemallisella haastattelulla saatu tutkimusmateriaali. Olettamuksena haastateltavien valinnassa on, että heillä on tutkimuksen aihepiirin kannalta merkittävä asiantuntemus. Johtavassa asemassa olevilla viranhaltijoilla voidaan olettaa olevan kiinnostus ja käsitys osaamisen ja kouluttautumisen ohjaukseen liittyvistä tekijöistä. Voidaan myös edellyttää, että heillä on viran puolesta halua ja pyrkimystä kehittää organisaation infrastruktuuria oppimista ja osaamista palvelevaksi oppimisympäristöksi. Henkilöstön näkemysten laajempaan haastatteluun eivät tämän tutkimus- ja kehittämistyön resurssit riitä.

#### 4.3 Infrastruktuurista tutkimusteoreettinen viitekehys

Oppivassa organisaatiossa erityisen merkityksen saa yhteistoiminnallinen oppiminen, joka tapahtuu ja ohjautuu tiettyjen puitteiden sisällä (Ruohotie 1998, 107). Oppivassa organisaatiossa tulee kehittää työympäristöjä oppimisympäristöiksi. Oppivan organisaation malli näyttää vaativan, että oppimisnäkökulma on sisään kirjoitettu organisaation toimintapolitiikkaan. Toimintastrategiassa merkittäväksi nousee yhdessä tapahtuva toimintakykyisyyden kehittäminen. Oppivan organisaation idea korostaa yhteisen osaamispäätöksen kartuttamista sekä oppimisen edellytysten luomista. Organisaation kyvykkyys ja henkilöstön oppiminen tulee nähdä toisistaan riippuviksi toiminnoiksi. Oppivassa organisaatiossa näyttääkin olevan keskeistä kokonaisuuden ja puitteiden tietoinen kehittäminen.

Tutkimukseni tutkimusteoreettisen viitekehysten ja sitä kautta tutkimusteemojen valintaan ovat vaikuttaneet taloustieteilijä Raili Moilasen ja tekniikan tohtori Leenamajja

Otalan oppivan organisaation tutkimukset. Raili Moilanen korostaa oppimisen puitteiden muodostuvan arvoperiaatteista, jotka näkyvät toimintakulttuurissa, rakenteissa ja järjestelmissä. Nämä puitetekijät voivat joko edistää tai estää oppimista (Moilanen 2001, 16). Leenamaija Otalan mukaan oppivan organisaation perustan muodostaa organisaation rakenne. Rakenne mahdollistaa tiedon kulun ja jatkuvan uudelleen organisoinnin. Hänelle oppivan organisaation ytimen muodostavat tavoitteet, arvot ja toimitatavat. Ne ohjaavat organisaation toimintaa ja antavat sille suunnan. Hänen mukaansa oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii oppimismahdollisuuksien luomista, oppimista mahdollistavien roolien vahvistamista ja oppimista tukevien työkalujen monipuolistamista. (Ojala 2000, 190, 203.) Sekä Leenamaija Otalalle että Raili Moilaselle oppiva organisaatio on kokonaisuus, johon kuuluvat yksilö oppijana ja organisaatio oppimismahdollisuuksien luojana.

Molemmat tutkijat ovat omissa tutkimuksissaan käyttänyt Chris Argyriksen ja Peter M. Sengen tuotantoa. Chris Argyrikselle on ominaista kiinnostus oppimista rajoittaviin tekijöihin. Hänen malleihin liittyy käsitepari oppimista estävä ja oppimista edistävä. Peter M. Senge puolestaan on laajentanut teoreettista viitekehystä organisaatiotason tekijöiden tarkasteluun. Hän käyttää oppimisympäristöstä käsitettä organisaation arkkitehtuuri. Hänen mukaansa arkkitehtuurin tai toiminnan edellytysten tarkastelu on välttämätöntä, koska oppiminen tarvitsee onnistuakseen tietyn muodon ja tuen. Hän toteaa, että oppiminen ei onnistu, mikäli samanaikaisesti ei kehitetä organisaation ohjaavia ajatuksia, paranneta rakenteita ja sovelleta kaikkia niitä menetelmiä, jotka edesauttavat oppimista. (Moilanen 1996, 93–95, 229.)

Chris Argyriksella ja Peter M. Sengellä on yhteinen käsitys oppimisympäristön infrastruktuuriin vaikuttavista tekijöistä. Heidän mukaansa organisaatiotason tekijät ovat seuraavat:

- visio ja strategia yhteisen suunnan määrittäjänä
- organisaation käyttäytymis- ja toimintamallit
- johdon kyky toimia oppimisen resurssina
- organisaatiossa toteutettava oppimisen seuranta ja arviointi.

(Moilanen 1996, 115.)

Raili Moilasan ja Leenamaija Ojalan lisäksi tutkimukseni teoreettiseen perustan luomiseen on vaikuttanut kauppatieteiden tohtori Riitta Viitala (2005). Riitta Viitalan rinnalla nostan vielä teoksen *Oppiminen työssä ja työyhteisössä* (2002). Kirjoittajat ovat nostaneet esiin teorioita, jotka ovat avartaneet käsitystäni oppimisympäristöstä ja oppimisen infrastruktuurista. Samalla teoriat ovat selkiyttäneet tutkimusteemojeni valintaa. Kuvaan näitä oppivan organisaation teorioita jäljempänä.

Reginald W. Revans (1982, 1983) on tutkinut oppivaa organisaatiota organisatorisesta viitekehystä käsin. Hän näkee organisaation yhteistoimintajärjestelmänä. Teoriassa korostetaan esimiehen aktiivista roolia osaamisen ohjaajana. Tavoitteena on parantaa vuorovaikutusta ja löytää johtamiskeinoja, jotka tukevat oppimista. Teoriassaan hän osoittaa, että oppija tarvitsee työyhteisön ja organisaation tuen oppimiselleen. Olennaisista on refleктоiva osaamisen jakaminen muiden kanssa. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) kuvaavat oppimisen yhteistoiminnallista prosessia uuden tiedon luomisen teoriassaan. Heidän mukaansa organisaation oppiminen riippuu siitä, miten ihmiset jakavat ja luovuttavat omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön ja vastavuoroisesti ottavat toisten osaamisen haltuunsa. Tällöin yksilöille tulee mahdolliseksi oppia sekä omista että muiden kokemuksista. John S. Brown ja Paul Duguidin (1991) liittyvät näihin näkemyksiin. Heidän mukaansa työntekijät voivat oppia toisiltaan, mikäli avoimesti uskaltavat jakamaan kokemuksia keskenään. Tällainen toimintakulttuuria luo mahdollisuuden myös koko organisaation oppimiseen. (Järvinen ym. 2002, 102–103, 105–106, 126; Viitala 2005, 168.)

Kolme brittitutkijaa Mike Pedler, John Burgoyne ja Tom Boydell (1991) ovat tutkineet oppivaa organisaatiota. Heidän mallinsa vahvistaa monien muiden oppivan organisaation teorioiden tavoin organisatorisen oppimisen kehystekijöitä. Ensimmäisenä oppimista tukevana piirteenä on strateginen johtaminen. Tutkijoiden mukaan strategisessa johtamisessa pyritään ensisijaisesti vahvistamaan oppivaa ja tutkivaa työtä. Toisena ominaisuutena tutkijat nostavat tehtäväalueiden ja toimenkuvien ylittämisen mahdollistavat toimintamallit. Nämä toimintamallit kannustavat yhteistoiminnalliseen oppimiseen. Kolmantena vahvana piirteenä tutkijat tuovat esiin toiminnan arvioinnista ja havainnoinnista oppiminen. Tällöin merkittäväksi tekijäksi nousee tehokas tehtäväalueiden välinen tiedonvaihto ja yhteistyö. Neljäntenä oppivan organisaation ominaisuutena on



oppimisen palkitsemisen. Tutkijoiden mukaan oppimisen palkitseminen luo ilmapiiriä, joka innostaa henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. He ovat omiin tutkimuksiinsa nojaten luetelleet 11 oppivan organisaation piirrettä, jotka Raili Moilanen on suomentanut seuraavasti:

- 1 oppimisenäkökulma strategiaan
- 2 osallistuva strategiaprosessi
- 3 tiedonkulku
- 4 muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät
- 5 sisäinen vuorovaikutus
- 6 palkkiojärjestelmien kehittyneisyys ja joustavuus
- 7 oppimista mahdollistavat rakenteet
- 8 asiakaspalveluhenkilöstö tiedon välittäjänä
- 9 organisaation sisäinen oppiminen
- 10 oppimista tukeva ilmapiiri
- 11 itsensä kehittämisen mahdollisuus.

(Pedler, Boydell ja Burgoyne 1991, 18–23; Viitala 2005, 39–40; Moilanen 1999, 9–10; Moilanen 2001, 61.)

Oppiva organisaatio näyttää perustuvan ideaan oppimista edistävästä infrastruktuurista, jota muokkaamalla voi edistää oppimista. Oppivaan organisaatioon liittyvä osaamisen ja oppimisen kehittäminen perustuu oppimisympäristön infrastruktuurin osaamisen ja oppimisen esteiden ja mahdollisuuksien oivaltamiseen. Tällöin oppimisen organisoimista on perusteltua tarkastella organisaation tarjoamana oppimisympäristönä. Tutkimalla oppimisympäristön infrastruktuuria saadaan selville, miten organisaatio tukee työyhteisössä toimivien ihmisten osaamista. Samalla saadaan ymmärrys siitä, miten organisaatio kykenee hyödyntämään tätä osaamista. Organisaation oppimisympäristön rakentaminen lähtee liikkeelle siitä, että tiedostetaan olemassa oleva tilanne. Merkittävää on, että oppimista haittaavat tekijät tunnistetaan. Vasta vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen mahdollistaa mahdollisten häiriötekijöiden korjaamisen. Oppimisen infrastruktuuri esteiden ja mahdollisuuksien tutkiminen suuntaa huomiota, jäsentää ja varmistaa organisaation kollektiivista oppimista. Oppivan organisaation infrastruktuuri, puitteet, kehystekijät, arkkitehtuuri ja oppimismiljöö käsitteinä kuvaavat kaikki organisaation oppimisympäristöä.

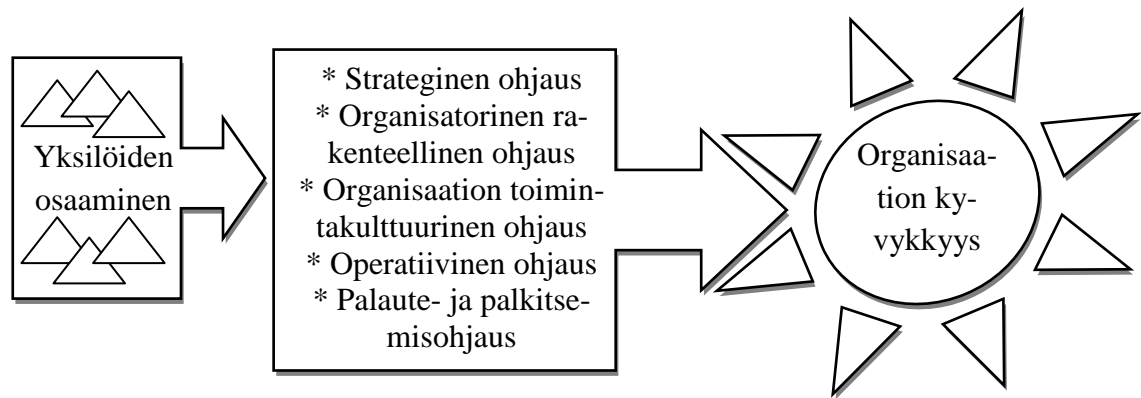
Oppivan organisaation teorioiden perusteella voidaan sanoa, että oppimista tulee ohjata yhteinen visio ja strateginen suunta. Organisaation rakenteista tulee raivata oppimista estävät rakenteelliset järjestelmäpohjaiset tekijät. Toimintakulttuuria ohjataan luottamukseen perustuviksi rajat ylittäviksi osaamisen jakamista helpottaviksi vuorovaikutussuhteiksi. Johtamis- ja esimiestyön pyrkimyksenä on vahvistaa oppimisympäristöä otolliseksi oppimiselle, luomalla ohjauksellinen keino- ja menetelmävalikoima riittävän monipuoliseksi. Arviointi- ja palautekäytänteet luodaan oppimisen ja osaamisvarannon kasvua palkitseviksi.

#### 4.4 Tutkimusteemat

Tutkimusteemat perustuvat organisaation tarkasteluun oppimisympäristönä. Teemat nousevat oppivan organisaation teorioiden oppimisympäristön infrastruktuuriin keskeisesti vaikuttavista osatekijöistä. Teemoittelun avulla pyrin löytämään tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa ja löytämään vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin. Organisaatiotason oppimisympäristön osa-alueet, joiden voidaan sanoa edistävän tai hidastavan organisaation mahdollisuuksia rakentua oppivaksi organisaatioksi ovat seuraavat:

- strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus
- rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa
- organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa
- oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet
- oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa.

Tutkimusteoreettisena oletuksena on, että organisaation oppimisympäristön infrastruktuurin kehittämällä voidaan osaltaan vaikuttaa yksilöiden osaaminen siirtymiseen yhteistoiminnalliseksi oppimiseksi ja organisaation kyvykkyudeksi. Riitta Viitala on kuvannut siltaa yrityksen strategisen osaamisen ja yksilöiden osaamisen välillä. Kuvio 3. on muokattu Riitta Viitalan (2005) esittämän kuvion pohjalta. Kuviossa kuvataan työntekijöiden osaamisen siirtymistä organisaation kyvykkyudeksi oppimisympäristön infrastruktuurin menestystekijät huomioimalla.



KUVIO 3. Infrastruktuuriset menestystekijät yksilöiden osaamisesta organisaation kyvykkyteen

Perinteisissä organisaation strategiakuvauksissa määritellään ne pyrkimykset ja tekemiset, joita organisaatio aikoo toteuttaa saavuttaakseen olemassa olonsa oikeutuksen ja vahvan aseman omalla toimialallaan. Strategiakuvauksissa visio ymmärretään ajatuksena yhteisesti sovitusta tulevaisuudenkuvasta. Strategia määritellään useimmin suunnitelmaksi, joka yhdistää organisaation tärkeimmät tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi (Toikka 2002, 105). Strategia ja visio yhteisen suunnan ja jaetun käsityksen määrittelyllään antavat oppimiselle suunnan ja voiman. (Ojala 2000, 192; Moilanen 1996, 119.)

Perinteisen strategia-ajattelun lisäksi oppivassa organisaatiossa on kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa strategia voi onnistua. Raili Moilanen pitääkin ihanteellisena tilannetta, jossa organisaation oppimisen tavoitteet ja sisällöt johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta (Moilanen 2001, 16). Osaamispääoman kartuttaminen ilman yhteistä strategista suuntaa saattaa kehittyä tavalla, joka ei välttämättä tue koko organisaation kyvykkyyttä. Oppivassa organisaatiossa strategia luo kehystä niin toiminnalle kuin osaamisen kehittämislle. Tällainen kyvykkyuden kehittämisstrategia pyrkii ilmentämään henkilöstön oppimis- ja kehittymisnäkökulmaa. Tällöin kehittämisstrategiassa korostuu erityisesti johdon kyky ohjata ja kehittää osaamista tavoitteiden suuntaisesti. (Sarala & Sarala 1996, 30–32; Viitala 2005, 63.)

Strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus liittyy strategian mukaiseen osaamisen vahvistamiseen organisaatiossa. Strategian oppimisnäkökulman avulla luodaan uutta osaamisperustaa eri puolille organisaatiota ja voidaan päätellä osaamisen nykytarpeet

sekä henkilöstön kehitys- ja koulutustarpeet (Turunen 2001, 145). Strategisessa johtamisessa ja ohjauksessa näyttää olennaista olevan se, miten oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Strategisten tavoitteiden tarkoituksena on tarjota suuntaa organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Yhteinen suunta ja osaamistavoitteiden määrittely tukevat kouluttautumisen suuntautumista niin, että se vahvistaa koko organisaation kyvykkyyden kehittymistä.

Organisaatorakenteella viitataan yleensä organisaatioiden pysyviin ominaisuuksiin. Organisaatorakenne on toiminnan viitekehys, joka jäsentää organisaatiossa tehtäviä, vastuita ja valtaa. Organisaation rakenteen perustehtäviin kuuluu toimia johtamisen välineenä, jolloin rakenne selkiyttää organisaation sisäistä kaaosta järjestykseksi (Turunen 2001, 58). Organisaatorakenne koostuu tehtävärakenteesta, joka toteuttaa vaakasuuntaista eli horisontaalista työnjakoa. Organisaatorakenteeseen kuuluu olennaisena osana myös raportointi- ja ohjaussuhteet, jotka ilmentävät vertikaalista eli pystysuuntaista työnjakoa. Vertikaaliseen työnjakoon liittyvät keskeisesti päätöksenteko ja toimivaltakysymykset. Lisäksi siihen kuuluvat koordinoitijärjestelmälliset ohjaustoimet, joita tarvitaan organisaation yksilöiden ja yksiköiden suoritusten niveltämiseen toisiinsa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 189.)

Organisaation rakenne määrittelee myös ne foorumit, joissa voidaan saattaa erilaisia osajia yhteen ja oppimaan toisiltaan. Organisaation rakenne vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvan oppimisen suuntautumiseen, sisältöön ja tehokkuuteen. Parhaimmillaan koulutus- ja yhteistyöjärjestelmät sekä rakenteet ovat oppimista tukemassa ja organisaation kyvykkyyttä vahvistamassa. Tällaiset työyhteisöt yhdistävät tehokkaasti erilaiset osaamiset ja mahdollistavat osaamisen jakamisen. (Sarala & Sarala 1996, 58; Moilanen 1999, 9–10; Viitala 2005, 218, 221.)

Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa nousevat käsityksestä, että organisaation rakenne ja ohjausjärjestelmä muodostavat peruspuitteet oppivalle organisaatiolle ja sen sisällä tapahtuvalle oppimiselle. Rakenteet ja toimintajärjestelmät syntyvät tai muodostuvat toteutettaessa organisaation tavoitteita. Organisaation rakenteet ja järjestelmät voivat estää oppimista ja samalla koko organisaation kehittymistä oppivaksi. Rakenteiden ja ohjausjärjestelmien avulla voidaan vaikuttaa siihen,

miten olemassa oleva osaaminen saadaan hyödynnettyä koko organisaatiossa. Organisaation rakennetta ja järjestelmiä kehittämällä voidaan mahdollistaa osaamisen kehittyminen ja leviäminen läpi koko organisaation. Oppivaa organisaatiota kohti eteneminen edellyttää selkeitä ulkoisia rakenteita ja oppimista tukevien järjestelmien kehittämistä. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien tulee muodostaa kehys, joka mahdollistaa osaamisen yhteisöllisen integraation.

Organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa liittyvät siihen käsitykseen, että ilmapiirillä ja toimintakulttuurilla on suuri merkitys oppimiselle. Ilmapiiri ja toimintakulttuuri voivat olla joko oppimista estäviä tai edistäviä (Sarala & Sarala 1996, 35). Parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiri voi olla myönteinen ja oppimista edistävä. Pahimmillaan työyhteisön ilmapiiri voi olla muutos- ja oppimisvastainen. Tällöin uuden osaamisen käyttöönottoa ja organisaation oppimista haititsevat rutiinit ja kangistuneet toimintamallit. Oppimista tukeva toimintakulttuuri ja ilmapiiri ovatkin merkittäviä osaamisen ja oppivan organisaation jatkuvalla kehittämiselle. Hyvä oppimismyönteinen ilmapiiri ja toimintakulttuuri innostavat, yhdenmukaistavat ja suuntaavat organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa.

Jokaisella organisaatiolla on oma tyyliinsä ja kykynsä oppia. (Ruohotie 1998, 33). Oppimista ohjaava toimintakulttuuri kuvaa organisaation sisäisiä toimintamalleja. Toimintamallit kertovat, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakamalla, luomalla ja hyödyntämällä tietoa ja osaamista. Oppimista tukeva ja mahdollistava yhteistoimintakulttuuri rohkaisee ja luo vahvan perustan jatkuvaan uuden tiedon etsintään. Se mahdollistaa uutta luovan oppimisen niin yksilö kuin yhteisötasolla. Ratkaisevaa on, miten työyhteisön toimintakulttuurissa kyetään tukemaan osaamisen karttumista ja jakamista yksilöiden, tehtäväalueiden sekä koko työyhteisön rajapintojen ja rakenteiden yli. Organisaation toimintakulttuurissa, vaikka se päällisin puolin vaikuttaa olevan oppimista tukeva, voi olla tiedostamattomia piileviä tunnetason ongelmia. Nämä usein piiloiset ja vaietut ongelmat voivat aiheuttaa häiriötä työyhteisön yhteistoiminnalliselle oppimiselle. (Viitala 2005, 165–167.)

Organisaatiokulttuuri sisältää myös toiminnan ja oppimisen kannalta tärkeitä olettamuksia ja normeja (Sarala & Sarala 1996, 80). Työyhteisössä on joukko asioita, joista vaie-

taan yhteisillä kirjoittamattomilla sopimuksilla. Työntekijöillä työyhteisössä onkin taipumus pysytellä mukavuusvyöhykkeellä, jossa voi toimia tutuin ja turvallisin käyttäytymismallein. Työyhteisöön on myös sisäänrakennettu muutosvastarinta. Muutosvastarinta ilmenee sekä yksilöissä että koko organisaation toimintakulttuurissa. Muutosvastarinnalla torjutaan asioita, joiden nähdään uhkaavan ja järkyttävän mukavuusvyöhykkeen turvallisuutta. Työntekijöiden mukavuusalueella pysymistä voi vahvistaa se, että työyhteisön ilmapiiri on vihamielinen ja kateuden sävyttämä. Tällaisessa kielteisessä ilmapiirissä ei ole helppoa tuoda esille omaa osaamista yhteiseen jakoon. Organisaation yhteisöllistä oppimista edistää ja edellyttää hyvä luottamuksellinen, turvallisen myönteinen ja hyväksyvä ilmapiiri. (Viitala 2005, 170, 182–183.)

Oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet viittaavat siihen, että johtajat ovat vastuussa oppimisesta. Esimiesten yhtenä keskeisenä tehtävänä on helpottaa oppimista ja kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oppimiseen. Osaamisen johtaminen on jokaisen esimiehen perustyötä seurakunnassa. Johtamisen merkitys oppivan organisaation rakentamisessa tarkoittaa selkeää panostamista ja tuen antamista työntekijöiden oppimiseen (Moilanen 2001, 20). Johtamistyö oppivassa organisaatiossa on arjen operatiivista ohjaustyötä, jolla seurakunta vahvistaa henkilöstön osaamista ja tavoitteiden suuntaista oppimista. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on sitoa yhteen organisaation strategiset tavoitteet ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen haasteena on, miten johtamistyö edistää ja tukee koko organisaation osaamisen kehittymistä.

Oppimisen johtaminen on organisaation kyvykkyyden vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Tällöin johtamis- ja ohjaustyöllä vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaation strategian edellyttämää osaamista. Oppimisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jonka tukemana osaaminen tapahtuu. Oppimisen johtamisen tavoitteena tulee olla työntekijöiden tavoitesuuntaisen ammatillisen osaamisen vahvistaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2005, 14, 16.)

Oppimisen johtaminen on toiminnan katsomista työntekijän ja koko seurakunnan osaamisen näkökulmasta. Oppivan organisaation johtaminen vaatii tehtäväkeskeisyydestä poisoppimista yhteistoiminnallisen oppimisen ja tiedonmuodostusprosessien hyväksi (Ruohotie & Honka 1997, 7). Oppivassa organisaatiossa johtamistyön painopisteen tu-

lee näin ollen muuttua perinteisestä toiminnan johtamisesta. Tällöin yhtenä merkittävänä johtamistehtävänä on luoda organisaatioon tehokkaita ja toimivia oppimisprosessien ja oppimisen jakamisen areenoita. Johtamistyön tehtävänä oppivassa organisaatiossa on auttaa organisaation kyvykkyyden kasvamista tukemalla työntekijöitä yhteistoiminnallisen oppimisen ja osaamisen refleктоivaan jakamiseen. Esimiehen tavoitteena pitää olla johtamisen välineiden ja keinojen kehittäminen sekä resurssien varmentaminen jatkuvalla oppimiselle suotuisiksi. (Sarala & Sarala 1996, 61; Viitala 2005, 302–303.)

Työyhteisön tulee kyetä jatkuvasti arvioimaan toimintaansa ja oppimaan tuotetun tiedon perusteella. Arviointikäytänteissä on kyse organisatorisen oppimisen refleksiivisistä prosesseista. Arvioivaa palautteen antoa tarvitaan, sillä kaikki työntekijät eivät itse pysty arvioimaan omaa oppimistaan. Selkeät arviointitavat auttavat tavoitteiden seurannassa ja tekevät oppimisen näkyväksi. Osaamisen arviointi muistuttaa myös, että oppiminen ja osaamisvarannon kasvu on osoitettava ja palkittava. Työntekijöiden oppimismotivaation ylläpitämiseen, osaamisen monipuolistamiseen ja lisäämiseen tarvitaan kannusteita ja tukea (Moilanen 2001, 100). Palkitsemisjärjestelmien olisikin kannustettava osaamisen kehittymiseen ja tiedon jakamiseen. Riitta Viitala viittaa Edward L. Decin, James B. Connellin ja Richard M. Ryanin (1989) tutkimukseen palautteen ja palkitsemisen motivoivasta luonteesta. Näiden tutkijoiden mukaan palkitseminen ja rakentava palaute ovat työntekijän oppimista motivoivaa (Viitala 2005, 248).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmälliset valinnat

Tutkimustyön tehtävänä on järjestelmällisesti ja seikkaperäisesti saada vastaus kysymykseen, joka voi liittyä johonkin toiminnalliseen käytäntöön tai ajattelutyössä syntyneeseen ongelmaan (Varto 1992, 11). Tutkiminen on myös valintojen tekemistä, jossa merkittäviksi tekijöiksi nousevat ongelman asettelu tutkimuskysymyksiin, tieteenfilosofiset ja menetelmälliset valinnat sekä teoreettinen viitekehys. Nämä määrittävät sen, millainen aineisto kannatta kerätä ja millaista menetelmää tiedon keräämisessä ja aineiston analyysissä tulee käyttää. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa usein suositaan ihmistä tiedonkeruun lähteenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 123–124, 132–134.)

Ohjattua oppimista käsittelevä tutkimukseni on laadullinen. Tutkimuksessa on lisäksi tehty tarkoituksellinen valinta hermeneuttisen tieteenfilosofian ja sitä kautta tapaustutkimusmenetelmien suuntaan. Valintaa puolustaa se, että tässä tutkimuksessa pyrittiin sekä selvittämään että ymmärtämään tutkimustehtävään liittyvää tutkimusongelmaa. Tutkimus omaa osaltaan myös normatiivisen luonteen, koska tutkielman sisään on rakennettu mahdollisuus tuottaa kehittämisohjeita. Laadullinen tutkimus ja hermeneuttinen selittävä sekä tulkitseva lähestymistapa antavat alueen laajuudesta ja moninaisuudesta johtuen parhaimmat mahdollisuudet lähestyä tutkimuksen kohdetta. Tällöin moniselitteinen ja -ilmeinen teoriatausta ja empiriasta tehdyt havainnot yhdistyvät parhaiten. Hermeneuttinen lähestymistapa antaa myös mahdollisuuden sellaisen tutkimuksen tekemiseen, jossa syvennyttään vain yhteen organisaatioon ja hyödynnetään laadullisia menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22; Metsämuuronen 2000, 14.)

Lähestymistapana ja aineiston keruumenetelmänä tapaustutkimus pyrkii tarkoitushakuisesti valitsemaan kohteen, joka sisältää tutkimuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia. Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa käytetään monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja tutkimuskohteesta. Tutkimuskohteen tarkoitushakuisesta valintamenettelystä johtuen on erityisen tärkeää tarkasteltavaan ilmi-



öön liittyvien teorioiden valinta. Tämän tyyppinen tutkimus asettaa kirjoittamisessa ja raportoinnissa myös aivan erityiset systemaattiset vaatimukset, jotta tutkimus ei ajaudu mielivaltaisiiin tulkintoihin ja perusteettomiin yleistyksiin. Case-tyyppisissä tutkimuksissa aineiston keruu tapahtuu useimmiten monilla, toisiaan täydentävillä keinoilla. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä muun muassa tutkittavaan ilmiöön liittyvien dokumenttien läpikäymisellä ja tutkijan suorilla haastatteluilla. Hyvän tapaustutkimuksen keskeinen piirre on, että samaa asiaa tarkastellaan useasta, toisiaan täydentävästä ja varmentavasta näkökulmasta. (Metsämuuronen 2000, 16–18.)

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Kevään 2009 aikana innostuin tutkimaan oppivaa organisaatiota. Tutustuin oppivan organisaation teorioihin, käsitteisiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoreettista viitekehystä aloin hahmotella syksyllä 2009 ja samalla tein alustavaa tutkimussuunnitelmaa ja haastattelurunkoa. Ymmärsin, että tämän tyyppinen tutkimus on hyvä tehdä hanketutkimuksena. Sain myönteisen vastauksen Savonlinna-Säämingin seurakunnalta hanketutkimuksen tekemiseen oppiva organisaatio -teemalla. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin syksyllä 2009 ja sain tutkimusluvan.

Loppusyksystä 2009 teoreettinen viitekehys kirkastui ja sen seurauksena haastattelu-teemat (liite 1) vahvistuivat. Koehaastattelun tein oman seurakuntani lähiesimiehille, jonka seurauksena tarkensin teemanmukaisia haastattelukysymyksiä. Kevättalvella 2010 pidimme Savonlinna-Säämingin seurakunnan kirkkoherran kanssa palavereja tutkimussuunnitelmasta ja hanketutkimuksen käytännön toteutuksesta. Keskustelujen tuloksena sovimme, että ennen haastatteluja on hyvä koota haastateltaviksi tulevat esimiehet yhteen.

Yhteinen ryhmäpalaveri pidettiin maaliskuun alussa 2010. Palaverin tavoitteena ja tarkoituksena oli aukaista haastatteluun liittyvät käytännön järjestelyt, teemat ja käsitteet. Lisäksi kävin haastateltavien kanssa läpi tutkimukseni taustaa, tutkimuksen tarkoitusta ja teoreettista viitekehystä. Palaverissa oli haastateltavien mahdollisuus tehdä myös tarkentavia kysymyksiä. Tutkimusesittelypalaverissa pyrin kuvaamaan tutkimusta ja sen

luonnetta väljästi ja yksityiskohtiin paneutumatta. Näin toimien vältetään se, että palaverin anti haastateltaville ei ole ohjaamassa, vaikuttamassa ja suuntaamassa varsinaisia haastatteluvastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 86). Varsinaiset yksilöhaastattelut saatiin käytyä maaliskuussa ja huhtikuussa 2010. Haastattelujen jälkeen järjestettiin vielä yhteinen kokoava jälkipuintipalaveri, joka myös videoitiin ja nauhoitettiin. Ennen varsinaisia haastatteluja lähetin haastateltaville sähköpostilla tutkimussuunnitelman ja haastatteluteemat (liite 1) sekä niihin liittyvät alustavat haastattelukysymykset.

Haastatteluaineiston litteroinnin aloitin jo kevään 2010 kuluessa, mutta varsinainen litterointi ja tutkimusaineiston analysointi keskittyi alkusyksyyn 2010. Syksyllä aloitin myös tutkimusraportin kirjoittamisen. Litterointityön, tutkimusaineiston analysoinnin ja tutkimusraportin kirjoittamisen välissä luin teoriakirjallisuutta ja tein muistiinpanoja. Tutkimusraportti valmistui vuoden vaihteessa 2010–2011. Opinnäytetyön lopulliseen asuun saattamiseen varasin aikaa kevättalven 2011.

### 5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73). Mielestäni empiirisen aineiston rooli vielä korostuu, kun tutkitaan onko organisaation oppimisympäristössä sellaisia oppimista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, joita tutkimusteoria olettaa.

Haastattelu sopiikin hyvin tämän tyyppisen tutkimus- ja kehittämistyön aineiston keruumenetelmäksi, jossa ihmiset nähdään varsinaisina toimijoina. Haastattelu on ennalta suunniteltua ja johdettua tutkijan ja tutkittavan luottamuksellista vuorovaikutusta, joka tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Haastattelun avulla saadaan haastateltavat ikään kuin osallisiksi tutkimuksesta. Haastattelun etu on joustavuudessa, koska kysymysten järjestys ja muoto eivät sido tutkijaa. Mahdollisuus on toistaa kysymys ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelututkimuksen vastauksien tulkinnoissa on myös liikkumavaraa.

Haastattelua käyttämällä voidaan parhaimmillaan saada hyvää, laadukasta ja syvällistä tutkimusaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74–75; Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Tutkimusaineiston keruussa haastattelemalla on myös omat ongelmansa. Haastattelujen tekeminen vie aikaa ja vaatii huolellista valmistautumista. Haastattelijan on myös vaurduttava sekä niukkapuheisiin, mutta myös puheliaisiin ja monisanaisiin haastateltaviin. Haastattelu sisältää myös monia sudenkuoppia ja virhelähteitä. Haastatteluaineisto on aina paikka- ja tilannesidonnainen. Haastatteluaineiston luotettavuuteen voi vaikuttaa haastattelutilanteen ilmapiiri ja haastattelijan tapa toimia haastattelijan roolissa. Haastateltava saattaa myös pyrkiä miellyttämään haastattelijaa tuottamalla sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tällöin hänen tuottamansa vastauksien totuusarvo saattaa olla kyseenalainen. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207, 211.)

Tutkijan on tärkeää tiedostaa, että haastattelijan persoonallisuus ja keskustelutaito vaikuttavat haastattelutilanteessa. Ne voivat haitata haastateltavien oikeutta tuottaa omia käsityksiään ja ajatuksiaan näkyväksi. Tutkijan on myös hyvä ymmärtää, että hän on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Laadullista hermeneuttista tutkimusotetta edustavan tutkijan onkin hyväksyttävä se, että hän vaikuttaa tutkimukseen. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä haastattelu on myös eettisesti herkkä. Merkittävänä eettisinä ongelmina voidaan pitää suostumukseen, luottamuksellisuuteen ja yksilösuojaan liittyviä kysymyksiä. Eettisesti vaativaa ja haastavaa on myös se, että tutkijan tulee pyrkiä välittämään kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista. Samalla hänen tulee itse pysyä kuuntelijan ja havainnoitsijan asemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 12, 20, 23, 41, 53.)

Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin teemallisella haastattelulla, jossa edettiin tiettyjen keskeisten valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu tutkimusaineiston keruumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Teemallinen haastattelu sopii erinomaisesti silloin, kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä tai kun haluamme ymmärtää ihmisten toimintaa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteis-

sa, joissa halutaan selvittää haastattelujen avulla usein heikosti tiedostettuja, ei jokapäiväisiä asioita (Metsämuuronen 2000, 42). Teemallisen haastattelun etuna voidaankin pitää sitä, että haastattelijat voi havaita ja tunnistaa ohi teeman menevät vastaukset. Tällöin tutkija voi palauttaa lisäkysymyksin vastausten suunnan teemaa palveleviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 28, 104.)

Haastattelutilanteessa keskusteltiin tutkimusongelmaan liittyvistä kohdennetuista teemoista (liite 1). Teemaluettelolla varmistettiin keskustelun kohdentuminen oikeisiin ongelmiin ja keskeisiin asioihin. Teema-alueet ohjasivat keskustelua, jonka varassa haastattelu eteni. Teemahaastattelussa ei ollut kovin tarkkarajaista suunnitelmaa kysymysasettelusta, vaan se sisälsi ennen kaikkea hahmotelman siitä, mitä kysytään. Haastattelutilanteessa annoin keskustelun polveilla omaan tahtiinsa eteenpäin. Haastattelun edetessä jotkut aiheet tulivat käsiteltyä eri järjestyksessä kuin ne olivat kysymysluettelona tai osittain toisen teeman sisällä. Haastattelun kuluessa tartuin myös spontaanisti haastateltavan kiinnostaviin vastauksiin ja kommentteihin. Esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joita ei varsinaisesta kysymysrungosta löydy. Haastattelutilanteessa teemoja olikin mahdollisuus laajentaa ja syventää tarkentavilla lisäkysymyksillä. Kaikki teema-alueet käytiin haastateltavien kanssa läpi, näin pyrittiin varmistamaan ja turvaamaan tarvittavan tiedon saanti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48, 103.)

Haastattelujen tallentaminen tavalla tai toisella on välttämätöntä. Tutkimuksessa käytin haastattelujen tallentamiseen sanelulaitetta, joka helpotti haastattelujen litterointia. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollisti sen, että haastattelut sujuivat hyvin ja itse haastatteluista saatiin luotettavaa tutkimusaineistoa. Mielestäni nauhoittaminen ei vaikuttanut haastattelujen sisältöön. Haastattelutilanteissa en havainnut, että kukaan haastateltavista olisi jännittänyt nauhoittamista. Minulle jäi käsitys, että haastateltavat unohtivat pienen tallentimen olemassaolon pian haastattelun alun jälkeen.

Haastattelujen nauhoittamisesta sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen tutkimusluvan ja -sopimuksen yhteydessä. Ennen haastatteluteemoihin siirtymistä oli joukko kartoitettavia kysymyksiä, joissa haastateltavan oli mahdollista kuvailla nykyistä työnkuvaansa ja tehtäviään sekä työhistoriaansa Savonlinna-Säämingin seurakunnassa. Tämä mielestäni edesauttoi siinä, että haastatteluihin muodostui luonteva ja keskusteleva ilmapiiri. Haas-

tatteluista ei kehkeytnyt kuulustelu, vaan keskusteluhetki haastateltaville tärkeästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ja teemahaastattelulle on ominaista, että kohdejoukko on yleensä pieni. Tällöin haastateltavan kohdejoukon valinta suoritetaan tutkimuksellisesti tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Tätä kohdejoukon tuottamaa tutkimusaineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan määrässä vaan laadussa. Tällainen harkinnanvarainen otanta vaatii tutkijalta kykyä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. Teorialähtöisessä analyysissä ilmiöstä jo tiedetty sanelee, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Tuomi & Sarajärvi 2003, 100.)

Tutkimusaineisto kerättiin Savonlinna-Säämingin seurakunnan yleishallinnossa ja esimiesasemassa olevilta johtavilta viranhaltijoilta. Yleishallintoa edustivat kirkkoherra ja talouspäällikkö. Lähiesimiehiä edustavat kaikki toiminnallisen puolen keskeisien tehtävälueiden vastaavat viranhaltijat. Kaikkiaan haastateltavia johtavassa virassa olevia viranhaltijoita oli seitsemän. Olettamuksena haastateltavien valinnassa oli, että heillä on tutkimuksen aihepiirin kannalta merkittävä asiantuntemus. Johtavassa asemassa olevilla viranhaltijoilla voidaan otaksua olevan myös kiinnostus osaamisen ja kouluttautumisen ohjauksen vahvistamiseen sekä oppimisympäristön kehittämiseen.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Mielestäni yksilöhaastattelut sopivat tämän tyyppiseen nauhoitettavaan tutkimusaineiston keräämiseen. Tavoitteena oli, että haastateltavalla oli luonteva mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan haastatteluteemoista mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2009. 205). Haastattelun ajankohdasta sovittiin puhelimitse. Tällöin sovittiin myös, että haastattelun tekemiseen varataan aikaa noin kaksi tuntia. Haastattelupaikan sai valita haastateltava. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat valinneet haastattelupaikaksi oman työhuoneensa. Työhuoneen valinta haastattelupaikaksi toi itse haastattelutilanteeseen hieman levottomuutta. Osalla haastateltavista työhuone oli läpikulkutilana ja toisilla haastattelun aikana työhuoneisiin pyrki haastateltavan kanssa asioimaan muita työntekijöitä ja asiakkaita.

Varsinaisen haastattelutilanteen alussa kertosin haastateltavalle nauhoitettujen tietojen luottamuksellisuudesta ja nimettömyydestä. Korostin erityisesti sitä, että haastateltavat eivät tule olemaan tunnistettavissa kirjallisesta tutkimusmateriaalista. Painotin myös sitä, että nauhoitettua haastatteluaineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin käsillä olevaan hanketutkimukseen ilman haastateltavan lupaa. (Eskola & Suoranta 2003, 57.) Haastattelut kestivät keskimäärin puolitoistatuntia. Lyhin haastattelu oli kestoltaan 57 minuuttia ja pisimpään haastattelussa kului aikaa kaksi tuntia 16 minuuttia. Haastatteluajassa sain kaikki kysymykseni esitettyä. Nauhoitettua tutkimushaastattelua syntyi kaikkiaan noin 11 tuntia. Haastattelut sujuivat myönteisessä ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä. Haastattelutilanteet eivät näyttäneet väsyttäneen ja turhauttaneen haastateltavia. Haastateltavat toivat hyvin avoimesti omia ajatuksiaan ja mielipiteitään teemoihin liittyviin kysymyksiin. Ennen varsinaista aineiston analysointia tein valikoituja litterointeja, jolloin puhtaaksikirjoitin vain sellaista haastatteluaineistoa, joka on oleellista tutkimuksen raportoinnissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 142).

#### 5.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto tarjoaa lähes rajattomat tulkintamahdollisuudet. Teemahaastattelun tuottaman aineiston analysointi voi olla hankalaa, koska siihen ei ole tarjolla mitään valmiita malleja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Analyysin tavoitteena on järjestää aineisto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa aineiston tulkinnan ja tulosten saatavuuden. Aineiston analysointi edellyttääkin tulkintateoriaa, joka ohjaa tutkijan valintoja ja sitä mitä hän aineistosta etsii. Analyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tällöin aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Eskola & Suoranta 1998, 82; Tuomi & Sarajärvi 2003, 99.) Tällaista muokattua ja ryhmiteltyä haastatteluaineistoa tutkija tarkastelee omasta ymmärryksestään käsin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150).

Analyysivaiheen alussa on oleellista tiedostaa, tekeekö analyysin aineistolähtöisesti vai teorialähtöisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Analyysitapa tulee valita sen mukaan, mikä tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Tämän tutki-

muksen tutkimusanalyysi perustuu teorialähtöisyyteen. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli. Teorialähtöisessä analyysissä lähdetään teoriasta ja empirian kautta palataan siihen (Eskola 2000,10).

Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Kyse on siis siitä, että aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöisessä analyysissä ilmiöstä jo tiedetty sanelee, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99, 100.) Aineiston analysoinnissa yhdistyvät sekä analyysi että synteesi. Tällaisesta toiminnasta käytetään myös nimitystä abstrahointi. Tällöin tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99, 100; Metsämuuronen 2000, 51.)

Analyysissa tarkastelin aineistoa teorialähtöisesti ja keskityin haastattelujen sisältöön. Aineiston analysointi ja luokittelu nousevat oppivan organisaation oppimisympäristön infrastruktuurin teoreettisesta viitekehystä. Aineiston luokittelu perustuu tästä teoreettisesta viitekehystä nouseviin haastatteluteemoihin. Mielestäni tutkimuksen teorialähtöiset teemat onnistuivat kokoamaan ja kuvaamaan aineiston sisältöä. Teemoitettussa analyysissä tulee esiin haastateltavien ääni. Analyysin tuloksia esitellessäni olen käyttänyt suoria lainauksia haastateltavien puheista, jotka mielestäni rikastuttavat tekstiä. Suorat lainaukset olen merkinnyt sisennyksellä.

Haastatteluista kertyi litteroitua tutkimusaineistoa yli 100 sivua. Ennen litterointia olin jo päättänyt, mikä aineistossa kiinnostaa. Kiinnostukseni kohteena olivat haastattelu-massasta nouseva tutkimusaineisto, joka palvelee tutkimusongelmaan liittyviä tutkimusteemoja. Aloitin analyysin lukemalla haastattelut useampaan kertaan läpi. Samalla kun kävin läpi aineistoa, erotin ja merkitsin tutkimusteemoihin sisältyvät lauseet ja avainsanat lihavoivalla ja alleviivauksella. Merkatun haastatteluaineiston keräsin yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Kaiken muun aineiston jätin pois tutkimuksesta. Tämän

tutkimusaineistosta valikoidun aineiston jäsentelin teeman mukaisiin luokkiin. Näin koostettua tutkimusaineistoa kertyi noin 60 sivua.

Teeman mukaisiin luokkiin jäsennellyn aineiston tyypittelin vielä mahdollistaviin ja estäviin asiakokonaisuuksiin. Tyypittelyä tehdessäni minulle vahvistui käsitys, että oppimisympäristön kehittäminen lähtee liikkeelle olemassa olevan tilanteen tiedostamisesta. Tällöin merkittävää on, että oppimista edistävät ja haittaavat tekijät tunnistetaan. Vasta vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen mahdollistaa mahdollisten häiriötekijöiden poistamisen ja varsinaisen kehittämistyön. Analyysin edetessä selvensin vielä aineistoa poistamalla toistoja. Tämä teemapohjaisesti jäsennelty ja tyypitelty mahdollistavien ja estävien tekijöiden 37 sivua käsittävä tiivistelmä on varsinainen tutkimusaineisto ja tutkimuksellinen materiaalipaketti.



## 6 TULOKSIA JA TULKINTAA

Tutkimus ei ole valmis, kun tulokset on analysoitu. Tuloksia on myös selitettävä ja tulkittava (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Tulosten tarkastelussa tutkija pyrkii tuottamaan analyysin pohjalta omia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Tutkijalla on mahdollisuus pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys. Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Tutkijan on kuitenkin hyväksyttävä se, että mikään tutkimus ei voi tuottaa lopullista totuutta mistään asiasta (Varto 1992, 19). Onnistuneen tulkinnan peruskriteeri on kuitenkin se, että tutkimuksen lukija voi lukemansa aineiston pohjalta tehdä samat havainnot ja tulkinnat kuin tutkija, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä tutkijan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151).

### 6.1 Strategia oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

Meillä tuo strategia on laadittu sillä tavalla alhaalta ylöspäin, jossa näkyy mitä me työntekijät koemme tärkeäksi ja mihin suuntaan tulisi mennä (H1).

Savonlinna-Säämingin seurakunnassa strategiset tavoitteet ja painopistevalinnat on laadittu keskustellen alhaalta ylöspäin. Seurakunnassa strategiassa näkyy työntekijöiden tahdon ilmaisut sellaisina painopiste- ja tavoitelausekkeina, jotka he kokevat tärkeiksi suunnatessa työtään. Seurakunnan työntekijöiden keskuudessa on myös huomattu uusi suunta, joka liittyy kouluttautumisen kokonaisnäkemykseen. Työntekijöiden osaamista pyritään ylläpitämään ja osaamisvalmiutta vahvistamaan tavoitteiden suuntaisesti. Tämä on tarkoittanut sitä, että työaloilla on pitänyt miettiä nyt enemmän osaamiskokonaisuutta. Eri työalojen kouluttautumisia on pyritty nivomaan toisiinsa. Tätä pyrkimystä vahvistamaan on kirkkoherran toimesta laadittu kouluttautumisen raportointilomake. Raportointilomakkeessa (liite 4) muistutetaan ja veloitetaan jakamaan opittu osaaminen ensisijaisesti omalla työalalla.

Yksittäisellä tehtäväalueella strateginen osaamisen ohjaus tulee esille varsinaisessa toiminnassa. Koulutuksia ja kouluttautumisia pyritään miettimään vuosittain, kun suunnitellaan toiminnan tavoitteita. Oppiminen ja osaaminen nähdään ennen kaikkea operatiivisena toimintana ja ohjauksena. Yksittäisten tehtäväalueiden sisällä toiminnan strategiset painopisteet onkin huomioitu koulutussuunnittelussa ja koulutusohjauksessa. Työntekijöitä on rohkaistu hakeutumaan strategian mukaisiin koulutuksiin. Kouluttautumisen kautta on vahvistettu tietoa ja osaamista erilaisista jumalanpalveluksista ja niihin liittyvistä uusista toiminnallisista menetelmistä ja toteuttamistavoista. Lapsityö on järjestänyt pyhyyskoulutusta lastenohjaajille. Nuorisokanttori on ohjattu hakeutumaan nuorisomuusikkokoulutukseen vahvistamaan osaamistaan nuorisomusiikkikasvatustyössä.

Toiminta voi olla strategian mukaista, mutta jos puhutaan kouluttautumisesta ja koulutuksesta, niin tätä ei tapahdu ainakaan tietoisesti (H4).

Koulutushakemuksia ei ole peilattu toiminta- ja taloussuunnitelman keskeisiin tavoitteisiin ja painopisteisiin (H7).

Vaikka seurakunnalla on halu vahvistaa osaamisvalmiutta tavoitteiden suuntaisesti, niin strateginen suunnittelu ja kouluttautuminen eivät liity ja linkity toisiinsa. Seurakunnalla ei ole osaamisen kehittämistä koskevia tavoitteita. Seurakunnan strategisesta osaamisen ohjauksesta puuttuu kokonaisnäkemys. Strategia ei luo kehystä osaamisen kehittämislle. Työntekijöiden oppimisen ja osaamisen kehittäminen seurakunnassa ei ole suunnitelmallista ja johdonmukaista. Strategia-asiakirjoista ei löydy oppimisen ja osaamisen tavoitekuvauksia. Oppiminen ja osaaminen kulkevat omia polkujaan ja toiminnan strateginen tavoiteasettelu omiaan. Nämä kirjalliset dokumentit ovat ensisijaisesti toiminnallisia asiakirjoja, joissa ei ole osoitettu koulutustarvetta koko henkilökunnalle.

Työntekijät hakeutuvat sellaiseen koulutukseen, minne haluavat osallistua ja tuntuu hyvältä (H6).

Koulutus on enemmän yksityistä pääomaa ja aika vähän jaettua pääomaa ja osaamista (H7).

Ohjauksellisista pyrkimyksistä huolimatta strategian tavoitteiden soveltaminen henkilökoulutukseen jää etupäässä työntekijän omaksi asiaksi. Oppimisen ja osaamisen tavoitteet on jätetty kunkin työntekijän itsensä pohdittavaksi. Työntekijät valitsevat it-

selleen koulutustarjonnasta sopivimmat ja kiinnostavimmat koulutukset. Kouluttautumisessa ei niinkään katsota mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä pitäisi lisätä. Kouluttautuminen ei lähde strategisista tavoitteista ja painopisteistä. Työntekijöiden oppimista myös hyvin vähän jaetaan ja hyödynnetään muille. Työntekijöiden oman aktiivisuuden varaan jää se, että oppiminen ja osaaminen tulevat käyttöön. Kaiken kaikkiaan seurakunnassa ei ole vaadittu sitoutumista strategiaan kovin merkittävästi.

Koulutussuunnittelusta puuttuu yhteisöllisen kyvykkyyden kartuttamisen kehittämisstrategia. Osaamisen ja kouluttautumisen yksilönäkökulman rinnalla ei ole yhteisönäkökulmaa. Oppimisen suunta ja sisällöt, yksittäistapauksia lukuun ottamatta, eivät nouse seurakunnan strategisista tavoitteista. Henkilöstökoulutuksen tavoitteena ei nähdä sekä seurakunnan kyvykkyyden että työntekijän valmiuksien kehittämistä. Strategiseen johtamiseen olennaisesti kuuluva oppimisen ja yhteisöllisen osaamisen vahvistamisen yhdistäminen organisaation tavoitteisiin on heikkoa. Kehittämistarpeita ja kehittämisen painopistealueita ei määritellä erikseen osana seurakunnan kolmevuotista toiminnan ja talouden suunnittelua. Strategian mukainen kouluttautumisen ohjauksen puutteellisuus näkyy koulutussuunnitteluun liittyvässä koulutushakemuslomakkeessa (liite 3a), jossa ei ole tilaa esimiehen lausunnolle työntekijän kouluttautumisvalinnasta.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin keskeisiä strategisen ohjauksen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä voidaan kootusti kuvata taulukko 2. mukaisena.

TAULUKKO 2. Strategisen oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Mahdollistava	Estävä
Strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus	1. Strategiset tavoitteet ja painopistevalinnat on pyritty laatimaan alhaalta ylöspäin. 2. Tehtäväalueiden sisällä on toiminnan painopisteet pyritty huomioimaan kouluttautumisohjauksessa.	1. Strategia ei luo kehystä osaamisen kehittämiseksi, jolloin strategisesta osaamisen ohjauksesta puuttuu kokonaisnäkemys. 2. Strateginen ohjaus ja koulutussuunnittelu eivät ole käytössä.

## 6.2 Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

Savonlinna-Säämingin seurakunnan rakenne ja toimintajärjestelmä on joustava. Kevyt organisaatiomalli ja päätöksentekorakenne eivät liiemmin ohjaa kouluttautumista. Lähesimiesjärjestelmä on osaltaan oppimista mahdollistava. Yhteistyötoiminnalliset rakenteet ovat kouluttautumista ja osaamisen vaihtoa mahdollistavia. Tehtäväalueilla on mahdollisuus jatkuvaan keskusteluun ja osaamisen jakamiseen. Organisaatorakenne ja toimintajärjestelmät pitävät sisällään sellaisia areenoita, että osaamisen jakaminen on mahdollista. Kanttorit ovat käyneet kouluttamassa lastenohjaajia. Perheneuvojat ovat olleet mukana isoiskoulutuksessa.

Osaaminen ja oppimistarve muuttuvat tässä rakenteessa ja toimintajärjestelmässä kasvottomaksi (H5).

Rakenne- ja toimintajärjestelmätasolla kouluttautumiseen liittyvää päätöksentekojärjestelmä koetaan byrokraattisena ja jähmeänä. Työntekijä kokee päätöksentekobyrokratian vaikeana. Hän ei tiedä mitä kautta koulutukseen hakeudutaan ja miten hän saisi rahat koulutukseen hankittua. Rakenne- ja toimintamalli eivät myöskään pysty nopeasti reagoimaan toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin. Tämän vuoksi on ohi virallisen järjestelmän ja byrokratian osalla tehtäväalueista muutamia tuhansia euroja rahaa kouluttautumista varten.

Osaaminen on irrallista, vaikka sitä on paljon tässä yhteisössä (H3).

Ei ole tehty tilaa jakaa tietoa organisaatiossa, vaan seurakunnan työntekijä juoksee monessa tehtävässä tukka putkella (H2).

Tällainen rakenne ja toimintajärjestelmä eivät yhteisöllistä osaamista vahvista. Ne eivät auta osaamisen integroimista. Organisaation rakenteet ja toimintajärjestelmät eivät muodosta osaamisen jakamisen puitteita. Rakenteet ja toimintajärjestelmät eivät motivoi ja vahvista tiedon jakamista. Työntekijät eivät tunnista mahdollisesti käytössä olevia osaamisen jakamisen areenoita. Osaamisen jakamisen foorumit ja areenat ovat määrittelemättä ja nimeämättä. Näin ollen ne sallivat osaamisen piilottamisen.

Työntekijöiden oppimista jaetaan ja hyödynnetään vähän ja vain satunnaisesti. Työntekijöiden käymät koulutukset eivät tule tietoon toisille työntekijöille. Koulutuksen raportointi muille on harvinaista. Oppimiseen ja kouluttautumiseen kehitetty palautejärjestelmä on vain paperilla oleva irrallinen toive. Ohjattua osaamisenvaihtoa ei ole organisoitu. Toimintajärjestelmä koulutuksen jakamiseen puuttuu koko työyhteisöstä. Rakennetasolla ei ole tietoisesti luotu oppimisen yhteistoimintamalleja, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen.

Rakenne ja toimintajärjestelmät tuottavat aikapulaa. Töissä on jatkuva kiire. Pysähtymiseen ja miettimiseen ei ole riittävästi aikaa. Johtamistyö jää vähälle, koska esimiestyössä mennään toiminnan ehdoilla. Perustyön tekeminen vie johtamistyöltä aikaa. Aikaresurssi ei riitä oppimista ohjaamaan ja johtamaan. Tämä heikentää tehtäväaluejakaisen lähiesimiesjärjestelmän mahdollisuutta toimia johtamisen välineenä osaamisen ohjauksessa. Esimiehet eivät ehdi huolehtia henkilöstön kehittämisestä, koska tehtäviä ja vastuuta ei ole jäsennelty. Organisaatorakenne, joka toimii toiminnan viitekehyksenä, ei säätele Savonlinna-Säämingin seurakunnassa osaamisen jakamisen ohjausta.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin keskeisiä rakenteellisia ja järjestelmätasoisia ohjauksen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä voidaan kootusti kuvata taulukko 3. mukaisena.

**TAULUKKO 3.** Rakenteiden ja toimintajärjestelmien oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Mahdollistava	Estävä
Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa	1. Tehtäväaluejakoinen lähiesimiesjärjestelmä mahdollistaa osaamisen ja kouluttautumisen lähiohjauksen ja samalla vähentää organisaation sisäistä epävarmuutta.	1. Organisaation rakenteet ja toimintajärjestelmät eivät mahdollista osaamisen yhteisöllistä integraatiota. 2. Organisaatorakenne toiminnan viitekehyksenä toimii heikosti, tuottaen rooliristiriitaa ja epätasapainoa.

### 6.3 Toimintakulttuuri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

Meillä on positiivinen koulutusmyönteinen ilmapiiri (H4).

Savonlinna-Säämingin seurakunta on opinhaluinen ja oppimismyönteinen paikka. Seurakunnassa työntekijät ovat innostuneita työstään ja tekevät töitä sydämellään. Organisaatiokulttuuri tukee oppimista sekä halukkuutta muutokseen ja kehittymiseen. Seurakunnassa vallitsee koulutusmyönteinen ilmapiiri.

Toisaalta seurakunnassa toimitaan perinteisillä linjoilla. Toimintakulttuuri suuntaa työntekijöiden taipumusta pysytellä mukavuusvyöhykkeellä. Toimintakulttuuri vahvistaa työntekijöiden luontaista tarvetta pysyä entisissä, tutuissa ja turvallisissa toimintamalleissa. Toimintakulttuuri ei tue osaamisen jakamista yksilöiden, tehtäväalueiden ja koko työyhteisön rajapintojen ja rakenteiden yli.

Osaaminen on omaa pääomaa, jolloin kulttuuriset toimintamallit ovat hyvin vahvasti työntekijäkeskeisiä (H3).

Suojellaan itseä, ei luovuteta ja anneta osaamista muille areenoille (H3).

Toimintakulttuuriset toimintamallit ovat vahvasti työntekijäkeskeisiä. Oma osaaminen omistetaan ja osaamisen vahvistaminen nousee ensisijaisesti työntekijän omista intresseistä. Työntekijöille annetaan mahdollisuuksia kouluttautua juuri siihen suuntaan mihin he haluavat. Viimekädessä työntekijä tekevät kouluttautumisvalinnan ja päätöksen siitä, että mitä ammatillista osaamista he haluavat vahvistaa. Työntekijät haluavat myös pitää oman osaamisensa itsellään ja päteä sen kautta työntekijänä.

Lähiesimiehet pitävät vähän yhteyttä toisiinsa, jolloin ei myöskään yhteistyö toimi. Vastuun ottaminen oppimisen ja osaamisen ohjauksen kehittämisestä on heikkoa. Strategian mukainen oppimisohjaus ei ole mikään itsestään selvyys. Esimiehet keskittyvät enemmän perustyöhön kuin oppimisen ohjaukselliseen vastuuseen. Tällöin myös ohjauksellisten välineiden kehittäminen tyrehtyy. Esimiesten ohjaamisen työkalut ja toimintamallit eivät ole yhteistä omaisuutta. Esimiehillä saattaa olla hyviä keinoja ja välineitä oppimisen ohjaukseen, mutta niistä toiset esimiehet eivät tiedä.

Hankittua osaamista pidetään vakan alla. Omasta kouluttautumisesta ja osaamisesta ei pidetä ääntä. Työntekijät ovat oppineet vaikenemaan osaamisesta. Pelätään tuottaa osaamista yhteiseen käyttöön. Työntekijät tuntevat tarvetta suojautua. Vallitsee piilevää pelkoa siitä, että työtä tulee työn päälle. Toimintakulttuurissa vallitsee perusoletus, että osaamisen julkistaminen tuottaa lisätyötä.

Toimintakulttuurissa on myös ujoutta ja arkuutta tuoda esiin omaa osaamistaan. Pelätään, että hyvä ei riitä, vaan pitää olla erinomainen. Kateutta herättää toisen työntekijän kouluttautumisella saavuttama osaamispääoma. Työyhteisössä ei pidetä varsinkaan siitä, että työntekijä on valmis jakamaan osaamistaan toisille. Tällainen toimintakulttuuri ja toimintamalli ohjaavat siihen, että yhteinen oppiminen tyrehtyy ja rajautuu yksilöllisen työn konteksteihin. Kouluttautuminen linkittyy työntekijöiden omiin koulutuksen merkityksiin. Työntekijöiden vuorovaikutusmallit, joissa jaetaan ja hyödynnetään tietoa ja osaamista eivät ole päässeet kehittymään.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin keskeisinä organisaatiokulttuurisina oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavina ja yhteisöllistä oppimista vahvistavina ja estävinä tekijöinä voidaan kootusti kuvata taulukko 4. mukaisena.

TAULUKKO 4. Organisaatiokulttuurisien toimintamallien ja ilmapiirin oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Mahdollistava	Estävä
Organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa	1. Toimintakulttuuri on oppimismyönteinen sekä muutokseen ja kehittymiseen pyrkivä.	1. Työyhteisön toimintakulttuurisessa reviirijattelu- ja vuorovaikutusmallissa ei kyetä ohjauksellisesti tukemaan osaamisen karttumista ja jakamista rajapintojen ja rakenteiden yli. 2. Toimintakulttuuri vahvistaa työntekijöiden taipumusta pysytellä mukavuusvyöhykkeellä jolloin yhteinen oppiminen tyrehtyy ja rajautuu.

#### 6.4 Johtamistyön keinot ja välineet oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

Savonlinna-Säämingin seurakunnassa resurssit kouluttautumiseen ja osaamisen ohjaukseen ovat riittävät. Työntekijöiden lähettämiseen koulutukseen on aina ollut riittävästi rahaa. Koulutusmäärärahoista ei ole leikattu. Lähiesimiesjärjestelmä osaltaan vahvistaa oppimisen ja osaamisen ohjausta operatiivisella tasolla.

Tehtäväalueilla ovat pääsääntöisesti käytössä kehityskeskustelut, jotka koetaan tärkeiksi johtamisen välineiksi. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus kartoittaa työntekijän osaaminen ja saada selville, vastaako se työn tarpeisiin. Kehityskeskusteluissa lähiesimies voi myös esittää työntekijöille mitä kouluttautumista suositaan.

Muuta konkreettista välinettä ei ole olemassa kuin kehityskeskustelut ohjata työntekijöiden kouluttautumisvalintoja (H3).

Selkeät linjaukset puuttuvat johtamistyöltä (H1).

Ohjauksen ja johtamisen välineiden kehittäminen on jäänyt vähälle. Vaikka kehityskeskustelut ovat pakollisia, niin siitä huolimatta kehityskeskusteluja ei käydä kaikilla tehtäväalueilla. Esimiehet eivät tiedä toistensa kehityskeskustelujen sisältöjä, koska yhteisiä keskustelukaavakkeita ei ole käytössä. Yhteenvedonomaista raportointia kehityskeskusteluista ei koota. Osaamiskartoitukset eivät ole käytössä oppimisen ja osaamisen ohjauksessa.

Koulutuksen jälkeistä opitun soveltamista ei ole systemaattisesti järjestetty. Johtamistyössä ei ole luotu toimivia oppimisprosessien jakamisen välineitä. Yhteistoiminnallinen oppimisen ja osaamisen refleктоiva jakaminen on heikkoa. Tällaisessa johtamisessa vaarantuu osaamisen johtamisen tärkein tavoite toimia sillanrakentajana organisaation strategian ja työntekijöiden osaamisen välillä. Johtamistyö ei määrätietoisesti ja tavoitteesuuntaisesti edistä ja tue koko organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Tavoitteena pidettävä johtamisen välineiden ja keinojen kehittymättömyys vaarantaa tiedon jakamisen ja tiedon tuottamisen organisoinnin.



Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin keskeisinä johtamistyön keinoina ja välineinä oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavina ja estävinä tekijöinä voidaan kootusti kuvata taulukko 5. mukaisena.

TAULUKKO 5. Johtamistyön keinot ja välineet oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavina ja estävinä tekijöinä

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Mahdollistava	Estävä
Oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet	1. Kehityskeskustelu on käytössä lähes kaikilla tehtäväalueilla osaamisen ohjauksen välineenä.	1. Johtamistyössä keskitytään enemmän perustyöhön kuin oppimisen ohjaukselliseen vastuuseen. 2. Johtamistyössä ei ole organisoitu toimivia tiedon jakamisen, käsittelyn ja tiedon tuottamisen välineitä.

### 6.5 Varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

Ei ole olemassa sellaista palkkiojärjestelmää, että koulutuksen tai lisäpätevyyden saaminen selkeästi palkittaisiin (H2).

Kannustusta on, että on mahdollisuus käyttää osaamistaan perustyoösään (H5).

Tutkimusaineistosta ei löytynyt varsinaisia oppimista tukevia varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmiä. Savonlinna-Säämingin seurakunnassa ei ole käytössä palkkiojärjestelmää, jossa koulutuksen tai lisäpätevyyden saaminen selkeästi palkittaisiin. Oppimista ja osaamisvarannon kasvua ei osoiteta eikä palkita. Seurakunnassa ei ole kehitetty riittejä eikä traditioita, joilla työntekijä huomioitaisiin kouluttautumisesta ja osaamisen haltuun ottamisesta. Seurakunnassa ei myöskään julkisteta sitä, että työntekijä on saanut kouluttautumisensa päätökseen. Seurakunnassa ei mitata ja seurata työntekijöiden kehittymistä, oppimista ja osaamista. Seurakuntaan ei ole luotu systemaattista seuranta- ja arviointijärjestelmää. Osaamiskartoitusta ei ole osaamisen mittaamiseen ja todentamiseen. Seurakunnassa ei ole kehitetty palaute- ja arviointitiedoista koko organisaation oppimisen refleksiivistä prosessia.

Seurakunnassa ei ole käytössä harkinnanvaraista palkkausjärjestelmää. Kouluttautuminen ja lisäpätevyyden hankkiminen ei näy palkkauksessa. Seurakunnassa ei mitata ja seurata työntekijöiden kehittymistä, oppimista ja osaamista. Töiden laaja-alaistumista ja vastuiden lisääntymistä kannustamiseen ja palkitsemiseen ei ole pohdittu. Työtä ja töiden jakamista mietitään käytännön toiminnan kautta, ei osaamisen ja oppimisen kannalta. Välillistä kannustusta ja palkitsemista on kuitenkin mahdollisuus saada. Kehityskeskustelun yhteydessä on mahdollisuus saada palkitsevaa arviointia. Hyvistä työsuorituksista voi myös saada kiitosta. Seurakunnassa ajatellaan palkintona sitä, että ylipäätään lähetetään koulutukseen. Kannustukseksi nähdään myös se, että on mahdollisuus käyttää osaamistaan perustyössään.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin keskeisinä oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät voidaan kootusti kuvata taulukko 6. mukaisena.

TAULUKKO 6. Oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Mahdollistava	Estävä
Oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät		1. Palkitsemisjärjestelmää sekä riittejä ja traditioita, joilla työntekijä huomioitaisiin kouluttautumisesta ja osaamisen haltuun ottamisesta, ei ole kehitetty. 2. Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä ohjaamaan ei ole luotu systemaattista seuranta- ja arviointijärjestelmää.

## 6.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Savonlinna-Säämingin seurakunnan arvoperustassa näkyy tietoinen pyrkimys tukea oppimista ja kouluttautumista. Raili Moilaseen (2001) viitaten voidaan sanoa, että seurakunnan arvoperusta on kunnossa seurakunnan kehittämiseksi oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation teorioista nouseva yksilöiden oppimisen korostus näkyy

työntekijöiden vaikuttamismahdollisuutena omaan ammatilliseen kasvuunsa ja oppimiseensa. Yksistään arvoperustan varaan ei kuitenkaan oppivaa organisaatiota voi rakentaa. Oppiva organisaatio on ennen kaikkea kokonaisuus, johon kuuluvat yksilö oppijana ja organisaatio oppimismahdollisuuksien luojana. Arvoperustan lisäksi oppiminen vaatii tietyn muodon ja tuen.

Oppivaksi organisaatioksi kehittymistä estää strategian tavoitteiden näkymättömyys osaamis pääoman kartuttamisessa. Tämä näkyy sekä kouluttautumisolunnoissa että osaamisen omistamisessa. Yhteisöllisen kyvykkyyden ja osaamisen jakamisen pyrki-mykset eivät toteudu työyhteisön arjessa. Strategian mukaiset painopisteet ja tavoitteet eivät toimi systemaattisina ohjauksellisina valintoina. Oppivan organisaation keskeinen piirre ei toteudu, jossa oppimisen tavoitteet ja sisällöt johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Strategia ei luo kehystä osaamisen kehittämislle. Strateginen ohjaus ei yhdistä osaamisen kehittämistä organisaation tavoitteisiin ja strategioihin.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan rakenne ja toimintajärjestelmä on joustava. Osal-taan tämä joustavuus palvelee oppivaksi organisaatioksi kehittymistä. Leenamaija Ota-lan (2000) mukaan oppivan organisaation perustan muodostaa organisaation rakenne, joka joustavuudellaan mahdollistaa uudelleen organisoitumisen. Oppivaksi organisaati-oksi rakentumista estää se, että ei ole tietoisesti luotu oppimisen yhteistoimintamalleja, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen. Samalla ei toteudu oppivan organisaation tunnusomaisena piirteenä kattava ja tehokas osaamisen siirtämisen mahdollistava tie-donkulku. Rakenteet ja toimintajärjestelmät eivät tue osaamisen yhteisöllistä integraa-tiota. Organisaation rakenne ja ohjausjärjestelmät eivät saata työntekijöitä yhteen ja oppimaan toisiltaan. Organisaation rakenne ja ohjausjärjestelmät eivät suuntaa oppimis-ta yksilöistä organisaation yhteiseksi kyvykkyydeksi.

Mike Pedler, John Burgoyne ja Tom Boydell (1991) mukainen tehtäväalueiden ja toi-menkuvien ylittämisen mahdollistavat toimintamallit eivät ole käytössä. Organisaatiorakenne, joka toimii toiminnan viitekehystenä, ei säätele oppimisen ja osaamisen jakamisen ohjausta. Oppimista ohjaavat koordinoitijärjestelmälliset, joita tarvitaan organisaation yksilöiden ja yksiköiden osaamisen niveltämiseen toisiinsa, eivät toimi tehokkaasti. Samalla organisaatiorakenne sosiaalisen toiminnan viitekehystenä toimii

heikosti, tuottaen rooliristiriitaa. Tällainen rakenne ja toimintajärjestelmä suosivat yksityisen osaamispääoman kartuttamista eikä niinkään yhteisöllisen osaamisen vahvistamista. Tällöin rakenne ja ohjausjärjestelmät eivät tue oppivan organisaation määrittämän mukaisesti osaamisen kokoamista yhteiseksi osaamispääomaksi ja vahvuudeksi.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys oppimiselle. Toimintakulttuuri ja ilmapiiri luovat osaltaan puitteet oppimiselle. Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintakulttuuri ja ilmapiiri eivät tue koko organisaation oppimista. Toimintakulttuuri vahvistaa työntekijöiden taipumusta pysytellä mukavuusvyöhykkeellä. Työyhteisön on sisäänrakennettu muutosvastarinta. Muutosvastarinta ilmenee sekä yksilöissä että koko organisaation toimintatavoissa. Muutosvastarinnalla torjutaan asioita, joiden nähdään uhkaavan ja järkyttävän mukavuusvyöhykkeen turvallisuutta.

Organisaatiokulttuurissa yhteistoiminnalliselle oppimiselle häiriötä tuottavat työntekijöiden kehittymättömät vuorovaikutusmallit. Toimintakulttuurisessa reviiriajattelumallissa ei kyetä ohjauksellisesti tukemaan osaamisen jakamista rajapintojen ja rakenteiden yli. Organisaation toimintakulttuurissa on piileviä tunnetason ongelmia. Työntekijät tuntevat tarvetta suojautua ja piiloutua. Työntekijät ovat oppineet vaikenemaan osaamisesta ja osaamattomuudesta. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) kuvaama oppimisen yhteistoiminnallinen prosessi ei toteudu. Työntekijät eivät jaa ja luovuta omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön ja vastavuoroisesti ota toisten osaamisen haltuunsa. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osaamisen refleктоiva jakaminen on heikkoa. Toimintakulttuuria ohjaa enemmän yksityisen osaamispääoman kartuttamista kuin yhteisöllisen osaamisen vahvistamista. Organisaation yhteisöllistä oppimista edistävä hyvä turvallisen ja hyväksyvä ilmapiiri ei toteudu.

Johtajat ovat vastuussa oppimisesta. Oppivassa organisaatiossa esimiesten yhtenä keskeisenä tehtävänä on helpottaa oppimista ja kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oppimiseen. Savonlinna-Säämingin seurakunnan esimiestyö ei tue eikä kannusta ohjauksellisesti oppimisen ja osaamisen jakamiseen. Raili Moilasen (2001) korostama johtamisen merkitys oppivan organisaation rakentamisessa ei toteudu. Tämä vaarantaa osaamisen johtamisen tärkeimmän tavoitteen toimia sillanrakentajana organisaation strategian ja työntekijöiden osaamisen välille.

Seurakunnan johtamistyö ei määrätietoisesti ja tavoitesuuntaisesti edistä organisaation kyvykkyyttä ja työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Seurakuntaa ei nähdä oppivana järjestelmänä. Näin ollen esimiesten tehtävää ei myöskään nähdä oppimisprosessien ohjaajana. Oppivan organisaation johtamisen vaatima tehtäväkeskeisyydestä poisoppimiseen ei ole panostettu. Johtamisen välineiden ja keinojen kehittäminen ja resurssien varmentaminen jatkuvalla oppimiselle suotuisiksi on myös jäänyt johtamistyössä taka-alalle. Reginald W. Revans (1982, 1983) teorian mukainen esimiehen aktiivinen rooli osaamisen ohjaajana puuttuu. Johtamiskeinojen ja -välineiden kehittämiseen ei ole laitettu resursseja. Ensisijaisesti johtamistyötä ohjaa päivittäiset työtehtävät ja niistä selviytyminen.

Johtamistyössä ei ole luotu toimivia oppimisprosessien jakamisen järjestelmiä. Koulutuksen jälkeistä opitun soveltamista ei ole systemaattisesti järjestetty, koska osaamisen johtamista ei nähdä esimiehen perustyönä. Oppivan organisaatio osaamisen johtamisen ja ohjauksen tavoite tiedon jakamisen ja tiedon tuottamisen organisointi esimiestyössä ei toteudu. Tällöin myös osaamisen tehokas hyödyntäminen on puutteellista.

Työyhteisön tulee kyetä jatkuvasti arvioimaan toimintaansa ja oppimaan tuotetun tiedon perusteella. Savonlinna-Säämingin seurakunnassa ei ole kehitetty palaute- ja arviointitiedoista koko organisaation oppimisen refleksiivistä prosessia. Seurakunnassa ei mitata ja seurata työntekijöiden kehittymistä, oppimista ja osaamista. Oppimista ja kehittymistä ohjaamaan ei ole luotu systemaattista seuranta- ja arviointijärjestelmää. Edward L. Decin, James B. Connellin ja Richard M. Ryanin (1989) tutkimukseen viitaten palaute ja palkitseminen eivät ole oppimista ja oppimisen jakamista motivoivaa. Oppivan organisaation vahva piirre toiminnan arvioinnista ja havainnoinnista oppiminen on heikkoa.

Palkkiojärjestelmää, riittejä ja traditioita, joilla työntekijä huomioitaisiin kouluttautumisesta ja osaamisen haltuun ottamisesta, ei ole kehitetty. Oppimista ja osaamisvarannon kasvua ei osoiteta eikä palkita. Työntekijöiden oppimismotivaation ylläpitämiseen, osaamisen monipuolistamiseen ja osaamisen jakamiseen tarvittavat kannusteet ovat riittämättömät. Oppimisen kannustamiseen ja jakamiseen motivoivien työkalujen ja keinojen yksipuolisuus on myös ilmeinen.

Tutkimustulosten mukaan Savonlinna-Säämingin seurakunnassa on hyödyntämättä monia mahdollisuuksia ponnistelussa kohti oppivaa organisaatiota. Olemassa olevat johtamistavat, toimintajärjestelmät, toimintakulttuuri ja palkitsemiskäytänteet eivät näytä tukevan kovin hyvin osaamisen esiin saamista ja sen kollektiivista jakamista. Seurakunnassa ei toteudu Raili Moilanen (2001) oppivan organisaation kuvaus. Hän korostaa omiin tutkimuksiinsa nojaten, että oppiva organisaatio on toimintajärjestelmänä, jonka tavoitteena on organisaation, mutta myös yksilön menestys. Tällöin osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilöiden kehittäminen niin, että organisaatio hyötyy osaamisesta.

Määritelmä korostaa sitä, että oppiva organisaatio on kokonaisuus, jossa yksilöt oppivat ja organisaatio luo ja tarjoaa edellytykset oppimiselle. Tällöin oppivassa organisaatiossa painottuu hyvä oppimisen infrastruktuuri. Tätä käsitystä vahvistaa Leenamaija Ojalan (2000) oppivan organisaation kuvaukset. Hänelle oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Oppivalla organisaatiolla on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Taskinen (2006) kokoaa omassa tutkimuksessaan Raili Moilasan ja Leenamaija Ojalan käsitykset oppivasta organisaatiosta. Taskinen mukaan oppivasta organisaatiosta voidaan puhua vasta, kun organisaation rakenteet ja järjestelmät tarjoavat edellytykset oppimiselle.

Oppivan organisaation edellytyksenä on, että oppimisympäristön infrastruktuurin tulee olla tietoisesti johdettu kokonaisuus. Strategisen suunnan ja työntekijöiden oppimismotivaation on liityttävä yhteiseksi tavoite- ja tahtotilaksi. Organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintakulttuurin esteiden tunnistaminen, moninainen ohjauskeinojen soveltaminen ja palkitsevan arvioinnin on tuettava tätä kokonaisuutta. Oppivan organisaation esteeksi voivat muodostua kehittymättömät vuorovaikutusmallit, jotka tukahduttavat kollektiivisen oppimisen. Yhteisöllisen integraation tuen puuttuminen rakenteista ja toimintajärjestelmistä vähentävät osaamisen siirtämistä. Oppimisen ohjauksellinen keinovalikoiman yksipuolisuus ja systemaattisen arviointi- ja palkitsemisjärjestelmän kehittymättömyys heikentävät organisaation kyvykkyyden karttumista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISTEHTÄVIÄ

### 7.1 Savonlinna-Säämingin seurakunta oppimisympäristönä

Savonlinna-Säämingin seurakunnassa on jäänyt kysymättä, minkälaisen osaamisen varassa strategia voi onnistua. Seurakunnassa ei ole oppimisen ohjauksen merkitystä tiedostettu. Tästä johtuen oppimisen tavoitteet ja sisällöt eivät systemaattisesti nouse seurakunnan strategiasta. Strategia ei luo kehystä osaamisen kehittämiseksi. Koulututtamista ja osaamisen kartuttamista leimaa strategian tavoitteiden näkymättömyys. Toimintaa ja päätöksentekoa leimaa oletamus, että Savonlinnassa toimitaan vakaassa, vähän muuttuvassa toimintaympäristössä, jolloin kollektiivisen oppimisen ja oppimisen ohjauksen merkitys on suhteellisen vähäinen. Tavoitteeksi tulee asettaa strategisen oppimisen ja osaamisen ohjauksen vahvistaminen.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan rakenteet ja toimintajärjestelmät eivät mahdollista osaamisen yhteisöllistä integraatiota. Organisaatorakenne, joka toimii toiminnan viitekehyksenä, ei säätele oppimisen ja osaamisen jakamisen ohjausta. Rakennetasolla ei ole tietoisesti luotu oppimisen yhteistoimintamalleja, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen. Tavoitteeksi tulee asettaa kattava ja tehokas osaamisen siirtämisen mahdollistava tiedonkulku.

Seurakunnan organisaatiokulttuuriin toimintamalleihin on kiinnitettävä enemmän huomiota. Työyhteisössä on nostettava esille ja julkituotava sellaiset käyttäytymismallit, jotka vahvistavat työntekijöiden taipumusta pysytellä mukavuusvyöhykkeellä. Toimintakulttuurisena pyrkimyksenä tulee pitää yhteisöllistä oppimista edistävää ja edellyttävää hyvän luottamuksellisen, turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin luomista. Seurakunnassa tuleekin panostaa toimintakulttuurin muutokseen ja kehittymiseen tähtäävän tahotilaan.

Seurakunnassa johtamistyön painopisteen tulee muuttua. Oppiva organisaatio ei rakennu, kehity ja toimi ilman tietoista panostamista. Johdon tehtävä on rakentaa puitteet ja tukea organisaation oppimista. Johtamistyötä tulee terävöittää sekä sisällöllisesti että

ajankäytöllisesti. Koulutuksen jälkeistä opitun soveltamisen ja jakamisen ohjaukselta keinovalikoimaa tulee kehittää. Haasteeksi on otettava osaamisen kehittäminen koko organisaatiota palvelevaksi kyvykkyudeksi. Tavoitteeksi tulee määrittää sillan rakentaminen seurakunnan strategian ja työntekijöiden osaamisen välille.

Seurakunnassa uskotaan, että koulutusmyönteisyys riittää oppimista motivoivana ja palkitsevana tekijänä. Seurakunnassa ei ole tiedostettu työntekijöiden palkitsemisen, kannustavan arvioinnin ja osaamisen kehittymisen seurannan motivoivaa merkitystä. Ei ole myöskään ymmärretty, että työntekijät tarvitsevat oman oppimisensa ja kehittymisensä arvioinnissa oppimisen refleksiivistä prosessia. Kouluttautumisen vaikuttavuuden vahvistamiseen tarvitaan välineitä, joilla varmistetaan koulutuksen hyödynnettävyys sekä työntekijöiden osaamismotivaation säilyminen koulutuksen jälkeen. Tavoitteeksi tulee asettaa, että palaute- ja palkitsemisjärjestelmät kannustavat osaamisen kehittymiseen ja tiedon jakamiseen.

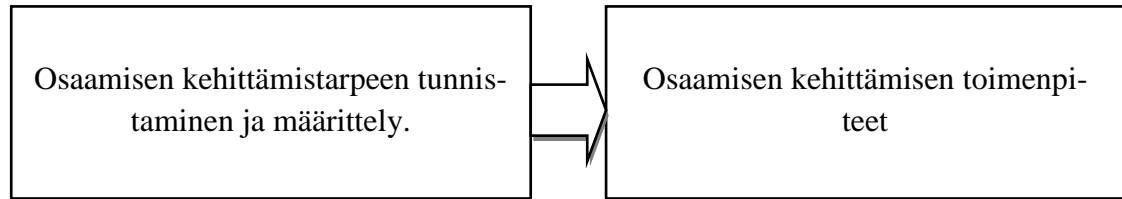
## 7.2 Oppimisen infrastruktuuriin investoiminen

Oppimisympäristön infrastruktuurin oppimista edistävien ja estävien tekijöiden tunnistaminen vaatii lähinnä kriittistä pysähtymistä nykytilan selvittämiseksi. Ilman pysähtymistä ja kriittistä tarkastelua on vaikea päästä selville oppimista mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Osaamiseen pitää myös ryhtyä investoimaan samalla tavalla kuin muihinkin työtä ja toimintaa palveleviin asioihin työyhteisössä. Osaamisen kehittämistarvetta tulee määritellä toisaalta henkilöstön halusta ja motivaatiosta kehittyä tehtävässään ja toisaalta organisaation tarpeesta saada uutta osaamista.

Lähivuosina Savonlinna-Säämingin seurakunnan toiminnan kehittämisen vaihtoehtona saattaa olla joko omaehtoinen kehittyminen tai taloudellisten ja toiminnallisten reunaehdojen sanelema pakko. Muutos voi olla luonteeltaan reaktiivista pakon sanelemaa sopeutumista olosuhteisiin tai se voi olla proaktiivista organisaation itse luomaa tulevaisuutta (Haveri & Majoinen 2000, 26). Olennaista on hyväksyä, että muutos on lähitulevaisuuden todellisuutta. Tärkeää on myös ymmärtää, että muutosreagoinnin on oltava kollektiivista. Tämä vaatii osaamisen yhdistämistä. Siirtyminen oppivaksi organisaatioksi ei



tapahdu yhtäkkiä, vaan vähitellen kehittymällä. Uudistamis- ja muutostyön onnistuminen vaatii uuden oppimista, muutosta tukevien rakenteiden ja ohjausjärjestelmien luomista sekä niille suotuisan ilmapiirin ja kulttuurin edistämistä. (Halava ym. 2009, 35; Viitala 2005, 105, 309.) Oppimisen infrastruktuurin investoimista ja siihen liittyvää kehittämistyötä voidaan kuvata kuvion 4. mukaisesti.



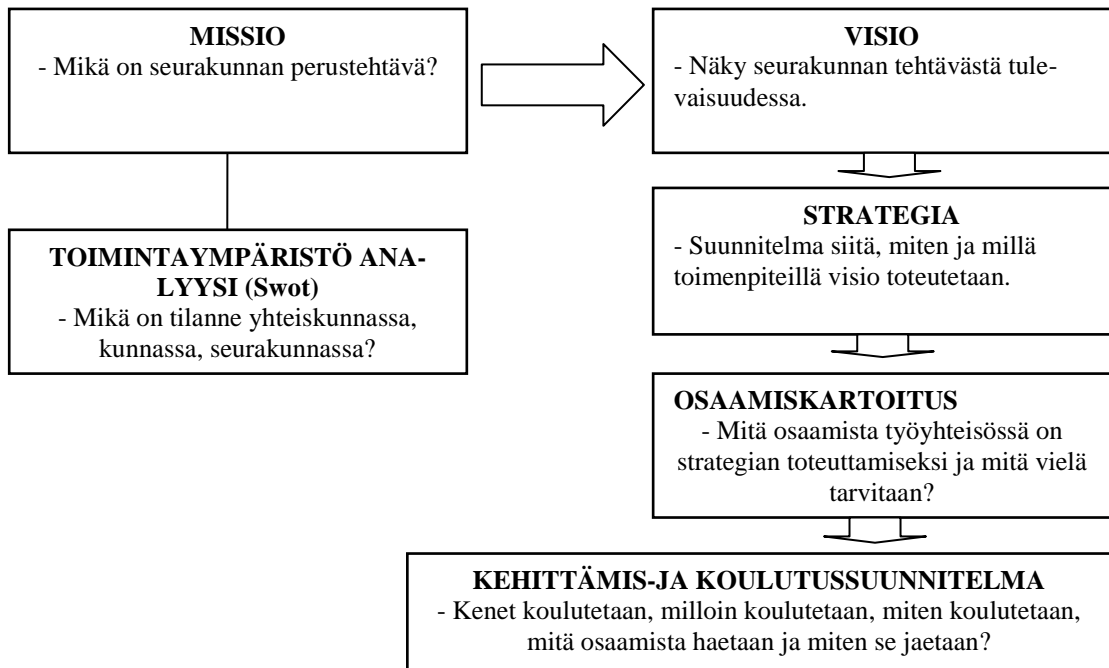
KUVIO 4. Osaamisen kehittäminen

Organisaatiot voivat oppia vain, kun ihmiset oppivat. Henkilöstön kehittämisen tavoitteeksi tulee asettaa työntekijöiden mahdollisuutta lisätä omaa ammatillista osaamistaan. Samalla tulee huolehtia seurakunnan toimintakyvykkyydestä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Oppimisen motivointiin tarvitaan oppimista vahvistavat puitteet, oppivan organisaation kulttuuri- ja johtamisperiaatteet. Tavoite vaatii strategisen oppimisen ja osaamisen ohjauksen vahvistamista. On määriteltävä, mitä osaamista strategiset tavoitteet vaativat ja kuinka osaamisen tuottaminen organisoidaan. Tällainen osaamistarpeiden määrittely ja suunnitelma osaamisen hankkimisesta pitäisi olla oleellinen osa strategiaa.

Laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma, joka liitetään osaksi seurakunnan strategiaa ja kolmevuotista toiminta- ja taloussuunnittelua. Henkilöstön kehittämissuunnitelma on näin osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön kehittämissuunnitelmalla etsitään tekijöitä, joihin panostamalla luodaan uusia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja organisaation kyvykkyyden vahvistamiseen. Henkilöstön kehittämissuunnitelman tulee sisältää perusteet henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen suuntaamiselle.

Kehittämissuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön kehitys ei jää vain hetkellisten operatiivisten taitojen parantamiseen. Kehittämissuunnitelmassa on merkittävää kirjoittaa auki sekä toimintaympäristöstä nousevat haasteet että perustehtävästä

nousevat vaateet ja painopisteet. Näiden haasteiden ja vaateiden tulee punoutua näkyväksi osaksi osaamiskartoituksen ja koulutussuunnitelman kysymyksenasettelua. Tällöin henkilöstön kehittämissuunnitelmaa voidaan kuvata kuvion 5. mukaisesti.



KUVIO 5. Koulutussuunnittelu osana seurakunnan toiminnan strategiaa (Huhta ym. 2003, 259).

Oppivassa organisaatiossa osaamista voi oppia, kehittää ja käyttää. Savonlinnäsäämingin seurakunnassa tulee ottaa käyttöön yhtenäinen osaamiskartoitus, jonka avulla opitaan tuntemaan työntekijöiden tavoitesuuntaisesti hyödynnettävää osaamista ja osaamisen kehittämishaasteita. Samalla yhdenmukaistetaan kehityskeskustelupohja, johon liitetään henkilökohtainen osaamiskartoitus ja työntekijän oma yksilöllinen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena on määrittellä osaamiset, jotka ovat keskeisiä tehtävän tavoitesuuntaiselle laadukkaalle suorittamiselle. Työntekijät osallistuvat itse omien osaamistarpeidensa selvittämiseen, oppimistavoitteiden muotoiluun sekä oppimistulosten arviointiin. Koulutushakemukseen (liite 3a) tulee lisätä tila esimiehen lausunnolle (liite 3b) haetun koulutuksen strategian mukaisesta osaamisen tavoitehakuisuudesta.

Osaamisen vahvistamista tukee osaamisen ja oppimisen areenoiden luominen, joiden avulla helpotetaan koulutuksen ja kouluttautumisen jälkeistä opitun soveltamista. Samalla tuetaan luottamuksellista ja myönteistä ilmapiiriä ja toimintakulttuuria panostamalla keskustelun ja kokemusten jakamiseen tehtäväalue- ja organisaatiotasolla. Rakennetaan seurakuntaan työyhteisön yhteinen verkkosoveltainen kollektiivinen tietovaranto ja tietokanta. Tietopankissa voi olla sekä tietoa integroiva että interaktiivinen sovellus käytössä. Integroivien sovellusten tarkoituksena on keskittää tiedon sijoittamista ja hyödyntämistä tietovarastona. Interaktiivisen sovelluksen tarkoituksena on tukea ihmisten vuorovaikutusta ja erityisesti tiedon käsittelyä, leviämistä ja hyödyntämistä.

Oppivassa organisaatiossa jokainen työntekijä on oppija. Oppimisen ja kouluttautumismotivaation kannalta on merkittävää, että osaamisen karttuminen myös palkitaan. Kehitetään palkitsemisjärjestelmää sekä riittejä ja traditioita, joilla työntekijä huomioidaan kouluttautumisesta ja osaamisen haltuun ottamisesta. Annetaan myönteistä palautetta ja palkitaan erinomaisesta osaamisesta ja onnistuneesta osaamisen kehittämisestä. Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä ohjaamaan luodaan systemaattinen seurantajärjestelmä, jonka avulla voidaan myös mitata kouluttautumisen vaikuttavuutta organisaation osaamisen kehittämiseen.

Organisaation oppimisympäristön oppimista mahdollistavat ja rajoittavat tekijät voivat olla hyvin moninaiset. Kehittämistyön kannalta näiden kitkatekijöiden tunnistaminen ja työstäminen on ensiarvoisen tärkeää. Oppimisympäristöä kehittämällä mahdollistetaan, että yksilö oppii ja samalla mahdollistuu myös organisaation kyvykkyyden kasvu. Oppiva organisaatio syntyy siitä, että panostetaan henkilöstön haluun ja motivaatioon kehittyä ammatillisesti. Samalla suunnataan ja ohjataan oppimisen ja osaamisen kasvua organisaation osaamistarpeisiin ja kyvykkyyden vahvistamiseen. Tavoitteena on oppimista tukevan infrastruktuuri luominen sellaiseksi, että haluaisimme itse olla oppijan paikalla ja niin innostavaksi, että voisimme lähettää lapsemme sinne oppiin.

Savonlinna-Säämingin seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuurin kehittämistarpeita ja kehittämistoimenpiteitä voidaan kootusti kuvata taulukko 7. mukaisena.

TAULUKKO 7. Yhteenveto oppimisen infrastruktuurin kehittämistarpeista ja kehittämistoimenpiteistä

Infrastruktuurin oppimisen ohjauksen alue	Kehittämistarve	Kehittämistoimenpiteet
Strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus	Strategian tulee luoda kehystä osaamisen kehittämiselle ja suuntaamiselle. Henkilökohtaisen kouluttautumisen tulee tukea koko organisaation kyvykkyyttä.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laaditaan osaamisen tavoite- ja kehittämissuunnitelma koko työyhteisöön.</li> <li>2. Otetaan käyttöön yhtenäinen osaamiskartoitus- ja kehityskeskustelutyökalu.</li> </ol>
Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa	Toimintarakenteen ja toimintajärjestelmien tulee mahdollistaa osaamisen yhteisöllisen integraation.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Rakennetaan kollektiivinen tietovaranto verkkoon, jossa on sekä tietoa integroiva että interaktiivinen sovellus käytössä.</li> </ol>
Organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa	Organisaatiokulttuurissa tulee vahvistaa toimintamalleja, jotka vahvistavat oppimisen ja osaamisen jakamisen luottamuksellista ja myönteistä ilmapiiriä sekä toimintakulttuuria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mahdollistetaan ohjauksellisen tuennan ja osaamisen jakaminen yksilöiden, tehtäväalueiden ja koko työyhteisön rajapintojen ja rakenteiden yli vahvistamalla sisällöllisesti ja laadullisesti yhteisiä keskustelufoorumeita.</li> </ol>
Oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet	Johtamistyössä tulee tehostaa ohjauksellisen tuen mahdollistavien seuranta- ja raportointijärjestelmien käyttöönottoa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Yhdenmukaistetaan kehityskeskustelujen pohja ja vahvistetaan kehityskeskustelujen osaamisen ohjauksellista funktiota osaamiskartoitusten avulla.</li> <li>6. Käytetään koulutushakemuksen esimieslausuntoa kouluttautumisen suuntaamisen ohjaukseen ja toteutetaan koulutuksiin haku useammin kuin kerran vuodessa.</li> </ol>
Oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät	Palkitsemisjärjestelmää sekä riittejä ja traditioita tulee kehittää. Samalla tulee luoda työntekijöiden oppimista ja kehittymistä ohjaamaan systemaattinen seurantajärjestelmä.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Otetaan käyttöön harkinnanvarainen henkilökohtainen palkanosa.</li> <li>8. Luodaan yhtenäiset toimintaohjeet ja toimintamallit, joilla työntekijä huomioidaan kouluttautumisesta ja osaamisen haltuun ottamisesta.</li> <li>9. Nimikirjalain mukaisen nimikirjanpitovelvollisuuden myötä luodaan kouluttautumisen systemaattinen ja yhtenäinen seurantajärjestelmä.</li> </ol>

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee aina jollakin tavoin arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen pätevyyden ja todenperäisyyden avulla. Perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin arviointikriteerit eivät tule kysymykseen, koska jokainen tapaus on ainutlaatuinen. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Yleensä tutkimustulosten luotettavuutta pyritään arvioimaan mitaustulosten toistettavuudella, mutta tämän tyyppisessä laadullisessa tutkimuksessa tähän ei edes pyritä. Tutkimuksen luotettavuus perustuukin avoimeen menetelmän ja analyysin esittelyyn sekä valintojen perusteluun. Näitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden rakenteita on tutkimuksessa pyritty pitämään mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimusraportti onkin pyritty jakamaan selkeisiin kokonaisuuksiin, jotta lukijan on helppo arvioida sekä seurata tutkimustyön kulkua. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimusaineisto koostuu pääosin tehdyistä haastatteluista, joiden pohjan muodostavat tutkimusteemalliset analyysiyksiköt. Tiedonkeruuta suuntasi alusta lähtien oppivan organisaation oppimisympäristön infrastruktuurin teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten olin valinnut jo ennen varsinaista tutkimusaineiston keruuta. Tutkimusaineisto kerättiin Savonlinna-Säämingin seurakunnan yleishallinnossa ja esimiesasemassa olevilta johtavilta viranhaltijoilta. Olettamuksena haastateltavien valinnassa oli, että heillä on tutkimuksen aihepiirin kannalta merkittävä asiantuntemus. Analyysin sidoin käytössä olleeseen teoriataustaan. Opinnäytetyöni lähtökohtana oli oppiva organisaatio. Teoriaosuudessa olen tarkastellut oppivaa organisaatiota käsitteenä. Tutkimusteoria ja siihen liittyvät haastatteluteemat nousivat esiin perehtyessäni oppivan organisaation teorioihin ja kirjallisuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen pätevyys merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamistavasta. Tulkintojen luotettavuudelle on tärkeää, että tutkimusraportista käy selville aineiston hankinta ja analyysin johdonmukaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Aineiston hankintaa olen kuvannut luvussa 5.3 ja ai-

neiston analyysia olen selostanut luvussa 5.4. Litteroitu haastatteluaineisto toimi pohja-aineistona tutkimusanalyysin teossa ja tulosten raportoinnissa. Nauhoitetut haastattelut on tallennettu digitaaliseen muotoon. Litteroitu ja luokiteltu haastatteluaineisto on digitaalisenä ja paperitulosteina tutkijan hallussa.

Toinen tutkimuksen arvioinnin luotettavuuteen liittyvä käsite on validius. Laadullisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa ensisijaisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä olikin tarkoitus mitata. Näin toimien koko tutkimustekstiä pidetään ikään kuin ikkunana todellisuuteen. Validiteetin käsite jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) viitataan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Haastattelututkimuksessa on hyvä kertoa kontekstista, jossa tutkimusaineistot kerättiin. Tutkimuskontekstia aukaisen kertomalla kohdassa 3.5 Savonlinna-Säämingin seurakunnasta. Avarran vielä tutkimuskontekstia kuvaamalla luvussa 3 seurakuntaa työympäristönä. Samaten on tutkimuksen pätevyyden lisäämiseksi syytä kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat sekä tutkijan oma käsitys ja arvio haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Näihin tekijöihin luon katsauksen kohdassa 5.2, jossa valotan tutkimusaineiston hankintakysymyksiä.

Valittuna metodina teemahaastattelu ja oppivan organisaation teoria sopivat hyvin tutkimusongelmaan vastauksia etsittäessä. Teorian pohjalta oli haastatteluteemojen valinta ja haastattelukysymyksiä suhteellisen vaivatonta muotoilla. Valitut oppivan organisaation oppimisympäristön infrastruktuuriin liittyvät teemat auttoivat jäsentämään kerättyä aineistoa. Tutkimuksella löydettiin oppimisympäristön infrastruktuurista tekijöitä, jotka vaikuttavat oppivan organisaation kehittymiseen Savonlinna-Säämingin seurakunnassa. Teemahaastattelumetodilla haastattelemalla seurakunnan ylempää johtoa ja toiminnallisen puolen lähiesimiehiä saatiin vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Organisaation oppimisympäristön infrastruktuurista löytyi oppivan organisaation oppimista mahdollistavia ja oppimista hidastavia tekijöitä samoin kuin kehittämideoita.

Tulosten tulkinnassa on kuitenkin oltava varovainen, koska aineisto perustuu haastattelvien subjektiivisiin näkemyksiin ja tulosten analyysissä ja tulkinnassa näkyy tutkijan käden jälki. Tämän tyyppisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy hyväksyä, että objektiivisuuden vaatimus on näennäinen. Tulosten yleistämistä ei pidä myöskään liioitella ja ryhtyä yltiöpäiseen yleistämiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Organisaatiokulttuuri on aina erilainen, vaikka työyhteisön organisaatio- ja rakennekuvaukset sekä johtamisjärjestelmät saattavat olla yhtäpitäviä. Organisaatiokulttuuri kehittyy ja muoutuu historian kuluessa aina kuhunkin toimintaympäristöön sopivaksi organisaation omaksi ”persoonallisuudeksi”. Tutkimustulokset toimivatkin ensisijaisesti kehittämisen apuvälineenä, joka saattaa helpottaa muiden seurakuntien nykytilan selvittämistä ja oppimisympäristön infrastruktuurin kehittämistä.

Tutkimusta olisi voinut parantaa, jos haastatteluteemoihin liittyvät käsitteet olisi aukais- ta vielä selkeämmin haastateltaville. ”Olenko ymmärtänyt oikein? Tätäkö asiaa tällä kysymyksellä tarkoitat?” Tämän kaltaiset kysymykset olivat lähes joka vastaajalla jos- sakin vaiheessa haastattelua tarkentavina kysymyksinä. Tämä käsitteiden ymmärtämisen epävarmuus näkyy myös runsaana tutkimusteemojen ohi puhumisena. Haastateltavien määrän lisääminen olisi voinut myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja samalla näkökulma tutkimusongelmaan olisi voinut avartua. Mielestäni kuitenkin tutkimuson- gelman ohjaus- ja johtamisnäkökulmasta johtuen tutkimuksessa saatiin kaikkien kes- keisten toimijoiden mielipiteet mukaan. Tehdyt seitsemän haastattelua osoittavat, että tutkimuksessa saavutettiin jo näinkin pienellä otoksella tietynlainen aineiston saturaatiopiste, jossa haastatteluvastaukset alkoivat toistaa itseään.

#### 7.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusta tehdessä tutkimusaineistosta nousi muutamia tutkimusteemoja, jotka vaati- vat oman tutkimuksensa. Houkuttelevaa olisi tutkia millaisia mahdollisuuksia ja esteitä varsinaiset oppijat näkevät ja kokevat seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuuris- sa olevan. Löytyykö tutkimuksellisesti merkittäviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ver- tailtaessa tutkimustuloksia esimiehistä ohjaustyötä tekevien ja varsinaista operatiivista työtä tekevien tutkimustulosten suhteen? Mielenkiintoisen tutkimuksellisen lisän ja nä-

kökulman aiheeseen saattaisi tuoda myös vertailu toiseen samankokoisen seurakunnan oppimisympäristön infrastruktuuriin. Samoin isomman ja pienemmän seurakunnan oppimisympäristön vertailu keskenään olisi hyvä jatkotutkimusaihe.

Viimeisten vuosikymmenten aikana arvioinnin ja arviointityökalujen kehittäminen on liittynyt tiiviisti organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Tutkimustuloksiin liittyvä palautejärjestelmien ja auditoinnin puutteellisuus kirvoittivat ajatuksen seurakunnan tehtäväalueiden prosessien auditoinnin ja itsearvioinnin tutkimisesta ja kehittämisestä. Uskon, että tulevaisuudessa tarvitaan seurakunnan eri toimialoilla monipuolisia työn arvioinnin ja kehittämisen välineitä ja työkaluja. Tätä ajatusta tukee se, että työn sisältöä ja prosesseja arvioivia välineitä ei käytetä vielä laajalti seurakunnissa. Arviointityökalujen kehittäminen saattaisi olla hyvä työelämälähtöinen jatkotutkimuksen ja kehittämistyön aihe.



## LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo 1999. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Halme, Petteri (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Työministeriön raportteja 7, 1-14
- Eriksson, Päivi; Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimus
- Eskola, Jari 2000. Tutkijan monet valinnat: ihmettelyä laadullisen aineiston äärellä. Kuopion yliopisto
- Eskola, Jari; Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, Jari; Suoranta, Juha 2003. Johdatus kvalitatiiviseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Garvin, David, A. 1993. Kohti oppivaa organisaatiota. Yritystalous 1/1994, 40–41
- Gorpe, Peter. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Ekonomia-sarja 72. Espoo: Weilin + Göös.
- Halava, Ilkka; Helin, Matti; Salmi, Pontus 2009. Kansankirkon Myytinmurtaajat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Haveri, Arto; Majoinen, Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Heiskanen, Heli 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos. Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopion yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Hätönen, Heljä 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. MET-julkaisuja nro 4/98.
- Huhta, Erkki; Poutiainen, Matti; Totro, Timo; Turunen, Raimo (toim.) 2003. Seurakuntatyön johtamisen käskirja. Helsinki: Kirjapaja Oy.

- Juuti, Pauli; Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Annikki; Koivisto, Tapio; Pokela, Esa 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kalliala, Kaarlo 2008. Artikkel: Entäs meidän seurakunta? Crux nro 4, syys-lokakuu 2008 (sivut 24–25). Julkaisijat: Akavan kirkolliset ammattiliitot & Diakoniatyöntekijöiden Liitto. Kustantaja Kotimaa-Yhtiöt Oy. Porvoo: Uusimaa Oy.
- Kirkko 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko 2010. Kirkkohallituksen julkaisuja, 2010:7
- Kirkon alan työolobarometri 2009. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Työturvallisuuskeskus 2010.
- Kirkon henkilöstökoulutuksen kehittäminen 2001. Kirkkohallituksen asettaman henkilöstökoulutuksen koordinaatiotyöryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2001:6.
- Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö 2008. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015, joka on hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnossa 26.2.2008 sekä siihen liittyvä strategiaa laatineen työryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:10.
- Meidän kirkko – tulevaisuuden työpaikka 2009. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rekrytointistrategia vuosille 2009–2015. Hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnossa 27.5.2009. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2009:3.
- Metsämuuronen, Jari. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jaabes OU. Vori, Viro.
- Moilanen, Raili 1996. Oppiva Organisaatio – tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto taloustieteen laitos. Julkaisuja N:o 100/1996.
- Moilanen, Raili 1999. Oppiva organisaatio? Sytyke ry – Systeemityö 3/99, 9-11.
- Moilanen, Raili 2001. Oppiva organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Niskanen, Niilo 2004. (toim.) Menneisyydestä kantautuvat sanat. Säämingin seurakunnan 500-vuotisjuhlakirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy
- Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

- Pedler, Mike; Boydell, Tom; Burgoyne, John 1991. *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: Mc Graw-Hill Book Company Europe.
- Rissanen, Riitta; Sääski, Kaija; Vornanen, Jouni 1996. *Uudistuvat organisaatiot. Käsi-kirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, Pekka 1998. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab, 3. painos.
- Ruohotie, Pekka; Honka, Juhani (toim.) 1997. *Osaaminen kehittäminen organisaatiossa*. RT Consulting team, Seinäjoki. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Ruokoja, Piia. 2002. *Johtajuus oppivassa organisaatiossa - Tapaustutkimus Suomen Posti Oyj – Johtaminen*, Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta
- Salo, Eeva. 2008. Artikkelit: *Kirkon henkilöstökoulutuskalenteri löytyy verkosta*. Crux nro 4, syys-lokakuu 2008 (sivu 10). Julkaisijat: Akavan kirkolliset ammattiliitot & Diakoniatyöntekijöiden Liitto. Kustantaja Kotimaa-Yhtiöt Oy. Porvoo: Uusimaa Oy.
- Sarala, Urpo; Sarala, Anita 1996. *Oppiva Organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino, Tampere.
- Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2011–2012. Hyväksytty kirkkovaltuustossa 15.12.2009.
- Savonlinna-Säämingin seurakunnan toimintakertomus vuodesta 2009. Hyväksytty kirkkovaltuustossa 20.4.2010.
- Schein, Edgar H. 1969. *Organisaatiopsykologia*. Jyväskylä: Gummerus
- Schein, Edgar H. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloa kulttuuri muutoksesta*. Helsinki: Laatukeskus.
- Taskinen, Heidi. 2006. *Pieni kulttuuriorganisaatio oppivana organisaationa. Case: elokuvafestivaali Vilimit, Kuopio*. Pro gradu -tutkielma. Sibelius-Akatemia, Kuopion yksikkö. Taidehallinto.
- Toikka, Mirja 2002. *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy
- Turunen, Raimo (toim.) 2001. Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.
- Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri; Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.
- Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

#### PAINAMATTOMAT LÄHTEET

Kirkko työnantajana i.a. Viitattu 21.11.2010

[http://sakasti.evl.fi/Palvelussuhde/Kirkon\\_sopimusjärjestelmä/](http://sakasti.evl.fi/Palvelussuhde/Kirkon_sopimusjärjestelmä/)

Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010. Yleiskirje A 11 /2010 i.a. Viitattu 4.12.2010

<http://sakasti.evl.fi/Palvelussuhde/Ajankohtaista/>

Reilu ja rohkea – vastuun ja osaamisen Suomi 1998. Tulevaisuusvaliokunnan mietintö 1/1998 i.a. Viitattu 2.12.2010

<http://www.statsradetskansli.fi/julkaisukanslia/>

Savonlinna-Säämingin seurakunnan strategia 2015 i.a. Viitattu 15.11.2010

<http://www.evl.fi/srk/savonlinna-saaminki/>

Valtioneuvoston selonteko 2002. Tasapainoisen kehityksen Suomi 2015. Tulevaisuusvaliokunnan mietintö 1/2002 i.a. Viitattu 2.12.2010

<http://www.statsradetskansli.fi/julkaisukanslia/>

## LIITTEET

### LIITE 1: Haastatteluteemat edellytysten ja esteiden tutkimiseksi

#### TEEMAHAASTATTELUN OSA-ALUEET:

##### Strateginen oppimisen ja osaamisen ohjaus

- Nousevatko työntekijöiden oppimisen suunta ja sisällöt seurakunnan strategisista tavoitteista?
- Onko työntekijöiden oppimisen ja osaamisen kehittäminen seurakunnassa suunnitelmallista ja johdonmukaista?
- Onko kouluttautuminen ja osaaminen enemmän yksityistä osaamispääomaa vai jaettua ja yhteisöllistä?

##### Rakenteet ja toimintajärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

- Millaisia oppimisen ja osaamisen mahdollistavia tai estäviä rakenteita tunnistat Savonlinna-Säämingin seurakunnassa?
- Miten toimintajärjestelmät suosivat tai haittaavat oppimista ja osaamisen kehittymistä?
- Tukeeko rakenne ja toimintajärjestelmä enemmän yksityisen osaamispääoman kartuttamista kuin jaetun ja yhteisöllisen osaamisen vahvistumista?

##### Organisaatiokulttuuriset toimintamallit ja ilmapiiri oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

- Millaisia organisaatiokulttuuriin liittyviä oppimista mahdollistavia tai estäviä toimintakulttuurisia malleja tunnistat Savonlinna-Säämingin seurakunnassa?
- Millaisia oppimiseen ohjaavia ja osaamisen kehittämisen ilmapiiriin liittyviä mahdollistavia tai estäviä asioita tunnistat Savonlinna-Säämingin seurakunnassa?
- Tukeeko toimintakulttuuri ja ilmapiiri enemmän yksityisen osaamispääoman kartuttamista kuin jaetun ja yhteisöllisen osaamisen vahvistumista?

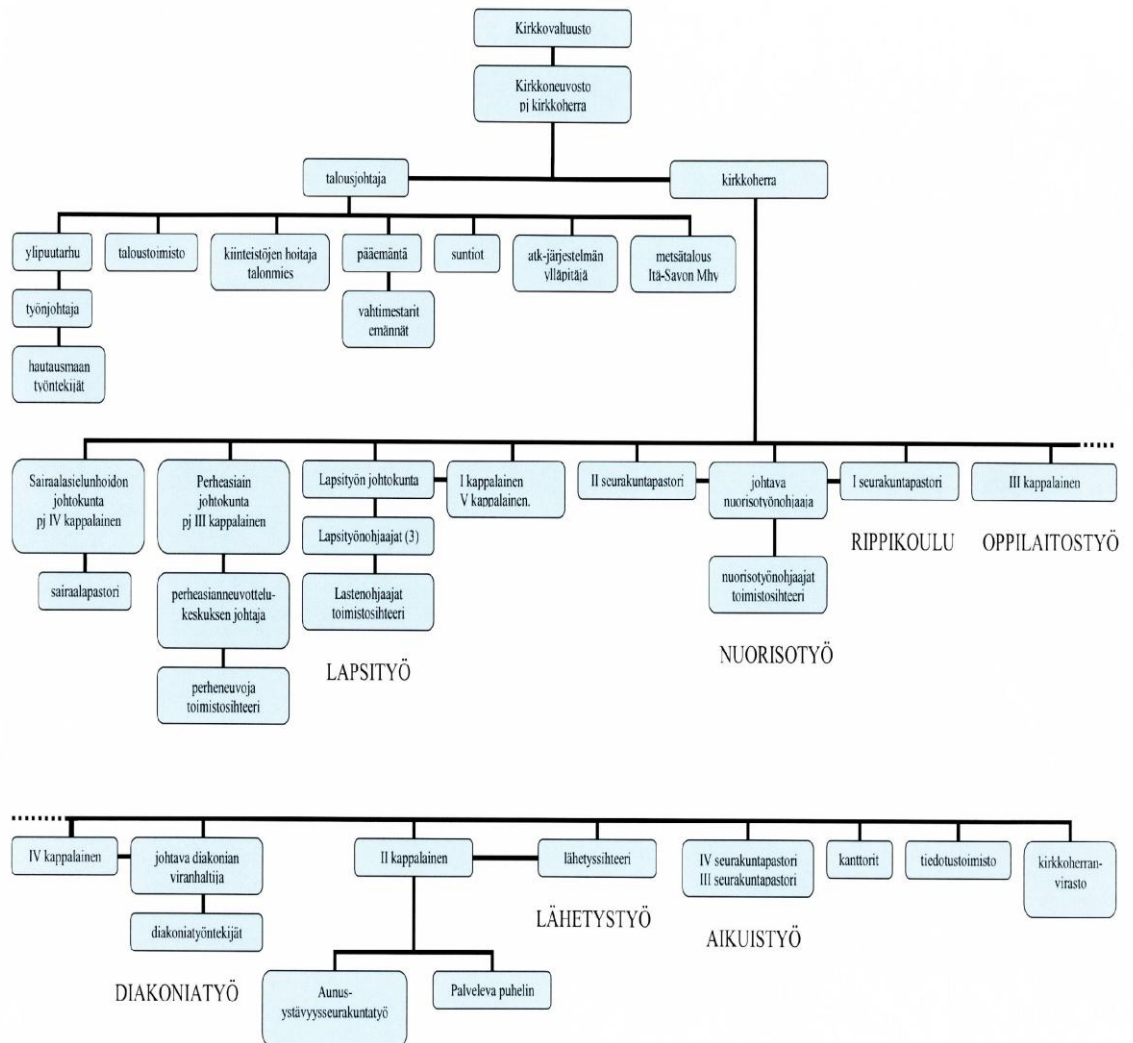
### Oppimista ohjaavat johtamistyön keinot ja välineet

- Millaisia johtamisen välineitä ja keinoja, joilla voidaan tukea ja ohjata työntekijöitä oppimaan ja kehittymään, on käytössä Savonlinna-Säämingin seurakunnassa?
- Millaisia resursseja on johtamistyölle annettu oppimista ja osaamista edistämään?
- Tukeeko oppimisen johtamis- ja ohjaustyö enemmän yksityisen osaamispääoman kartuttamista kuin jaetun ja yhteisöllisen osaamisen vahvistumista?

### Oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksessa

- Kannustetaanko ja palkitaanko Savonlinna-Säämingin seurakunnassa oppimista ja osaamista ja sen eteen tehtävää työtä?
- Seurataanko ja arvioidaanko seurakunnassa systemaattisesti työntekijöiden kehittymistä?
- Tukeeko oppimisen ja osaamisen kannustaminen ja palkitseminen enemmän yksityisen osaamispääoman kartuttamista kuin jaetun ja yhteisöllisen osaamisen vahvistumista?

## LIITE 2: Savonlinna-Säämingin seurakunnan organisaatiokaavio



## LIITE 3a: Koulutushakemus

## LIITE 3b: Lisäys koulutushakemukseen

## Savonlinna-Säämingin seurakunta

Työntekijän nimi	
Ammattitutkinto..... .....	Työala..... Kustannuspaikka.....
Koulutustilanteen aihe (jokainen koulutushakemus eri paperille) Koulutuksen nimi:..... Koulutuksen tavoitteet:..... .....	
Koulutuksen luonne:	
Perehdyttämiskoulutus	Täydennyskoulutus voi olla:
Täydennyskoulutus	välttämätön
Uudelleen koulutus	hyödyllinen
Koulutuksen ajankohta: .....	Koulutuksen paikka: .....
Koulutuksen järjestäjä: .....	
Tiedossa olevat kustannukset eriteltynä: Kurssi- ja osanottomaksu.....	Matkakustannukset..... Majoituskustannukset..... Päivärahat..... Muut kustannukset..... Edelliset yhteensä.....
Onko anomasi koulutus jatkoa aikaisemmin hyväksytyyn koulutukseen? .....	
Jatkuuko anomasi koulutus vielä tulevina vuosina? .....	
Päiväys	Allekirjoitus
.....	
LIITE 3b: Lisäys koulutushakemukseen: Esimiehen lausunto koulutuksen strategian mukaisesta tavoitesuuntautuneisuudesta.	
Päiväys	
Allekirjoitus	
.....	



## LIITE 4: Koulutuksen vaikuttavuuden arviointilomake

Koulutukseen osallistuja: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Paikka: \_\_\_\_\_ Ajankohta: \_\_\_\_\_

Ennakkotehtävät koulutukseen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Koulutuksen keskeinen sisältö: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitä tietoja ja taitoja opit koulutuksessa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitä ja miten voit soveltaa oppimaasi työhösi?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Arvioi vaikuttaako koulutus työtehtäviisi ja kuinka?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Heräsikö koulutuksen myötä muita oppimistarpeita?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Oppimispalaute on pidetty työpaikalla: \_\_\_\_\_

Arviointikeskustelu on käyty: \_\_\_\_\_

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Tutkimusasetelma .....	27
KUVIO 2. Tutkimuskysymykset organisaation eri toimijatahojen kysymyksinä .....	29
KUVIO 3. Infrastruktuuriset menestystekijät yksilöiden osaamisesta organisaation kyvykkyyteen .....	35
KUVIO 4. Osaamisen kehittäminen .....	65
KUVIO 5. Koulutussuunnittelu osana seurakunnan toiminnan strategiaa .....	66
TAULUKKO 1. Henkilöstöryhmät henkilöstötyövuosina Savonlinna-Säämingin seurakunnassa 31.12.2009.....	24
TAULUKKO 2. Strategisen oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät .....	51
TAULUKKO 3. Rakenteiden ja toimintajärjestelmien oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät .....	53
TAULUKKO 4. Organisaatiokulttuurisien toimintamallien ja ilmapiirin oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät .....	55
TAULUKKO 5. Johtamistyön keinot ja välineet oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät .....	57
TAULUKKO 6. Oppimisen varmistamis- ja palkitsemisjärjestelmät oppimisen ja osaamisen ohjauksen mahdollistavat ja estävät tekijät .....	58
TAULUKKO 7. Yhteenvedo oppimisen infrastruktuurin kehittämistarpeista ja kehittämistoimenpiteistä .....	68