

# Muutos oppimisessa – oppiminen muutoksessa: onko organisaatiosi valmis?

Hyvään tulevaisuuteen hyvässä  
seurassa: STKS:n 90-  
vuotisjuhlaseminaari 15.11.2019

Aalto yliopisto

FT Heli Kaatrakoski, tutkija, opettaja





# Rakenne

- Historiallinen katsaus: työ, työn organisointi ja niihin liittyvä yhteiskunnallinen kehittyminen
- Työssä oppiminen
- Työelämän trendejä
- Tulevaisuuden osaaminen

Aikakausi	Victor & Boynton (1998)	Wisskirchen et al., (2017)	Freeman ja Louça (2001)
1700-1800	Käsityö		Vesivoima/kanavajärjestelmä
1800 alkupuoli	Massatuotanto	Industry 1 Teollinen sarjatuotanto	Höyryvoima/rautatiet
1800-loppupuoli	Massatuotanto	Industry 2 Teollinen sarjatuotanto	Sähkö/tietoliikenne/puhelin
1900 alkupuoli	Massatuotanto	Industry 2 Teollinen sarjatuotanto	Polttomoottori/öljy
1900 loppupuoli – 2000 alkupuoli	Joustava massatuotanto Asiakaskohtainen massatuotanto Yhteiskehittely (ennuste)	Industry 3 Tietotekniikan kehittyminen -tuotannon automatisointi  Industry 4 Keinoälyn kausi, älykkäät verkostot	Digitaalinen tieto- ja viestintäteknologia/internet
2000 alkupuoli	Yhteiskehittely (ennuste)	Industry 5 -Mitä se pitää silsällään?	



# Massatuotanto

- ▶ Carney & Getz (2009) Freedom, inc. How corporate liberation unleashes employee potential and business performance.
- ▶ Massatuotannon syntymiseen vaikutti kanaalien rakentaminen Iso-Britanniassa
- ▶ Esimerkkinä Birminghamin (City of a thousand trades) ja Wolverhamptonin välille rakennettu kanaali josta hyötyi Wedgewood keramiikkatehdas. Rahtikustannukset laskivat 80%.
- ▶ Tehtaaseen rekrytoitiin käsityöläisiä ja 'lukutaidottomia massoja'
- ▶ Käsityöläisten tuli unohtaa aiemmat toimintatavat. Työntekijöiden 'hallintaan' tarvittiin kontrollia, sääntöjä, ehkä rangaistuksiakin



## Ote Carney ja Getzin kirjasta

Wedgewood's main difficulty was not training people to do this repetitive work, but stop them from wandering around, taking unauthorized "holidays", and even drinking on the job. The new division of labor, as Adam Smith described in the Wealth of Nations, had great advantages for productivity.

But it came at a cost that was harder to measure than was output in terms of pins per hour. Lack of control over work, over its purpose – and, as a consequence, lack of involvement in the final results – led to a loss of respect for the procedures. This in turn, led to more supervision from the foremen, the introduction of time clocks, and other control mechanisms. The result: even greater disengagement of the worker from his work's final purpose.



# Command-and-control

- Why The Command-and-Control Mindset Is Killing Your Company (Corporate Rebels)
- Suurin osa nykyisistä organisaatiomalleista perustuu massatuotantoon (taylorismi, byrokratia)
- Tämä tarkoittaa sitä että suurin osa tämän päivän organisaatioista perustuu malleihin jotka on peritty ajoilta joita ei enää ole
- Aika jolloin command-and-control johti menestykseen on jo kauan aikaa sitten kadonnut



# Itseohjautuvuus



- ▶ Laloux (2014) Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. TEAL organizations
  - ▶ Teal organizations
- ▶ Carney & Getz (2009) Freedom, inc. How corporate liberation unleashes employee potential and business performance.
  - ▶ Liberated organizations



# Itseohjautuvan organisaation tunnusmerkkejä

- Matalahierarkkisuus
- Control and command -ajattelu unohdetaan
- Ei ole välttämättä budjettia
- Ei strategiaa perinteisessä merkityksessä
- Ei bonuksia, eli ei perustu behavioristiseen ihmiskäsitykseen (keppi-porkkana)
- Johto ei kerro miten asiat tehdään vaan ohjaavat (facilitate, guide)
- Erilaiset osaston (HR, laki) poistetaan
- Me-te (johto - työntekijät) ajatteluun viittaavat symbolit poistetaan





## Esimerkkejä organisaatioista

Molemmissa kirjoissa:

- FAVI (metallituotanto)
- Sun Hydraulics

Carneyn ja Getzin esimerkkejä:

- Harley Davidson
- SOL (suomalainen)

Lalouxin esimerkki:

- Buurtzorg



# Vincit – Työn mielivaltainen mielettömyys

- ▶ Olen oivaltanut, että en osaa tehdä töitä! (...) Ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumaton luova työ tarvitsee ympärilleen johtamista! Itsensä johtamista! Se tarvitsee rutiineja ja rakenteita. Näiden elementtien aikaansaamiseksi on osattava johtaa itseään. Taitavalla itsensä johtajalla tulee olla itsekuria, keskittymiskykyä, suunnitelmallisuutta, toistuvuutta ja viisautta tehdä oikeita valintoja. Oli uskomattoman helpottavaa huomata, että en olekaan laiska ja saamaton. Olenkin taitamaton. Olen sellaisessa toimintaympäristössä, jossa en ole ennen ollut ja johon niin harva koulu ihmisiä valmistaa. Nyt minun on aika opetella johtamaan itseäni ja tekemään töitä – uudella tavalla ja uusilla itse itselleni kirjoittamilla säännöillä.
- ▶ <https://www.vincit.fi/blog/tyon-mielivaltainen-mielettomyys/>

# Yhteisohjautuvuus

- Organisaatioiden ja johtamisen kehittämässä puhutaan nyt itseohjautuvuudesta. Sekin on vastavoima hierarkiselle ylhäältä ohjautuvuudelle. Termi kuitenkin johtaa harhaan korostaessaan sanaa itse.
- Kuvaavampi olisi yhteisohjautuvuus, koska kehitymme ja teemme asioita yhdessä, vuorovaikutuksessa. Ei valta-asetelmana, alamaisina, johdettuina, työntekijöinä, vaan kollegoina, vertaisina, lähimmäisinä, kanssakulkijoina.

<https://ls24.fi/artikkelit/kerran-viela-sote>



► Charlie Chaplinin Modern times vuodelta 1936

► <https://www.youtube.com/watch?v=ANXGJe6i3G8>



# Nuorista lääkäreistä linjatyöntekijöitä

- ▶ Ydinviesti on se, että lääkäriyden kokonaiskuva on unohdettu. Me olemme myös asiantuntijoita.
- ▶ Kiristyvän työtahdin takia tehdään vain välttämätön. Lääkäreistä on tehty linjatyöläisiä, ja silloin hukataan se resurssi, joka on käytetty lääkärin kouluttamiseen.
- ▶ Mitä lääkärit tekisivät, jos saisivat aikaa irti päivittäisestä potilastyöstä: henkilökohtaisen ammattitaidon ylläpitoa, työnkiertoa, erityisprojekteja, potilasohjeiden kirjoittamista.

- ▶ [https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006285025.html?fbclid=IwAR22qWfzuVHqWyAYxjEC2HhuJBi0EsyEE5dqL04eBer4dQ\\_U3QamOSgPI60](https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006285025.html?fbclid=IwAR22qWfzuVHqWyAYxjEC2HhuJBi0EsyEE5dqL04eBer4dQ_U3QamOSgPI60)

# Hukkaan heitetty valmennus

- ▶ Ina Weinbauer-Heidelin väitöskirja (2016). Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis: warum transferfördernde Maßnahmen (nicht) implementiert werden.
- ▶ Yli 80% yrityselämän valmennuksista on hyödyttömiä. Osallistujat ottavat alle 20 % oppimastaan käyttöön
- ▶ Vuositasolla sijoitetaan miljoonia valmennuksiin, mutta suurin osa rahasta valuu siis hukkaan.
- ▶ Ongelma on yleisesti tiedossa mutta yritykset eivätkä muuta käytäntöjään.
- ▶ Onko tällainen yksilöllinen valmennus ajanut aikansa ohi tai pitäisikö sitä ainakin minimoida?
- ▶ Kuka tietää mitä pitää osata tulevaisuudessa? Yksilölliset lähestymistavat eivät riitä.

# Oppimisen ja toiminnan tasot

Taso 3

Toiminnan uudistaminen, laajentaminen ja hallinta (organisaatio) - MIKSI, MINNE

Kyseenalaistaminen ja uuden toimintamallin luominen

Ekspansiivinen oppiminen, yhdessä oppiminen ja uuden tiedon tuottaminen

Taso 2

Toiminnan jatkuva parantaminen (yksikkö/yhteisö) - MITEN

Palveluprosessin häiriöiden minimoiminen, "oikeiden" menettelytapojen kuvausten korjaaminen ja uusien luominen

Opitaan erittelemään ja analysoimaan häiritöitä systemaattisen ongelmanratkaisun avulla

Taso 1

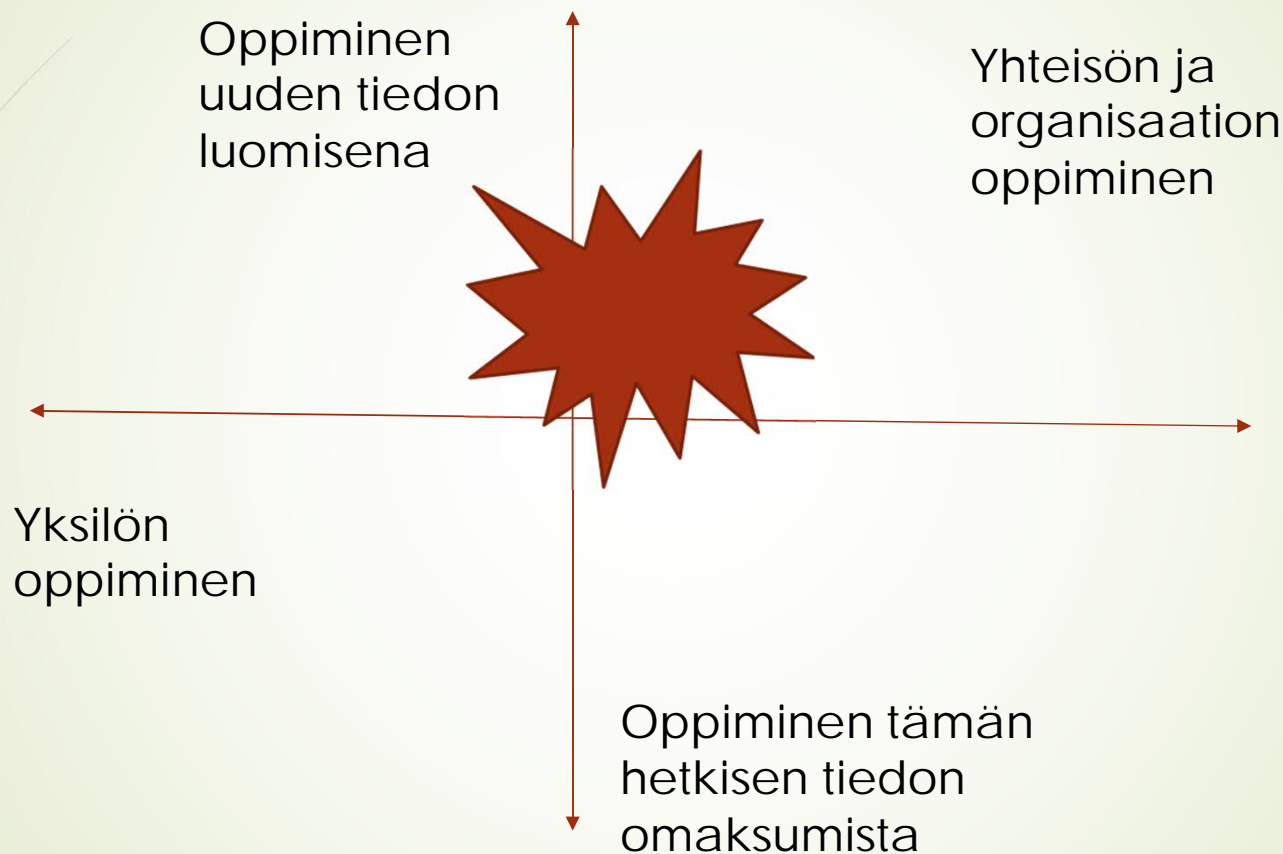
Suorituksen hallinta (yksilö) - MITÄ

Harjaantuminen, sopeutuminen, rutinoituminen vallitsevaan toimintaan

Oppiminen on olemassa olevan tiedon omaksumista

Engeström,  
2001;  
Bateson,  
1972;  
Fujimoto,  
1999

# Oppimisen painopiste muuttumassa



Virkkunen & Ahonen, 2007





# Trendejä

- ▶ Tuuppaus eli nudging; pyritään vaikuttamaan ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen; työajan ruokailutottumuksiin vaikuttaminen
- ▶ Työn tuunaaminen; oman työn muokkaaminen itselle mielekkäämmäksi; työntekijällä aktiivinen rooli
- ▶ Palvelumuotoilu, palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa – ei tuoteta arvoa asiakkaalle vaan asiakkaan kanssa
- ▶ Resilienssi; sujuva ja joustava toiminta yllättävissä tilanteissa; ennakointia ja yhdessä oppimista
- ▶ Flipped classroom eli käänteinen luokkahuone, kehitettävissä flipped workplace -> tuottava yksilöllinen työ tehdään työpaikan ulkopuolella (oma aika, paikka) ja työpaikka on yhteisille tapaamisille; pois aikaan ja läsnäoloon perustuvasta tuottavuusajatuksesta

# Tulevaisuuden osaaminen (1)

- ▶ Luovuus, matematiikka
- ▶ Analytyttöisyys, tekniset tiedot, abstrakti ajattelu, ongelmanratkaisu
- ▶ Kyky tutkia koneita ja järjestelmiä kriittisesti
- ▶ Kyky työskennellä kompleksisissa ja strategisissa ympäristöissä
- ▶ Valvoa ja koordinoita koneita ja ihmisten ja koneiden "rajaa"
- ▶ Johtohenkilöstö jolla sosiaalisia ja monitieteisiä taitoja
- ▶ Joustavuus; työntekijöiden odotetaan olevan tavoitettavissa (standby-duty); joustavat työajat ovat sääntö ei poikkeus
- ▶ Työntekijöiltä odotetaan ei-formaalia pätevyitymistä, kykyä toimia itsenäisesti, luoda verkostoja, organisoida itseään ja tiimejään kohti tavoitteita



## Tulevaisuuden osaaminen (2)

- ▶ Erityisasiantuntijuus tai korkean tason ammattitaito ei enää tärkeää – tämä työ siirtyy koneille
- ▶ Tietotyöläisiä ei sinänsä enää tarvita, vaan henkilöitä jotka pystyvät löytämään luovia ratkaisuja ongelmiin
- ▶ Koulussa opittava: matematiikka, IT, tiede ja teknologia, kriittinen ajattelu suhteessa uuteen mediaan, design thinking metodi, pehmeät arvot (tiimityöskentely, kritiikin hyväksyminen, olemaan vakuuttava, luotettavuus, sosiaaliset ja viestintätaidot, ajanhallinta).
- ▶ Wickersham, G. et al., (2017). Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace. IBA Global Employment Institute: London



# Ammatit ja taidot

- ▶ 65% lapsista jotka aloittavat nyt koulun tulevat työskentelemään ammateissa joita ei vielä ole olemassa.
- ▶ Vuoteen 2020 mennessä yli kolmannes tieto-aidosta joita useimmissa ammateissa arvostetaan, ovat tieto-taitoja jotka eivät ole keskeisellä sijalla nyt.
- ▶ World Economic Forum (2016). The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Global challenge insight report. Geneva: World Economic Forum.



# Oppimisen paikka

- Organisaatioiden, eli työpaikkojen, rooli tulevaisuudessa on toimia oppimisen paikkana.
- Työn siirtyessä osaamiskeskeisestä paradigmasta (mitä osaa) oppimiskeskeiseen paradigmaan (kyky oppia) organisaation tapa järjestää työssä oppiminen on yhä tärkeämpi.
- Tarve uudistaa kykyjä ja oppimista on paitsi yksilön, myös organisaatioiden elinehto.
- Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.



# Lopuksi

- Mikä muuttuu tai on muuttunut omassa työssäsi/organisaatiossasi?
- Millaista on oppiminen ja osaamisen kehittäminen sinun organisaatiossasi?
- EI OLE OIKOTIETÄ OPPIMISEEN
- Kiitos kun jaksoitte kuunnella!

# Lähteet (1)

- ▶ Victor, B. & Boynton, A. (1998). *Invented here. Maximizing your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press: Boston.
- ▶ Freeman, C. & Louça, F. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolution to the Information Revolution*. Oxford University Press: Oxford.
- ▶ Wisskirchen, G. et al., (2017). *Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace*. IBA Global Employment Institute: London
- ▶ <https://corporate-rebels.com/mindset/>
- ▶ <https://www.vincit.fi/blog/tyon-mielivaltainen-mielettomyys/>
- ▶ [Yhteisohjautuvuus](#)
- ▶ <https://ls24.fi/artikkelit/kerran-viela-sote>
- ▶ [Nuoret lääkärit linjatyoiläisiä](#)
- ▶ [https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006285025.html?fbclid=IwAR22qWfzuVHqWyAYxjEC2HhuJBI0EsyEE5dqL04eBer4dQ\\_U3QamOSgPI60](https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006285025.html?fbclid=IwAR22qWfzuVHqWyAYxjEC2HhuJBI0EsyEE5dqL04eBer4dQ_U3QamOSgPI60)
- ▶ Ina Weinbauer-Heidelin väitöskirja: Weinbauer-Heidel, I. (2016). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis: warum transferfördernde Maßnahmen (nicht) implementiert werden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ▶ World Economic Forum (2016). *The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Global challenge insight report*. Geneva: World Economic Forum.
- ▶ Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.



## Lähteet (2)

- Laroux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.
- Carney, M. B., & Getz, I. (2016). Freedom, Inc.: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance.
- [Kirsi Kallio. Liiketomintaosaaminen](https://www.youtube.com/watch?v=OSMHxQTKdTw#action=share)  
<https://www.youtube.com/watch?v=OSMHxQTKdTw#action=share>
- Fujimoto, T. (1999). The evolution of a manufacturing system at Toyota. New York: Oxford University Press.
- Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine Books.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity-theoretical conceptualisation. *Journal of Education and Work* 14(1), 133-156.
- Virkkunen, J., & Ahonen, H. (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Infor.