

Opinnäytetyö YAMK

SOTE- palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

2022

Sirkku Opacic

Osaamisen johtamisen kulmakivet ja kehityskohteet asiantuntijaorganisaatiossa

– Teorioiden näkökulmista käytännön työkaluihin

OPINNÄYTETYÖ (TRADENOMI YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

SOTE-palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

2022 | 131 sivua, 6 liitesivua

Sirkku Opacic

Osaamisen johtamisen kulmakivet ja kehityskohteet asiantuntijaorganisaatiossa

- Teorioiden näkökulmista työkaluihin

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatio Rikosuhripäivystyksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Osaaminen käsitteenä on monimuotoinen, mutta myös osaamisen johtamista voidaan teorian avulla hahmottaa ja ymmärtää hyvin laajana ilmiönä. Harva organisaatio on auki kirjoittanut mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan tai tavoitellaan.

Tutkimus perustui kohdeorganisaation tarpeelle tarkastella omaa osaamisen johtamistaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kohdeorganisaation kontekstiinsa sidonnaista osaamisen johtamista siellä toimivien esimiesten avulla sekä tarjota kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Tutkimusstrategia mahdollisti osaamisen johtamisen tarkastelun. Osaamisen johtamisesta saatiin tarvittavaa tietoa käyttämällä kahta erilaista menetelmää, anonyymiä kyselyä ja ryhmämuotoista teemahaastattelua. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa osaamista arvostetaan ja osaamisen johtamisella pyritään mahdollistamaan oppiminen. Tulosten perustella osaamisen johtamisen strateginen yhteys on olemassa, mutta sitä voitaisiin vahvistaa esimerkiksi ydinosaamisten määrittelyn avulla. Tutkimustulokset palvelevat ensisijaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota, mutta lukija saa tutkimuksen tapauksesta käyttöönsä erilaisia näkökulmia, toimintatapoja ja keinoja osaamisen johtamiseensa.

ASIASANAT:

osaaminen, osaamisen johtaminen, ydinosaaminen, oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Social and Health care Services and Business Management

2022 | 131 pages, 6 pages in appendices

Sirkku Opacic

The cornerstones and development needs in the target expert organisation's competence management

- From theories viewpoints to tools

This study aims to study competence management in an expert organization Victim Support Finland and how to develop it. This study was implemented as a qualitative case study. Competence is a diverse concept but also competence-based management through theory can be seen and understood as a wide phenomenon. Few organizations have written out what they mean by competence management or what they aim with it. This study was based on organizations needs to study their competence management. The purpose of this study was to understand organizations context dependent competence management with the help of supervisors and offer the organization some proposals how to develop their competence management. The research strategy made it possible to study competence management. By using two different methods, an anonymous survey and a group thematic interview, helped get the necessary information of competence management. As a conclusion, it can be stated that competence is valued in the target organization and the aim of competence management is to enable learning. Based on the results, there is a strategic link between competence management, but it could be strengthened, for example, by defining core competencies. The study results primarily serve the target organization, but through the study's case, the reader will have access to different perspectives, ways of working and means to manage their competence.

KEYWORDS: competence, competence management, knowledge management, core competency, learning organization, competency development

SISÄLTÖ

Käytetyt lyhenteet ja sanasto	7
1 Johdanto	8
2 Osaamisen moniulotteisuus	11
2.1 Inhimillinen pääoma	12
2.2 Osaaminen yksilötasolla	13
2.3 Osaamisen käsiteviidakko	19
2.4 Organisaation osaaminen	20
2.5 Ydinosaaminen	22
3 Osaamisen johtaminen	24
3.1 Oppivan organisaation systeemi	28
3.2 Osaamisen johtamisen strateginen ulottuvuus	39
3.3 Osaamisen johtaminen käytännössä	42
4 Osaamisen kehittäminen	50
4.1 Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus	50
4.2 Osaamisen kehittämisen eri keinot	52
4.2.1 Osaamisen kehittämisen keinoja työssä yksilön näkökulmasta	55
4.2.2 Osaamisen kehittämisen keinot ryhmätasolla	61
5 Tutkimuksen toteutus	65
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	65
5.2 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana	67
5.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	70
5.4 Aineistonkeruu	72
5.5 Teemoittelu	77
6 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa	79
6.1 Kyselyn tuloksia teemoittain	80
6.2 Teemahaastattelun tuloksia teemoittain	90

7 Johtopäätökset ja pohdinta	104
7.1 Yhteenvetoa osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa	104
7.2 Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta	107
8 Lopuksi	115
8.1 Tutkimuksen luotettavuus	118
8.2 Jatkotutkimusaiheet	119
Lähteet	122

Liitteet

Liite 1. Saatekirje kyselyyn.

Liite 2. Kyselylomakkeen sisältö.

Liite 3. Teemahaastattelun runko.

Liite 4. Saatekirje haastateltaville.

Kuvat

Kuva 1 Inhimillisen pääoman eri osaamisalueet mukailen Viitala (2005, 115-177).	13
Kuva 2 Organisaation osaamisen kokonaisuus mukaillen Tuomi & Sumkia (2012, 51).	21
Kuva 3 Ydinosaamisten jakaantuminen mukaillen Sydänmaalakka (2001,137).	23
Kuva 4 Organisaation oppimisprosessi, mukaillen Otalaa (2008, 75).	37
Kuva 5 Erilaisia kehittämisen keinoja mukaillen Viitalaa (2005, 261).	54
Kuva 6 Rikosuhripäivystyksen organisaatorakenne (Rikosuhripäivystys https://www.riku.fi/rikosuhripaivystys/).	71
Kuva 7 Tuloksia kyselyn pohjalta	80
Kuva 8 Tuloksia haastattelun pohjalta	91
Kuva 9 Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta	108

TAULUKOT

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen hyvät käytänteet mukaillen Laine (2017, 87).

Käytetyt lyhenteet ja sanasto

OSAAMINEN

Osaaminen on monin eri tavoin käytetty ja monimuotoinen käsite (Ketamo, Ollila & Paason 2022, 17). Tässä tutkimuksessa keskityn inhimillisen pääoman osaamiseen, joka sisältää esimerkiksi yksilö- kuin organisaatiotason tietoa, hiljaista tietoa ja asenteita. Osaaminen kumuloituu ajan myötä. Se on kontekstisidonnaista ja oppimansa sisäistäminen ja ymmärtäminen vie aikaa. (Viitala 2005, 115-177, 237.)

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen sisältää organisaatiossa kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla osaamista pyritään hyödyntämään, vaalimaan ja kehittämään (Viitala 2005, 14). Vielä laajemman tulkinnan mukaan osaamisen johtaminen on toiminnan toteutustapa, jossa oppimisen näkökulma toimii taustafilosofiana (Viitala & Jylhä 2019, 208).

YDINOSAAMINEN

Organisaatiolle merkityksellisistä osaamisista ja kyvyistä, jotka turvaavat organisaation jatkuvuuden ja kilpailukyvyn, tiivistetään usein käsitteeseen ydinosaaminen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 55). Tärkeimmille osaamisille on kirjallisuudessa annettu myös muita nimityksiä.

1 Johdanto

Työelämässä on jatkuva tarve osaamisen kehittämiseksi sekä moninaisen osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle (Ketamo, Ollila & Paason 2022, 8). Osaaminen käsitteenä on monimuotoinen. Sillä voidaan viitata niin organisaation ja sen sisällä olevien yksilöiden ja ryhmien osaamiseen kuin organisaation ja sen osien tapaan toimia. (Salojärvi 2009, 146.) Osaamiseen voidaan kuitenkin kaikissa organisaatioissa vaikuttaa luomalla sille suotuisat olosuhteet organisaation esimiestyön taholta (Viitala 2005, 23, 50). Puhutaan osaamisen johtamisesta, joka on käsitteenä elänyt 1990-luvulta lähtien, eikä se ole edelleenkään millään tavalla yksiselitteinen (Salojärvi 2009, 147). Useassa eri organisaatiossa siis todennäköisesti käydään jatkuvaa keskustelua siitä, mitä omassa organisaatiossa osaamisen johtamisella tarkoitetaan, mitä sillä tavoitellaan ja miten siihen päästään (Oikarinen & Pihlaja 2010, 57). Huomionarvoista on todeta, että organisaation on mahdollista omalla toiminnallaan ohjata ja suunnata osaamisen kehittymistä sekä tarjota sille mahdollisuuksia (Laakso-Manninen 2003b, 33).

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten ja millä keinoilla osaamista johdetaan kohdeorganisaatiossa Rikosuhripäivystyksessä (RIKUssa). Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia, joita organisaatio voi käytännössä hyödyntää. Tutkimuksessa vastattiin seuraviin tutkimuskysymyksiin, jotta pystyttiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen:

1. Miten osaamista johdetaan Rikosuhripäivystyksessä?
2. Mitä keinoja osaamisen johtamisessa käytetään?
3. Miten osaamisen johtamista voitaisiin kehittää?

Tämä laadullinen tapaustutkimus perustuu työelämästä lähteneelle tarpeelle. Aihe on ajankohtainen, sillä kohdeorganisaatiossa tunnistettiin tarve tarkastella ja kehittää osaamisen johtamista. Myös tutkijana oma kiinnostukseni vaikutti aiheen valintaan, sillä työskentelen organisaatiossa. Tutkimuksen tarve on

perusteltua, sillä kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta rakentuu inhimilliseen pääomaan. Juuri asiantuntijaorganisaation toiminnan katsotaan rakentuvan vahvasti siellä olevien yksilöiden osaamisen perustalle (Laakso-Manninen, 2003, 33). Oikealla ja riittävällä osaamisella puolestaan varmistetaan organisaation strategian toteutuminen. Tiivistäen voidaan todeta, että se miten osaamista johdetaan, on paitsi organisaatiolle merkityksellistä, mutta samalla myös organisaation kilpailuetu. (Tuomi & Sumkin 2012, 5, 23.)

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiriasta saadun tiedon vuoropuheluun. Saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa osaamista johdetaan tietoisesti sen kaikilla eri yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla. Osaamisen johtamiseen on olemassa sitä tukevia erilaisia koko organisaatiota kattavia rakenteita. Esimerkkinä voidaan mainita: säännöllisten keskustelujen pitäminen, säännölliset kehityskeskustelut ja erilaiset palaverirakenteet. Kohdeorganisaatio pyrkii jatkuvasti osaamisen johtamisen avulla oppimaan. Tämä näkyi mm. siten, että niin keskustelulle kuin yhteistyölle ja verkostoyhteistyölle, pyrittiin järjestämään erilaisia foorumeita sekä kasvokkain että virtuaalisesti. Juuri keskustelu nähdään oppivassa organisaatiossa tärkeänä keinona edistää oppimista (Senge 1990, 910, 236-237). Myös sellainen organisaatio oppii, joka tiedostaa erilaiset systeemit ja niiden vaikutukset toisiinsa. (Sydänmaalakka 2001, 54-55; Sarala & Sarala, 2001, 60). Osaamisen johtamisella vaikutetaan oleellisesti organisaation systeemiseen kokonaisuuteen eli miten hyvin organisaation systeemissä eri osat ja ihmiset vaikuttavat toinen toisiinsa (Stähle & Gröönroos 1999, 73).

Organisaatiossa on tärkeä pysähtyä miettimään mihin osaamiseen olemassa oleva toiminta rakentuu, missä ympäristössä halutaan tulevaisuudessa toimia ja ennen kaikkea mitä osaamista se edellyttää (Aaltonen & Wilenius 2002, 11). Kohdeorganisaatiossa tunnistetaan strategian ja työntekijöiden välisen yhteyden merkitys arjen työssä, mutta samaan aikaan nähtiin myös osaamisen johtamisessa kehitystarpeita. Yhtenä kehitysehdotuksena mm. ehdotan keskustelun käynnistämistä yhteisistä, strategialle merkityksellisistä osaamisista (ydinosaimiset) organisaatiossa. Kehitysehdotus ei kuitenkaan ole ennenkuulumaton,

sillä esimerkiksi Hyrkkään (2009, 166) tutkimuksen yksi tulos oli, että osaamisen johtaminen ymmärretään Suomen kunnissa melko huonosti strategiaan liittyvänä asiana.

Laadullisen tutkimuksen tärkeä tavoite on tuottaa käytäntöä palvelevaa tietoa, joka palvelee arkipäivän toimijoita ja saa aikaan myönteisiä vaikutuksia käytäntöön (Puusa & Julkunen 2020, 195-196). Myönteistä on, että kohdeorganisaatiossa oltiin valmiita tutkimuksen avulla paitsi tarkastelemaan osaamisen johtamisen sen hetkistä tilaa, osaamisen johtamisen toimintatapoja ja keinoja, mutta myös kehittämään niitä. Myös Senge (1990) kannustaa tarkastelemaan organisaation sisäisiä toimintatapoja, sillä ne voivat pahimmillaan estää organisaatiota kehittymästä (Senge 1990, 174-177). Tämän tutkimuksen avulla sekä tarkastelu että osittainen kehittämistyö mahdollistuivat ja tutkimus toteutui onnistuneesti. Tutkimusprosessissa erityisesti tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittavien keskusteleva ja kehittämismyönteinen osallisuus yllätti tutkijan. Tutkittavien osallisuus myös tuki melko abstraktin aiheen eli osaamisen johtamisen tutkimista sekä ymmärryksen saavuttamista juuri tutkimuksen tapauksesta eli osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Tätä matkaa kuvaan tutkimusraportissa yksityiskohtaisesti.

2 Osaamisen moniulotteisuus

Osaamisen täsmällinen määrittely ei ole yksinkertaista, sillä pelkästään sen määrittely, mikä on tieto, taito, prosessi tai osaaminen, riippuu asiayhteydestä. Käsiteviidakkoon törmää usein esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. (Ketamo, Ollila & Paason 2022, 17.) Kohdallani törmäsin samaan tutkimuksen aineistoa kerätessä. Lisää haastetta osaamisen käsitteen ympärille tuo se, että lähes jokaisella isolla organisaatiolla on oma osaamisen sanasto, joka ei puhu samaa kieltä toisen organisaation sanaston kanssa. Puhutaan myös organisaation osaamisen sisällä olevasta kohtaanto-ongelmasta. Tässä ongelmassa organisaation sisällä olevat osaamiset eivät välttämättä kohtaa, koska osaamisista puhutaan eri sanoilla ja merkityksillä organisaation eri toiminnoissa. (Ketamo ym. 2022, 17-19.) Lisäksi vielä jokainen yksilö sanoittaa omaa ja organisaation osaamista omista lähtökohdistaan. Ilman yhteistä osaamisen kieltä, voi tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiseksi olla hukassa. (Ketamo ym. 2022, 19.)

Usein osaamisen moniulotteisuusongelman seurausta on se, että käytännössä monet organisaatiot ovat luopuneet määrittelemästä tai kartoittamasta osaamisista. Tämän sijaan pyritään edistämään systemaattista osaamiskeskustelua, joka puolestaan vaatii paljon johtamiselta. (Kirjavainen 2003, 82.) Sydänmaanlakan (2001, 126) mukaan suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön ovat usein käsitteiden epäselvyys ja tarkastelutapojen erilaisuus. Osaamista voidaan esimerkiksi tarkastella ainoastaan tiedon näkökulmasta. Tällöin osaamisessa on kyse tiedon soveltamisesta tietyn tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. (Stähle & Grönroos 1999, 49.)

Usein se miten osaaminen organisaatiossa määritellään, lähtee liikkeelle yrityksen tarpeista (Viitala 2021, 34). Viitalan (2005) mukaan osaamista tulee yksityiskohtaisesti eritellä. Yksityiskohtainen erittely mahdollistaa osaamisen tuntemisen ja arvioimisen, jolloin myös sen kehittäminen mahdollistuu (Viitala 2005, 114, 120). Stähle & Grönroos (1999, 76) rohkenevat kiteyttää, että kaikkien yritysten tuotteet tai palvelut perustuvat juuri osaamiseen. Osaamisen erittely on

myös tässä tapaustutkimuksessa tarpeellista, jotta pystytään mahdollisimman hyvin lisäämään ymmärrystä tutkittavan ilmiön eli osaamisen johtamisen kohteiden moninaisuudesta. Yksityiskohtaisen erittelyn lisäksi tulee Sydänmaanlakan (2001, 126) mukaan ottaa huomioon kenen näkökulmasta osaamista lähestytään. Seuraavaksi lähestyn osaamista inhimillisen pääoman näkökulmasta siitä syystä, että tutkimuksen kohdeorganisaation resursseista suurin osa nojaa inhimilliseen pääomaan.

2.1 Inhimillinen pääoma

Lönqvistin, Kujansivun & Antolan (2005) mukaan alasta riippumatta organisaatioiden menestyminen riippuu pitkälti niiden omasta aineettomasta pääomasta. Aineettomaan pääomaan sisältyy suhdet pääoma, rakennepääoma ja inhimillinen pääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluu esimerkiksi henkilöstön osaaminen. Aineettoman pääoman osa-alueet muodostavat yhdessä toinen toisiaan täydentäen organisaatiolle merkityksellisen kokonaisuuden. Joissakin organisaatioissa painotus osa-alueiden välillä vaihtelee. (Lönqvist ym. 2005, 11-12, 31-32.)

Tässä tutkimuksessa rajaan käsitteen käytön inhimilliseen pääomaan, sillä se vastaa parhaiten tutkimuskysymykseen: miten osaamista johdetaan Rikosuhripäivystyksessä (RIKU:ssa). RIKUn ollessa asiantuntijaorganisaatio alleviivaa Eklund (2021), että erityisesti inhimillisen pääoman merkitys korostuu. Tietointensiivisillä aloilla usein menestyminen nojaa henkilöstön tietoon ja osaamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa inhimillinen pääoma kattaa myös suuren osan koko organisaation resursseista. (Eklund 2021, 40.) Näin on myös tutkimukseni kohdeorganisaatioissa.

Viitalan (2021) mukaan erityisesti inhimillinen pääoma on yrityksen voimavara. Keskeisin osa inhimillistä pääomaa on juuri ihmisten osaaminen, joka koostuu ihmisten kokemuksista ja koulutuksesta. Osaamiseen nivoutuu joukko tietoja, taitoja ja asenteita. Asenteet työpaikalla kytkeytyvät ihmisten sitoutumiseen ja motivaatioon. Motivaatio tukee yksilön työssä ponnistelua. Sitoutuminen puolestaan kertoo yksilön halukkuudesta ponnistella organisaation arvojen ja

tavoitteiden puolesta. Inhimillistä pääomaa on lisäksi yksilöiden kyky toimia yhdessä ja saavuttaa osaamista yli yksilötason. (Viitala 2021, 32.)

Kuvassa 1 Inhimillisen pääoman eri osaamisalueet mukailen Viitalan (2005, 115-177) tulkintaa mitä pääomaan sisältyy. Seuraavassa kappaleessa pyrin kuvamaan mitä osaamisalueet ovat yksilötasolla.

Inhimillisen pääoman eri osaamisalueet



Kuva 1 Inhimillisen pääoman eri osaamisalueet mukailen Viitala (2005, 115-177).

2.2 Osaaminen yksilötasolla

Viitalan (2021) mukaan osaaminen organisaatiossa on yksilöiden hallussa, mutta sillä on vahva sosiaalinen ulottuvuus. Yksilön osaaminen vaikuttaa oleellisesti siihen, miten hän suoriutuu työtehtävistään. Esimerkiksi sujuuko työ tai saavuttaako yksilö tuloksia. (Viitala 2021, 35.) Työtehtävien hoitoon yleisesti tarvitaan monenlaista osaamista. Menestystä takaavan osaamisen taustalla on monimutkainen yksilöiden osaamisen yhdistelmä, josta täydellisen kuvauksen tekeminen on haastavaa. (Lönqvist ym. 2005, 32.) Salojärven (2009, 146) mukaan kapein määritelmä osaamisesta on nähdä se ainoastaan kompetenssina, jota yksilöllä joko on tai ei ole.

Kompetenssi

Yksittäisen ihmisen osaamisesta käytetään monenlaisia käsitteitä (Viitala 2005, 113). Esimerkiksi taidot, kyvykkyys, pätevyys, ammattitaito ja kompetenssi (Lönqvist ym. 2005, 33). Salojärjen (2009, 146) mukaan kompetenssi on yksi tärkeä, mutta ei ainut näkökulma osaamisen kehittämisessä. Viitalan (2021) mukaan työssä tarvittavasta osaamisesta puhutaan usein kuitenkin kompetensseina. Ne ovat yhdistelmä eräänlaisia valmiuksia ja persoonallisia ominaisuuksia. Kompetenssit muuttuvat ja muovautuvat ajan myötä erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä kuten koulutuksessa ja työssä. (Viitala 2021, 35.)

Kompetenssit jaotellaan kolmeen eri ulottuvuuteen: 1. Työelämän yleisiin valmiuksiin, joita tarvitaan työelämässä yleisesti. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, sopeutumiskyky tai ongelmanratkaisutaidot. 2. Ammattiin liittyvät kompetenssit puolestaan liittyvät tiettyyn ammattialaan, jolloin puhutaan yksilön substanssiosaamisesta. 3. Työssä tehtäväkohtaiset kompetenssivaatimukset sanansa mukaan liittyvät tiettyyn tehtävään. (Viitala 2021, 35; Viitala 2005, 114-115.) Hyviä tuloksia saadaan silloin, kun yksilön kompetenssit vastaavat työn vaatimuksia. Kun nämä seikat ovat tasapainossa, yksilö kokee työn mielekkäänä ja se vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2021, 35.)

Osaamista voidaan luokitella monin eri tavoin. Lönqvist, Kujansivu & Antola (2005, 35) mukailevat Viitalaa (2005, 116-120) jakaessaan yksilön kvalifikaatiot eli osaamiset neljään alueeseen: 1. substanssiosaaminen, 2. liiketoimintaosaaminen, 3. organisaatio-osaaminen ja 4. sosiaaliset taidot. Viitalan (2005, 119) mukaan kaikki kvalifikaatio osa-alueet ovat yhteydessä ja vaikuttavat toinen toisiinsa.

Lönqvistin, Kujansivun & Antolan (2005) mukaan 1. Substanssiosaaminen on yksilön asiaosaamista, johon hän on erikoistunut uravalintansa sekä koulutuksensa kautta. 2. Liiketoimintaosaamisessa yksilöllä on perustietämys esimerkiksi taloudesta ja rahoituksesta, markkinoinnista, strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta johtamisesta. 3. Organisaatio-osaamisessa yksilö hallitsee juuri kyseisen organisaation strategioiden, palveluiden ja järjestelmien tuntemuksen.

Lisäksi organisaatio-osaamiseen sisällytetään verkostojen, asiakkaiden ja yhteistyötahojen tuntemus. Tämänkaltainen osaaminen syntyy kokemuksen myötä, mutta sitä voidaan tukea esimerkiksi hyvällä perehdytyksellä ja sisäisellä viestinnällä. (Lönqvist ym. 2005, 32-34.) Viitala (2005) painottaa, että juuri organisaatio-osaaminen ratkaisee useasti sen miten tehokkaasti yksilön substanssi-osaaminen kanavoituu organisaation hyödyksi (Viitala 2005, 117).

Viimeiseen osa-alueeseen, 4. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu yksilön taidot ja kyvyt, joilla hän kykenee tekemään yhteistyötä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Lönqvist ym. 2005, 32-34). Viitalan (2005) mukaan sosiaalisiin kvalifikaatioihin sisältyy aina myös yksilön empatian kyky ja myös selvästi opeteltavissa olevia asioita kuten kokoustekniikka ja keskustelutaidot (Viitala 2005, 118). Lönqvistin, Kujansivun & Antolan (2005, 33) mukaan osaamisen tulee olla myös tietyllä tasolla, jotta työtehtäviä voidaan suorittaa.

Tieto ja hiljainen tieto

Tärkeä yksilön osaamisen rakentumisessa on tieto, joka kanavoituu toiminnaksi vasta silloin, kun yksilö omaa taitoa soveltaa tietoa ja on motivoitunut toimintaan. Myös tiedon laadulla on merkitystä yksilön osaamisen rakentumiselle. Tiedon lisäksi yksilön aikaisempi kokemus, asenteet, tunteet, havainnointikyky ja tiedon ymmärtäminen, vaikuttavat tiedon käsittelyyn ja omaksumiseen. (Viitala 2005, 126-127.) Esimerkiksi koulutus voi vaikuttaa suoraan osaamisen kehittymiseen, mutta joskus käytännössä opittujen asioiden merkitys on suurempi. Huomionarvoista on, että muodollisella pätevyydellä työhön haettaessa on iso merkitys, mutta se ei takaa yksilön osaamista. Nimittäin osaaminen tulee näkyväksi aikaansaannoksina ja tekoina. (Lönqvist ym. 2005, 37.)

Kokemuksen ja käytännön kautta ihminen saavuttaa kokemustietoa. Se voi olla myös hiljaista tietoa eli ihmiselle itselleenkin vaikeasti selitettävissä olevaa tietoa. Yksilön tieto kehittyy prosessinomaisesti. Saatua kokemustietoa edellyttää, että ihminen prosessoi oppimaansa teorian tietoa ja käytännöstä oppimaansa käytäntötietoa. (Viitala 2005, 130-131.) Kupiaksen, Peltolan & Pirisen

(2014a,57) mukaan todellinen asiantuntija kykenee paitsi arvioimaan toimintaansa myös yhdistämään kokemuseräisen ja muodollisen tiedon tarkoituksenmukaisella tavalla. Ollilan (2004, 29) selkeyttää, että osaamista on myös eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon, taidon ja kokemuksen hallinta.

Nonaka & Takeuchi (1995) jakavat tiedon eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Ensin mainittu tieto on sellaista, joka on eri tavoin siirrettävissä ja näkyvää, kuten dokumentoitua tai julkilausuttua. Hiljainen tieto on puolestaan subjektiivista. Se perustuu yksilön uskomuksiin, ajatusmalleihin, käsityksiin, arvoihin, tunteuksiin ja tunteisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-60.) Puusa & Eerikäinen (2011) lisäävät, että hiljaiseen tietoon liittyy tiivistä myös asenteet, jolloin hiljainen tieto saattaa sisältää myös pysähtyneitä ja jäykkäjä ruutiineja. Oleellista on siis tarkastella myös hiljaisen tiedon laatua. Mikä on oleellista juuri kyseiselle organisaatiolle, sillä osa hiljaisestakin tiedosta vanhenee. (Puusa & Eerikäinen 2011, 60-61.)

Viitalan (2005) mukaan yksilön hiljainen tieto sisältää myös sosiaalisen ulottuvuuden. Esimerkiksi jokin tietty työryhmä voi yhteistyössä saada yhdessä aikaan jotain sellaista, mitä yksilöt eivät erikseen kykene saavuttamaan. Hiljainen tieto siirtyy aina yksilöltä toiselle tekemisen, jäljittelyn tai samaistumisen kautta. Siitä syystä erityisesti perinteillä on hiljaisessa tiedossa iso merkitys. Hyvänä perinteenä voidaan esimerkiksi pitää rinnakkaistyöskentelyä eläkkeelle jäävän työntekijän kanssa. Muita mahdollisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ovat mm. tutorointi, mentorointi, havainnointi, koulutus, dokumentaatio ja mallintaminen. (Viitala 2005, 132-134.) Myös erilaisten selvitysten ja kartoitusten avulla tehdään olemassa olevaa tietoa näkyväksi (Kupias ym. 2014a, 51). Puusan & Eerikäisen (2011) mukaan hiljainen tieto on summa eri kokemuksista, kompetensseista ja taidoista, jotka tekevät asiantuntijasta asiantuntijan ja kykenevän oppimaan uutta. Hiljaista tietoa ei siirretä toiselle, vaan parhaiten sitä syntyy ja välittyy yhdessä tekemällä ja oppimalla. (Puusa & Eerikäinen 2011, 60-61.)

Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014) mukaan yksittäisen työntekijän osaaminen voi jäädä valtaosin piiloon (Kupias ym. 2014a, 51). Viitala (2005) painottaa, että osaamisen tiedostaminen voi olla haaste myös ihmiselle itselleen. Oma

osaamista ei joko olla totuttu arvioimaan tai sitä on vaikea tunnistaa ja tunnustaa. Osaamisen kuten hiljaisen tiedon jakamisen esteenä voi myös olla oman selustansa turvaaminen. Osaamisen itsellään varmistamisena, kateus, kyräily tai työyhteisössä vallitseva huono ilmapiiri ovat myös esteitä tiedon jakamiselle. (Viitala 2005, 132-133,143.)

Eräänlaisena hiljaisena tietona voidaan käsittää myös yksilön vapaa-ajalla tai itseopiskelun kautta saavutettua osaamista, sillä sen hyödyntäminen jää usein käyttämättä. Ketamo, Ollila & Paaso (2022) kuvailevat hyvin esimerkiksi harrasvalmentajan tehtävää. Kun tehtävä pilkotaan ja kuvaillaan tarkasti eri osiin kuten tiimityöskentely- tai johtamis- ja koordinoitiosaaminen, on vapaa-ajalla saatua osaamista helpompi yhdistää työssä tarvittavaan osaamiseen. Huomionarvoista on, että usein eri yhteyksistä hankitut osaamiset myös täydentävät ja tukevat toisiaan. (Ketamo ym. 2022,13-14.)

Motivaatio ja asenne

Motivaatio vaikuttaa yksilön osaamiseen, mutta siihen on haastava vaikuttaa suoraan ja ihmiset myös motivoituvat hyvin erilaisista asioista (Viitala 2021,35). Viitalan & Jylhän (2019, 231) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden ja työtehtävän sekä työympäristön yhteisvaikutuksesta. Myös työntekijän elämäntilanne vaikuttaa motivaatioon. Motivaatiolle voidaan työelämässä luoda edellytyksiä. Motivaatio lisääntyy, kun työ vastaa yksilön kykyjä, se haastaa sopivasti ja työn tavoitteet ovat saavutettavissa, työstä saa kokemuksensa mukaan oikeudenmukaista palkkaa ja työympäristö mahdollistaa onnistumiset. (Viitala 2021,35-36.)

Mikäli ihminen ei koe työtään mielekkäänä, hän ei myöskään motivoitu (Viitala 2021, 36). Tällaisessa tilanteessa häntä on Sinokin (2017, 58) mukaan myös todella vaikea motivoida, sillä työntekijän oma mielenkiinnon kohde määrittelee hänen huomionsa suuntaa. Juuti & Vuorela (2015, 79) toteavat, että mikäli henkilö on tehnyt samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan, tutkimusten mukaan hänen työmotivaationsa alkaa vähitellen laskea. Työmotivaatiota tukee

kuitenkin tilanne, jossa työn sisältö vastaa yksilön sen hetkistä osaamista, jolloin esimiehen on hyvä huolehtia työn sisällön sovittamisesta. Nimittäin oppiesaan uutta, yksilö todennäköisemmin säilyttää työmotivaation. (Juuti & Vuorela 2015, 79,81.)

Motivaatio vaikuttaa suuresti yksilön uuden oppimiseen. Oppiminen edellyttää ulkoisten vaatimusten lisäksi myös merkityksellisyyttä. Osaamisen johtamisessa tulisi keskittyä avaamaan merkityksiä organisaation menestykselle oleellisista asioista. (Viitala 2005, 143-145.) Oleellista on kyetä näkemään oma työ osana suurempaa kokonaisuutta. Kun ihminen tiedostaa työnsä merkityksellisyyden, tuntee pätevyyden- ja saavuttavuuden tunnetta omassa tehtävässään ja omaa riittävästi valinnan mahdollisuuksia työn tekemisen tavoissa, syntyy tilanne, jossa voidaan olettaa hänen kokevan motivaatiota. (Sinokki 2017, 9, 60,62,149.)

Motivaatio ei ole kuitenkaan pysyvä tila. Se voi muuttua niin päivän, eri yksittäisten työtehtävien kuin työpäivien välillä. Tärkeää on tunnistaa erilaiset keinot, jolla tukea motivaatiota. Näitä ovat mm. säännöllinen palautteenanto, eri palkitsemistavat, kuten mahdollisuus tuunata omaa työtään, kouluttautumisen mahdollisuudet, tunnustukset, palkkaus sekä erilaiset huomionosoitukset ja kiitokset. (Sinokki 2017, 9, 62-63, 149.)

Motivaation lisäksi yksilön asenteet voivat helpottaa tai vaikeuttaa yksilön toimintaa työelämässä. Nimittäin asenteet kertovat ihmisen tavasta arvioida muita ihmisiä, ryhmiä tai asioita myönteisyys-kielteisyys ulottuvuudella. Työelämässä yksilön asenteet heijastavat aina yksilön arvoja ja siten vaikuttavat yksilön tapaan käyttää omaa osaamistaan työssä (Lönqvist ym. 2005, 35-36.) Viitalan (2005) mukaan oleellisiin työelämänvalmiuksiin sisältyvä yksilön mukautumisaosaaminen, kertoo yksilön kyvystä sietää ja hyväksyä työhön liittyviä velvollisuuksia tilanteissa, jotka kokee negatiivisiksi (Viitala 2005, 120). Ihminen, jolla on luottamus omaan osaamiseen, suhtautuu myös todennäköisesti työhön luottavaisesti ja päämäärätietoisesti. Tämä johtaa hyviin tuloksiin ja sitä kautta lopulta positiiviseen kierteeseen. (Viitala & Jylhä 2019, 231.) Toki yksilön lisäksi

myös työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta yksilön työmotivaatioon (Sinokki 2017,57).

2.3 Osaamisen käsiteviidakko

Edellä on pyritty määrittelemään inhimillisen pääoman sisältämää yksilön osaamista pilkkomalla osaamista eri osa-alueisiin ja yksityiskohtiin. Kuten todettu, osaamisella tarkoitetaan monta eri asiaa ja osaamisen täsmällinen määrittely on haastavaa (Ketamo ym. 2022, 17). Ratkaisuja käsiteviidakkoon on kuitenkin yritetty antaa. Esimerkiksi Hannisen väitöskirjassa Työelämäosaaminen, kva­lifi­kaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi (2010) on muotoiltu käsite työelämäosaaminen.

Työelämäosaaminen

Työelämäosaaminen pitää sisällään useita eri käsitteitä, kuten kompetenssi ja kva­lifi­kaatio, joita olen edellä maininnut. Työelämäosaaminen pitää sisällään yksilön tai organisaation menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit. Hannisen (2010) tulkinnan mukaan kva­lifi­kaatiot ovat työelämän suunnasta asetettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita. Toisin sanoen kva­lifi­kaatiot määrittelevät työn sisällön ja tason. Kompetenssi on puolestaan yksilön kognitiivisiin kykyihin ja valmiuksiin perustuvaa potentiaalia suoriutua työn vaatimuksista. Yksilön ammattitaito puolestaan tulee näkyväksi vasta työntekijän työsuorituksessa, jolloin hän suorittaa työtä sen edellyttämien kva­lifi­kaatioiden mukaisesti ja oman kompetenssinsa mahdollistamien kykyjen ja valmiuksen kautta. (Hanninen 2010, 15, 49, 142-143.) Olen nostanut tämän käsitteen esille, siitä syystä, että usein arkielämässä puhutaan työelämänosaamisesta, pohtimatta mitä se yksilön tai organisaation näkökulmasta käytännössä tarkoittaa.

Osaamisidentiteetti

Ketamon, Ollilan, Paason (2022) mukaan tulevaisuudessa on hyvä puhua osaamisidentiteetistä ja siitä, mitä ihmiset kaiken kaikkiaan osaavat. Kun osaaminen ymmärretään moninaisena ja laajempuna asiana kuin muodollinen tutkinto, on mahdollista saada piilossa olevaa osaamista esiin. Yksilön vahva osaamisidentiteetti auttaa häntä suhteuttamaan työelämän osaamisvaatimuksia itseensä. (Ketamo ym. 2022, 4,10.) Halonen, Gregula, Wenström (2020) mukaan osaamisidentiteetti on yksilön kykyä tunnistaa omaa osaamista ja vahvuuksia sekä sanallisesti tuoda niitä esiin. Se kehittyy prosessinomaisesti läpi elämän erilaisissa koulutuksissa, yhteisöissä ja ympäristöissä, kuten töissä ja vapaa-ajalla. Osaamisidentiteettiin sisältyy aina kyky ja halu jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Kehittyminen tapahtuu kuitenkin vuorovaikutuksessa, jolloin sitä voidaan ohjata ja tukea esimerkiksi palautteella. (Halonen, Gregula, Wenström 2020, 1-14.) Osaamisidentiteetti käsitteen olen halunnut nostaa tässä siitä syystä, että siinä osaaminen ymmärretään laajempuna osaamisena kuin ainoastaan yksilön muodollisena tutkintona.

2.4 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden ja tiimien organisaation osaamisen yhdistelmästä. Parhaimmillaan tiimissä tuotettu osaaminen on paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyön kautta saavutetaan uusia ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksilötasolla ei kyetä tuottamaan. Yhteistyöllä on siis paljon painoarvoa. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.) Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014) mukaan ihmisten osaaminen ryhmässä yhdistyy dialogisuuden avulla. Osaavista yksilöistä koostuva ryhmä ei ole parhaimmista, ellei osaaminen yksilöiden välillä yhdisty. (Kupias ym. 2014a, 221-222.) Ihmiset organisaatiossa voivat olla myös eripuolilla ja hajallaan, jolloin organisaatiossa toimivien rakenteiden, kuten johtamisen merkitys korostuu (Ojala, 53).

Tuomi ja Sumkin (2012, 51) jatkaa, että organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy vasta, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi

ja sitä kautta edelleen organisaation osaamiseksi. Ståhlen & Grönroosin (1999, 78) mukaan organisaatiot rakentuvat ihmisten välisistä suhteista ja mitä vahvempi tämä verkosto on, sitä joustavampi myös organisaatio on. Viitalan & Jylhän (2019, 213) mukaan organisaation osaaminen on sekä organisaatioon kuuluvien ihmisten hallussa olevaa osaamista että sen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtyvää kollektiivista osaamista. Kuva 2 Organisaation osaamisen kokonaisuus mukaillen Tuomea & Sumkia (2012, 51) ilmentää hyvin tätä kokonaisuutta.



Kuva 2 Organisaation osaamisen kokonaisuus mukaillen Tuomi & Sumkia (2012, 51).

Organisaation osaamisen kannalta olennaisten osaamisten määrittely on tarpeellista. Se antaa suuntaa ja kehykset yksilöiden ja eri tiimien osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Jos osaamisten määrittely on kovin yksityiskohtaista, on sitä vaikea hallita ja ylläpitää. Olennaisten osaamisten tarkkaan määrittely on tärkeää, ei koko osaamisten kirjon kuvailu. Määrittelyllä ja niistä eteenpäin viestimällä, organisaatio kertoo minkälaista osaamista se arvostaa tai haluaa. (Välimaa 2020, 90-91.)

Viitala (2005, 82) korostaa, että organisaatiotasolla määriteltävät osaamiset tulee ennen kaikkea olla niitä, jotka johdetaan strategisista valinnoista. Ne ovat

aivan keskeisimpiä strategisen kilpailun kannalta. Otalan (2008) mukaan merkityksellistä on, että organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys siitä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Erityisesti mikä osaaminen on ratkaisevinta organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta. Tätä osaamista voidaan kutsua myös ydinosaamiseksi. (Ojala 2008, 53.)

2.5 Ydinosaaminen

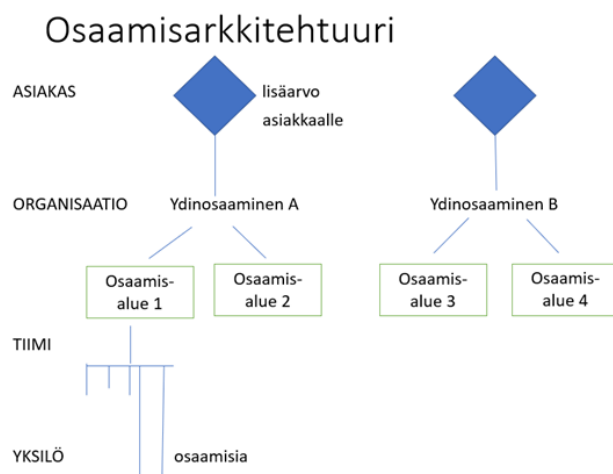
Organisaatiolle merkityksellisistä osaamisista ja kyvyistä, jotka turvaavat organisaation jatkuvuuden ja kilpailukykyä, tiivistetään usein käsitteeseen ydinosaaminen (Kupias ym. (2014a, 55). Tärkeimmille osaamisille on kirjallisuudessa annettu myös muita nimityksiä. Käsitteen nimeämisen sijaan oleellisinta organisaatiossa on saavuttaa yhteisen keskustelun kautta yhteinen ymmärrys ja käsitys siitä, mitkä ovat niitä elintärkeitä osaamisista organisaation menestyksen ja säilymisen kannalta. (Viitala 2005, 82,86.) Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014a, 56) mukaan ilman tätä yhteistä keskustelua ydinosaamisista, jää se usein piiloon. Ydinosaamiset ovat kuitenkin aina ihmisten tulkintaa siitä, minkä uskovat tuovan yritykselle tai organisaatiolle lisäarvoa. Ydinosaamisista on vaikea kopioida ja sellaisinaan siirtää. (Viitala 2005, 82.)

Sydänmaalakan (2001, 134) mukaan ydinosaaminen on organisaation kumuloitunutta osaamista. Organisaation ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa ja on pääosin riippumaton yksittäisestä työntekijästä. Kun taas yksilötason osaaminen kävelee ulos organisaatiosta hänen mukanaan. (Kupias ym. 2014a, 55.) Viitalan (2005, 82) mukaan osaamisista voidaan kuitenkin vasta vaalia, kun ylin johto tunnistaa ydinosaamiset, ydinosaamisista laaditaan suunnitelma ja ydinosaamisista kehitetään, hyödynnetään ja suojellaan tehokkaasti.

Ydinosaamisajattelu on strategisen osaamisen kannalta merkityksellistä, mutta jää helposti määrittelyissä ylimalkaiseksi (Sydänmaalakka 2001, 135). Lisäksi Sääntti & Viitala (2010) tulevat tutkimuksessaan tulokseen, että strategisesti merkitykselliset osaamiset kuitenkin ohjaavat organisaation toimintaa ja kehittämistoimintoja vasta silloin, kun työntekijöiden näkemykset strategisista osaamisista

yhtyvät määrittelyjen kanssa (Säntti & Viitala 2010, 105). Sydänmaalakka (2001) kannustaa määrittelemään ydinosaamisia tarkasti, erityisesti mitä lisäarvoa ydinosaaminen tuo asiakkaalle. Ydinosaaminen on kumulatiivista, jolloin se jakaantuu organisaatiossa eri osaamisalueisiin. Nämä alueet sijaitsevat organisaation eri yksiköissä. Tärkeää on ydinosaamisten määrittelyn lisäksi paikallistaa organisaation osaaminen. Sydänmaalakka (2001) käyttää tästä käsitettä organisaation osaamisarkkitehtuuri, johon sisältyy myös muuta organisaatiossa olevaa osaamista. (Sydänmaalakka 2001, 135-140.)

Kuva 3 Ydinosaamisten jakaantuminen mukailen Sydänmaalakka (2001, 137) tukee myös ydinosaamisten kehittämistarpeiden ja tavoitteiden hahmottamista organisaatiossa. Ydinosaamisten linkittäminen strategiseen johtamiseen on kuitenkin kritisoitu. Prosessit ovat sekä vaativia että työläitä ja saattavat huonommillaan lukkia uusien innovaatioiden syntymisen. (Oikarinen & Pihkala 2010, 49, 68-69.) Kuitenkin kestävä kilpailua lisää nimenomaisesti organisaation kyky kehittää ja ottaa käyttöön uusia innovaatioita ja ideoita (Stähle & Grönroosin 1999, 48). Säntti & Viitala (2010) pohtivat tutkimuksessaan varteenotettavia seikkoja. Esimerkiksi onko kriittisten strategisten osaamisten työstäminen todella oleellinen prosessi, jota kannattaa ylläpitää ja josta käydä keskustelua sen työläyden vuoksi. (Säntti & Viitala 2010, 106.)



Kuva 3 Ydinosaamisten jakaantuminen mukailen Sydänmaalakka (2001,137).

3 Osaamisen johtaminen

Salojärven (2009) mukaan osaamisen johtaminen on käsitteenä elänyt 1990-luvulta lähtien, eikä se ole millään tavalla yksiselitteinen. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella niin henkilöstön kehittämisen näkökulmasta kuin kompetenssien kartoittamisesta ja osaamisen merkityksen korostaminen voi olla myös organisaation strateginen valinta. (Salojärvi 2009, 147.) Ei ole löydettävissä yhtä ainoaa osaamisen johtamisen tapaa. Johtamisella voidaan tavoitella hyvin erilaisia päämääriä sekä tarkoittaa erilaisia toimintamalleja. Riippuen mitä osaamisen johtamisella kulloinkin tavoitellaan, määrittää myös sen toimintamallit. Oikarinen & Pihlaja (2010, 57) ovat tiivistäneet osaamisen johtamisen eri tavoitteet seuraavasti: 1. toiminnan tehokkuus, 2. toiminnan kehittäminen ja 3. toiminnan uudistaminen.

Silloin kun osaamisen johtaminen organisaatiossa tavoittelee 1. toiminnan tehokkuutta, painotetaan osaamisen johtamisen käytännöissä ydinosamisten määrittelyä, osaamiskartoituksia jne. Kun tavoitteena on 2. toiminnan kehittäminen, on osaamisen johtamisen käytännöissä käytössä kehityskeskusteluja ryhmissä ja käytössä ovat erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit ja erilaiset projektiryhmät. 3. Toiminnan uudistamisen ollessa päämääränä, pyritään johtamisen käytännöissä esimerkiksi rakentamaan eri yhteyksiä toisiinsa. Eli muokataan työryhmiä eteenpäin yhdistellen, jakaen ja siirrellen uusiin ympäristöihin ratkomaan uudenlaisia kysymyksiä. Näin oppiminen ei ryhmässä pysähdy ja voidaan oppia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista. (Oikarinen & Pihlaja 2010, 54-57.)

Oikarisen & Pihlajan (2010, 57) mukaan osaamisen johtamisen moniulotteisuuden vuoksi eri organisaatioissa todennäköisesti käydään jatkuvaa keskustelua siitä, mitä osaamisen johtaminen on, mitä sillä tavoitellaan ja miten siihen päästään. Laineen (2007, 7) mukaan harvoin osaamisen johtamista on organisaatioissa operationalisoitu eli kuvailtu mitä sillä tarkoitetaan juuri omassa organisaatiossa. Salojärven (2005) mukaan osaamisen johtamista voidaan erottaa eri kehittymisen tasoja ja on väitöskirjassaan erottanut osaamisen johtamisesta

neljä erilaista kehittymisen tasoa. Ensimmäisellä tasolla työntekijöiden kehittämis- ja koulutussuunnitelmat toteutuvat ilman organisaation strategiaan liittyvää päämäärää. Osaamista arvioidaan ainoastaan suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin. Koko toiminta on yksilöiden ja ryhmien tasolla. Usein tällä tasolla on käytössä kehityskeskustelujärjestelmät, mutta tietoa jaetaan organisaatiossa heikosti. Toisessa tasossa osaamista pyritään jo kartoittamaan sen laajempaa käyttöä varten sekä pyritään myös osaamistarpeiden ennakkointiin. Kolmannella tasolla osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena tapana toimia, jolloin sen toimintaa ja kehittämistä ohjaa vahvasti organisaation strategia. Tällä tasolla osaaminen on osa organisaation strategiaprosessia ja osaamista kehitetään useilla eri keinoilla. Neljännellä, kehittyneimmällä tasolla osaamisen johtamisessa pyritään luomaan uutta innovoivaa osaamista organisaatioon ja sen verkostoihin. Osaamisen kehittämisen keinojen lisäksi organisaation kulttuurille ja dialogille annetaan painoarvoa. (Salojärvi 2005, 52-60; Salojärvi 2009, 148-149.)

Viitala & Jylhä (2019) tiivistää, että osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja sen hyödyntämistä. Laajan tulkinnan mukaan osaamisen johtaminen on toiminnan toteutus-tapa, jossa oppimisen näkökulma toimii taustafilosofiana. (Viitala & Jylhä 2019, 208.) Onnistuessaan osaamisen johtaminen tarjoaa organisaatiolle hyvät mahdollisuudet ja edellytykset osaamisen kehittämiseksi ja ylläpidolle. Erityisesti osaamisen johtamisesta hyötyvät isot organisaatiot, jossa työntekijät eivät tunne toisiaan hyvin ja ovat keskenään vähän vuorovaikutuksessa. Osaamisen johtamisella tuetaan sekä työntekijöiden että organisaation oppimista. Parhaimmillaan sen tulokset näkyvät uusina toimintatapoina ja talouden hyvinä tuloksina. (Coates 1999, 6-7.) Jotta osaamisen johtaminen tulisi systemaattiseksi osaksi organisaation tavallista toimintaa, tulisi sen kuitenkin saada samankaltaista huomiota osakseen kuin muut organisaation oleelliset toiminnot, kuten markkinointi tai systemaattinen taloussuunnittelu (Viitala 2005, 19).

Osaamisen johtamisen viitekehys

Tässä tutkimuksessa keskityn osaamisen johtamisen näkökulmista oppivaan organisaatioon ja osaamisen strategiseen johtamiseen sekä osaamisen johtamisen käytännön toteuttamiseen. Seuraavaksi perustelen valintojani. Osaamista ei synny organisaatioon tyhjästä ilman ihmistä, jolloin osaamisen johtamisen ydin on ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista. Organisaation strategian kannalta merkityksellisen osaamisen valjastaminen edellyttää, että osaamisen johtamisen päämääränä on luoda yhteys organisaation strategian ja sen yksilöiden osaamisten välille. (Viitala 2005, 17, 109.) Viitalan & Jylhän (2019, 209) mukaan ei edes vahva osaaminen ja hyvä strategia muodosta menestysreseptiä, vaan ne ovat saatava kanavoitua käytännön tasolle. Osaamisen johtamista tulee siis myös pohtia esimiestyön käytännön tasolla. Oppimista ei usein tapahdu ilman tukea, jolloin esimies on sekä oppisen mahdollistaja että oppimisen suunnan selkeyttäjä. (Viitala 2002, 23, 121.)

Kun edellä mainitut viitekehykset sisältyvät osaamisen johtamiseen, voidaan tulkintani mukaan tunnistaa, varmistaa, hyödyntää ja kehittää olemassa olevaa osaamista organisaation tavoitteiden hyväksi. Viime kädessä osaamisen johtamisessa on nimenomaan kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala & Jylhä 2019, 208-209). Osaamisen johtamisella vaikutetaan oleellisesti organisaation systeemiseen kokonaisuuteen eli miten hyvin organisaation systeemissä eri osat ja ihmiset vaikuttavat toinen toisiinsa (Stähle & Gröönroos 1999, 73).

Myös Laine (2017, 87) on päätenyt kuvantamaan osaamisen johtamisen hyviä käytänteitä mallissa, johon hän sisällyttää edellä mainitut osaamisen johtamisen tulokulmat. Käytännöt ovat ideaali esimerkkejä, mutta tukevat empiirisen todellisuuden hahmottamisessa. Mallissa Laine (2017) on pelkistänyt osaamisen johtamisen parhaat käytännöt seuraavasti: strategisen tason osaamisen johtamisen parhaat käytännöt, käytännön esimiestyön parhaat käytännöt sekä osaamisen johtamisen muodostuminen koko organisaation kulttuurina ohjaavaksi

tekijäksi, johon sisältyy oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen. (Laine 2017, 87-88.) Oppivan organisaation ajatteluun kuuluu kiinteästi sen jäsenten omaehtoinen oppiminen ja muutos (Laine 2007, 35). Olen tässä tutkimuksessa jättänyt nämä näkökulmat tietoisesti vähemmälle huomiolle.

Laineen (2017, 88) osaamisen johtamisen mallissa eri osa-alueet liittyvät toinen toisiinsa, mutta niitä voidaan tarkastella myös erillisinä kokonaisuuksina. Esimerkiksi käytännössä organisaatioissa usein kehitetään osaamisen johtamisen käytännön työvälineitä, ilman että niillä on varsinaista yhteyttä strategiseen maailmaan. Laine (2017) korostaa, että usein tapahtuvan osaamisen johtamisen suurimmat haasteet eivät liity käytännön työvälineisiin, vaan strategian soveltamiseen ja koko organisaation kattavan oppimiskulttuurin synnyttämiseen. (Laine 2017, 86-88.) Taulukossa 1 Osaamisen johtamisen parhaat käytänteet mukailen ja pelkistän Laineen (2017, 87) alkuperäistä mallia tähän tutkimukseen sopivaksi. Samalla taulukko 1 Osaamisen johtamisen hyvät lähestymistavat havainnollistaa tutkimuksen valittua viitekehystä osaamisen johtamisesta. Kirjallisuudessa osaamisen johtamiseen nähdään myös sisältyvän tiedolla- ja muutosjohtamista, mutta tässä tutkimuksessa olen päätenyt Taulukon 1 mukaiseen rajaukseen vastakseni asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Osaamisen johtamisen alue	Parhaan käytännön kuvaus
Oppivan organisaation näkökulma osaamisen johtamiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Korostetaan yhteisöllisiä oppismuotoja • Edistetään systeemistä ajattelua • Tietoisesti kehitetään organisaatiota oppivan organisaation suuntaan
Strategisen tason osaamisen Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ydinosaamiset ovat määritelty ja ne nähdään kilpailutekijänä • Osaamisen johtamisen prosessit ovat määritelty • Tietojärjestelmäratkaisut tukevat prosesseja
Osaamisen johtaminen Käytännön esimiestyössä	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen johtamisen näkökulma on esille arkijohtamisessa • Käytännön kehittämisessä hyödynnetään tietoisesti ja monipuolisesti osaamista ja sitä kehitetään eri keinoin (mm. kehityskeskustelut, koulutus jne.)

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen hyvät käytänteet mukailen Laine (2017, 87).

3.1 Oppivan organisaation systeemi

Sydänmaalakan (2001) mukaan tiedon määrä lisääntyy valtavasti. Muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä toimiminen vaatii organisaatiolta ja sen yksilöiltä paljon. Yksilötasolla työstä on tullut jatkuvaa oppimista. Yhtä lailla muutos edellyttää organisaatiolta jatkuvaa muutosvalmiutta ja uusiutumista eli organisaation oppimista. Juuri oppiminen takaa sen, että tämän päivän organisaatiot ja yritykset pysyvät elossa ja kilpailukykyisinä. (Sydänmaalakka 2001, 23-26.) Erityisesti asiantuntijaorganisaation toiminnan ajatellaan rakentuvan vahvasti siellä olevien yksilöiden osaamisen perustalle (Laakso-Manninen, 2003, 33).

Asiantuntijaorganisaation, kuten tutkimuksen kohdeorganisaation RIKUn on oltava ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa jatkuvasti, jotta se pystyy tarjoamaan laadukasta palvelua asiakkailleen. Organisaatio voidaan nähdä omanlaisena systeeminä, joka ei ole suljettu järjestelmä, vaan se on avoin ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Se luo ja säätelee sisäistä ja ulkoista toimintaansa ympäristöönsä nähden tarkoituksenmukaiseksi. (Torkkola 2015, 98; Virkkunen, Ahonen, Schaup & Lintula 2010, 41.) Oppivan organisaation ajatteluun kuuluu kiinteästi systeemiajattelu. Siinä tiedostetaan, että kaikki organisaation osa-alueet ja tasot vaikuttavat toisiinsa (Sydänmaalakka 2001, 54-55; Sarala & Sarala, 2001, 60). Ajattelussa nähdään kokonaisuudet, mutta myös niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet ja niiden muutos ovat keskiössä (Sarala & Sarala 2001, 60). Sengen (1990) mukaan systeemiajattelu tukee hahmottamaan rakenteita, asiansynteiksiä ja prosessinomaisia muutoksia ympärillä olevasta monimutkaisesta ja monimuotoisesta ympäristöstä, sen sijaan että asiat nähtäisiin ainoastaan syy seuraussuhteina (Senge, 1990, 69-73).

Nevis, Ghoreishi & Gould (1995,5) toteavat tutkimuksessaan jokaisen organisaation olevan oppiva systeemi, tosin osa organisaatioista ovat oppimisessaan kehittyneempiä. Ståhlen (1995) mukaan sekä yksilön että organisaation systeemin taju ja toiminta edistää organisaation menestymistä. Kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi tulee sekä ymmärtää että kyetä liittymään erilaisiin tiimeihin, verkostoihin ja projekteihin. (Ståhle 1995, 2.) Nevisin, Ghoreishin & Gouldin

(1995, 5) tutkimuksessa menestyvillä organisaatioilla esiintyi esimerkiksi sosiaalisointia eli yksilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa, viestivät ja jakavat tietoa ja kokemuksia. Oppivan organisaation ajattelu pakottaa organisaatiot verkostomaiseen toimintatapaan, keskitetyn kontrollin sijaan (Sarala & Sarala 2001, 51).

Oppimisen eri tasoja

Organisaatiot ovat kovin erilaisia siinä, miten ne oppivat. Erilaisuutta syntyy sen toimintatavoissa eli esimerkiksi, miten organisaatiossa tuetaan siellä toimivien yksilöiden osaamisen uudistumista tai miten yksilöiden osaamista osataan hyödyntää. (Viitala 2005, 52.) Burgoyonen (1991, 322) mukaan tavallaan jokainen organisaatio on oppiva ja jakaa organisaatioiden kyvyn oppia kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla organisaatiolla katsotaan olevan muisti. Se oppii prosessista ja pitää niitä käynnissä erilaisten ohjeiden, käytäntöjen, sääntöjen ja tapojen mukaan. Tällä tasolla organisaatio kykenee toistamaan asioita. Toisella tasolla olevan organisaation katsotaan olevan mukautuva, jolloin se kykenee mukautumaan toimintaympäristön eri muutoksiin. Viimeisellä tasolla oleva organisaatio puolestaan oppimisen tuloksena kehittää toimintaansa. Burgoyonen (1991) mukaan vasta kolmannella oppimisen tasolla oleva organisaatio on oppiva. Se ei ainoastaan osaa toimia ympäristönsä kanssa vaan myös rikastuttaa sitä. Organisaatiot, jotka rikastuttavat, tuovat jotain lisäarvoa asiakkaille, työntekijöilleen ja verkostoilleen. Tämä saattaa ennustaa myös organisaation pitkäikäisyyttä. (Burgoyone 1991, 322-324, 328, 330.)

On hyvä tiedostaa, että oppimista tapahtuu koko ajan. Osa siitä on tavoitteellista, sattumanvaraista ja osa suunniteltua tai ei suunniteltua toimintaa (Nevis & ym. 1995, 4). Sengen (1990, 303-305) mukaan oppimiselle ja sen reflektoinnille on varattava riittävästi aikaa, jotta saavutetaan ymmärrystä esimerkiksi epäonnistumisista. Oppiminen on prosessi, jossa uutta tietoa hankitaan, mutta samalla myös valikoitua ja uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten läpi. Kaikki oppiminen tapahtuu aina ensin yksilötasolla, jolloin yksilöt organisaatiossa luovat mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle. (Sydänmaalakka 2001,

30, 36-37, 45.) Se ei kuitenkaan riitä, että oppimista tapahtuu organisaatiossa ainoastaan yksilötasolla (Moilanen 1999, 9).

Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa tarvitaan yksilöiden sijaan tiimioppimista, sillä tiimien yhteistoiminnan kautta saavutetaan enemmän. Tiimit ovat monissa organisaatiossa yksikköjä, joissa oppiminen tapahtuu, joten ne ovat huomionarvoisia. Oppimista kuitenkin tapahtuu vasta, kun tiimissä dialogin kautta saavutetaan yhteinen tapa ajatella. (Senge 1990, 9-10, 236-237.) Viitalan (2005) mukaan tarvitaan kollektiivista oppimista. Kollektiivista oppimista tapahtuu vasta, kun jokaisen yksittäisen yksilön osaamisia yhdistellään, rikastetaan ja jaetaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala, 2005, 57.)

Sydänmaalakka (2001) jatkaa, että tiimi on eräänlainen oppimisen perusyksikkö, jossa yksilöiden ja tiimin osaaminen jalostuu organisaation osaamiseksi. Tosin vasta kun organisaatiossa olevien tiimien välillä jaetaan osaamista ja tietoa, ne hyötyvät toisistaan. Tiimin osaaminen ei siis ole ainoastaan jäseniensä yhteenlaskettu summa, vaan paljon enemmän. Toteutuakseen oppiminen sekä yksilö- että tiimien tasolla edellyttää ennen kaikkea riittävästi aikaa reflektoinnille ja arvioinnille. Arviointivaiheessa voidaan vasta analysoida yksilön, tiimin tai organisaation kokemuksia ja vertailla niitä aikaisempiin. (Sydänmaalakka 2001, 30, 45-49, 57.) Garvinin (2003) mukaan oppiminen organisaatiossa vaatii aina tekoja ja kokeiluja. Ilman niitä oppiva organisaatio jää ainoastaan hyvän potentiaalintasolle. (Garvin 2003, 11.) Organisaation oppiminen syntyy siis hyvin vuorovaikutteisen prosessin tuloksena (Aparecida da Silva Concalves Zangiski, Pinheiro de Lima & Gouvea da costa 2013, 76).

Viitalan (2005, 48) mukaan organisaation kulttuuri voi olla joko oppimiseen kannustava tai sammuttava, samoin tavoin myös johtaminen voi joko tukea tai estää oppimista. Organisaation tavoitteena tulee Laineen (2017) mukaan olla jatkuvan oppimisen ja uusiutumisen varmistavan oppimiskulttuurin luominen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen nähdään kuuluvan jokapäiväiseen työhön ja työtilanteisiin. Oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri kannustaa jatkuvaa uuden oppimista. (Laine 2017, 85.) Tämän tehtävän luotsaamisessa on esimiehillä vaikuttava ja merkittävä rooli (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, 8).

Oppivassa organisaatiossa johdon tehtävät muistuttavat enemmän ohjaavaa ja valmentavaa otetta. Päätöksentekoa pyritään hajauttamaan ja vastuuttamaan työntekijöitä enemmän. (Sarala & Sarala 2001, 51.)

Organisaatiot voivat oppia myös toisiltaan, ympäristöltään ja asiakkailta (Sarala & Sarala 2001, 58). Viitalan (2005) mukaan organisaation menestys on riippuvainen myös siitä, miten koko yhteistyöverkosto oppii. Kaikki ei siis riipu sen omasta toiminnasta. Jotta asiakaalle voidaan tuottaa luvattu lisäarvo, tulee yhteistyökumppaneiden myös kehittyä. Erityisesti sellaisten rajapintarakenteiden kehittäminen on oleellista, jossa molemmat osapuolet voivat tehokkaasti oppia toisiltaan. (Viitala 2005, 57-58.) Tietoa ja asiantuntemusta ei nähdä tilanteissa yksisuuntaisena. Se nähdään dialogisena prosessina, joka kehittyy ja syntyy yhteistoimintasuhteissa ja vuoropuhelussa. (Virkkunen ym. 2010, 30, 36.) Sydänmaalakan (2001) mukaan kontaktien merkitys on ilmeinen arkipäivän oppimisessa. Mahdollisimman laaja ja hyvä kontaktiverkosto, takaa mahdollisuuden saada laajasti tietoa eri asioista. Lisäksi se on usein nopein tapa oppia. (Sydänmaalakka 2001, 31.)

Perusteluja verkoston tärkeydelle lisää se, että yhä useamman asiakkaan voidaan katsoa haluavan yhä useammin osallistua aktiivisesti omaan palveluunsa tai hoitoonsa (Engeström 1990, 126-129). Asiakkaan osallistaminen palveluihin on mielestäni nouseva trendi sotepalveluissa. Yksi hyvä esimerkki siitä on muun muassa kokemusasiantuntijoiden käyttö (Pallukka, Tiilikka & Auvinen 2019, 21,27). Monet organisaatiot ovat alkaneetkin tietoisesti kehittää palveluja yhteistyössä asiakkaiden kanssa (Virkkunen ym. 2010, 55). Oppivan organisaation oppimisen taso näkyy juuri kykynä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaansa sen mukaisesti (Viitala, 2005,52).

Virheet sallitaan

Burgoyonen (1991, 330) ja Sengen (1990, 300-301) mukaan oppiva organisaatio pitää sisällään kirjoittamattoman säännön, jonka mukaan virheitä sallitaan, mutta niistä on opittava. Virheitä sattuu kaikille ja ne ovat osa työtä ja tutkijankin

elämää. Kinnusen (2010) tutkimuksen mukaan oppimisen esteenä on, ettei virheistä ole mahdollista organisaatiossa oppia. Tarkentaen niitä ei usein havaita tai uskalleta tuoda esiin yhteiseen keskusteluun. Erityisesti johtamisella havaittiin olevan vaikutusta siihen, miten virheisiin reagoidaan ja suhtaudutaan. Virheistä oppii, jos ne tuodaan esiin, virheiden syitä selvitetään syyllistämättä ja toimintaa kehitetään syiden pohjalta. (Kinnunen 2010, 137, 141-142.)

Tarvitaan sekä aktiivista johtamista että kaikkien osallistumista. Mikään kulttuuri ei synny tyhjiössä. Jos organisaation kulttuuri on turvallinen ja luotettava, mahdollistuu silloin myös epäonnistumisten näkyväksi tekeminen. Monesti sekä yksilö että organisaatiot oppivat eniten virheistään. (Mattila 2018, 118, 84-85.)

Avain oppimiseen on kuitenkin virheitä salliva keskusteluun kannustava kulttuuri. Johtotasolla luodaan edellytyksiä siihen, että virheistä voidaan myös hyötyä. Yksi tapa on selkeyttää ja ottaa käyttöön konkreettinen prosessi, jossa on kuvattuna, miten virheestä saatu tieto etenee organisaatiossa ja kenen ja miten sitä tulee hyödyntää. Tärkeimpänä rakennusmateriaalina tässä prosessissa toimii keskustelu organisaation eri tasoilla ja niiden välillä. (Kinnunen 2010, 137, 141-142.)

Oppimisen esteet voitettavissa

Sydänmaalakka (2001) mukaan organisaatiotasolla voi esiintyä monenlaisia oppimisen esteitä ja niitä voi tarkastella niin yksilön, tiimin tai koko organisaation näkökulmasta. Esteet voivat liittyä yksilön heikkoon motivaatioon, tiimissä ei jaeta tietoa ja osaamista, toiminnassa valitsee epämääräiset toimintatavat ja huonot henkilösuhteet. Kaikki edellä mainitut siis estävät oppimista. (Sydänmaalakka 2001, 41, 44.) Augustssonin, Törnquistin & Hassoninin (2013, 405) tutkimuksessa keskeisiä esteitä oppivan organisaation luomiselle oli huono ilmapiiri sekä johtajien epävarmuus omasta roolistaan henkilöstön kehittäjinä. Työyhteisön ilmapiirillä on selkeä yhteys työmotivaatioon ja sitä kautta työn tuottavuuteen (Sinokki 2017, 126). Jos työyhteisön ilmapiiri on kielteinen ja varautunut, voi oppiminen ja kehittyminen pysähtyä (Peltola & Kupias 2019, 89-90). Johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Esimerkiksi

edistämällä kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia ja yhteistä kokemusten prosessointia. (Viitala 2005, 50.)

Sydänmaalakka (2001) tiivistää oppimisen esteet kolmeen osa-alueeseen: 1. Tiedon hankintaan liittyvät esteet. Tällöin tietoa ei ole aikaa etsiä, sitä ei ole saatavilla, sitä on liikaa tai se on puutteellisesti dokumentoitu. Toisena esteenä hän nimeää 2. Ymmärryksen kautta tapahtuvat esteet, jossa oppimiseen ja sen reflektointiin ja arviointiin ei ole varattu riittävästi aikaa. Nykyisen ja uuden tiedon välillä on liian iso muutos tai ajatellaan, että pelkkä pinnallinen tieto riittää. Viimeisessä 3. Esteiden alueessa, esteet liittyvät soveltamiseen. Tässä on tyyppillistä, että oppimisen soveltamista ei joko tueta tai ei ole mahdollista kokeilla asioita tai asioita ei jakseta viedä loppuun. (Sydänmaalakka 2001, 41.) Kuitenkin juuri kokemuksen kautta tapahtuu paljon oppimista, jota voidaan luotsata johdon toimesta (Sarala & Sarala 2001, 58).

Kinnunen (2010) tuo esille sen, että ellei kukaan ota vastuuta oppimisesta, oppimista ei tapahdu. Toisin sanoen epäselvyydet vastuissa voidaan nähdä myös esteinä oppimiselle. (Kinnunen 2010, 145.) Valitettavan usein arki ajattelussa osaamisen johtaminen herättää voimakkaan mielikuvan, jossa osaamisen johtamisen kuuluu ainoastaan esimiehen vastuualueelle (Laine 2017, 47). Johdon vastuulla on vaalia osaamista, mutta myös jokaisella työntekijällä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä siten, että oma oppimisprosessi edistyy (Viitala 2005, 23, 50). Oppimisprosessi kuitenkin edellyttää aikaa, sillä tämän päivän oppijan on samanaikaisesti myös kyseenalaistettava aiempaa oppimaansa, jolloin myös poisoppiminen on tarpeellista. (Sydänmaalakka 2001,34; Viitala 2005, 141; Tuomi & Sumkin 2012, 48).

Oppimisen keskeisiä esteitä ovat Sydänmaalakan (2001, 44) mukaan esimerkiksi tiedon salailu ja koordinaation puute organisaation eri osien välillä. Garvinin (2003) mukaan oppivat organisaatiot pyrkivät jatkuvasti institutionalisoimaan tietämystään. Toisin sanoen ne pyrkivät kaikkiin mahdollisiin keinoihin välttämään sellaisia tilanteita, jossa esimerkiksi vain yhden merkityksellisen henkilön taakse jää osaamista ja hiljaista tietoa. (Garvinin 2003, 14.) Tietoisesti määritelty oppimisprosessi, tukee organisaation oppimista. Se on koko organisaatiolle näkyvä

ja läpäisevä prosessi, jossa on hyvä olla kuvattuna myös jokaisen organisaatiotason (yksilö, tiimi, työyhteisö) vastuut tiedon liikkumisen mahdollistamiseksi. (Kinnunen 2010, 142.)

Organisaation oppimisprosessi

Kun tieto leviää tasaisesti koko organisaatiossa, saavat organisaation jäsenet kokonaisvaltaisemman kuvan sen toiminnasta (Sarala & Sarala 2001, 57). Viestintä kehittää työntekijöiden systeeminäkemyksiä, sillä organisaation eri osat, toiminnot ja niiden väliset yhteydet selkenevät saadun tiedon myötä (Viitala 2013, 206). Viitalan (2005,284) mukaan viestintä on tärkeä oppimista tukeva keino organisaatiossa. Esimerkiksi erilaiset tietojärjestelmät tukevat oppivaa organisaatiota tehtävässään ja mahdollistavat tiedon kulun yksilötasolle (Burgoyne 1991, 328; Alavi, 2001, 131-132; Sarala & Sarala, 57). Viestiminen tulee kuitenkin olla jokaisen vastuulla, huolimatta siitä, mitä välineitä käytetään tai kenen vastuulla se on. Viestinnällä vahvistetaan niin yhteistä ymmärrystä kuin organisaation tietopohjaa. (Viitala 2005, 284-285.)

Kuten aiemmin todettu, on organisaatioissa myös hiljaista tietoa. Tiedon jakaminen ja yhteisen tietoisuuden saaminen eri organisaatioissa on usein ongelmallista siitä syystä, että sen ajatellaan siirtyvän ainoastaan kirjallisessa muodossa (Ståhle & Grönroos 1999, 94). Nonakan, Toyoman & Konnon (2000,5) mukaan tieto, erityisesti hiljainen tieto siirtyy parhaiten epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa. Yksi tunnettu tiedon luomisprosessi kuin myös oppimisen prosessi on Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma tiedon luomisprosessi hiljaisesta tiedosta (Ojala, 2008, 79).

Nonaka ym. (2000) toteavat, että tämä malli, nimeltään SECI-malli, voi parhaimmillaan laukaista organisaatiossa uuden tiedon luomisen kierteen, joka laajenee sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaatioiden välillä. Kyseessä on dynaaminen prosessi, joka alkaa yksilötasolta ja laajenee liikkeudessaan vuorovaikutuksessa yhteisöjen läpi, jotka voivat ylittää jopa organisaatorajat. Tiedon luominen on jatkuva prosessi, joka päivittää itseään jatkuvasti. (Nonaka ym.

2000, 12.) Prosessi jakaantuu neljään osaan ja etenee spiraalin omaisesti eteenpäin vaiheittain. Vaiheet ovat: sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

Sosialisaatio on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja tietoa. Tämä edellyttää yksilöiden kanssakäymistä keskenään. Tässä vaiheessa prosessia organisaation jäsenet luovat yhteistä hiljaista tietoa jakamalla kokemuksia, ajatuksia, havainnoimalla ja imitoimalla toisiaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.) Nonaka ym. (2000) mukaan sosialisaatiota voi tapahtua myös epävirallisissa tilanteissa, esimerkiksi työpaikan ulkopuolella tapahtuvat sosiaaliset tapaamiset tai organisaatioiden ulkopuolella. Usein organisaatiot hankkivat ja käyttävät hyväkseen myös asiakkaitensa hiljaista tietämystä. (Nonaka ym. 2000, 9.) Sosialisaatiolle tulee luoda myös edellytykset ja tukea ja tarjota mahdollisuuksia johtamisella (Nonaka & Takeuchi 1995, 74-75).

Toisessa vaiheessa **ulkoistamisessa** tieto muutetaan näkyväksi tiedoksi. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenten oma hiljainen tieto muunnetaan ryhmän yhteiseksi näkyväksi tiedoksi käsitteellistämisen ja artikuloinnin kautta. Lopulta tieto muuttuu näkyväksi, esimerkiksi erilaisten mallien ja käsitteiden muotoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-67.) Nonaka ym. (2000, 9) mukaan hyviä käytännön esimerkkejä tästä ovat uuden tuotteen kehitysprosessi tai laadunvalvonta, jossa työntekijöillä on mahdollista tehdä parannuksia prosessiin ilmaisemalla vuosien aikana kertynyttä tietoa.

Yhdistämävaiheessa hyödyllinen tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja jaetaan organisaatiossa sen kaikille tasoille. Tässä voi olla apuna erilaiset tekniset viestintäverkot ja tietokannat. (Nonaka ym. 2000,9.) Tässä vaiheessa siis näkyvää tietoa vaihdetaan ja erilaisia näkyvän tiedon osia yhdistellään uusiksi kokonaisuuksi. Tämä tapahtuu erilaisen viestinnän sekä tiedon rakentamisen avulla. Tässä tietoa lajitellaan, yhdistellään, luokitellaan uutta ja vanhaa sekä tuotetaan kokonaan uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69.) Ruohotien & Honkan (1997, 27) mukaan juuri uuden tiedon luominen voi johtaa uusiin palveluihin tai myös johtamistavan muuttamiseen.

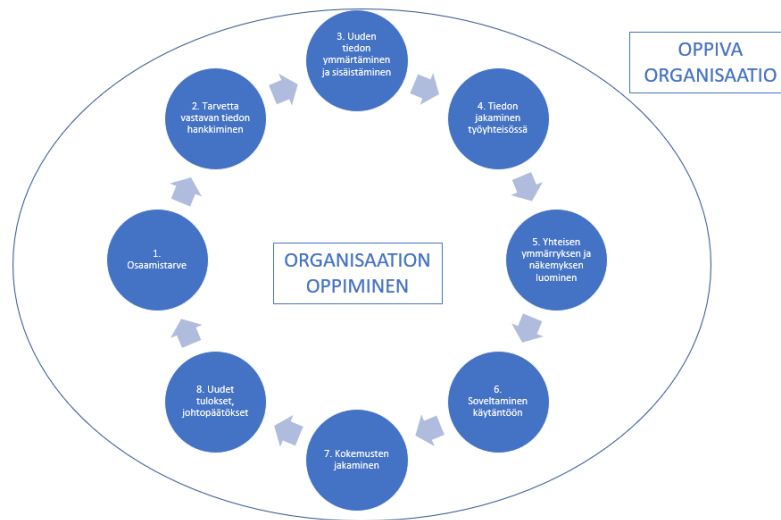
Prosessin viimeisessä **sisäistämisen** vaiheessa, ymmärretään näkyvää tietoa, jolloin se muuntuu taas hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden toimesta. Kierros jatkuu tästä taas sosialisatiovaiheeseen, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa. Jotta näkyvä tieto voi muuttua taas hiljaiseksi tiedoksi, edellyttää se, että tietoa on kuvattu asiakirjoihin, työohjeisiin tai suullisiin tarinoin. Kirjallisesti kuvattu uusi näkyvä tieto helpottaa tiedon siirtoa jäsenten välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

Toteutuakseen SECI- malli kuitenkin vaatii tiettyjä olosuhteita. Luodakseen jatkuvasti uutta tietoa, tulee organisaatiolla olla selkeä visio, mitä osaamista on ja erityisesti mitä tietoa tarvitaan. Se antaa suunnan tiedonluonti prosessille. (Nonaka ym. 2000, 23-25.) Senge (1990) painottaa, että jaettu visio on elintärkeä oppivalle organisaatiolle. Sen avulla organisaation yksilöt eivät ainoastaan opi yhdessä, vaan pyrkivät sitoutuneesti kohti yhteistä merkityksellistä asiaa. (Senge 1990, 206.)

Lisäksi Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan tarvitaan moninaista, monipuolista, vaihtelevaa tietoa ja tiedon vaihtamista. Organisaation riittävällä monimuotoisuudella vastataan myös ympäristön haasteisiin. Kun organisaation jäsenet tulevat toimeen muuttuvassa ympäristössä, myös organisaatio pystyy kehittymään ympäristön mukaisesti. Tämä edellyttää hyvää ja toimivaa viestintää. Tämän lisäksi tulee mahdollistaa ja vaalia yksilöiden autonomiaa, joka puolestaan mahdollistaa yksilön motivaation luoda uutta tietoa. Autonomiset ja itseohjautuvat yksilöt ja tiimit myös tavoittelevat itse tavoitteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75-82; Nonaka ym. 2000, 26-28.)

Uudistuakseen prosessissa tarvitaan ympäristön kaaosta, joka pitää organisaation virkeänä (Nonaka & Takeuchi 1995, 78-79). Ståhlen & Grönroosin (1999,103) mukaan juuri tiedon homogeenisyys tai vähäisyys estävät tarvittavan kaaoksen. Pysyäkseen virkeänä ja avoimena Senge (1990) kannustaa organisaatioita tutustumaan sisäisiin malleihinsa, jotka vaikuttavat tapaamme nähdä ja tehdä asioita. Nämä mallit voivat pahimmillaan estää näkemästä ympäristön moninaisuutta ja näin estää kehittymisen. (Senge 1990, 174-177.)

Kuvassa 4 Organisaation oppimisprosessi mukailen Otalaa (2008, 75), jossa on myös nähtävissä edellä kuvatun Nonaka & Takeuchin SECI-mallin vaikutteita.



Kuva 4 Organisaation oppimisprosessi, mukailen Otalaa (2008, 75).

Uutta opitaan arvioimalla

Garvin, Edmonsson & Ginon (2008, 2) varoittavat, että esimiestasolla saatetaan ajatella, että organisaatio oppii, mikäli omataan selkeä visio, kannustetaan työntekijöitä oppimaan ja tarjotaan koulutusta. Organisaatio tarvitsee kuitenkin toiminnalleen peiliä, jossa sen toimintaan arvioidaan jatkuvasti (Ståhle & Grönroos 1999, 96). Johdon tasolla tarvitaan käytännön keinoja, joilla arvioida oppiiko organisaatio. Garvin, Edmonsson & Ginon (2008) mukaan tätä voidaan arvioida työkalulla, joka on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joka perustuu kolmeen välttämättömään tekijään, jotta organisaatio voi oppia ja sopeutua. Alueet ovat: 1. oppimista tukeva ympäristö, 2. konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt sekä 3. johtamiskäyttäytyminen, joka vahvistaa oppimista. (Garvin ym. 2008, 2-5.)

Ensimmäisessä alueessa työkalu arvioi oppimisympäristöä. Onko siellä jokaisen turvallista kysellä ja kyseenalaistaa asioita, miten erilaisuutta arvostetaan, kuinka avoimia ollaan uusille ideoille ja onko aikaa reflektiolle ja arvioinnille. (Garvin ym. 2008, 3-5.) Toisessa osa-alueessa työkalussa analysoidaan ja tarkastellaan esimerkiksi perehdytyskäytänteitä. Lisäksi tarkastellaan, onko olemassa palaverikäytänteitä, jotka tukevat oppimista tai miten tietoa ylipäättään jaetaan organisaatiossa. (Garvin ym. 2008, 3-5.) Kupiaksen & Peltolan (2019) mukaan esimerkiksi oppimista voi tukea arkisin keinoin palavereissa jakamalla tietoa oivaltamistaan asioista. Kun oppimisesta ja osaamisesta puhutaan enemmän, kiinnitetään siihen enemmän huomiota ja silloin siitä saadaan myös enemmän irti. (Kupias & Peltola 2019, 18.)

Työkalun viimeisessä osa-alueessa henkilöstö arvioi johtamiskäyttämistä. Esimerkiksi käyttäkö esimies aikaa, resursseja ongelmien tunnistamiseen ja tunnistaako esimies oman rajallisuutensa osaamisen, tiedon, informaation tai asiantuntemuksen suhteen. (Garvin ym. 2008, 2-9.) Työkalujen käyttö on hyödyllistä paitsi esimiehelle itselleen, mutta myös siitä syystä, että organisaatioiden oppimaan oppiminen ei suinkaan ole samanlaista. Oppimisen kohde ja tulokset vaihtelevat, mutta niin myös sen syvyys ja laajuus. Kuten todettu yksilöllisen ja ryhmien oppimisen tulos tulee ja jää näkyviin organisaation oppimisena. (Viitala, 2005, 53-55, 57-58.)

Tehokkaan oppimisen ja osaamisen hyödyntäminen edellyttää siis niitä tukevia rakenteita, järjestelmiä ja johtamista (Viitala & Jylhä 2019, 208). Salojärven (2009) mukaan esimiehillä tulee olla selkeä käsitys siitä, että minkälaista osaamista mikäkin tehtävä edellyttää suhteessa jokaisen työntekijän vahvuuksiin ja kehittämistarpeisiin. Jokaisella yksilöllä tulee olla valmius arvioida kriittisesti omaa oppimistaan ja osaamistaan, mutta esimies voi tukea tähän sekä päivittäisessä johtamisessa, mutta myös tiedostetusti kehityskeskusteluissa. Esimiehen lisäksi osaamisen ja oppimisen arvioinnissa voidaan hyödyntää muitakin tasoja kuten kollegoja. (Salojärvi 2009, 150-152.)

3.2 Osaamisen johtamisen strateginen ulottuvuus

Jos organisaatiossa ei ole osaamisen johtamiselle selkeitä prosesseja, työkaluja tai malleja, on se ainoastaan reagoinnin varassa (Ojala 2008, 82). Ilmiö ei ole tavaton, sillä esimerkiksi Hyrkkään (2009, 166) tutkimuksen yksi tulos oli, että osaamisen johtaminen ymmärretään Suomen kunnissa melko huonosti strategiaan liittyvänä asiana. Kuitenkin, mitä paremmin osaamisen johtaminen on nivoutunut organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen, sitä taitavammin osataan ennakoida osaamistarpeita ja hankkimaan tarvittavaa osaamista. (Ojala, 2008, 82.) Tämä on oleellista organisaation selviytymiselle.

Pihkalan & Oikarisen (2010) mukaan johdon tulee löytää tapa, jolla se sekä säilyttää olemassa olevat taidot että estää niiden vuotamisen. Vuotamista tapahtuu, kun työntekijät vaihtuu tai työryhmät muuttavat muotoaan. Kun työntekijät omaavat monipuolisen osaamisen, takaa se viihtyvyyttä. Lisäksi se varmistaa tietyn osaamisen jäävän organisaatioon, vaikka joku lähtisi. Kun työntekijät saavat mahdollisuuden tehdä erilaisia työtehtäviä ja soveltaa taitojaan tiimissä, syntyy tarvittavaa monipuolisuutta. Käytännössä ydinosaamisten ylläpitäminen ja hankkiminen ovat myös kytköksissä selvästi strategisten tavoitteiden kanssa. (Pihkala & Oikarinen 2010, 80.) Yhä useampi organisaatio näkee strategiatyön prosessina, jossa sekä määritellään että kehitetään organisaation ydinkyvykkyksiä (Viitala, 2005, 72).

Viitalan (2005) mukaan organisaation visio yhdessä strategian kanssa luovat kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiselle. Selkeä ja hyvin määritelty visio kertoo suuntaviivan mitä tulisi oppia ja strategia toimii ikään kuin oppimiskarttana, miten siihen päästään. On tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät omaavat jaetun ymmärryksen sekä visiosta että strategiasta, sillä muutoin voi syntyä ristiriitaisuuksia eri yksiköiden välille. (Viitala 2005, 76-77.) Usein saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, että kaikilla ylimmän johdon edustajilla ja esimiehillä on yhdenmukainen kuva strategiasta. Tärkeää olisi muistaa, että myös johto tarvitsee ohjausta strategian tekemiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 36.)

Hannusin, Lindroosin & Seppäsen (1999) mukaan perinteisesti strategian määrittely on kuulunut ylimmälle johdolle, joka on määrittänyt tavoitteet ja niiden priorisoinnin. Tämä ei kuitenkaan ole toimivin tapa, varsinkin jos päätöksentekoon tarvittava nopeasti uudistuva tieto ja osaaminen löytyy läheltä asiakkaita olevia työntekijöitä. Usein asiakasrajapinnassa työskenteleviltä, toisinajatteli-joilta ja teknologian mahdollisuuden ensimmäisenä oivaltavilta löytyy ainutlaatuisimmat ideat. (Hannus, Lindroos & Seppäsen 1999, 27-28.) Esimerkiksi osallistavan strategiaproessin avulla organisaatioon syntyy yhteistä ymmärrystä omista vahvuuksista, tavoitteista ja käytettävistä olevista keinoista. Osallistava strategiaproessi tukee yksilöitä myös oikeanlaiseen vastuunottoon. (Hänninen 2014, 106-107.)

Tolvasen & Kaijalan (2020, 17) mukaan monet organisaatiot ottavat työntekijät mukaan pohtimaan strategisia valintoja, jolloin siihen on myös helpompi sitoutua. Mitä laajempi ymmärrys työntekijöillä on strategiasta, sitä helpompi heidän on myös sopeutua äkillisiin muutoksiin. Visio ja strategia voidaan esimerkiksi toiminnallistaa eli purkaa pienempiin osiin esimerkiksi tiimi kerrallaan. Tällöin jokaisessa tiimissä työntekijöiden kanssa käsitellään mm. mikä on tehtävä, mihin sitoudumme, minkälaista meidän tiimin toiminnan tulisi olla, jotta visio voi toteutua, millä keinoilla me pääsemme sinne ja mitä meidän pitäisi osata, jotta voimme toteuttaa aikomuksemme. Osaamisen johtamisessa päämääränä tulisi luoda yhteys organisaation yksilöiden osaamisten ja strategian välille. (Viitala 2005, 76-79, 109.)

Tuomen & Sumkinin (2012) mukaan strategia on johdon vastuulla ja esimiehen tehtävä on osallistaa työntekijöitä sen tekemiseen. He käyttävät käsitettä strategian maastoutuminen. Tällä he tarkoittavat, että jokaisen esimiehen tulee ymmärtää strategia arjen työvälteenä. Esimiehen vastuulla on siis strategiasta viestimisen lisäksi tukea työntekijöitä ymmärtämään sen merkitys arjessa. Esimiehen tulee osallistaa työntekijöitä miettimään ja ideoimaan, mitä strategian eri osa-alueet tarkoittavat kunkin omassa työssä. Samalla esimies itse osallistuu oman organisaation strategian uudistamiseen, on avoin uusille ajatuksille ja

pyrkii kehittymään ja oppimaan muiden kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 33-36, 42-43.)

Tulkintani mukaan Otalan (2008) kuvaamassa osaamispääoman johtamisprosessissa konkretisoituu strategiatyöskentelyn hyöty ja tärkeys. Otalan (2008, 141) mukaan osaamisstrategia ilmentää osaamisen merkitystä organisaatiossa ja se on eräänlainen valinta siitä, miten esimerkiksi osaamishaasteisiin vastataan.

Prosessin lähtökohtana on visio ja tavoitteet, jossa tunnistetaan organisaation toimintaympäristön muutokset, asiakkaat, sekä niiden luomat haasteet. Julkisorganisaatioiden kohdalla voidaan pohtia toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tehtävien hoitamiseen. Seuraavaksi pohditaan osaamistarpeita ja haasteita. Esimerkiksi mitä osaamista tarvitaan tai priorisoidaan juuri tässä organisaatiossa tai tiimissä. Haasteet pohjautuvat organisaation osaamistarpeisiin. Ne kuvaavat mitä osaamista tarvitaan, jotta selviydytään. Esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla saadaan tällaista tarvittavaa tietoa. Tarpeista nouseviin haasteisiin vastataan osaamisstrategialla, joka selventää miten osaamishaasteet ratkaistaan. Siinä priorisoidaan tärkeät osaamiset, tarkennetaan millä tavoin puuttuvaa osaamista hankitaan ja miten olemassa olevaa osaamista hyödynnetään paremmin. Osaamisstrategian pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan kehittämistoimenpiteitä ja tavoitteita, jotka ovat strategian pohjalta suunniteltu tehtäväksi. Esimerkkejä suunnitelmista ovat hiljaisen tiedon halluunotto, mallintamishanke tai yhteistyöhanke eri oppilaitosten kanssa. (Ojala, 2008 89-91, 106, 108, 123, 146.)

Organisaatiot varmistavat osaamisen strategisella johtamisella yksilöllisen ja yhteisöllisen kokonaisosaamisen, joka vahvistaa samalla työyhteisöjen toimivuutta (Ollila 2004, 29). Oikarinen & Pihkalan (2010) mukaan suuri haaste osaamisen johtamiselle on se, kuinka sen avulla tuetaan organisaation tulevaisuuden kilpailukykyä, sillä tulevaisuuden osaamistarpeita ei voida ennakoida vain nykyisten osaamisten pohjalta. He ehdottavat, että osaamisen johtamiselle aikajänne voisi olla jopa strategista suunnittelua pidemmälle katsova. (Oikarinen & Pihkala 2010, 68-69.)

Ollilla (2004,9) puolestaan selventää, että johtamisosaamisessa strategisuus tarkoittaa myös tulevaisuuteen suuntautumista ja erilaisten kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa, sillä juuri tulevaisuus tuo tarpeen osaamisen ylläpitämiselle, lisäämiselle ja hyödyntämiselle. Esimerkiksi osaamisen ennakointiprosessi on keino, jossa pyritään yhdistämään suunnitelmallisuus ja toteutus. Se on dialoginen prosessi, jossa on tarkoitus osallistaa kaikki organisaation tasot erilaisten työpajojen kautta miettimään esimerkiksi heikkojen signaalien merkitystä osaamiselle. (Aaltonen & Wilenius 2002, 181-183.)

3.3 Osaamisen johtaminen käytännössä

Edellä on pyritty havainnollistamaan, myös käytännön esimiestyönäkölle hyödyntäen, mitä osaamisen johtaminen voi pitää sisällään. Seuraavaksi pyrin vielä syventämään osaamisen johtamisen käytännöntasoa hyödyntäen Viitalan (2002) tekemää tutkimusta osaamisen johtamisesta esimiestyössä. Viitala (2002) on päätenyt tutkimuksessaan neljään eri johtamisulottuvuuteen, joihin sisältyy osaamisen johtamisen päällimmäiset keinot ja tehtävät. Ulottuvuudet ovat seuraavat: 1. oppimisen suuntaaminen, 2. oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3. oppimisprosessin tukeminen ja 4. esimerkillä johtaminen. Kolmen ensimmäistä on varsinaista johtamisen ulottuvuutta, joilla on johtamisen kohde. Viimeinen ulottuvuudessa esimies luo pohjaa muiden ulottuvuuksien toteuttamiselle. (Viitala 2002, 187-190.)

Oppimisen suunnannäyttävä esimies

Johtamisen ensimmäiseen ulottuvuuteen, oppimisen suuntaamiseen, sisältyy kolme tehtävää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien foorumeiden luominen. Suunnannäyttäjänä esimiehen tehtävä on selventää organisaation visiota ja strategiaa sekä niiden vaatimia osaamisia työntekijöille. Käytännöntasolla esimies tukee osaamisen kehittämisen suuntaa. Hän auttaa koko tiimiä ja sen jokaista yksilöä tiedostamaan toiminnan tavoitteita, jokaisen osaamista suhteessa tavoitteisiin, oppimisen tarpeita, mahdollisia syitä

oppimistarpeille ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. (Viitala 2002, 121-123, 188-189; Viitala 2005, 313.)

Tulkintani mukaan suunnannäyttäjänä esimiehen on myös oltava valmis perustelemaan asioita. Aaltonen & Wilenius (2002) mukaan erityisesti tilanteessa, jossa organisaation visio ja strategia syntyy organisaation ylemmällä tasolla, on esimiehen ensisijaisesti selitettävä ja perusteltava tavoitteita ja reittikarttaa eli strategiaa, miten visioon päästään. Toisin sanoen esimiehen on vastattava kysymykseen miksi ja pyrittävä avamaan keskustelua kyseisistä asioista mahdollisimman laajasti organisaatiossa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 168.)

Näyttäessään suuntaa esimies ensisijaisesti rakentaa ymmärrystä yhteisen keskustelun avulla. Keskustelulle tulisi rakentaa toimintamalleja, eräänlaisia foorumeita, jotka tukevat vuorovaikutuksessa tapahtuvan asioiden käsittelyä työyhteisössä. (Viitala 2002, 121-123, Viitala 2005, 313-315.) Esimiestyön helpottavia välineitä osaamisen johtamisessa ovat myös erilaiset rakenteet esimerkiksi sovitut palaverikäytännöt, tiedotteet, ilmoitustaulut ja seurantajärjestelmät. Säännöllisten palaverien avulla varmistetaan keskustelujen minimitaso ja ne toimivat tiimin yksilöiden välillä ikään kuin liimana. (Viitala 2005, 315, 345.) Myös erilaiset epäviralliset kohtaamiset ja tapaamiset lisäävät asiantuntijatyössä onnekkaita ideoita ja ratkaisuja. Erityisesti kun toimitaan erilaisissa kokoonpanoissa oman organisaation sisällä. Tai kun tehdään yhteistyötä oman organisaation ulkopuolella, on todennäköisempää törmätä johonkin uuteen, saada uusia näkökulmia tai ajatuksia. (Toivanen 2020, 316-317.)

Nonaka ym. (2000) nostavat esiin Ba tilan, jota esimiehen tulisi rikastuttaa. Ba on yhteinen paikka tai tila tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttämiseen. Siinä voi myös ihmisten väliset suhteet syntyä. Tila voi olla fyysinen, kuten toimisto tai mikä tahansa tila, jossa ihmiset kohtaavat. Se voi olla myös henkinen, kuten jaetut tavoitteet tai virtuaalinen kuten virtuaaliverkosto. Esimiehen tehtävä on herkästi tunnistaa, miten organisaation jäsenet ovat sekä keskenään että ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa ja edistää näiden tilanteiden syntyä. Työryhmän muodostaminen on hyvä esimerkki tietoisesta Ba:n muodostamisesta. Tässä esimiehen tulee valita juuri oikeanlainen sekoitus ihmisiä edistämään

keskinäistä vuorovaikutusta. Yhtä tärkeää esimiehen on myös tunnistaa ja hyödyntää Ba´ta, joka on syntynyt spontaanisti. Näissä syntyvää tietoa voidaan puolestaan jäsentää organisaation osaamiseksi aiemmin kuvaamani SECI-mallin avulla. (Nonaka ym. 2000, 5, 14-16, 22,25.)

Suunnannäyttäjänä esimies pitää myös yllä asiakkaan ääntä ja tarpeita, ottamalla säännöllisesti esiin asiakkaan palautteita. Asiakkaan näkökulma suuntaa paitsi osaamisen kehittämistä, mutta Viitalan (2002) tutkimuksessa myös korostui asiakkaiden toiveiden, tarpeiden ja palautteen tärkeys. Ne antoivat työntekijöille toivottua merkityksellisyyden tunnetta. (Viitala 2002, 122-123; Viitala 2005, 314.) Kuten jo aiemmin todettu, silloin kun ihminen tuntee työssään merkityksellisyyden tunnetta, motivoituu hän todennäköisesti tehtäviensä hoidossa (Sinokki 2017 60, 62, 149). Näin voidaan ajatella, että merkityksellisyyden lisääminen tukee myös suunnannäyttäjää esimiehen tehtävää. Viitalan & Uotilan (2013) mukaan ihmiset suuntautuvat oppimaan itselleen merkityksellisiksi kokemiaan asioita. Esimiehen johtaessa osaamista, tulee hänen avata merkityksiä asioista, jotka ovat sekä organisaation menestykselle tärkeitä että edellyttävät uuden oppimista. (Viitala & Uotila 2013, 101.)

Viitalan (2005) mukaan vasta kun esimies tekee osaamisen näkökulman näkyväksi työyhteisössään ja juurruttaa sen ihmisten ajatteluun, lisää hän ihmisten kykyä havainnoida asioita myös omaehtoisesti (Viitala 2005, 315). Sengen (1990, 340) mukaan juuri esimiesten vastuulla on rakentaa sellaista organisaatiota, jossa yksilöt haluavat jatkuvasti laajentaa osaamistaan, ymmärtääkseen monimutkaisuutta ja ottaakseen myös itse vastuuta oppimisestaan.

Oppimisen ilmapiiriä edistävä esimies

Osaamisen johtamisen toisessa ulottuvuudessa, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, sisältyy kaksi tehtävää. Esimiehen on sekä kehitettävä koko työyhteisön ilmapiiriä että edistettävä vuorovaikutusta hänen ja työntekijöiden välillä. Käytännön tasolla esimiehen tulee aktivoida sellaista keskustelua, joka lisää ryhmän yhteistyötä, keskinäistä ymmärrystä ja kykyä ratkaista ristiriitoja.

Erityisesti virheiden ja ongelmien rakentava käsittely edistää työryhmän luottamuksen tilaa. Kuten aiemmin todettu, tässä on esimiehen suhtautumisella iso vaikutus. Esimiehen tulee edistää niin tiedon jakamista kuin reflektointia ryhmässä. Tätä voi edistää esimerkiksi luomalla yhdessä työntekijöiden kanssa yhteisiä pelisääntöjä ilmapiirin parantamiseksi ja seuraamalla niiden toteutumista. Arkisemmin asiaan voi paneutua palaverien yhteydessä, jossa esimies voi pyytää työntekijöitä perustelemaan toisilleen pyrkimyksiään. (Viitala 2002, 141, 189-190; Viitala 2005, 316, 320.)

Toimivan ilmapiirin ja työhyvinvoinnin avulla organisaatiossa pystytään hyödyntämään inhimillistä pääomaa. Näin osaaminen kehittyy, siirtyy ja sitä pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Viitala, Mäkelä & Hölsö (2010) kiinnittävät huomiota esimiehen ja hänen alaistensa väliseen suhteeseen. Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehellä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin (joka sisältää ilmapiirin) luomisessa, joka osaltaan tukee ja edistää oppimista. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 183,196-197.) Savolaisen tutkimus (2009) puolestaan osoittaa, että hallitulla yksilön osaamisen kehittämisellä, on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Näin ollen voidaan päätellä, että edistääkseen oppivaa ilmapiiriä, tulee esimiehen sekä mahdollistaa keskustelua että keskittyä tiimensä kommunikointi- ja ryhmätyötaitoihin (Aaltonen & Wilenius 2002, 170-171). Toki myös edistämällä esimiehen omia valmiuksia johtaa ihmisiä, voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin (Ollila 2004, 39).

Oppimisprosessia tukeva esimies

Oppimisprosessin tukeminen on osaamisen johtamisen kolmas ulottuvuus. Tämän sisällä on kaksi tehtävää. Tässä esimiehen tehtävänä on sekä huolehtia työryhmän kokonaisosaamisesta että yksilön kehittymisestä. Käytännössä esimies selvittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa mitä osaamista pitäisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiset tehdään näkyväksi nimeämällä ja kirjaamalla ne ylös. Tämä korostaa ajatusta siitä, että varsinaisen työn tekemisen lisäksi on

yhtä tärkeää pitää huolta tekemisen taustalla olevasta osaamisesta. (Viitala 2002, 190; Viitala 2005, 321-323.)

Käytännössä osaamisesta keskustelu on turvallista aloittaa ensin kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa ja edetä siitä mahdollisiin ryhmäkehityskeskusteluihin. Osaamisprosessin tukijana esimies selvittää ja suunnittelee yhdessä työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisen keinoja, hankkii tarvittavaa osaamista, antaa palautetta rakentavasti, opettelee tuntemaan työntekijöiden osaamiset ja käy kehityskeskusteluja. (Viitala 2005, 321-323, 343-344.) Myös työtehtävien monipuolisuudella on Savolaisen tutkimukseen (2009) vastanneiden työntekijöiden mukaan vaikutusta oman osaamisen kehittämiseen ja ydinosaamisen tunnistamiseen. Samaan aikaan vastaajat korostivat, että tehtäväkuvien huomaamatta laajenemiseen tulisi esimiesten kiinnittää enemmän huomiota. (Savolainen 2009, 39, 49.)

Ruohotie (1997) nostaa esiin kiinnostavan näkökulman. Hänen mukaansa oppimisessa tulisi kiinnittää huomiota myös sen sisältämään muutokseen. Esimerkiksi kun työntekijä saa koulutusta ja palaa tehtäviinsä uusien taitojen kera, tulee esimiehen huomioida tämä, jotta hän pääsee hyödyntämään oppimaansa. Koulutus saattaa olla hyvä, mutta tehoton, ellei johtamisjärjestelmä ole valmistautunut hyödyntämään sitä. (Ruohotie, 1997, 49.) Oppimisprosessin edistäjänä esimies tunnistaa oppimisen prosessinomaisuuden ja tukee työtehtäviä sen mukaisesti. Esimerkiksi työtuunaus on yksi oivallinen keino. Siinä työntekijän tehtäviä muokataan motivaation, työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi. Työn tuunausta voi tehdä myös pohtimalla sosiaalisia suhteitaan työssä. Työn tuunaaminen voi olla kertaluonteista ja edetä prosessinomaisesti jatkuvasti kehittyen. (Sinokki 2016, 149.)

Koskinen (2021) käyttää käsitettä oppimisen johtaja, jonka tehtävä on osallistaa ihmisiä havainnoimaan, kiinnostumaan ja oppimaan ympäristöstään. Osallistaminen mahdollistaa näin jatkuvan oppimisen (Koskinen 2021, 11-12). Osallistavalla otteella esimies edistää kaikkien oppimista, sillä sen avulla esimerkiksi kaikki tiimissä ovat aktiivisia jonkin asian äärellä (Eklund 2021, 147). Kaikkien

osallisuus myös aktiivisesti edistää koko organisaation oppimista kuten aiemmin on todettu.

Esimerkillinen esimies

Viimeinen ulottuvuus, esimerkillä johtaminen, kuvaa esimiehen omaa suhtautumista työhönsä ja sen kehittämiseen (Viitala 2002, 191-192). Tässä ulottuvuudessa konkretisoituu sekä esimiehen motivaatio että sitoutuminen johtamistehäväänsä, joten voidaan sanoa, että tämä ulottuvuus on tärkeä pohja kaikille edellä mainituille ulottuvuuksille. (Viitala 2005, 323-324.) Esimerkin voimaa kuvaa mielestäni yksinkertainen asia. Esimerkiksi esimiehen myöntäessä omat virheensä ja jakamalla oppimiskokemuksiaan niistä, saa muut työyhteisössä paitsi oppimiskokemuksen, mutta myös kokemuksen siitä, että virheistä puhuminen ja oppiminen on hyödyllistä (Eklund 2021, 149).

Pirnesin (2003) mukaan esimies edistää alaistensa kehittymistä juuri oman johtamiskäyttäytymisensä kautta. Tästä syystä on ratkaisevan tärkeää, että esimies myös itse kehittää itseään. Tarpeellista on, että esimies kehittää itseään johtamisympäristönsä vaatimusten mukaisesti ja tuntee omat toimintatapansa. Hän systemaattisesti havainnoi, seuraa, kuuntelee herkällä korvalla, reflektoi, pyytää palautetta, soveltaa uusia ajatuksia, toimintamalleja ja tekniikoita käyttöönsä. (Pirnes 2003, 148, 180, 195, 205-206.)

Ollilan (2004, 30) mukaan osaamisen johtamisessa onnistuva johtaja omaa tietynlaista kompetenssia ja oletettavasti sen löytämiseksi ja tukemiseksi hyötyy työnohjauksesta. Tehtävä on vaativa, jolloin sitä tulee myös tukea. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan järjestää esimiehille yhteisiä keskustelufoorumeja, joissa keskustellaan nimenomaan ihmisten johtamisessa kohdatuista haasteista. Vertaistuen lisäksi keskustelu tuottaa myös hiljaisen tiedon siirtoa ja keskinäistä oppimista. Kuitenkin haasteet organisaation esimiehillä ovat usein samankaltaisia. (Viitala & Koivunen 2014, 167.)

Sengen (1990, 304) mukaan esimiehen tulee kysyä itseltään, käyttääkö hän riittävästi aikaa johtamiseen ja korostaa, että esimerkiksi muutokset mahdollistuvat

vain, jos johtamiseen käytetään aktiivisesti aikaa. Viitalan & Koivusen (2014) tutkimuksesta nousee samansuuntaista viestiä. Tutkimukseen vastanneet kertovat, että harvalla lähijohtajalla on riittävästi aikaa tärkeään työhönsä. Käytännössä tähän tulisi kuitenkin varata riittävästi aikaa, joka tarkoittaa muun muassa aikaa spontaanille kanssakäymiselle tai aikaa yksittäisten ihmisten asioiden kuuntelemiselle ja käsittelylle. Harvoin hyvä johtajuus toteutuu kapeasti palaverissa tai sähköpostilla. (Viitala & Koivunen 2014, 167.)

Ollilan (2004) mukaan julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajille osaamisen johtamisen merkitys näkyy lähinnä johtajan tavassa toimia, kun taas yksityisen sektorin johtajat uskovat oman esimerkkinsä epäsuoraan vaikutukseen (Ollila, 2004, 38). Esimiehiä kutsutaan yhä useammin nimellä fasilitaattori eli mahdollistaja tai valmentaja. Usein asiantuntijaorganisaatiossa esimiestä tarvitaan mahdollistamaan ja luomaan suotuisat olosuhteet työntekijöille. Valmentajat tiedostavat osaamisen johtamisen merkityksen. He kykenevät käytännön työssään tukemaan sekä työntekijöiden oppimista että rakentamaan tiimissä tarvittavaa osaamista. Tämä suunta on tarpeellista, varsinkin jos työntekijän ydinosaaminen on esimiehen oman osaamisalueen ulkopuolella. (Viitala 2005, 309-310,326-327.)

Toimiessaan valmentajana, tulisi tätä roolia myös yhteisesti sanoittaa organisaatiossa: mitä valmentajan rooli meille tarkoittaa ja miten se näkyy käytännön työssä (Viitala 2005, 311). Tavoiteltavaa myös on, että organisaatiossa yhteisesti ja avoimesti neuvotellaan siitä, minkälaista kulttuuria haluaan ylläpitää tai edistää. Tässä tapauksessa oppimisen kulttuuria. Uudenlaisen virheistä sallivan ja oppivan kulttuurin synnyttäminen vaatii aina aktiivista johtamista ja kaikkien osallistumista. Monesti sekä yksilö että organisaatiot oppivat eniten virheistään. (Mattila 2018, 118, 84-85.) Esimerkiksi oppivassa organisaatiossa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että mahdollistetaan kokeilut. Pyrkiessä esimerkiksi mahdolliseen kulttuurin muutokseen, tulee niin johtajan kuin työntekijän omata rohkeutta kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä. Tätä kautta syntyy uusia innovaatioita ja parannuksia toimintoihin. (Järvinen 2014, 69, 99.)

Kuten edellä on pyritty näyttämään, vaatii osaamisen johtaminen käytännössä esimieheltä hyvin monenlaisia asioita. Tarkoituksena ei ole tehdä kaiken kattavaa listausta. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet antavat kuitenkin kuvaa siitä, kuinka moniulotteisesta ilmiöstä on kyse. Vaikka johtamista on monenlaista, olisi esimiehen tärkeää selkeyttää itselleen osaamiseen liittyvät käsitteet. Käytännöntasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ydinosaamisten määrittelyä. Oleellista on ymmärtää osaamisen kokonaisvaltainen merkitys, ilman sitä organisaatio ei selviydy. (Sydänmaalakka 2001, 219, 162-163.) Williamsin (2012) tutkimuksesta käy ilmi, että varsin usein osaamisen johtamiseen on esimiehillä valittavasti suunnittelematon lähestymistapa. Käytännössä osaamisen johtamista hahmotettiin yksinkertaisesti koulutuksena, sen sijaan, että se olisi keskeinen lähestymistapa strategian onnistumisen kannalta. Williams (2012) ehdottaa, että esimiesten tulee olla tietoisempia oppimisesta ja johtamistapojen vaikutuksista oppimiseen. Tätä on mahdollista tukea koulutuksellisin keinoin. (Williams 2012, 171-172.)

4 Osaamisen kehittäminen

Silloin kun osaamisen kehittämisen sisällöksi määritellään laajasti kaikki organisaation strategian edellyttämän osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen, puhutaan osaamisen johtamisesta (Viitala & Jylhä 2009, 276). Tässä kappaleessa keskityn nimenomaisesti inhimillisen pääoman osaamisen kehittämiseen, sillä inhimillinen pääoma sisältää juuri ihmisten osaamisen (Viitala 2021, 32). Kirjallisuudessa tälle osaamisen kehittämiselle on annettu eri nimiä kuten henkilöstön kehittäminen (Viitala 2005, 254; Viitala 2013, 189). Otalan (2008, 51, 81) mukaan voimme puhua myös organisaation osaamispääoman kehittämisestä, joka on käsitteenä kuitenkin laajempi. Yksinkertaistaen käytän tässä käsitettä osaamisen kehittäminen, jolla viitataan organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisten kehittämiseen. Ihmisten kehittämisessä on kuitenkin viime kädessä kyse aina yksilön osaamisen kehittämisestä, jolloin organisaatio voi omalla toiminnallaan ohjata ja suunnata tätä prosessia sekä tarjota sille mahdollisuuksia (Laakso-Manninen 2003b, 33).

4.1 Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus

Viitala (2021) korostaa, että on olennaista kehittää nimenomaisesti ihmisten hallussa olevaa osaamista, luomalla sille optimaaliset edellytykset (Viitala 2021, 105). Osaamisen kehittäminen on oltava organisoitua toimintaa, jonka tavoitteena on yksilöiden kehittäminen koko työuran ajan (Viitala & Jylhä 2019, 276). Viitalan (2013, 184) mukaan osaamisen kehittäminen, vaaliminen ja varmistaminen vaatii organisaatiossa sekä tavoitteellista että suunnitelmallista toimintaa, joka johdetaan organisaation strategiasta. Strategista merkitystä osaamisen johtamisessa olen kuvannut aiemmin. Usein käytännössä osaamisen kehittäminen tarkoittaa organisaatiossa olemassa olevien ihmisten osaamisen kehittämistä toivottuun suuntaan. Kehittämisen tavoitteena voi olla sitouttaa olemassa olevia ihmisiä, kehittää osaamista tai rekrytoida tarvittavaa uutta osaamista organisaatiolle. (Viitala 2013, 184-186.)

Osaamisen kehittämistä varten tarvitaan kehittämissuunnitelma, joka perustuu aina tarpeille, jotka ovat ensin selvitetty esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla (Viitala 2013, 186-187). Yksinkertaisinta osaamiskartoituksissa on kartoittaa taidot kuten kielitaito, mutta haasteellisempia, ei mitattavissa olevia asioita, kuten vuorovaikutustaidot, on vaikeampi kartoittaa. Strategian kannalta ne saattavat olla merkityksellisempiä. (Laakso-Manninen 2003b, 39.) Tyypillisesti esimies keskustelee tiiminsä kanssa osaamistarpeista ja kehittämissuunnitelmasta vuositteittain (Viitala 2013, 186-187).

Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014a) mukaan esimerkiksi osaamisen kartoittaminen yhdessä tiimin kanssa hyödyntää koko tiimiä. Se tukee tiimin yksilöitä omien osaamistarpeiden tunnistamisessa ja samalla se laajentaa tiimin jäsenien yhteistä ymmärrystä kehittämisen suunnasta. Esimiehelle tämä tarjoaa kokonaiskuvan tiimin osaamisen tilanteesta ja se toimii hyvänä välineenä johtaa sekä tiimin että yksilöiden osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirisen 2014a, 73-76.) Usein organisaatioissa tunnistetaan osaaminen, mutta juuri oleellisen osaamisen tunnistamiseen ja sen hyödyntämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota (Tuomi & Sumkin 2012, 57-58). Ketamo ym. (2022) mukaan osaamiseen huomaamiseen liittyy haasteita. Haasteita luovat kapeat käsitykset osaamisesta ja lisäksi eri ryhmien osaamisesta käyttämät käsitteet ja kieli, eivät kohtaa välttämättä edes organisaation sisällä (Ketamo ym. 2022, 4). Tästä syystä yhteinen keskustelu on tärkeää.

Osaamisen konkreettisessa kehittämissuunnitelmassa voidaan pohtia muun muassa mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, minkälainen aikataulu on olemassa ja ketkä osallistuvat kehittämiseen jne. (Viitala 2013, 186-187). Tuomen & Sumkinin (2012, 31) mukaan kehittämistä tulee suunnitelman lisäksi seurata ja sen tulee olla osana arjen toiminnan johtamista. Yksilötasolla oman osaamisen arvoinnin päähenkilö on ihminen itse, sillä mikään ulkopuolinen arviointi ei korvaa puuttuvaa itsearviointia. Esimies kuitenkin vastaa oman vastuualueensa osaamisen riittävydestä, jolloin hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta heijastuu sitä kautta myös yksilötasolle. (Viitala 2005, 143, 160-161.)

Toivasen, Leppäsen & Kovalaisen (2012) tutkimuksessa osoitetaan, että osaamisen kehittämiseen liittyvä kommunikaatio työorganisaatiossa on monin paikoin epäjohdonmukaista ja siihen liittyy usein keskenään jännitteisiä intressejä, paradokseja ja odotuksia. Esimerkiksi heidän tutkimuksensa kohdeorganisaatiossa tarjottiin runsaasti koulutusta osaamisen kehittämiseen, mutta työn ohella ei osaamisen kehittämiseen ollut todellista aikaa. Myös yksilön osaamisen kehittämisen tavoitteet ja käytännöt olivat ristiriidassa muiden työhön liittyvien tavoitteiden ja toimintojen kanssa. Lisäksi uuden opitun tiedon soveltamista käytäntöön nähtiin haasteita. Tutkimus osoittaa, että organisaatiossa olisi hyvä pohtia, kuinka tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen organisaatiossa on ja miten se ilmenee käytännössä. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 15-19.) Tuomi & Sumkin (2012) kehottaa pysähtymään ja tarkastelemaan rutiineja. Päivittäinen arki rutiineineen pitää ihmiset mukavuusalueella, jolloin se estää kehittämisen ja kokeilujen käynnistämisen. (Tuomi & Sumkin 2012, 75.) Osaamisen kehittämisen toteuttaminen edellyttää siis aikaa ja yhteistä keskustelua, suunnittelua ja keinoja, joihin syvennyn seuraavaksi.

4.2 Osaamisen kehittämisen eri keinot

Osaamisen kehittämisen keinoja on useita. Kapeimmillaan se nähdään lähinnä täydennyskoulutuksena, vaikka todellisuudessa valtaosa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työpaikoilla. (Salojärvi 2009, 153.) Kehittyminen kuitenkin edellyttää yksilön omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, mutta kehittämistä ei kannata jättää yksin työntekijän harteille. Kehittämistä tulee tukea suunnitelmallisesti, tarjoamalla siihen erilaisia keinoja. (Viitala 2021, 102-103; Viitala 2013, 191-192.) Kattava, monipuolinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen usein koostuu työssäoppimisen tukemisesta, koulutuksista, yhteisöllisestä oppimisesta ja tiimityöskentelystä. Yhtenä arvokkaana keinona pidetään osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin merkitystä. (Salojärvi 2009, 162.)

Tänä päivänä osaamisen kehittämisen keinot ovat monimuotoisia ja tulleet lähemmäksi työyhteisön oppimista (Lammintakanen 2014, 99). Viitalan (2005) mukaan hyvä ohjenuora on, että enintään 20 prosenttia henkilöstön

kehittämisestä tapahtuu organisaation ulkopuolella ja noin 80 prosenttia tulisi tapahtua työpaikalla, tosin tietoisesti ja tuetusti. Osaaminen kumuloituu ajan myötä. Se on kontekstisidonnaista ja oppimansa sisäistäminen ja ymmärtäminen vie aikaa. Osaamisen kehittämisessä on siis hyvä säilyttää kaksi tasoa: se sisältää pitkäkestoisten taitojen opettelua ja lyhyitä oppimispyrähdyksiä nopeisiin tarpeisiin. (Viitala 2005, 271, 282, 237.)

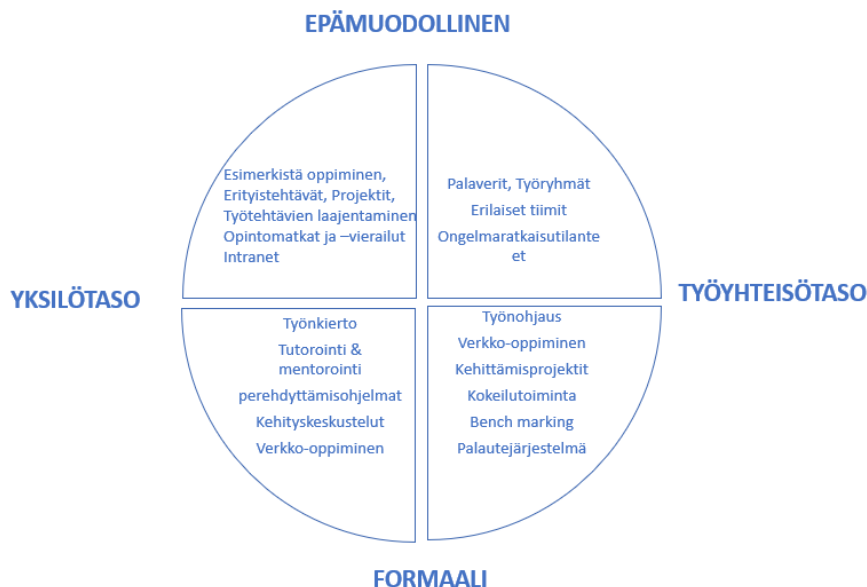
Savolaisen (2009) tutkimuksen mukaan hyvä ammatillinen kasvualusta luodaan työpaikalla jo työuran alkuvaiheessa. Tulosten mukaan esimiehiltä odotetaan työkaluja, jotka konkretisoivat asiantuntijoiden kehityspolkuja organisaation sisällä. Esimerkiksi kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmat, organisaation ulkopuoliset valmentajat ja sisäiset mentorointiohjelmat nähtiin osaamisen kehittämistä tukevinä välineinä. Lisäksi tarpeellisenä nähtiin aika osaamisen jakamiselle. Erilaiset oppimismuodot, jossa oppimista tapahtuu yhteisöllisesti organisaation sisällä, mutta myös ammattirajat ylittävissä tilanteissa koettiin osaamisen kehittämiseksi tarpeellisina. (Savolainen 2009, 49.)

Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki (817/2015) 5§ velvoittaa niin työnantajan kuin sosiaalihuollon ammattilaista ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan. Talentian teettämän tutkimuksen mukaan työntekijät ovat sisäistäneet lain hengen hyvin. Esimerkiksi 45 % kyselyyn vastanneista YAMK sosionomeista oli kehittänyt osaamistaan suuremmaksi osaksi omalla ajallaan ja lähes omakustanteisesti. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämiseen vaikuttivat työn vaativuus, vastuullisuus ja asiakkaista nouseva tarve. (Lindgren & Manssila 2021, 44-45.) Haapakorpi (2020) toteaa artikkelissaan, että osaamisen kehittämistä ei voida kohdentaa ainoastaan työelämässä tarvittavien taitojen ja tietojen varaan. Ihmiset ovat sosiaalisia ja yhteiskunnallisia yksilöitä, jolloin oppimista ja kehittämistä tapahtuu kaikkien näiden roolien ja toimijuuksien kautta. (Haapakorpi 2020, 63.)

Tässä tutkimuksessa olen tietoisesti rajannut pois osaamisen kehittämisen keinoista omaehtoisesta kehittämisen, vaikka sen merkitys tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä voidaan tulkita kasvavan (Ketamo ym. 2022, 12, 23). Rajaus on perusteltua, sillä tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään, miten osaamista

johdetaan tietyssä asiantuntijaorganisaatiossa. Trobergin (2003, 48) mukaan osaamisen johtamisen kohdalla on hyvä huomioida, että yksilöillä tulee myös olla halukkuutta, kykyä ja tahtoa käyttää osaamistaan. Näin ollen voidaan ajatella, että tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on käytännössä rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa yksilön osaamisen omaehtoiseen kehittämiseen. Keskityn osaamisen kehittämiseen juuri työn näkökulmasta, koska katson organisaatiolla olevan sen toteuttamiseen enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

Seuraavaksi kuvailen työssä käytettäviä keinoja osaamisen kehittämiseen sekä yksilö- että tiimitasolla. Työpaikka nähdään yhä useammin osaamisen kehittämisen paikkana (EK 2013, 3, 5, 8). Tarkoitus ei ole kuvata kaiken kattavaa listausta, vaan olen poiminut kirjallisuudesta tähän yleisimpiä keinoja. Esimerkiksi rekrytointi on tarvittaessa oiva keino hankkia organisaatioon tavoiteltua osaamista sisäisesti tai ulkoisesti (Salojärvi 2009b, 119). Olen tietoisesti jättänyt sen keinovalikoimasta pois siitä syystä, että kohdeorganisaatiossa rekrytointeihin vaikuttaa myös organisaation taustalla toimivat eri työnantajat. Kuvassa 5 Erilaisia kehittämisen keinoja tiivistän mukaillen Viitalaa (2005, 261) kehittämisen keinoja.



Kuva 5 Erilaisia kehittämisen keinoja mukaillen Viitalaa (2005, 261).

4.2.1 Osaamisen kehittämisen keinoja työssä yksilön näkökulmasta

Perehdyttäminen

Oppimiseen liittyvää vastuutaan esimies voi halutessaan delegoida tehokkaasti (Kupias & Peltola 2009, 56). Monessa organisaatiossa perehdyttämiselle on nimetty tietyt henkilöt, jotka toteuttavat perehdytystä suunnitellusti. Vastuun kuitenkin perehdytyksestä ottaa esimies. Tällä järjestelmällisellä toiminnalla yksinkertaisesti varmistetaan laatua ja toiminnan sujuvuutta. Perehdytysjärjestelmissä usein perehdytys alkaa tiedottamisella jo ennen varsinaisten tehtävien aloittamista. Tällöin esimerkiksi jo rekrytointivaiheessa viestitetään, ettei työntekijä jää tehtäviensä kanssa yksin. Hyvin suunnitellun perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tutustuu paitsi työtehtäviinsä, mutta myös organisaatioon. Tällöin perehdyttämiseen kannattaa valjastaa koko yksilön tiimi, jolloin uusi työntekijä tutustuu myös kollegoihinsa. Perehdyttäjillä on merkittävä vaikutus sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan. Tästä syystä perehdyttäjien valintaan tulee myös kiinnittää huomiota. (Viitala 2005, 252-253, 357-358.)

Parhaimmillaan hyvät perehdyttäjät ovat perehtyneet omaan oppimiskäsitykseensä, perehdytys on vuorovaikutteista, jolloin myös koko työyhteisö asettuu tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa. Tämä edellyttää kuitenkin, että perehdyttämistä on organisaatiossa systemaattisesti suunniteltu. Organisaatiossa voi olla käytössä laajoja kaikkia koskevia oppaita, mutta suunnittelun tarvetta tulee käytännöllisyys. Sitä vaaditaan siitä syystä, että siihen sisältyy paljon asioita, jotka eivät ole uuden tulokkaan osaamisen kehittämistä vaan aikaa vieviä käytännön järjestelyjä. Lisäksi suunnitelmallisuutta tarvitaan sen vuoksi, että jokainen tiimi on käytäntöineen omanlaisensa. On mahdotonta keskitetysti organisaatiossa laatia kaikille riittävän yksityiskohtaisia suunnitelmia tai materiaaleja. (Kupias & Peltonen 2009, 125, 112, 93, 87-88.)

Kehityskeskustelut

Useassa organisaatiossa on käytössä kahden vuosittaisen kehityskeskustelun malli, jossa toisessa keskitytään osaamisen suunnitteluun ja toisessa keskustelu painottuu osaamisen arviointiin (Salojärvi 2009, 163). Kehityskeskustelut ovat tämän päivän työelämän ehkä keskeisin johtamisen työkalu. Työkalulla pyritään sekä organisaation strategisten viestien levittämiseen että tiedonkulun lisäämiseen, mutta myös tukemaan yksittäisen työntekijän kasvua ja kehitystä. (Laine 2017, 59.) Ne eivät kuitenkaan saa korvata päivittäistä tarpeellista vuorovaikutusta (Juuti & Vuorela 2015, 96). Viitala (2005, 267) korostaa, että kehityskeskustelussa on tarkoitus syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Keskustelut nähdään prosessina, jossa mahdollistuu palautteenanto molempiin suuntiin. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkastelun alla on sekä yksilön tämän hetkinen osaaminen että tulevaisuuden osaamistarpeet ja urasuunnitelmat. (Viitala 2005, 267-268.)

Kehityskeskustelujen avulla vaihdetaan ajatuksia, pyritään saavuttamaan molempipuolista ymmärrystä liittyen työtehtäviin ja osaamiseen. Keskustelun lisäksi niissä luodaan yhteisiä tavoitteita tulevaisuuteen peilaten ja arvioidaan aiemmin asetettuja ja toteutuneita tavoitteita. Keskusteluissa luodaan siis perusteita organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Esimerkiksi selkeyttämällä tehtävänjakoja, työmääriä ja tehtävien moninaisuutta. Keskustelujen onnistumisen kannalta niille on varattava riittävästi aikaa ja molempien osapuolien tulisi valmistautua niihin huolellisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 96-99.)

Viitalan (2005) mukaan on perusteltua pitää myös ryhmälle kehityskeskusteluja. Niiden avulla saadaan varsinkin tiimimuotoisessa työskentelyssä tavoitteiden ja osaamisen kehittämistarpeista eritelty ja yhteinen käsitys. Ryhmäkehityskeskustelut eivät kuitenkaan saa korvata kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. (Viitala 2005, 269 ; Viitala 2013, 188.) Aarnikoivun (2010) mukaan ryhmäkehityskeskustelut tukee tiimien synergisyyttä ja auttaa yhdessä kartoittamaan toimiiko tiimi parhaalla mahdollisella. Eli tukeeko tiimin toiminta tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. (Aarnikoivu 2010, 111, 107.)

Koulutus ja verkossa tapahtuva oppiminen

Laineen (2017, 72) mukaan yhä useammin työtehtävistä koulutukseen siirtyminen hoituu yhdellä klikkauksella, jolloin koulutus ei välttämättä tuo työarkeen tervetullutta vaihtelua ja sitä ei koeta palkintona. Verkko-opintojen määrä osaamisen kehittämisessä on lisääntynyt ja teknologia mahdollistaa sekä koulutukseen osallistuvien välisen yhteydenpidon että tiedonsiirron erilaisen keskustelufoorumien ja sovellusten avulla (Viitala 2005, 275). Moni organisaatio on hankkinut tai teettänyt itselleen valmiita oppimishjelmia, joiden etuna usein oppimisen pedagoginen prosessi erilaisine menetelmineen ja medioineen. Lisäksi verkkooppimisen etuna on, ettei se ole ajasta ja paikasta riippuvainen ja mahdollistaa tiedon nopean jakamisen. (Ojala 2008, 184-185, 221.)

Viitalan & Jylhän (2019, 277) mukaan koulutus on edelleen paljon käytetty keino, jolla kehitetään sekä yksilöiden että tiimien osaamista. Koulutuksia voidaan organisoida ulkoisesti tai sisäisesti tai ne voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia. Lyhyet koulutukset sopivat lähinnä rutiininomaisten asioiden päivittämiseen, eikä niillä saavuteta pitkäkestoisia tai syvällisiä vaikutuksia. Pitkäkestoisilla koulutuksilla taas tuetaan ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä laajemmin. Viitala (2005, 272-273.) Mitä paremmin koulutuksen sisällöt ovat linkitettävissä työhön, sitä helpompi niistä on saada käytännön hyöty työhön. Uusi opittu asia muuttuu myös osaamiseksi, kun sitä saa työssä harjoittaa. (Kupias ym. 2014a, 104.)

Silloin kun koulutuksia järjestetään sisäisesti, se voidaan vaivatta yhdistää organisaation strategiaan pyrkimyksiin (Viitala 2005, 273). Esimerkiksi ristiin koulutuksen avulla työntekijät tutustuvat toistensa työtehtäviin ja resurssia voidaan kohdentaa sinne missä sitä tarvitaan. Ristiin koulutuksen avulla myös erilaiset osaamiset ja taidot kehittyvät, jotka lisäävät mahdollisesti yksilötasolla kaivattua vaihtelua työhön. (Viitala 2013, 196.) Sisäisessä koulutuksessa voidaan lisäksi hyödyntää organisaation omia osaajia, jolloin kouluttaja kehittyy ja samalla tieto kohdentuu oikeaan osoitteeseen (Viitala 2005, 274). Kun koulutusta hankitaan ulkopuolelta, osaamista rikastetaan usein uusilla näkökulmilla. Ulkopuolisissa

koulutuksissa suurena hyötynä nähdään myös se, että kokemuksia voi vaihtaa muiden ulkopuolisten osaajien kanssa. (Viitala 2005, 273, 263.)

Työnkierto

Työnkierrossa ihminen siirtyy sovituksi ajaksi toisiin tehtäviin, yksiköihin tai tiimeihin. Työnkierrosta hyöttyy eniten asianosainen itse. (Viitala 2021, 109.) Viitalan & Jylhän (2019, 277) mukaan tästä hyöttyy myös työyhteisö, johon työn kierrosta oleva tuo uutta tietämystä. Työnkierrossa usein jaetaan ja luodaan myös hiljaista tietoa, jolloin osaamista siirtyy organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Työnkierron kaltaisia menetelmiä ovat myös laajennetut tehtävänkuvat ja eri puolilta organisaatiota kootut projektiryhmät. (Ojala 2008, 224.) Monissa tehtävissä hyödytään siitä, että ymmärtää kokemuksen kautta eri tehtäviä ja prosesseja, joiden kanssa on kosketuksissa (Viitala 2021, 109). Työkierto on pitkälle vietyä aina suunnitelmallista toimintaa, jossa tavoitteena voi olla myös sitouttaa hyviä osaajia organisaatioon (Viitala 2005, 262).

Tehtävien monipuolisuus, erityistehtävät ja projekteihin osallistuminen

Monipuolistamalla yksilön tehtävää, voidaan hyödyntää yksilön osaamista paremmin ja kehittää hänen osaamistaan. Sitä voidaan muuttaa lisäämällä autonomiaa eli vastuuta jostain tietyistä aiheista. Tai tehtävää voidaan muokata johonkin erityisempään suuntaan, jolloin yksilö vastaa esimerkiksi toimimalla jossakin asiassa tutorina muille organisaatiossa. Erilaisilla työhön liitettävillä erityistehtävillä yksilö ottaa esimerkiksi vastuulleen jonkin tietyn alueen ja se liitetään osaksi tehtävänkuvaa. Tällaisia asioita voi esimerkiksi olla koulutus tai oppilaitosten yhdyshenkilönä toimiminen. Erilaiset erityistehtävät tukevat sekä osaamista että yksilön motivaatiota. (Viitala 2005, 264-265; Viitala 2013 195.) Myös perehdyttämistä voi ja tulisi jakaa yksilöille erityistehtäviksi (Juuti & Vuorela, 2015, 63; Viitala 2005, 252).

Lisäksi erilaisiin projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen vahvistaa yksilön osaamista, mutta sitä kautta pystytään samalla hyödyntämään osaamista tehokkaasti. Projektit ovat usein poikkiorganisaationaalisia, jolloin tiedon vaihto eri tehtävien ja organisaatioiden välillä sujuu luontevasti. (Viitala 2005, 265.) Kehittämiprojektien avulla voidaan käytännöntasolla saavuttaa uusia toimivampia toimintamalleja ja lisäksi erilaisissa projekteissa osallistuvien yhteistyötaidot ja projektienhallintataidot paranevat (Viitala 2013, 201).

Mentorointi ja tutorointi

Viitalan & Jylhän mukaan (2019, 277) mentoroinnissa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta kehittymään työssään. Jokelaisen (2015) mukaan mentorointi on yleistynyt viime vuosina perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona, mutta silti sen käyttö on edelleen melko vähäistä sosiaali- ja terveysalalla. Mentorointi on aiemmin nähty siten, että tietoa ikään kuin kaadetaan osaavalta noviisille, mutta tänä päivänä mentorointi mielletään tasavertaisena, dialogisena ja kehittävästä vertaissuhteena, jossa ajatuksena on oppimiskumppanuus ja uuden kehittäminen. (Jokelainen 2015, 99-100.) Toki se on myös keino välittää organisaatiossa kokeneiden työntekijöiden osaamisen jakamista muille, mutta mentoroinnissa luodaan myös uutta tietoa ja se kehittää osaamista (Kupias & Salo 2014, mentorointi kehittää).

Mentoroinnin tulee aina lähteä liikkeelle kehittämisen tarpeista eli mitä yksilö ja työyhteisö sillä kohtaa tarvitsee. Sille on hyvä sopia tietyt periaatteet, tavoitteet ja sen on perustuttava vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen ja reflektioon. Kestoltaan mentorointi voi olla joko lyhyt- tai pitkäkestoista. Mentorointi voidaan myös nähdä eräänlaisena työssäoppimisen tapana, vaihtoehtona muulle koulutustoiminnalle. Tällöin mentorointi painottuu kuitenkin niin sanottuun täsmäoppimiseen. (Jokelainen 2015, 100.) Kupiaksen & Salon (2014) mukaan mentorointia pidetään tehokkaana tapana sekä jakaa että vahvistaa organisaation sisällä hankittua osaamista. Mentorointia käytetään yleensä muiden osaamisen kehittämisen menetelmien, kuten perehdytyksen ja työnohjauksen rinnalla ja joskus niiden sijastakin (Jokelainen 2015, 100).

Otalan (2008, 233) mukaan esimerkiksi vertaismentorointia voidaan harjoittaa ryhmämuotoisena, jossa mentorointisuhde sovitaan tietyn ryhmän kanssa tai se voi toimia tilanteessa, jossa kaksi tai useampi samassa tehtävässä olevaa yksilöä seuraavat, havainnoivat toisen työtä ja lopuksi jakavat kokemaansa. Mentoroinnin tehtävänä ei kuitenkaan koskaan ole antaa valmiita ohjeita, vaan sen tarkoitus on auttaa toista löytämään itselleen parhaat ratkaisut. (Viitala 2013, 196). Mentorointisuhteen onnistumista edesauttaa se, että sille on järjestetty organisaatiossa koulutuksellinen ja ohjauksellinen tuki. Tämä voidaan esimerkiksi organisaatiossa kytkeä osaksi jonkun työtehtävää. (Viitala 2005, 368.)

Tutorointi työpaikalla tarkoittaa, että siihen valittu henkilö ohjaa toisen oppimisprosessia jossain tietyssä asiassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita perehdytystä vaan tutorin tehtävä organisaatiossa voi olla esimerkiksi auttaa sen muita jäseniä oppimaan jokin uusi toimintatapa tai järjestelmä. Näin ollen tutorointi voidaan liittää myös osaksi yksilön erityistehtävää. (Viitala 2005, 266-267.)

Työnohjaus

Työnohjauksen tavoitteena on vahvistaa, tukea ja ohjata yksilön, ryhmän, tiimin oppimista ja ammatillista kasvua. Työnohjauksessa yksilön ymmärrys omia toimintatapoja kohtaan kasvaa. Se kehittää niin yksilön kuin ryhmän ongelmanratkaisutaitoja. Työnohjaus sopii erityisesti yksilöille, jotka käyttävät työvälineenä omaa persoonaansa. (Viitala 2005, 269, 369.) Monesti työnohjaukseen turvaututaan vasta kun työssä tai työyhteisössä on jokin ongelma, mutta on hyvä muistaa että myös hyvin toimiva työyhteisö voi ryhmätyönohjauksen keinoin pohtia toimivuuttaan. Työnohjausta vetää aina siihen koulutettu henkilö. (Viitala 2013, 197.) Se on usein pitkäkestoinen prosessi ja kestää vuodesta kolmeen vuoteen. Usein työnohjauksella tuetaan myös yksilön kehittymisen lisäksi jaksamista ja työhyvinvointia (Viitala 2005, 369-370).

4.2.2 Osaamisen kehittämisen keinot ryhmätasolla

Palaverit tiimissä

Olen käyttänyt palaveria esimerkkinä tiedon ja ymmärryksen jakamiseen aikaisemmin, mutta sen merkitystä ei voi olla korostamatta myös osaamisen kehittämisen keinon näkökulmasta. Kun palaverit nähdään tietoisesti oppimisen paikoina, voidaan siellä tiedon lisäksi kehittää osaamistaan ja vuorovaikutustaitoja. (Viitala 2005, 278.) Palaverit voidaan nähdä erilaisina erilaisia keskustelufoorumeina, joissa on aina tarpeen mukaan jokin tavoite. Esimerkiksi suunnittelu- ja kehittämispalavereissa tavoitteena on yhteinen tulkinta jostakin teemasta. Sparauspalavereissa puolestaan tavoitteena on pienen tiimin kesken jakaa työstä oivalluksia, kokemuksia ja informaatiota. Mitä laajempi osa organisaation työntekijöistä osallistuu vastaaviin sparrauksiin, sitä muutoskykyisempi ja joustavampi organisaatiosta tulee. (Stähle & Grönroos 1999, 97.)

Ideaali tilanteessa jokainen tiimin jäsen pääsee vaikuttamaan palaverin sisältöön, mutta esimiehen on hyvä pohtia minkä verran aikaa käytetään minkäkin asian käsittelyyn. Onnistuneen palaverin merkki ei ole esimiehen yksinpuhelu asioista tiedottamisena, vaikka esimiehen vastuulla on organisaation asioista viestiminen. (Kupias ym. 2014a, 83-84.) Silloin kun asioita ja eriäviä näkökulmia tarkastellaan, pohditaan ja määritellään yhdessä, syntyy työyhteisöön yhteisiä tapoja toimia, selkeyttä ja kehitystä (Viitala 2005, 278). Esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteet työssä kehittävät hyvin osaamista, ongelmia voidaan ratkaista tai niistä voidaan informoida palaverissa tai erillisissä tilaisuuksissa (Viitala 2013, 202).

Palaverien hyöty osaamisen kehittämisen kannalta tosin riippuu pitkälti siitä, miten avoimia tai tehokkaita ne ovat (Viitala 2013, 203). Mitä kehittyneempiä tiimit ovat, sitä todennäköisemmin ne myös kehittävät omia palaverikäytäntöjään. Kehittyminen on välttämätöntä, sillä toistuvat rutiinit tekevät ne pidemmän päälle osallistujille turhauttavaksi. Reflektioon kykenevät tiimit arvoivat omia toimintatapojaan säännöllisesti ja etsivät keinoja kehittyä. (Viitala 2005, 279.)

Vierailut, opintokäynnit ja hyvistä käytännöistä oppiminen (Benchmarking)

Erilaiset vierailut ja opintokäynnit tukevat oppimista silloin, kun halutaan nähdä jokin toimintamalli tai ratkaisu, jota ei vielä omassa tiimissä tai organisaatiossa ole. Vierailuilla voidaan myös saada ideoita ja virikkeitä oman tiimin tai organisaation kehittämiseen. Suurin anti kuitenkin syntyy, kun havaintoja käsitellään vierailujen jälkeen yhdessä ja arvioidaan niiden soveltuvuutta omaan toimintaan. (Viitala 2005, 281.)

Benchmarkingin ideassa yhdistyy sekä oppiminen että kehittäminen, jolloin sen tekeminen on usein prosessinomaisesti hidasta, eikä näin ollen tarjoa ”pika-liima-ratkaisua”. Sen käyttö soveltuu hyvin sekä julkiselle että yksityisille toimijoille. (Tuominen 2021, 8-18.) Hyvistä käytännöistä oppiminen eli benchmarking on siis menetelmä, jossa opitaan hyödyllisiä ratkaisumalleja tai saadaan ideoita omaan toimintaan toiselta organisaatiolta tai yritykseltä. Kyse on prosessista, jossa tarkastellaan ensin oman organisaation toimintatapoja ja suorituksia, jonka jälkeen vierailaan joko vastaavassa tai täysin eri alan organisaatiossa havainnoimassa toimintaa tai tiettyä toimintoa. Vierailu tulee olla suunniteltu ja sovittu ja lisäksi asiat ovat huolellisesti dokumentoitua, analysoitua ja arvioitua, jonka pohjalta kehitetään omaa toimintaa. (Viitala 2013, 203-204.) Tuominen (2021) mukaan menetelmän käyttö on ennen kaikkea prosessi, jossa opitaan omasta organisaatiosta, mikä on sen menestymisen kannalta tärkeää. Tätä ennen tulee kuitenkin olla selvää, mihin todella toivotaan parannusta ja keskittyä organisaation keskeisiin toimintoihin. (Tuominen 2021, 30, 84, 133.)

Kehittämiprojektit ja kokeilutoiminta

Kokeilutoimintaa voi olla sekä yksilö- että ryhmätasolla. Kokeilutoiminnassa on kehittämisprojekteihin verrattuna tutkivampi ote. Mitään ei lyödä ennalta lukkoon, vaan tutkitaan, miten asia toimii käytännössä. Usein kokeilut liittyvät jonkin uuden järjestelmän testaamiseen, uuteen työkaluun tai toimintatapaan. Kokeilussa mukana olevat oppivat koko prosessin aikana sekä lopuksi toimintaa

arvioimalla. On tärkeää, että kaikki havainnot kirjataan, jotta uutta tietoa voidaan käsitellä. Kokeilutoimintaa ei vielä hyödynnetä riittävästi, vaikka se on monelle luonteva tapa oppia. Monia uusia asioita voisi ensin hallitusti pilotoida irrallaan erillisestä toiminnasta, ennen kuin sitä sovelletaan koko organisaation tasolla. (Viitala 2005, 280; Viitala 2013, 201-202.)

Kehittämiprojektien toiminta yleensä noudattaa tarkkaa kulkua, jossa ensin valmistellaan, kartoitetaan nykytilanne, tehdään tarvittavat toimenpiteet ja arvioidaan koko prosessi lopuksi. Mikäli projektiin varataan riittävästi aikaa, voidaan odottaa, että se kehittää jopa käytännöntasolle asti näkyviä prosesseja, toimintamalleja ja rakenteita. Lisäksi jokaisen kehittämiprojektissa mukana olleen osaaminen kehittyy. (Viitala 2005, 208.) Lisäksi kun organisaatiossa on käytössä projektikuvaukset, josta saa selville eri projektien yhteyksissä olleiden henkilöiden yhteystiedot ja oleelliset suunnitelmat, kokemukset sekä opitut asiat, päästään lähelle piilevän tiedon jakamistilannetta (Stähle & Grönroos 1999, 94).

Palautejärjestelmä

Sydänmaalakan (2001) mukaan palautteeseen työyhteisössä tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Oikea-aikaisella palautteella niin yksilö kuin koko tiimi voi oppia ja kehittyä. (Sydänmaalakka 2001, 58.) Parhaimmillaan palaute tekee työtä näkyväksi ja lisää onnistumisia. Jos taas työyhteisössä puuttuu yhteinen kieli ja yhteisesti sovitut asiat, viestintä tiimissä pätkii ja palautetta ei yleensä anneta tai siinä ei onnistuta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19, 40.) Valitettavan usein palautetta ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi. Se ei ole joko jatkuvaa tai se on yksipuolista (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 76-77.) Tällöin kuitenkin organisaation strategia ja tavoitteet hämärtyvät ja tiimin tehokkuus laskee (Kupias ym. 2011, 16).

Monet kokevat saavansa palautetta liian vähän (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40). Jos palautetta ei anneta, on vaarana se, että ihmiset eksyvät reitiltään. Työntekijät tekevät asioita mitkä ovat heille helppoja tai mitkä heitä

kiinnostavat (Kupias ym. 2011, 16). Kehittyäkseen jokainen tarvitsee oman arviointinsa lisäksi palautetta. Palaute tulee kuitenkin nähdä laajemmin kuin yksilötasolla yksittäisten tapahtumien tai suoritusten kautta. Kehittäessä työyhteisön toimintaa tulisi viitekehyksenä toimia nimenomaan palautetta arvostava kulttuuri. (Järvinen ym. 2014, 76.) Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Sen lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. Kuitenkin hyvin usein keskitytään esimiehen alaiselle antamaan palautteeseen. On aiheellista korostaa, että myös esimies on ansainnut rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Ilman palautetta ei myöskään esimies kehity tai kykene muuttamaan toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Onnistuneen palautteen vaikutukset voidaan nähdä myös työntekijän motivaatiossa. Parhaimmillaan palaute saa työntekijän miettimään itse tilannettaan ja motivaatiotaan. Tämä kuitenkin edellyttää, että ihmisten välillä on hyvä luottamuksellinen suhde (Kupias ym. 2011, 174-175.) Säännöllisellä ja arjessa tapahtuvalle palautteelle on paikkansa. Voidaan sanoa, että se on edullisin henkilöstötutkimus sen sijaan, että asioista puhuttaisiin ainoastaan kehityskeskusteluissa kerran tai kaksi vuodessa. Arjessa toimiva palaute pitää ajan tasalla niin työyhteisön kuin ylimmän johdon. Palautteenannon puutteen vaikutukset puolestaan voivat jopa heikentää työntekijän minäkäsitystä sekä aikaansaada tunteen, ettei hänen työpanostaan pidetä merkityksellisenä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014,31-33.)

Palautteen tehtävä on aina auttaa toista kehittymään, ei syyllistää tai rangaista. (Kuusela 2013, 87-88). Työyhteisön palautekulttuuriin vaikuttaa aina suhteiden vastavuoroisuus, luottamussuhde ja yhteistyön määrä (Kupias ym. 2011, 105). Joka tapauksessa palautteenantoa ja vastaanottamista voi aktiivisesti harjoitella kuin mitä tahansa työkalun käyttöä (Järvinen 2020, 173; Järvinen ym. 2014, 82). Kun jokainen käyttää tätä työkalua aktiivisesti työyhteisössä, nopeutuu työsuoritusten arviointi ja onnistumiset ja kehittämistarpeet tulevat näkyväksi (Ahonen ym. 2014, 82). Jos organisaatiossa on toimiva palautejärjestelmä, tukee se koko organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2011, 63).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus on oiva lähestymistapa, kun pyritään ymmärtämään kontekstuaalisia ilmiöitä ja sille on ominaiset tutkimuskysymykset alkavat usein ”miten” ja ”mitä” (Yin 2014, 4). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa Rikosuhripäivystys (RIKU). Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tarjota organisaatiolle kehittämissuhteita osaamisen johtamisen tueksi. Vaadittavaa ymmärrystä pyritään saamaan perehtymällä osaamisen johtamisen teoriaan ja empiiriseen aineistoon. Tutkimuksessa tutkitaan juuri tämänhetkistä osaamisen johtamista esimiestyön näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen pyrin saamaan vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat seuraavat:

1. Miten osaamista johdetaan Rikosuhripäivystyksessä?
2. Mitä keinoja osaamisen johtamisessa käytetään?
3. Miten osaamisen johtamista voitaisiin kehittää?

On perinteisesti korostettu sitä, että tutkimuksen ongelmat tulisi tarkkaan harkita ja muotoilla ennen kuin lähdetään varsinaiseen aineiston keruuseen. Kvalitatiivinen tutkimus kuitenkin varautuu siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2008, 121-122.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista moninaista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa on pikemminkin tarkoitus löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 160.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat osaltaan johdettu teoreettisesta viitekehystä, mutta erityisesti kolmannella kysymyksellä pyritään lisäämään käytäntöä hyödyttävää tietoa. Tutkijana on hyvä olla tietoinen, että teoreettiset käsitteet aina ohjaavat tutkijan omaa tulkintaa todellisuudesta. Teoria vaikuttaa tutkijaan siten, että se suuntaa tutkijan katseen tiettyihin seikkoihin, jolloin saatetaan osa asioista jäädä vähemmälle huomiolle. Empiriasta nousevat asiat eivät määrää käytettäviä käsitteitä vaan tutkijan ymmärryksen kasvaessa aineisto ja teoreettiset lähtökohdat rakentuvat vuorovaikutuksessa keskenään. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 53.) Teorialähtöisyys tapaustutkimuksessa kuitenkin tukee tutkijaa myöhemmin tulosten tarkastelussa, tulkinnassa ja generalisoinnissa (Yin 2014, 40-41).

Vastauksia tutkimuskysymyksiini pyrin saamaan sekä teoreettisen viitekehysten että empiirisen aineiston avulla. Häikiön & Niemenmaan (2007) mukaan usein ajatellaan, että teoria on jotain valmista, jota ainoastaan sovelletaan käytäntöön. Tapaustutkimuksessa tutkija kuitenkin itse määrittelee teorian, jota tutkimuksessaan käyttää ja pyrkii valitsemaan tapausta mahdollisimman hyvin selittävän teoreettisen lähtökohdan. (Häikiö & Niemenmaan 2007, 51-52.) Tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen osaamisen johtamista oppivan organisaation, strategisen ja osaamisen johtamisen käytännön toteutuksen näkökulmasta.

Aineiston tulosten tarkoituksena on tukea ja lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta juuri kyseisestä organisaatiosta. Lisäksi aineistosta on tarkoitus johtaa ideoita ja keinoja, jolla kehittää osaamisen johtamista juuri tietyssä organisaatiossa. Käytäntö tarjoaa äärettömästi aineistoa, jolloin tutkijan on myös valittava tarkasteltavat aineistot ja tosiasiat huolella (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 21). Kuitenkin myös aineisto ohjaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa, sillä ilman aineistoa tutkija ei välttämättä edes tiedä, mikä tapaus on. Tapaustutkijalla voi näin olla käytössään useita erilaisia kehyksiä. (Laine ym. 2007, 20.) Tässä tutkimuksessa olen ensin tutustunut teoriaan, jonka jälkeen laajentanut aineistoa ja ymmärrystä perehtymällä käytäntöön.

5.2 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään saamaan ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 9). Tapaustutkimuksen tehtäväksi muodostuu tehdä tutkittavasta ilmiöstä ymmärrettävä. Usein tiettyjä tapauksia tutkitaan vain niiden itsensä vuoksi tai sillä pyritään kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä. Tapaustutkimuksen katsotaan usein olevan sopiva lähestymistapa, kun tutkitaan jonkin asian nykytilaa todellisessa elämässä. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 43.)

Koistisen & Erikssonin (2014) mukaan tapaustutkimuksessa usein vaikeita rajattavia tapauksia ovat esimerkiksi toimijoiden väliset suhteet ja erilaiset ilmiöt kuten johtaminen. Tutkijan on kuitenkin perusteltava, miksi juuri tietty tapa määritellä tapaus on oleellinen. (Koistinen & Eriksson 2014, 6.) Osaamisen johtamista itsessään voidaan teorian avulla hahmottaa ja ymmärtää laajana ja moniulotteisena ilmiönä (Laine 2017, 47). Tällöin voidaan olettaa, että osaamisen johtaminen on myös kohdeorganisaatiossa laajasti ymmärrettävä ilmiö eli tutkimuksen tapaus. Tutkimuksessa tarkastellaan juuri tämänhetkistä osaamisen johtamista tietyssä organisaatiossa. Tapaustutkimus on usein lähestymistavaltaan kontekstuaalista, jolloin tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä (Koistinen & Eriksson 2014, 7). Tässä tutkimuksessa olen valinnut tarkasteluun esimiestyönäkökulman, jolloin tutkimuksen kohteena on organisaation esimiehet, jotka käytännön tasolla osaltaan johtavat osaamista.

Aineistoa tarkasteltavasta ilmiöstä voidaan tapaustutkimuksessa kerätä pienemmästä yksiköstä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 183). Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään tietyltä organisaation esimiestyön ryhmältä. Esimiesnäkökulma on perusteltua, sillä voidaan olettaa, että juuri tämän ryhmän työtehtäviin sisältyy osaamisen johtamista sekä hiljaista tietoa, käsityksiä ja ymmärrystä siitä, mitä osaaminen juuri kyseisessä organisaatiossa on ja miten osaamista siellä johdetaan.

Oikarisen & Pihkalan (2010) mukaan osaaminen nähdään ennen kaikkea kontekstuaalisena ilmiönä, jolloin juuri esimerkiksi tietyn yhteisön sisällä olevat ihmiset määrittävät mikä on osaamista, mitä osaamista tulisi olla ja kuka ja ketkä ovat osaajia. (Oikarinen & Pihkalan 2010, 50.) Osaamisen johtamisen näkökulmasta juuri esimiesnäkökulmalla on merkitystä, sillä esimies sekä mahdollistaa että on vastuussa osaamisen hyödyntämisestä, kehittämisestä ja riittävydestä omalla vastuualueellaan (Viitala 2005, 23-24). Tutkimuksen tapauksen ymmärtämisen kannalta on siis oleellista saada tietoa juuri siellä toimivien ihmisten eli esimiesten toimesta.

Tutkimuksessa on kyse siis todellisen kontekstuaalisen ilmiön nykytilan ymmärtämisestä tutkimuksen kohteena olevien esimiesten avulla. Saarela-Kinnunen & Eskolan (2015, 183) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteen valinta voi perustua johonkin käytännölliseen intressiin, eikä siten tapaustutkimuksen tapaus ja tutkimusyksikkö välttämättä ole sama asia. Tutkimuksessani tapaus ja tutkimuksen kohde ovat hyvin lähellä toisiaan. Voidaan ajatella, että tutkimuksen tapausta eli osaamisen johtamisen ilmiötä tietyssä organisaatiossa todentaa ja toteuttaa tietty esimiesryhmä eli tutkimuksen kohde.

Lisäksi esimiesnäkökulma tukee tutkimuksen pyrkimystä tarjota juuri kyseiselle organisaatiolle kehittämisideoita osaamisen johtamiseen. Perustelen tätä sillä, että voidaan olettaa, että juuri kyseisellä esimiesryhmällä on hallussa hiljaista tietoa osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Perusteluja lisää se, että usein tapaustutkimusta tehdään jollekin yleisölle, jonka ymmärrystä jossain tietyssä asiassa halutaan kasvattaa (Laine ym. 2007, 216). Tässä tutkimuksessa kyse on juuri organisaatio Rikosuhripäivystyksen tarpeesta. Yleensä tapausta ei tutkita sen vuoksi, että halutaan ymmärtää muita tapauksia vaan siitä syystä, että kasvatetaan ymmärrystä juuri kyseisestä tapauksesta (Laine ym. 2007, 63). Kuitenkin tapaustutkimus, kuten mikä tahansa tutkimus on aina oman aikansa tuote (Piekkari & Welch 2020, 213-214).

Piekkari & Welchin (2020) mukaan tapaustutkimus on ”tutkimusstrategia, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä”. Sen tavoitteena on saattaa teoria lähempään

kosketukseen käytännön maailman kanssa. (Piekkari & Welch 2020, 210.) Tapaustutkimuksen tutkimusstrategian sisällä on siis mahdollista käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine ym. 2007, 9, 11). Tässä tutkimuksessa hyödynnän teorian lisäksi sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Koistisen & Erikssonin (2014, 10) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista laadullisten ja määrällisen menetelmien käyttö ja hyvin toteutettuina ne täydentävät toisiaan ja paikkaavat toistensa aukkoja.

Merkityksellistä on kerätä monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti, jotta ymmärrys lisääntyisi. Tutkijaa ohjaa usein tunne tai jonkinlainen tieto siitä, että tapaus on tärkeä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31, 10.) Myös itseäni on ohjannut tunne ja tieto tutkimuksen tarpeellisuudesta, joka sai vahvistusta organisaation edustajien kanssa käydyistä keskusteluissa tutkimuslupaa haettaessa joulukuussa 2020. Tällöin keskustelussa kävi ilmi, että organisaatio voisi hyötyä tiedosta ja ymmärryksestä, miten osaamista organisaatiossa johdetaan ja miten sitä mahdollisesti voisi kehittää.

Tutkijana itse myös työskentelen kyseisessä organisaatiossa, joten tutkimuksen tapaus valikoitui myös oman mielenkiintoni perusteella. Huolellinen tutkija kuitenkin kiinnittää huomiota oman osallisuutensa vaikutuksiin ja tarkastelee omia ennako-oletuksiaan etukäteen tapauksesta. Tutkijan oma osallistuminen prosessiin taas saattaa auttaa hahmottamaan tutkittavan tapauksen kontekstuaalisuutta, vaikka tutkimusta kuitenkin koko ajan ohjaa tutkimusongelma eli se mitä tutkitaan ja miten tutkimus toteutetaan. (Häikiö & Niemanmaa 2007, 45-47, 54-55.) Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 309-310) mukaan tutkija pyrkii kuitenkin objektivisuuteen kaikessa toiminnassaan.

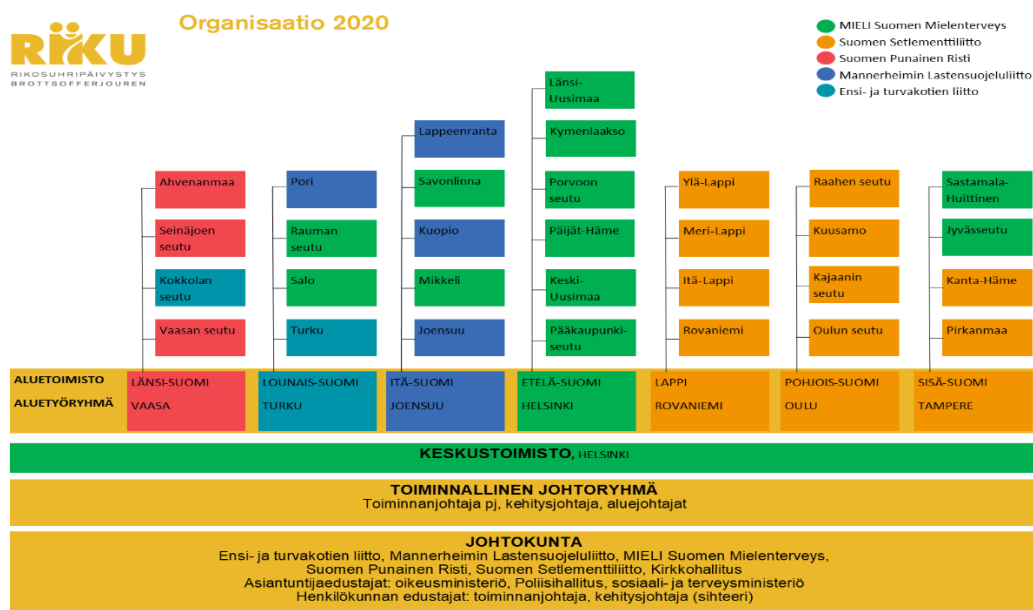
Tutkimuksessa on hyvä ottaa huomioon myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Oleellista aineiston hankinnassa on perehtyä, miten ihmisten suostumus osallistua tutkimukseen hankitaan. Tutkimukseen osallistuville tulee kertoa avoimesti tutkimuksen kulku sen kaikissa vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 25.) Usein työelämän tutkimusta tehdään siten, että siihen tulee ensin saada lupa organisaation ylimmältä johdolta, jonka jälkeen vasta tutkittavilta itseltään (Kuula 2006, 139, 142, 145). Näin tässä tutkimuksessa toimittiin eli ensin

pyydettiin tutkimuslupa joulukuussa 2020 ja vasta aineistonkeruuvaiheessa 2021 joulukuussa tutkittaville tarjottiin tutkimukseen osallistumista. Kuulan (2006) mukaan tämä saattaa vaarantaa tutkimuksen ehdottoman vapaaehtoisuuden periaatteen toteutumisen. On nimittäin mahdollista, että organisaation tasolla annettu lupa tutkia saatetaan tulkita velvollisuudeksi osallistua. (Kuula 2006, 145.) Tutkimuksen aikana otan tämän näkökulman myös huomioon painottamalla vapaaehtoisuutta. Näin ollen pyrkimys on, että tutkimusetiikka kulkee mukana prosessin alusta lähtien (Vilkkä 2021, 41).

5.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio Rikosuhripäivystys (RIKU). RIKU on vuonna 1994 toimintansa aloittanut yhteistyösopimukseen perustuvaa toimintaa. Sitä ylläpitävät Suomen Punainen Risti, Ensi- ja turvakotien liitto, MIELI Suomen Mielenterveys ry, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Setlementtiliitto ja Kirkkohallitus. Toimintaa koordinoi valtakunnallisesti MIELI Suomen Mielenterveys ry. RIKU:n johtokunnassa on edustus kaikista toteuttajajärjestöistä ja Kirkkohallituksesta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa työskentelee hyvin eri taustoilla ja eri työsopimuksilla varustettuja esimiehiä ja asiantuntijoita. Kuvassa 5 Rikosuhripäivystyksen organisaatorakenne havainnollistaa organisaation moniulotteista ja rikasta rakennetta.

Kohdeorganisaatiossa tapaustutkimuksen kohteena olevassa esimiesryhmässä työskentelee yhteensä kymmenen esimiestä, heistä organisaation toiminnalliseen johtoryhmään kuuluu seitsemän esimiestä. Lopulliseen tutkimuksen kohderyhmään kutsuttiin kahdeksan esimiestä. He valikoituvat kohteeksi sillä perusteella, että he työssään johtavat suoraan yksilöitä, jotka tekevät asiantuntijatyötä asiakkaiden kanssa. Eli käytännöntasolla kohderyhmän esimiehet johtavat osaamista myös käytännön tasolla.



Kuva 6 Rikosuhripäivystyksen organisaatorakenne (Rikosuhripäivystys <https://www.riku.fi/rikosuhripaivystys/>).

Toimintaympäristön merkitys korostuu tapaustutkimuksessa. Siinä ymmärretään ilmiöiden olevan sidoksissa esimerkiksi niiden taloudellisissa, sosiaalisissa ja kulttuurisissa yhteyksissään (Häikiö & Niemenmaa 2007, 46). Joten tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että myös tutkimuksen kohderyhmän esimiesten taustalla toimivat eri organisaatiot vaikuttavat itse tapaukseen eli osaamisen johtamiseen RIKUssa. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole vertailla RIKU:n taustalla toimivien organisaatioiden toimintakulttuureita vaan keskittyä lisäämään ymmärrystä osaamisen johtamisen ilmiöstä tietyissä organisaatioissa tietynä aikana.

Vilka (2021, 51) korostaa, että tutkittavilta tulee tarkoin selvittää heidän suostumuksensa tutkimukseen. Lisäksi on syytä perustella, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten sitä kenties voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. Tarkkaa hypoteesia ei tarvitse kertoa, mutta tutkimuksen pääkohdat tulee avata, jotta tutkittavat voivat riittävästi arvioida haluavatko osallistua tutkimukseen. Tämä edellyttää, että tutkittavilla on riittävästi tietoa. Esimerkiksi tutkimussuunnitelman esittely on yksi keino lisätä tietoa. (Kuula 2006, 105-107.) Tässä

tutkimuksessa tutkittaville esimiehille lähetettiin sähköpostilla kutsu tutkimukseen osallistumisesta, jossa kerrottiin tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, tarkoituksesta, tavoitteista ja mahdollisista hyödyistä tutkittavien omaan työhön. Tämän lisäksi tutkittaville lähetettiin kopio tutkintasuunnitelmasta, tutkimuksen aikataulu ja tutkijan yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Lisäksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa on korostettu, että tutkimuksen osallistumisen voi jättää halutessaan kesken.

5.4 Aineistonkeruu

Aineiston keruuseen laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet ja tutkijan ominainen tapa hankkia tietoa, miten tulkitsee ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden puhetta (Puusa & Juuti 2020, 101). Tapaustutkimuksen yksi vahvuus on, että siinä voidaan käyttää useita aineistonkeruumenetelmiä ja samaan aikaan se lisää myös tutkimuksen luotettavuutta (Yin 2014, 119,121). Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Vastatakseni tutkimuskysymyksiini olen päätenyt käyttämään sekä määrällistä menetelmää (kysely) että laadullista menetelmää (teemahaastattelu).

Kahden eri menetelmän käyttö tukee tapauksen monimuotoisen ilmiön tarkastelua. Menetelmätriangulaatiossa tutkija huomioi kahden eri menetelmän heikkoudet ja vahvuudet lisätäkseen tutkimukseensa luotettavuutta. (Laine ym. 2007, 23-25.) Lisäksi voidaan olettaa, että tutkimuksen empiirisen vaiheen äärellä oleminen toistamiseen mahdollistaa osittain myös hiljaisen tiedon siirtymistä tutkitavilta tutkijalle. Laineen ym. (2007) mukaan elämän kompleksisuus on jokaisen tutkimuksen pysyvä ongelma, eikä sitä usein tavoiteta yksittäisellä tutkimusmenetelmällä. Yhtä tärkeää on tutkijan tarkkailla myös omaa tapaansa ymmärtää ja tulkita asioita. Ainoastaan omaan intuitioon, maalaisjärkeen ja hyviin aikomuksiin nojautuminen eivät riitä. (Laine ym. 2007, 23-24.)

Kysely

Kyselyjen etuna usein pidetään, että niiden avulla voidaan kerätä laajasti tietoa ja voidaan kysyä useita asioita (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Tässä tutkimuksessa kysely sisältää asteikkoihin eli skaaloihin sisältäviä kysymystyyppejä. Tähän perustuvat kysymystyypit sisältävät eräänlaisia väittämiä, jolloin tutkittava valitsee sen vaihtoehdon, jonka parhaiten kokee omakseen. Lisäksi kysely sisältää neljä avointa kysymystä, joilla on tarkoitus lisätä ymmärrystä tutkittavien omista mielipiteistä, ajatuksista ja kokemuksista tapaukseen liittyen. Avoimet kysymykset usein antavat tutkittaville mahdollisuuden kertoa mielipiteensä, lisäksi ne tukevat monivalinta- väittämien vastauksia ja osoittaa, mikä on keskeistä tutkittavien ajattelussa. Monivalinta- vastausten etuna taas on, että ne auttavat tutkittavia tunnistamaan aihealuetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-201.) Jokainen vastaa kyselyyn anonyyminä, eikä vastaajia ole tunnistettavissa. Vastausten raportoinnissa tulen myös kiinnittämään tähän erityistä huomiota.

Kysely lähetettiin tutkittaville sähköpostitse webropol-linkin muodossa maaliskuun ensimmäisellä viikolla ja vastausaikaa annettiin neljä viikkoa. Kyselyn viemisessä webropoliin minua auttoi kohdeorganisaation viestinnästä vastaava työntekijä. Kyselyn tulokset ja niiden säilytys ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja tulen säilyttämään niin tarvittavan ajan. Kuulan (2006) mukaan tutkijan tulee näin toimia, mikäli omassa tutkimuslaitoksessa ei aineistojen arkistointia järjestetty. Aineiston laajempaa käyttöä tulee kuitenkin erikseen pyytää tutkittavilta. (Kuula 2006, 227, 229.) Vilkan (2021) mukaan hyvään tutkimusetiikkaan sisältyy pohdita aineiston säilyttämistä koskevia kysymyksiä. Erityisesti työelämää koskevissa tutkimuksissa on oleellista että ainoastaan tutkimuksen omistaja valvoo ja säilyttää tietoa. (Vilka 2021, 45, 48.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat saaneet tutkimuskutsun yhteydessä kirjallisena tiedon, että aineisto on yksin tutkijan takana. Kyselyn kohdalla tutkittavat saivat tiedon kyselystä ja sen sisällöstä sähköpostilla, jonka mukana oli webropol- linkki. Liittessä 1 Saate kyselyyn, jossa erityisesti huomioidaan osallistumisen anonymiteetti ja vapaaehtoisuus. Liitteestä 2 Kysely, sisältää tutkittaville lähetetyn kyselyn sisällön.

Kyselyn heikkoutena usein pidetään, että se saattaa usein jättää hieman vaillinaisen kuvan. Ei esimerkiksi tiedetä miten vastaajat ylipäätään ovat selvillä aihealueesta tai ovatko he ymmärtäneet vastausvaihtoehdot toivotulla tavalla. Toisaalta avoimet kysymykset mahdollistavat tutkittavan vastaamaan vapaammin, joka osaltaan mahdollistaa tehdä näkyväksi sen mikä on tärkeää tutkittavan mielestä ja toisaalta samalla osoittaa tutkittavan tietämyksen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 190, 196.) Kyselyn lisäksi päädyin keräämään aineistoa myös ryhmämuotoisen teemahaastattelun avulla saavuttaakseni vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tarkemmin kyselyn ja haastattelun tuloksia esittelen luvussa kuusi.

Teemahaastattelu ryhmämuotoisena

Yinin (2014, 110) mukaan tapaustutkimuksen tärkein tapa kerätä aineisto on haastattelu. Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa Suomessa on haastattelu. Haastattelun idea on paitsi järkevä myös oivallisin keino, kun halutaan tietää mitä jokin ajattelee, ymmärtää asian tai ilmiön. Kyse on vuorovaikutustilanteesta, jossa kaikki osallistuvat vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Saloranta 2014, 86.) Haastattelulla halutaan nimenomaan syventää ja selventää jo saatuja tietoja (Hirsjärvi ym. 2008, 200). Tässä tapaustutkimuksessa haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu ryhmämuotoisena kohderyhmälle. Ryhmämuotoinen haastattelu mahdollistaa samalla myös kehittämisen ja pyrkii samalla vastaamaan syvemmin kolmanteen tutkimuskysymykseeni.

Ryhmämuotoinen haastattelu tuntuu luontevimmalta vaihtoehdolta haastatella, kun peilaa ajatusta oppivan organisaation teoriaa vasten. Kun tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, syntyy se parhaiten keskustelun avulla. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on tarjota kehittämissuhteita. Toimintaa kehittäessä keskeistä on, että ihmiset voivat keskenään reaaliajassa vaihtaa ajatuksia ja tietoa (Sarala & Sarala 2001, 138). Hirsjärven & Hurmen (2000) mukaan ryhmähaastattelun erityinen merkitys korostuu silloin, kun halutaan selvittää miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Ryhmämuotoisessa haastattelussa saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta

vastaajalta ja monet pitävät sitä helpompana menetelmänä kuin yksilöhaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61, 63.) Myös ryhmämuotoisissa haastatteluissa osallistujien unohtaminen ja väärinymmärtäminen on vähäisempää (Eskola & Suoranta 2014, 97).

Ryhmämuotoinen haastattelu ikään kuin saattelee tutkijan tutkittavien maailmaan. Sopiva koko ryhmähaastattelun ryhmälle on 4-8 henkilöä ja tutkittavien tulisi pääsääntöisesti olla suhteellisen homogeeninen ryhmä siitä syystä, että kaikki ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet, jolloin keskustelua pääsee myös syntymään (Eskola & Suoranta 2014, 96, 98.) Näitä seikkoja olen myös tutkimuksessani pyrkinyt huomioimaan. Haastattelulle sopiva teema on sellainen, josta ryhmässä on erilaisia mielipiteitä. Tällöin ryhmän tutkittavat voivat ideaalitulanteessa stimuloida toistensa mielipiteitä ja asiat tulevat esiin toisella tavalla kuin yksilön haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2014, 97.)

Myönteistä on, että teemahaastattelu on muodoltaan avoin eli vastaajat pääsevät puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Toisaalta taustalla käytettävät teemat kuitenkin takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. (Eskola & Suoranta 2014, 88.) Haastattelu joustavana menetelmänä antaa mahdollisuuden suunnata ja hankkia tietoa itse tilanteessa. Tätä pidän merkittävänä asiana, sillä tilanne tarjoaa myös tutkittaville tilanteessa mahdollisesti jotain uutta. Nimensä mukaisesti haastattelussa oleellista on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se vapauttaa pääosin haastattelutilanteen tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Haastateltavien antamat merkitykset ovat paitsi keskeisiä myös syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34, 48.)

Haastattelu toimii erinomaisesti silloin, kun tutkija haluaa sijoittaa haastateltavan laajempaan kontekstiin ja tavoitteena on selventää ja syventää tietoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu muotoutui lopulliseen muotoon vasta kyselyn vastausten jälkeen huhtikuussa 2022. Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa pyritään nimenomaisesti lisäämään ymmärrystä tapauksesta. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tarjoaa mahdollisuuden tutkia tapauksen yksityiskohtia, esimerkiksi selvittää tiettyjen toimintojen välisiä

yhteyksiä, olosuhteita ja tilanteita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.) Helpotusta ymmärryksen lisäämiseen tuo se, ettei teemahaastattelua ole tarkkaan rajattu kysymysten kautta. Hyvä tutkija kuitenkin varmistaa, että teema-alueet käydään haastattelussa läpi. Tutkijalla on tilanteessa hyvä olla tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2014, 87.) Liitteessä 3 Teemahaastattelun runko lopullinen muoto syntyi kyselyn tulosten perusteella.

Ryhmämuotoinen teemahaastattelu suoritettiin teams-sovelluksen avulla. Syy tähän on maantieteellinen. Rikosuhripäivystyksen toiminta-alue kattaa koko Suomen, jolloin pidän luontaisena, että hyödynnetään etäyhteyksiä. Päivä kevään 2022 haastattelulle sovittiin doodle kyselyn avulla tutkittavien vastauksien perusteella joulukuussa 2021. Näin haluttiin varmistaa kaikkien mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Teemahaastattelu nauhoitettiin. Haastattelun aikana pidettiin kameroita päällä, tästä ei kuitenkaan erikseen sovittu tutkittavien kanssa. Nauhoittamisesta kannattaa sopia etukäteen haastateltavan kanssa (Eskola & Suoranta 2014, 90). Tämä asia tutkittaville ilmoitettiin haastattelukutsun saatekirjeessä ja vielä ennen haastattelun nauhoittamisen aloittamista. Liitteessä 4 Teemahaastattelun saatekirje tutkittaville.

Teemahaastattelun litteroin valikoiden teemoittain (Hirsjärvi ym. 2008, 217). Ruusuvuoren & Nikanderin (2017, 367-368) mukaan tutkimuskysymykset ja analyysitapa määrittelevät litteroinnin tarkkuuden tason. Esimerkiksi, kun tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten osaamista johdetaan kohdeorganisaatiossa, on hyvä keskittyä haastateltavien kertoman sisältöön, eikä niinkään huokailujen tai ilmeiden kirjaamiseen. Litterointi on tärkeää siitä syystä, että siinä tutkija ottaa etäisyyttä haastatteluun ja samalla tutustuu siihen toisella tavalla. Analysointivaiheessa kuitenkin suositellaan myös litteroinnin lisäksi kuuntelemaan alkupeleistä tallennetta, sillä litterointi on vain yksi tulkinta aiheesta. Litteroidessa tutkija tekee koko ajan valintoja peilaten tutkimuskysymyksiinsä. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374-375.)

5.5 Teemoittelu

Tulen esittämään tutkimustulokset teemoittelun muodossa. Yksi toimiva tapa analysoida tapaustutkimusta on seurata teoreettista viitekehystä, joka johdatteli tutkijan tapauksen äärelle (Yin 2014, 136). Teemoittelussa aineistoista nostetaan esiin sen sisältämät keskeiset teemat, jotka selventävät tutkimusongelmaa. Onnistuakseen teemoittelu vaatii sujuvaa vuorovaikutusta empirian ja teorian välillä. (Eskola & Suoranta 2014, 175-176.) Tässä tutkimuksessa teoria on ohjannut osaltaan tutkijaa ja hyvään vuorovaikutukseen olen pyrkinyt keräämällä aineistoa monipuolisesti ymmärtääkseni ilmiötä monipuolisemmin. Teemoittelu on suositeltavaa erityisesti silloin, kun ollaan ratkaisemassa käytännön ongelmaa (Eskola & Suoranta 2014, 179). Tässä tutkimuksessa nimenomaisesti ollaan myös etsimässä vastauksia käytännön tarpeeseen, miten osaamista voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään usein monivaiheisesti. Analyysia ei tehdä ainoastaan yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan pitkän matkaa. Suotavaa on, että se aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2008, 218-219.) Myös tässä tutkimuksessa analysointia tapahtui osittain jo aineistonkeruun aikana. Luonnollisesti tulosten analysointi ei riitä vielä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan on pyrittävä laatimaan synteesiä eli kootaan yhteen pääseikat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini (Hirsjärvi ym. 2008, 225). Tätä olen pyrkinyt havainnollistamaan myös kuvien avulla.

Laine, Bamberg & Jokinen (2007) nostavat esille, että tutkija voi halutessaan teorian avulla ikään kuin pohjustaa ymmärrystään ilmiöstä. Teoriaan nojaavan aihealueen hahmottaminen on hyödyllistä erityisesti tapaustutkimuksessa, jolloin teoriasta nousseita kategorioita voi käyttää jo etukäteen ohjaamaan sekä aineistonkeruuta että analyysia. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 38.) Näin olen pyrkinyt myös tässä tapaustutkimuksessa etenemään ja teoria on vaikuttanut osaltaan vahvasti aineistonkeruuseen ja tulosten esittelyn valintaan.

Teemoittelun etu on, että parhaimmillaan sen avulla aineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tällöin tutkimustulokset palvelevat parhaalla tavalla juuri käytäntöä. (Eskola & Suoranta 2014, 180.) Tutkijan tulee kuitenkin tiedostaa, että valintojen taustalla on aina oma käsitys todellisuudesta, tästä maailmasta. Tutkijana ei toimita siis puolueettomana, tallentavana tiedon löytäjänä, vaan tieto muovautuu, kun tutkimme esimerkiksi ilmiöitä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 45.)

Esimerkiksi tapaustutkimuksessa on mahdollista, että aineisto yllättää tutkijan. Aineisto saattaa vihjata tutkijalle täysin erilaisia teemoja, kuin tutkija on osannut etukäteen olettaa. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen osallistujat puhuvatkin haastattelussa eri asioista kuin mistä tutkija haluaa tietää. Puhutut teemat ovat tutkimukseen osallistuville tärkeitä, mutta tutkija ei ole osannut niitä ennakoida. Tässä kohtaa tutkijan on hedelmällistä tarkastella omia ennakkokäsityksiään. (Koistinen & Eriksson 2014, 29.) Gordon (2006) korostaa, että tutkijan on analyysiprosessissa kyettävä sietämään epävarmuutta. Aineiston kautta ei tule siis todentaa jo tietämäänsä, vaan pyrkiä laajasti kuvaamaan ilmiötä. (Gordon 2006, 247.)

Tutkimuksen tuloksia esitettäessä on syytä kiinnittää erityistä huomiota tutkittavien anonymiteettiin, sillä tutkittavien osallistujamäärä on pieni ja tutkija kantaa lopulta vastuun tutkittavien yksityisyydensuojasta. Tutkijan tehtävä on tutkimuksen kaikissa vaiheissa arvioida, mitkä asiat arkaluontoisuuden vuoksi täytyy raportoida erityisen varovaisesti tunnistamisriskin vuoksi. Esimerkiksi avoimet kysymykset, joita tämäkin tutkimus pitää sisällään, voivat pitää sisällään tunnistetietoja. (Kuula 2006, 200, 203-204, 212.) Esimerkiksi RIKUssa tutkittavat sijoittuvat ympäri Suomea, jolloin voidaan olettaa, että tutkittavien murre on erilaista eri alueilla. Tutkittavien tunnistaminen tutkimusjulkaisusta on kriittinen tekijä tietosuojan kannalta sekä tutkimuseettisestä näkökulmasta katsottuna. Tärkeää on kuitenkin todeta, että julkaistavat tutkimustekstit ovat eri asia kuin itse tutkimusaineisto. (Kuula 2006, 207.) Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin vahvistaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2008, 227).

6 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa

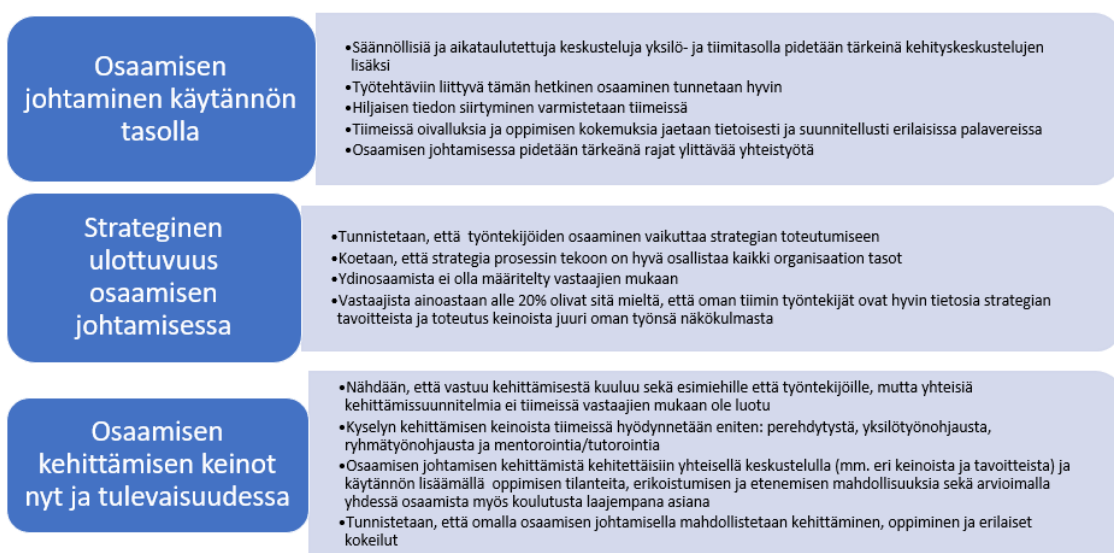
Tutkija tekee tutkimusprosessin aikana päätöksiä mitkä havainnot aineistossa ovat oleellisia tai eivät ole. Myös yksi hyvin valittu ja perusteellisesti valittu ja kuvattu tapaus voi olla onnistunut. (Laine ym. 2007, 93.) Tässä tutkimuksessa olen päätenyt tarkastelemaan yhtä tapausta ja esittämään tuloksia teemoittelun muodossa vastatakseni tutkimuskysymyksiini ja saavuttaakseni kohdeorganisaation käytänteitä hyödyttävää tietoa. Teemoittelu on oivallinen keino erityisesti, kun kyseessä on käytännöstä nouseva tarve (Eskola & Suoranta 2014, 180). Käytännöstä nouseva tarve on tässä tutkimuksessa myös läsnä. Valitut teemoittelun teemat muodostuivat aineiston ja teorian vuoropuhelusta. Raportissa olen päätenyt erottamaan kyselyn ja haastattelun tuloksia erikseen, sillä menetelmät oleellisesti poikkeavat toisistaan. Erillisissä kuvauksissa pystytään näkemään eri menetelmien käytön mahdollinen tuomat hyödyt ja heikkoudet.

Teemoittelun teemoiksi muotoutuivat seuraavat teemat: 1. **Osaamisen johtaminen käytännön tasolla.** 2. **Strateginen ulottuvuus osaamisen johtamisessa** ja 3. **Osaamisen kehittämisen keinot nyt ja tulevaisuudessa.** Ensimmäisen ja toisen teeman avulla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen, miten osaamista johdetaan Rikosuhripäivystyksessä. Kolmannen teeman avulla pyrin vastaamaan kysymyksiini, mitä keinoja osaamisen johtamisessa käytetään ja miten osaamisen johtamista voitaisiin kehittää. Tutkijana olen ensin tutustunut teoriaan, jonka johdosta aineiston tarkastelu ja teemoittelu saa siitä väistämättä vaikutteita. Teorialähtöisyys tapaustutkimuksessa kuitenkin tukee tutkijaa tulosten tarkastelussa, tulokinnassa ja sen generalisoinnissa (Yin 2014, 40-41). Teorian tuoma hyöty on nähtävissä tässä tapaustutkimuksessa. Tutkimuksen tapaus on laajasti ymmärrettävä ilmiö eli tämän hetkinen osaamisen johtaminen Rikosuhripäivystyksessä. Laineen (2017, 47) mukaan osaamisen johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jota kuitenkin voi hahmottaa ja ymmärtää teorian avulla.

6.1 Kyselyn tuloksia teemoittain

Anonyymiin kyselyyn vastasi 80 % kutsun saaneista. Sataa prosenttia voidaan pitää tavoitteellisena, mutta tällä vastausmäärällä sain riittävästi tietoa osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa ennen sovittua teemahaastattelua. Yksinään kyselyn tulokset eivät tulkintani mukaan niin tutkijalle kuin lukijalle kerro syvällisesti tilanteesta. Pikemminkin asettavat joukon lisäkysymyksiä. Toisaalta tämä on etukäteen otettu huomioon menetelmävalinnoissa. Huomionarvoista kyselyn tuloksissa on, että kyselyn vastaukset ovat samansuuntaisia kaikkien vastaajien kesken, vaikka kohdeorganisaation taustalla vaikuttavat eri koordinaatiojärjestöt. Suurimmat eroavaisuudet koskivat osaamisen kehittämisen keinovalikkoa sekä osaamisen johtamisessa vastaajien kokemia haasteita. Kuvassa 7 Tuloksia kyselyn pohjalta olen tiivistänyt kyselyn keskeiset tulokset. Lisäksi kuvaan erillisessä kappaleessa vastaajien esiin nostamia haasteita liittyen osaamisen johtamiseen. Seuraavaksi esittelen tuloksia kuvan teemoittelun mukaisesti.

Tuloksia kyselyn pohjalta



Kuva 7 Tuloksia kyselyn pohjalta

Osaamisen johtaminen käytännön tasolla

Salojärven (2009) mukaan esimiehillä tulee olla selkeä käsitys minkälaista osaamista mikäkin tehtävä edellyttää suhteessa jokaisen työntekijän vahvuuksiin ja kehittämistarpeisiin (Salojärvi 2009, 150-152). Kyselyyn vastaajista 80 % tuntevat tiimensä työtehtävien vaadittavan osaamisen hyvin. Lisäksi vastaajat kartoittavat osaamistarpeita säännöllisesti vuosittain.

Myös tulevaisuuden osaamistarpeita kartoitetaan säännöllisesti, mutta ainoastaan 33 % vastaajista oli täysin yhtä mieltä tämän väittämän kanssa. Ollillan (2004, 9) mukaan osaamisen johtamiseen tulisi sisältyä tulevaisuuteen suuntautumista, sillä juuri tulevaisuus tuo tarpeen osaamisen ylläpitämiselle, lisäämiselle ja hyödyntämiselle. Organisaatiossa tarvitaan yhteisymmärrys siitä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa (Ojala 2008, 53). Esimerkiksi osaamisen ennakointiprosessin avulla on mahdollista rakentaa dialoginen prosessi, jossa kaikki organisaation tasot miettivät erilaisten työpajojen avulla esimerkiksi tulevaisuuden heikkojen signaalien merkitystä organisaation osaamiselle (Aaltonen & Wilenius 2002, 181-183).

Osaamisen kartoittamisen keinoista tärkeänä vastaajien kesken pidettiin keskustelua. Yksittäisissä vastauksissa muina keinoina kartoittaa tiimin osaamista ja sen vajeita, nähtiin kehityskeskustelujen lisäksi mm. koulutussuunnitelmien teko. Huomionarvoista on, että keskustelu nousi esiin lähes jokaisessa avoimessa vastauksessa. Vastaajat luonnehtivat keskustelujen olevan niin yksilö- kuin tiimitasolla tärkeitä keinoja, joilla saavutetaan tarvittava käsitys ja ymmärrys sekä osaamisesta että osaamistarpeista. Tämä on osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta aivan oleellinen asia. Keskustelu nähdään oppivan organisaation kulttuurissa nimenomaisesti tärkeänä keinona lisätä oppimista. Tosin oppimista tapahtuu vasta, kun tiimissä dialogin kautta saavutetaan yhteinen tapa ajatella. (Senge 1990, 9-10, 236-237.)

Kyselyn avoimissa vastauksissa korostui, että keskustelujen tulee olla aikataulutettuja ja säännöllisiä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Vastauksista nousi esiin, että keskusteluilla ei yksinään viitattu kehityskeskusteluihin. Muut aikataulutetut

ja säännölliset keskustelut olivat esimerkiksi ”säännölliset työntekijätapaamiset”, ”henkilökohtaiset keskustelut” ja ”työryhmän ja tiimin yhteiset tapaamiset ja kokoukset”. Viitalan (2002) mukaan osaamisen johtamisessa keskustelulle tulisi rakentaa erilaisia toimintamalleja ja foorumeita, jotka tukevat erityisesti vuorovaikutuksessa tapahtuvien asioiden käsittelyä. Osaamisen johtamisessa esimiehen työtä tukee juuri sovitut ja säännölliset palaverikäytännöt. Muita keinoja on erilaiset tiedotteet, seurantajärjestelmät ja ilmoitustaulut. (Viitala 2002, 121-123, Viitala 2005, 313-315, 345.) Lisäksi erilaiset epäviralliset kohtaamiset ja tapaamiset lisäävät asiantuntijatyössä onnekkaita ideoita ja ratkaisuja (Toivanen 2020, 316-317).

Nonakan, Toyoman & Konnon (2000,5) mukaan kuitenkin tieto, erityisesti hiljainen tieto siirtyy parhaiten epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa. Vastaajista yli 80 % olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietoisesti varmistavat hiljaisen tiedon siirtymisen tiimissään. Ståhlen & Grönroosin (1999, 94) mukaan tiedon jakaminen ja yhteisen tietoisuuden saaminen eri organisaatioissa on ongelmallista siitä syystä, että sen ajatellaan siirtyvän ainoastaan kirjallisessa muodossa. Syvemmin keinoja varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen kartoitettiin aineistonkeruun toisessa vaiheessa teemahaastattelussa.

Kyselyn tulosten mukaan 100 % vastaajista käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluja. Ryhmämuotoisia kehityskeskusteluja ei vastaajien mukaan hyödynnetä organisaatiossa lainkaan. Kehityskeskustelujen merkitys painottuu osaamisen johtamisessa. Usein osaamisesta keskustelu on turvallista aloittaa ensin kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa ja edetä siitä mahdollisiin ryhmäkehityskeskusteluihin. Viitalan (2005) mukaan toimiessaan osaamisprosessin tukijana esimies sekä selvittää että suunnittelee yhdessä työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisen keinoja, hankkii tarvittavaa osaamista, antaa palautetta rakentavasti, opettelee tuntemaan työntekijöiden osaamiset ja käy säännöllisesti kehityskeskusteluja. (Viitala 2005, 321-323, 343-344.)

Myönteistä on, että keskustelujen lisäksi vastaajista 33,3 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Tiimissäni oivalluksia ja oppimisen kokemuksia jaetaan tietoisesti ja suunnitellusti palavereissa” kanssa.

Tulos on osaamisen johtamisen näkökulmasta oleellinen, sillä Viitalan (2005) mukaan johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Esimerkiksi edistämällä kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia ja yhteistä kokemusten prosessointia. (Viitala 2005, 50.) Oppiminen organisaatiossa vaatii aina tekoja ja kokeiluja, ilman näitä oppiva organisaatio jää ainoastaan hyvän potentiaalinalueelle (Garvinin 2003, 11).

Vastaajista kaikki olivat joko täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että työntekijöiden on tärkeää tehdä yhteistyötä myös organisaation muiden tiimien kanssa oman alueensa ulkopuolella. Oppivassa organisaatiossa tiedostetaan ja tunnistetaan erilaiset systeemit nähdään, että kaikki organisaation osa-alueet ja tasot vaikuttavat toisiinsa (Sydänmaalakka 2001, 54-55; Sarala & Sarala, 2001, 60). Ståhlen (1995) mukaan sekä yksilön että organisaation systeemin taju ja toiminta edistää organisaation menestymistä. Tulee sekä ymmärtää että kyetä liittymään erilaisiin tiimeihin, verkostoihin ja projekteihin sekä hahmottaa kokonaisuuksia. (Ståhle 1995, 2.) Menestyvillä organisaatioilla esiintyi Nevisin, Ghoreisin & Gouldin (1995, 5) tutkimuksessa esimerkiksi sosialisointia eli yksilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa, viestivät ja jakavat tietoa ja kokemuksia.

Erilaisen yhteistyön kautta saavutetaan uusia ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksilötasolla ei kyetä tuottamaan (Tuomi & Sumkin 2012, 51). Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan tarvitaan moninaista, monipuolista, vaihtelevaa tietoa ja tiedon vaihtamista, jotta organisaatio kykenee riittävän monimuotoisesti vastaamaan myös ympäristön haasteisiin. Kun organisaation jäsenet tulevat toimeen muuttuvassa ympäristössä, myös organisaatio pystyy kehittymään ympäristön mukaisesti. Tämä edellyttää hyvää ja toimivaa viestintää ja työntekijöiden autonomian kunnioittamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75-82; Nonaka ym. 2000, 26-28.)

Strateginen ulottuvuus osaamisen johtamisessa

Kyselyn tuloksissa näkyi, että vastaajat ymmärtävät hyvin strategian ja työntekijöiden osaamisen välisen yhteyden. Vastaajien mukaan 66,7 % ja 33,3 % olivat

samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden osaaminen vaikuttaa strategian toteutumiseen. Tuomen & Sumkinin (2012) mukaan strategia on johdon vastuulla ja jokaisen esimiehen tulee ymmärtää strategia arjen työvälineenä. Esimiehen vastuulla on siis strategiasta viestimisen lisäksi tukea työntekijöitä ymmärtämään sen merkitys arjessa. Esimiehen tulee osallistaa työntekijöitä miettimään ja ideoimaan, mitä strategian eri osa-alueet tarkoittavat kunkin omassa työssä. (Tuomi & Sumkin 2012, 33-36,42-43.)

On tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät omaavat jaetun ymmärryksen sekä visiosta että strategiasta, sillä muutoin voi syntyä ristiriitaisuuksia eri yksiköiden välille (Viitala 2005, 76-77). Kyselyn vastaajista ainoastaan 16,6 % olivat täysin yhtä mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että oman tiimin työntekijät ovat hyvin tietoisia strategian tavoitteista ja toteutuskeinoista juuri oman työnsä näkökulmasta. Tämä ei ole tavatonta. Esimerkiksi Hyrkkään (2009, 166) tutkimuksen yksi tulos oli, että osaamisen johtaminen ymmärretään Suomen kunnissa melko huonosti strategiaan liittyvänä asiana. Aaltosen & Wileniuksen (2002) mukaan esimiehen on ensisijaisesti selitettävä ja perusteltava työntekijöille tavoitteita ja reittikarttaa eli strategiaa, miten visioon päästään. Toisin sanoen esimiehen on vastattava kysymykseen miksi ja pyrittävä avaamaan keskustelua kyseisistä asioista mahdollisimman laajasti organisaatiossa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 168.) Usein osaamisen johtamisen suurimmat haasteet liittyvät strategian soveltamiseen ja koko organisaation kattavan oppimiskulttuurin synnyttämiseen (Laine 2017, 86-88).

Vastaajien avoimien vastausten perusteella ei organisaatiossa ole erikseen määriteltä ydinosaamisista. Yksittäisissä vastauksissa niitä tarkastellaan työntekijän tehtäväkuvan näkökulmasta. Ydinosaamisten tarkasta määrittelystä ollaan kirjallisuudessa montaa mieltä. Sydänmaalakka (2001) kannustaa määrittelemään ydinosaamisista tarkasti, erityisesti siitä näkökulmasta, mitä lisäarvoa ydinosaaminen tuo asiakkaille. Säntti & Viitala (2010, 106) puolestaan pohtivat tutkimuksessaan, että onko aikaa vievä kriittisten strategisten osaamisten työstäminen todella oleellinen prosessi, jota edes kannattaa ylläpitää tai josta käydä keskustelua. Tämän ratkaisee luonnollisesti tutkimuksen kohdeorganisaatio

itse. Viitalan (2005) mukaan ensisijaisinta organisaatiossa on saavuttaa keskustelun avulla yhteinen ymmärrys ja käsitys siitä, mitkä ovat niitä elintärkeitä osaamisia organisaation menestyksen ja säilymisen kannalta (Viitala 2005, 82,86). Samaan aikaan niin johtajan kuin tiimin työntekijän tulee omata rohkeutta kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä. Tätä kautta syntyy uusia innovaatioita ja parannuksia toimintoihin. (Järvinen 2014, 69, 99.) Senge (1990) mukaan juuri organisaation sisäiset mallit voivat pahimmillaan estää näkemästä ympäristön moninaisuutta ja näin estää kehittymisen. Tästä syystä myös niiden tarkastelu on tarpeellista. (Senge 1990, 174-177.)

Yli 80 % vastaajista koki, että strategiaprosessiin on hyvä osallistaa kaikki organisaation tasot. Tulos voidaan tulkita myönteisenä. Tolvasen & Kaijalan (2020,17) mukaan useat organisaatiot ottavat työntekijät mukaan pohtimaan strategisia valintoja, jolloin siihen on myös helpompi sitoutua. Esimerkiksi visio ja strategia voidaan toiminnallistaa eli purkaa pienempiin osiin tiimi kerrallaan. Jokaisessa tiimissä työntekijöiden kanssa käsitellään mm. mikä on tehtävä, mihin sitoudumme, minkälaista meidän tiimin toiminnan tulisi olla, jotta visio voi toteutua, millä keinoilla me pääsemme sinne ja mitä meidän pitäisi osata, jotta voimme toteuttaa aikomuksemme. Osaamisen johtamisessa fokus tulisi luoda yhteys organisaation yksilöiden osaamisen ja strategian välille. (Viitala 2005, 76-79,109.)

Osaamisen kehittämisen keinot nyt ja tulevaisuudessa

Otalan (2008,53) mukaan merkityksellistä on, että organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys siitä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Vastaajien mukaan ei varsinaisia yhteisiä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi olla luotu. Vastaajista ainoastaan 33 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteisiä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi on olemassa. Tyypillisesti esimies keskustelee tiiminsä kanssa osaamistarpeista ja kehittämissuunnitelmasta vuosittain (Viitala 2013, 186-187). Esimerkiksi osaamisen kartoittaminen yhdessä tiimin kanssa hyödyttää kaikkia osapuolia. Se tukee tiimin yksilöitä omien osaamistarpeiden tunnistamisessa ja samalla se laajentaa tiimin jäsenien

ymmärrystä yhteisestä kehittämisen suunnasta. Esimiehelle tämä antaa kokonaiskuvan tiimin osaamisen tilanteesta, vaatimuksista ja antaa hyvän välineen johtaa sekä tiimin että yksilöiden osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirisen 2014a, 73-76.)

Kyselyn tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ei tiimeissä hyödynnetä ryhmämuotoista kehityskeskustelua. Esimerkiksi tämä voisi olla yksi keino lisätä yhteisen osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Viitalan (2005) mukaan ryhmämuotoisten kehityskeskustelujen avulla saadaan varsinkin tiimimuotoisessa työskentelyssä tavoitteiden ja osaamisen kehittämistarpeista eritelty ja yhteinen käsitys. (Viitala 2005, 269; Viitala 2013, 188.) Ryhmäkehityskeskusteluiden avulla voidaan yhdessä kartoittaa, toimiiko tiimi siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä (Aarnikoivu 2010, 111, 107).

Kyselyssä puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä kyselyn väittämän ”omalla johtamisella edistän ja tuen oppimisen ja kokeilujen kautta tapahtuvaa kulttuuria” ja puolet jokseenkin samaa mieltä. Lisäksi vastaajista 66,7 % oli täysin ja 33,3 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että kohdeorganisaation johto omalla toiminnallaan niin tukee kuin kehittää osaamista. Tuloksia voidaan pitää hyvänä, sillä vastaajien voidaan olettaa kokevansa, että he voivat vaikuttaa johtamisellaan organisaation osaamiseen. Pirnesin (2003) mukaan juuri esimies edistää alaistensa kehittymistä juuri oman johtamiskäyttämisen kautta. Esimerkillinen esimies kehittää itseään johtamisympäristönsä vaatimusten mukaisesti ja tuntee omat toimintatapansa. (Pirnes 2003, 148, 180, 195, 205-206.) Esimerkin voimaa ja johtamiskäyttämistä kuvaa hyvin yksinkertainen asia. Esimerkiksi esimiehen myöntäessä omat virheensä ja jakamalla oppimiskokemuksiaan niistä, saa muut työyhteisössä paitsi oppimiskokemuksen, mutta myös kokemuksen siitä, että virheistä puhuminen ja oppiminen sallitaan ja se on hyödyllistä (Eklund 2021, 149 ; Kinnunen 2010, 141-142).

Tulosten mukaan vastaajat näkevät vastuun kehittämisestä kuuluvan sekä esimiehille että työntekijöille. Myös teoria tukee tämän suuntaista ajattelua. Kinnusen (2010, 145) mukaan oppimista tapahtuu vasta, kun siitä otetaan vastuuta.

Valitettavan usein arkiajattelussa osaamisen johtaminen herättää ajatuksen, jossa osaamisen johtaminen kuuluu ainoastaan esimiehen vastuualueelle (Laine 2017, 47). Viitalan (2005) mukaan jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä siten, että oma oppimisprosessi edistyy. Johdon vastuulla on vaalia osaamista eli luoda sille ikään kuin suotuisat olosuhteet. (Viitala 2005, 23, 50.) Ihmisten kehittämisessä on viime kädessä aina kyse yksilön osaamisen kehittämisestä, jolloin organisaatio voi omalla toiminnallaan ohjata ja suunnata tätä prosessia sekä tarjota sille mahdollisuuksia (Laakso-Manninen 2003b, 33). Toki organisaation kulttuuri voi olla joko oppimiseen kannustava tai sammuttava, samoin tavoin myös johtaminen voi joko tukea tai estää oppimista (Viitala 2005, 48).

Kyselyn kehittämisen keinoista vastaajien tiimeissä hyödynnetään: perehdytystä, yksilötyönohjausta, ryhmätyönohjausta ja mentorointia/tutorointia. Vastaajista 100 % olivat yhtä mieltä siitä, että tiimeissä perehdyttämiseen on nimetty vastuu tai vastuuhenkilöt. Tulos on merkittävä, sillä perehdytyksellä varmistetaan niin laatua kuin toiminnan sujuvuutta. Hyvin suunnitellussa perehdytyksessä tarvittaessa koko tiimi osallistuu sovitusti työntekijän perehdyttämiseen, jolloin uusi työntekijä tutustuu samalla organisaatioon, kollegoihinsa ja työtehtäviinsä. (Viitala 2005, 252-253, 357-358.) Vastaajien mukaan yksilötyönohjaus oli yleisimmin käytetty osaamisen kehittämisen keino perehdyttämisen jälkeen. Tämän jälkeen vastaajista noin puolet kertoivat hyödyntävänsä ryhmätyönohjausta ja mentorointia/tutorointia. Tuloksia tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä saattaa olla, että yhdessä tiimissä käytetään sekä yksilö- että ryhmätyönohjausta. Keinoihin syvennyttiin vielä tarkemmin aineistonkeruun teemahaastattelun yhteydessä.

Työnkiertoa ei vastaajien mukaan toteuteta tiimeissä lainkaan ja tietoista palautteenantoa hyödynnetään vastaajien kesken vaihtelevasti. Syitä sille, että työnkiertoa ei hyödynnetä voi olla monia, mutta yksi selkeä syy voi olla, että kohdeorganisaatiossa eri tiimeillä on eri työnantajat. Vastaajista ainoastaan 16,7 % oli yhtä mieltä väittämän ”hyödynnän palautteenantoa tietoisesti työssäni päivittäin” kanssa ja 66,6 % jokseenkin samaa mieltä ja 16,7 % jokseenkin eri mieltä. Jos

palautetta ei anneta, on vaarana se, että ihmiset eksyvät reitiltään. Työntekijät tekevät asioita, mitkä ovat heille helppoja tai mitkä heitä kiinnostavat (Kupias ym 2011, 16). Kehittyäkseen jokainen tarvitsee oman arviointinsa lisäksi palautetta. Palaute tulee kuitenkin nähdä laajemmin kuin yksilötasolla yksittäisten tapahtumien tai suoritusten kautta. (Järvinen ym. 2014, 76.) Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Sen lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palautteenantoa ja vastaanottamista voi aktiivisesti harjoitella kuin mitä tahansa työkalun käyttöä (Järvinen 2020, 173, Järvinen ym. 2014, 82). Kun jokainen käyttää tätä työkalua aktiivisesti, nopeutuu työyhteisössä työsuoritusten arviointi ja kehittämistarpeet tulevat näkyväksi (Ahonen ym. 2014, 82). Jos organisaatiossa on toimiva palautejärjestelmä, tukee se koko organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2011, 63).

Osaamisen johtamisen kehittämistä vastaajien mukaan kehitettäisiin ja vietäisiin eteenpäin yhteisellä keskustelulla sen tavoitteista ja keinoista. Myös Toivasen, Leppäsen & Kovalaisen (2012) tutkimuksen viesti on samansuuntainen. Organisaatiossa olisi hyvä pohtia kuinka tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen organisaatiossa on ja miten se ilmenee käytännössä. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 15-19.)

Lisäksi kehittämistä tapahtuisi vastaajien mukaan lisäämällä oppimisen tilanteita työpaikalle ja kiinnittämällä enemmän huomiota osaamisen johtamisen kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen nähdään kuuluvan jokapäiväisiin työtilanteisiin (Laine 2017, 85). Sengen (1990, 9-10) mukaan oppivassa organisaatiossa tarvitaan juuri tiimioppimista, sillä tiimien yhteistoiminnan kautta saavutetaan enemmän. Esimerkiksi kun palaverit nähdään tietoisesti oppimisen paikkoina, voidaan siellä tiedon lisäksi kehittää osaamista ja vuorovaikutustaitoja (Viitala 2005, 278). Luonnollisesti organisaatiot voivat oppia myös toisiltaan, ympäristöltään ja asiakkailta (Sarala & Sarala 2001, 58). Viitalan (2005, 281) mukaan esimerkiksi erilaiset vierailut ja opintokäynnit tukevat oppimista, kun halutaan nähdä jokin toimintamalli tai ratkaisu, jota ei vielä omassa tiimissä tai organisaatiossa ole.

Vastaajat kehittäisivät osaamisen johtamista käytännön tasolla myös lisäämällä erikoistumisen ja etenemisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi erilaisilla työhön liitettävillä erityistehtävillä yksilö voi ottaa vastuulle jonkin tietyn alueen ja se liitetään osaksi tehtävänkuvaa. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi koulutus tai oppilaitosten yhdyshenkilönä toimiminen. Usein erityistehtävät tukevat sekä osaamista että yksilön motivaatiota. (Viitala 2005, 264-265; Viitala 2013 195.) Myös perehdyttämistä voi ja tulisi jakaa yksilöille erityistehtäviksi (Juuti & Vuorela, 2015, 63; Viitala 2005, 252). Lisäksi erilaisiin projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen vahvistaa osaamista, mutta sitä kautta myös pystytään hyödyntämään henkilöiden osaamista ja motivaatiota tehokkaasti (Viitala 2005, 265).

Vastaajien mukaan osaamisen johtamista kehitetään valmentavalla otteella ja arvioimalla yhdessä osaamista koulutusta laajempuna asiana. Viitalan (2005, 311) mukaan valmentajan roolia tulee myös yhteisesti sanoittaa organisaatiossa: mitä se tarkoittaa meillä ja miten se näkyy käytännön työssä. Myönteistä on, että osaamista halutaan arvioida ja nähdä koulutusta laajempuna asiana, sillä Salojärven (2009, 153) mukaan kapeimmillaan osaamisen kehittäminen nähdään lähinnä vain täydennyskoulutuksina. Lammintakasen (2014, 99) mukaan nykypäivän osaamisen kehittämisen keinot ovat monimuotoisia ja tulleet lähemmäksi työyhteisön oppimista. Vastaajien kehityssuunta on siis myönteinen, sillä valta osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu juuri työpaikoilla (Salojärvi 2009, 153).

Osaamisen johtamisen haasteet

Kyselyn vastaajat kokivat osaamisen johtamisen haasteiksi aikapaineen ja kiireen, jotka luovat haasteita perehtyä suunnitellusti ja pitkäjänteisesti esimerkiksi yksilöiden osaamisen johtamiseen. Seuraavaksi ote yhdestä kyselyn avoimesta vastauksesta: *”on vaikea tietää, mikä koulutus on kenellekin olennainen, eikä sitä useinkaan suunnitella etukäteen vaan eletään vastaan tulevan tarjonnan pohjalta tarttuen siihen, mikä vetää puoleensa..”*. Salojärvi (2005) on väitöskirjassaan erotellut osaamisen johtamista eri kehittymisen tasoille. Juuri

ensimmäisellä tasolla työntekijöiden kehittämis- ja koulutussuunnitelmat toteutuvat ilman organisaation strategiaan liittyvää päämäärää. (Salojärvi 2005, 52-60; Salojärvi 2009, 148-149.) Osaamisen johtamisen laiha yhteys strategiaan ei ole kuitenkaan poikkeuksellista. Usein käytännössä organisaatioissa kehitetään osaamisen johtamisen käytännön työvälineitä esimerkiksi koulutuksia ilman, että niillä on varsinaista yhteyttä strategiseen maailmaan (Laine 2017, 86-88).

Sengen (1990, 304) mukaan esimiehen tulee kysyä itseltään, käyttääkö hän riittävästi aikaa johtamiseen ja korostaa, että esimerkiksi muutokset mahdollistuvat vain, jos johtamiseen käytetään aktiivisesti aikaa. Vastaajien mukaan ainoastaan 16,7 % koki käyttävänsä osaamisen johtamiseen riittävästi aikaa ja 50 % vastaajista koki jokseenkin olevansa samaa mieltä kyselyn väittämän ”*varaan osaamisen johtamiseen riittäväsi aikaa*” kanssa. Viitalan & Koivusen (2014) tutkimuksesta nousee samansuuntaista viestiä koskien ajan käyttöä. Heidän tutkimukseensa vastanneet kertoivat, että harvalla lähijohtajalla on riittävästi aikaa tärkeään työhönsä. Käytännössä tähän tulisi kuitenkin varata riittävästi aikaa. Tämä tarkoittaa aikaa esimerkiksi spontaanille kanssakäymiselle tai aikaa yksittäisten ihmisten asioiden kuuntelemiselle ja käsittelylle. Harvoin hyvä johtajuus toteutuu ainoastaan formaaleissa kohtaamisissa tai sähköposteilla. (Viitala & Koivunen 2014, 167.)

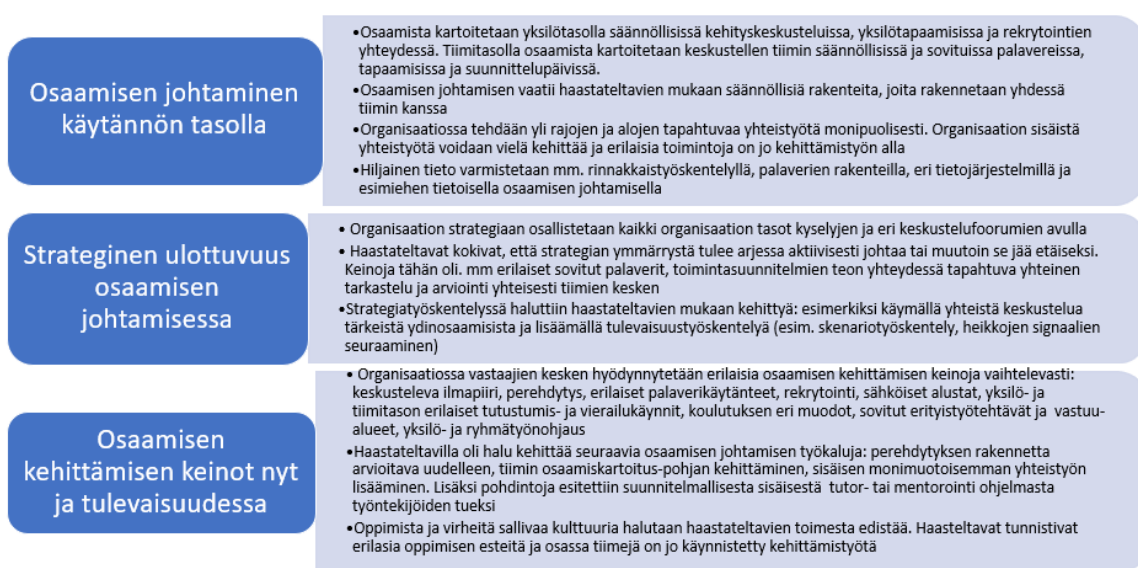
6.2 Teemahaastattelun tuloksia teemoittain

Teemahaastattelun etuna voidaan pitää, että teemoihin perustuvan aineiston analysointi saattaa helpottaa. Tosin tutkijan ennalta asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin analysoimalla saadut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2.) Tämän tapaustutkimuksen tapaus eli osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa, on itsessään abstrakti ilmiö, josta pyrin haastattelun avulla lisäämään ymmärrystä. Ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun osallistui yhteensä kuusi kohdeorganisaatiossa toimivaa lähiesimiestä. Tutkimukseen kutsun saaneita oli yhteensä kahdeksan. Ryhmämuotoisen haastattelun kesto oli sovitusti kaksi tuntia. Teemoittelun muodossa suoritettuun litterointiin aikaa kului noin kahdeksan tuntia. Haastattelu täydensi toivotulla tavalla aiemmin

saatua aineistoa. Haastattelun aikana tapahtui ajatusten vaihtoa, tiedon jakamista ja ideointia tulevaisuutta ajatellen. Eskolan & Suorannan (2014, 97) mukaan ryhmämuotoisessa haastattelussa tutkittavat voivat ideaali tilanteessa stimuloida toistensa mielipiteitä ja asiat tulevat esiin toisella tavalla kuin yksilön haastattelussa.

Kuvassa 8 Tuloksia haastattelun pohjalta esittelen tiivistäen keskeisiä havainnoja teemahaastattelun sisällöstä. Huomioitavaa on, että tulokset ovat tutkijan tulkintaa keskeisistä teemoista, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kuvaan erillisessä kappaleessa vastaajien esiin nostamia haasteita liittyen osaamisen johtamiseen. Seuraavaksi esittelen tuloksia kuvan teemoittelun mukaisesti.

Tuloksia haastattelun pohjalta



Kuva 8 Tuloksia haastattelun pohjalta

Osaamisen johtaminen käytännön tasolla

Osaamista kartoitetaan haastateltavien mukaan yksilötasolla säännöllisesti erilaisten suunniteltujen ja epävirallisten yksilötapaamisten ja kehityskeskustelujen

yhteydessä. Yksilötasolla keskusteluissa pureudutaan paitsi yksilön osaamiseen, myös motivaatioon ja eri kiinnostuksen kohteisiin. Tiimitasolla suunnitelmallista ja tietoista osaamisen kartoittamista tehtiin haastateltavien kesken vaihtelevasti tai sitä sivuttiin osana muuta toiminnan suunnittelua. Esimerkiksi muutamilla tiimeillä on haastateltavien kertoman mukaan käytössä palvelupiste kohtainen tavoitteiden asettelu ja arviointi, jonka yhteydessä myös osaamista kartoitetaan. Huomionarvoista on, että organisaatiossa palvelupisteellä työskennellään joko yksin tai kollegan/kollegojen kanssa, jolloin palvelupistekohtainen osaamisen kartoittaminen ei kaikissa tilanteissa koske koko esimiehen vastuulla olevaa tiimiä. Tämän lisäksi haastateltavien mukaan tiimien yhteistä osaamisen kartoittamista tapahtui tiimin suunnittelupäivien, tiimipalaverien ja toimintakertomusten teon ja arviointien yhteydessä.

Haastattelun perusteella ei yhdessäkään tiimissä arvioida yhdessä tiimin yhteistä osaamista tietoisesti ja systemaattisesti. Strukturoitua tiimien yhteistä osaamisen kartoittamista ei haastateltavien mukaan ole toistaiseksi käytössä ja tähän mm. toivottiin työkalua. Haastattelun sekä kyselyn perusteella haastateltavat kokevat tuntevansa tiiminsä osaamisen hyvin, mutta sen hallinta koetaan haasteellisena.

Pelkistäen voidaan todeta, että yksilötasolla osaamisen kartoittamista tehtiin haastateltavien kesken tietoisemmin ja systemaattisemmin kuin tiimitasolla. Sydänmaalakan (2001) mukaan kaikki oppiminen tapahtuu aina ensin yksilötasolla, jolloin yksilöt organisaatiossa luovat mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle. Tosin vasta tiimien kautta osaamisen jakaminen mahdollistuu. (Sydänmaalakka 2001, 45.) Tuomi ja Sumkin (2012, 51) jatkaa, että organisaation osaamisen kokonaisuus puolestaan kehittyy vasta, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta edelleen organisaation osaamiseksi. Näin ollen myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tulee jatkossa kaikkiin osaamisen tasoihin kiinnittää tiivistä huomiota.

Esimerkiksi tiimin yhteisellä ja yhdessä tekemällä osaamiskartoituksella on monia etuja. Se tukee tiimin yksilöitä omien osaamistarpeiden tunnistamisessa. Samalla se laajentaa tiimin jäsenien ymmärrystä yhteisestä suunnasta.

Esimiehelle tämä antaa kokonaiskuvan tiimin osaamisen tilanteesta, vaatimuksesta ja työvälineen johtaa sekä tiimin että yksilöiden osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirisen 2014a, 73-76.) Yhdessä tehty osaamiskartoitus lisää tiimin jäsenten ymmärrystä ja näin mahdollisesti tukisi tiimissä syntyvää dialogia. Senge (1990) mukaan oppimista tapahtuu tiimissä vasta silloin, kun tiimissä dialogin kautta saavutetaan yhteinen tapa ajatella. (Senge 1990, 9-10, 236-237).

Haastattelun tulosten mukaan osaamisen kokonaisuuden hallinta haastaa esimiehiä, eikä ihme sillä organisaatiotasolla Otalan (2008) mukaan asiantuntijuus on usein hajautunutta. Osaamista voidaan kuitenkin hyödyntää esimerkiksi konkreettisesti jakamalla vastuut keskeisistä osaamisalueista ja laatia vastuualueittaan yhteenvedot neljä kertaa vuodessa. Yhteenvedot jaetaan muulle tiimille tai henkilöstölle, jossa yhteisesti pohditaan, mitä mahdolliset uudet asiat merkitsevät meille ja tarvitaanko toimenpiteitä uuden osaamisen saamiseksi. (Ojala 2008, 241.)

Haastateltavat nostivat esille, että osaamisen kartoittamista tapahtuu erityisesti rekrytointien yhteydessä niin yksilö- kuin tiimitasolla. Haastattelussa rekrytointitalanne nähtiin sekä osaamisen kartoittamisen että kehittämisen keinona. Rekrytointi nähtiin oivallisena keinona päästä kartalle yksilötason osaamisista, mutta myös keinona lisätä omaan tiimiin tarvittavaa osaamista. Samalla rekrytointitalanne haastateltavien mukaan tarjoaa mahdollisuuden kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Myös Senge (1990) kannustaa tarkastelemaan organisaation sisäisiä toimintatapoja, sillä ne voivat pahimmillaan estää organisaatiota kehittämästä (Senge 1990, 174-177).

Myönteistä on, että uuden työntekijän mukaantulo nähtiin tilaisuutena uuden tiedon muovautumiselle ja osaamisen rakentumiselle. Yksi perusehto uuden oppimiselle on myös oman tietämättömyyden tunnistaminen (Sydänmaalakka 2001, 31). Uuden työntekijän rekrytointi voi mahdollisesti lisätä myös organisaation kehittymiseen tarvittavaa kaaosta. Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan organisaatio tarvitsee uudistuakseen kaaosta, joka pitää organisaation virkeänä

(Nonaka & Takeuchi 1995, 78-79). Tiedon homogeenisyys on esimerkiksi yksi syy, joka estää tarvittavan kaaoksen (Stähle & Grönroos 1999, 103).

Jo tutkimuksen kyselyn tulosten mukaan yhteistyö yli omien tiimi- ja organisaatorajojen nähtiin vastaajien kesken myönteisenä. Haastattelussa tämä sai asialle vielä vahvistusta. Yli rajojen tehtävän työn katsottiin haastateltavien kesken olevan paitsi organisaatiolle merkityksellistä, mutta myös yksilö- ja tiimitasolla oiva keino vahvistaa osaamista ja auttaa asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Juuri eri kontaktien merkitys on ilmeinen arkipäivän oppimisessa. Mahdollisimman laaja ja hyvä kontaktiverkosto, takaa mahdollisuuden saada laajasti tietoa eri asioista. Lisäksi se on usein nopein tapa oppia. (Sydänmaalakka 2001, 31.)

Eri tiimeissä verkostoyhteistyöhön on kiinnitetty huomiota esimerkiksi siten, että verkostotyössä kiertävä verkostovastuu, jolloin sekä yksilön osaaminen kehittyy ja kontaktit laajenevat. Osassa tiimeistä verkostovastuu eri työryhmistä jakaantui työntekijöiden kesken siten, että eri verkostojen palaverihin mennään vuorotellen. Samaan aikaan tutkittavat esimiehet olivat huolissaan työn pirstaloitumisesta. Huolta on osaltaan kuultava. Esimerkiksi Savolaisen (2009) tutkimuksen mukaan, vaikka tehtävien monipuolisuus vaikuttaa yksilön osaamisen kehittämiseen, korostivat Savolaisen tutkimuksen vastaajat, että tehtäväkuvien huomaamatta laajenemiseen tulisi esimiesten kiinnittää enemmän huomiota (Savolainen 2009, 39, 49).

Kohdeorganisaatiossa jaetaan osaamista tietoisesti myös sisäisesti. Käytössä on esimerkiksi kaikkia tiimejä yhdistävä pidempi koulutus, jossa osaamista yli tiimirajojen jaetaan tietoisesti. Lisäksi organisaatiossa on muutamia tiimirajoja ylittäviä työryhmiä, säännöllisiä palaverieita ja seminaareja, joissa osaamista jaetaan. Myös aiemmin erilaisten yhteistyöhankkeiden ja projektien kautta sisäistä yhteistyötä on organisaatiossa tehty. Usein yksilötasolla erilaisissa projekteissa osallistuvien yhteistyötaidot ja projektienhallintataidot paranevat (Viitala 2013, 201). Tieto kuitenkin osittain laajenee organisaatiotasolle, kun organisaatiossa on käytössä projektikuvaukset, josta saa selville eri projektien yhteyksissä olleiden henkilöiden yhteystiedot ja oleelliset suunnitelmat, kokemukset

sekä opitut asiat. Näin päästään myös lähelle piilevän tiedon jakamistilannetta (Stähle & Grönroos 1999, 94.)

Haastateltavien mukaan organisaation sisäistä yhteistyötä tiimien kesken tulisi vielä tehostaa ja kehittää. Lisäksi he kehittäisivät ja laajentaisivat organisaation sisäistä yhteistyötä. Esimerkiksi erilaisten vierailujen kautta tai esimerkiksi kaksi eri tiimiä voisi yhdessä suunnitella jonkin toiminnon kehittämistä suunnittelupäivän ajan. Myös osa yhteistyön kehitystyöstä on jo käynnistynyt. Esimerkiksi organisaation yhteinen sähköinen keskustelu-alusta on kehittämistyön alla. Kehityssuunta on myönteinen, sillä Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan organisaatiossa tarvitaan moninaista, monipuolista, vaihtelevaa tietoa ja tiedon vaihtamista. Nonaka ym. (2000) mukaan esimiehen tulisi rikastuttaa Ba tilaa, joka on joko yhteinen paikka tai tila tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttämiseen. Ba:ssa voi myös ihmisten väliset suhteet syntyä ja tila voi juuri olla virtuaalinen kuten virtuaaliverkosto. Esimiehen tehtäväksi jää herkästi tunnistaa, miten organisaation jäsenet ovat sekä keskenään että ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa ja edistää näiden tilanteiden syntyä. (Nonaka ym. 2000, 5, 14-16, 22,25.) Jo aloitettu kehittämistyö viestii osaltaan omatusta herkkyydestä.

Myös tiimien sisällä osaamista jaettiin haastattelun perusteella eri keinoin. Erityisesti tiimien sisällä palaverirakenteissa haastateltavien kesken kiinnitettiin huomiota osaamisen jakamiseen. Myös koulutusten jälkeen asiaan kiinnitettiin huomiota siten, että uutta osaamista pyrittiin jakamaan koko tiimille. Joissakin tiimeissä oli myös epävirallisia yhteisiä kahvitteluja. Kupiaksen & Peltolan (2019, 18) mukaan juuri arkiset keinot kuten palaverikäytännöt tukevat oppimista ja osaamisen jakamista. Myös erilaiset epäviralliset kohtaamiset ja tapaamiset lisäävät asiantuntijatyössä onnekkaita ideoita ja ratkaisuja. Erityisesti kun toimitaan erilaisissa kokoonpanoissa oman organisaation sisällä. (Toivanen 2020, 316-317.)

Haastateltavien mukaan hiljaista tietoa pyritään siirtämään mahdollisimman monipuolisilla keinoilla. Esimerkiksi pyritään siihen, että uuden työntekijän aloittaessa tehdään rinnakkaistyöskentelyä, koulutetaan, tuurataan toisia työtehtävissä ja varmistetaan että kaikilla on pääsy kirjallisiin jaettuihin dokumentteihin.

Lisäksi joissakin tiimeissä omien vastuualueiden kautta tiimien sisällä tuetaan muuta tiimiä vastuualueen oppimisessa. Viitalan (2005) mukaan erityisesti perinteillä on hiljaisessa tiedossa iso merkitys. Hyvänä perinteenä voidaan esimerkiksi pitää rinnakkaistyöskentelyä. Muita mahdollisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ovat mm. tutorointi, mentorointi, havainnointi, koulutus, dokumentaatio ja mallintaminen. (Viitala 2005, 132-134.)

”On todella paljon hiljaista hyvää tietoa, mutta onko kaikki hiljainen tieto aina hyvää?” on lainaus yhden haastateltavan ajatuksista hiljaisesta tiedosta. Kysymys on perusteltu. Puusan & Eerikäisen (2011) mukaan hiljaiseen tietoon liittyy tiivistä myös asenteita. Siten hiljainen tieto saattaa sisältää myös pysähtyneitä ja jäykkiä rutiineja. Tärkeää on siis tarkastella myös hiljaisen tiedon laatua. Mikä on oleellista juuri kyseiselle organisaatiolle, sillä osa hiljaisestakin tiedosta vanhenee. (Puusa & Eerikäinen 2011, 60-61.) Moni haastateltavista kuvasi joutuvansa jatkuvasti myös unohtamaan aiemmin oppimaansa.

Haastateltavien mukaan osaamisen johtaminen vaatii säännöllisiä rakenteita, joita rakennetaan tiimin kanssa yhdessä. Haastateltavien nimeämiä rakenteita olivat mm. yksilö- ja ryhmätasolla: yksilölliset kuukausikeskustelut, viikoittaiset tiimipalaverit, erilaiset kahvittelut ja suunnittelupäivät. Viitalan (2005) mukaan juuri esimiehen tehtävä on tehdä osaamisen näkökulma näkyväksi työyhteisössään ja juurruttaa sen ihmisten ajatteluun. Silloin hän lisää ihmisten kykyä havainnoida asioita myös omaehtoisesti (Viitala, 2005, 315). Sengen (1990, 340) mukaan esimiesten vastuulla on rakentaa sellaista organisaatiota, jossa yksilöt haluavat jatkuvasti laajentaa osaamistaan, ymmärtääkseen monimutkaisuutta ja ottaakseen myös itse vastuuta oppimisestaan.

Strateginen ulottuvuus osaamisen johtamisessa

Kyselyn perusteella saatu tulos sai haastattelussa vahvistusta siitä, että haastateltavat ymmärtävät strategian ja työntekijöiden osaamisen välisen yhteyden hyvin. Organisaatiossa haastateltavien mukaan strategian tekoon osallistuu eri organisaation tasot erilaisten kyselyjen ja työpajojen avulla. Organisaation johto,

toiminnallinen johtoryhmä viimeistelee aina lopullisen viisivuotisen strategian. Strategia nähtiin esimiehen johtamisen vastuulla olevana asiana. Esimerkiksi haastateltavan seuraava lainaus todentaa edellä mainittua hyvin: ”*Meidän tiimin strategian ymmärrys on täysin kiinni siitä, miten sitä pystyn ja osaan johtaa*”. Aaltosen & Wileniuksen (2002) mukaan juuri esimiehen on ensisijaisesti selitettävä ja perusteltava työntekijöille tavoitteita ja reittikarttaa eli strategiaa erityisesti tilanteissa, jossa organisaation visio ja strategia syntyy organisaation ylemmällä tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimiehen on vastattava kysymykseen miksi ja pyrittävä avaamaan keskustelua kyseisistä asioista mahdollisimman laajasti organisaatiossa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 168.) Näin kohdeorganisaatiossa on haastateltavien mukaan pyrkimyksenä toimia.

Kyselyn ja haastattelun perusteella strategian ja työntekijöiden työtehtävien välistä yhteyttä käsitellään ja johdetaan organisaatiossa eri keinoin. Esimerkiksi osassa tiimejä strategiaan pureudutaan erilaisissa työpajoissa, palavereissa ja kokouksissa. Näissä tilanteissa tarkastellaan strategian toteutuskeinoja tiimikohteisesti ja käydään keskustelua siitä, mitä konkreettisesti strategia käytännön arjen työssä tarkoittaa. Osa haastateltavista kertoi strategian vaikuttavan taustalla ja näkyvän oman tiimin arjessa esimerkiksi tilanteissa, joissa tehdään oman vastuualueen toimintakertomusta yhdessä tiimin jäsenten kanssa.

Strategian käsittelyyn työntekijöiden kanssa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota. Oleellista on, että kaikki organisaation työntekijät omaavat jaetun ymmärryksen niin visiosta kuin strategiasta, sillä muutoin voi syntyä ristiriitaisuuksia eri yksiköiden välille. (Viitala 2005, 76-77.) Usein saatetaan pitää itsestäänselvytenä, että kaikilla johdon edustajilla ja esimiehillä on yhdenmukainen kuva strategiasta. Tärkeää olisi muistaa, että myös johto tarvitsee ohjausta strategian kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 36.) Esimerkiksi Huotari (2009, 189) väitöskirjassaan ehdottaa, että johdon strategista osaamista voidaan kehittää lisäämällä työnohjauksellisia yhteisiä tapaamisia ja vertaistuen hyödyntämistä kollegojen kanssa.

Yhteisesti haastateltavat kokivat, että strategiatyöskentelyssä käytännön tasolla voitaisiin yhteisesti organisaatiossa vielä kehittyä ja sen rakentamisessa tulisi

olla aiempaa tulevaisuusorientoituneempi. Haastateltavat nostivat kehitysehdotuksina työskentelyyn esimerkiksi skenaariotyöskentelyn ja heikkojen signaalien seuraamisen. Aaltosen & Wileniuksen (2002) mukaan erityisesti osaamispuutteen ennakointi ja kehittäminen tulee olla strategiaprosessin keskiössä, sillä se pakottaa organisaation tarkastelemaan toimintaympäristöään. Tulevaisuuden ennakointi tukee ennakointia ja näin auttaa organisaatiota varautumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Skenaariotyöskentelyssä hedelmällistä on erityisesti oppia uusista mahdollisuuksista. Ennakoimalla tulevaisuutta on mahdollista saavuttaa yhteinen käsitys siitä, mihin voimme ja haluamme vaikuttaa. Organisaation tulee nähdä itsensä paitsi aktiivisena tulevaisuuden tekijänä myös omata työkalupakissaan erilaisia menetelmiä, joiden avulla se sekä arvioi että ennakoii mahdollisia muutoksia. (Aaltonen & Wilenius 2002, 11, 66-69, 78.)

Samaan aikaan tulevaisuuteen katsoessa, on tärkeää pysähtyä miettimään mihin osaamiseen olemassa oleva toiminta rakentuu, missä ympäristössä halutaan tulevaisuudessa toimia ja ennen kaikkea mitä osaamista se edellyttää (Aaltonen & Wilenius 2002, 11). Haastattelun sekä kyselyn pohjalta tulos on, ettei organisaatiossa ole määritelty yhteisesti ydinosaamisia. Haastateltavien mukaan tätä keskustelua olisi kuitenkin hyvä käydä, jotta esimiestasolla johdetaan asioita samaan suuntaan. Haastateltavien mukaan ydinosaamisia tarkastellaan tällä hetkellä työntekijän tehtävänkuvan läpi, mutta laajempi ja syvempi keskustelu rakennetasolla merkittävistä osaamisista on ajankohtainen. Kehityssuunta on myönteinen, sillä tärkeitä osaamisia voidaan vasta vaalia, kun johto tunnistaa ydinosaamiset ja ydinosaamisista laaditaan suunnitelma. Tällöin niitä kehitetään, hyödynnetään ja suojellaan tehokkaasti. (Viitala 2005, 82.)

Osaamisen kehittämisen keinot nyt ja tulevaisuudessa

Haastattelun perusteella organisaatiossa käytetään eri keinoja osaamisen kehittämiseen mutta haastateltavien mukaan niitä voitaisiin vielä yhteisesti arvioida, suunnitella ja tehostaa. Osaamiselle ei ole erikseen nimettyjä kehityssuunnitelmia, mutta haastateltavien kesken eri tiimeissä on erilaisia keinovalikkoja käytössä, riippuen alueen toimintaympäristöstä ja mahdollisuuksista. Esimerkiksi

koulutus osaamisen kehittämisen keinona ei ole kaikissa tiimeissä tasavertaisesti hyödynnettävissä, johtuen kohdeorganisaation poikkihallinnollisesta organisaatorakenteesta.

Lönqvist ym. (2005, 37) mukaan koulutuksella voidaan vaikuttaa suoraan osaamisen kehittymiseen, mutta joskus käytännössä opittujen asioiden merkitys on suurempi. Myös haastateltavat pitivät työssäoppimista merkityksellisenä ja jokaisessa tiimissä tätä oltiin huomioitu esimerkiksi erilaisissa palaverikäytännöissä. Myös koulutuksen rooli osaamisen kehittämisen keinona nähtiin tukevan niin yksilön kuin organisaation osaamista. Organisaatiossa on työntekijöiden koulutusten myötä syntynyt uusia toimintatapoja ja jopa palveluita. Otalan (2008) mukaan moni organisaatio on hankkinut tai teettänyt itselleen valmiita oppimishjelmia, joiden etuna usein oppimisen pedagoginen prosessi erilaisine menetelmineen ja medioineen. Lisäksi verkko-oppimisen etuna on, ettei se ole ajasta ja paikasta riippuvainen ja mahdollistaa tiedon nopean jakamisen. (Otala 2008, 184-185, 221.)

Erilaisia koulutuksia ja koulutusmuotoja hyödynnetään tiimeissä. Myös organisaation sekä tiimien sisällä on sisäisiä koulutuksia ja ristiin kouluttamista. Organisaatio järjestää haastateltavien mukaan runsaasti koulutusta, mutta sisäistä koulutusta voitaisiin kuitenkin vielä tehostaa ja hyödyntää enemmän. Sisäisessä koulutuksessa voidaan esimerkiksi hyödyntää organisaation omia osaajia, jolloin kouluttaja kehittyy ja samalla tieto kohdentuu oikeaan osoitteeseen (Viitala 2005, 274). Varsinaista ristiin kouluttamista ei useassa tiimissä tehty tietoisesti, mutta haastateltavien mukaan osaaminen varmistettiin ja kehitettiin siten, että eri työntekijät perehtyivät myös joiltain osin toistensa työtehtäviin. Kohdeorganisaatiossa ristiin koulutuksen hyöty voisi jäädä saamatta, sillä tehtävänkuvat työn sisältöineen riippumatta tiimistä ovat samankaltaisia. Työnkierron osalta haastateltavat yhtyivät samaan. Tehtävänkuvat ja työtehtävät ovat usein melko samankaltaisia, jolloin sen varsinainen hyöty jäisi ajatuksen tasolle.

Organisaatiossa on joissakin tiimeissä hyödynnetty systemaattisesti ja monipuolisesti erilaista vastuu- tai erityistehtäviä liittämällä ne työntekijöiden tehtävänkuviin. Lisäksi haastateltavien kesken työntekijän omia kiinnostuksen

kohteita ja vahvuuksia pidettiin tärkeänä. Tämä on tärkeää, sillä motivaatiolle voidaan työelämässä luoda edellytyksiä. Silloin kun työ vastaa yksilön kykyjä, se haastaa sopivasti ja työn tavoitteet ovat saavutettavissa ja työympäristö mahdollistaa onnistumiset luodaan motivaatiolle hyvät edellytykset. (Viitala 2021, 35-36.) Juuri monipuolistamalla yksilön tehtävää voidaan hyödyntää yksilön osaamista paremmin ja myös kehittää hänen osaamistaan. Sitä voidaan muuttaa lisäämällä autonomiaa eli vastuuta jostain tietystä aiheesta tai tehtävää voidaan muokata johonkin erityisempään suuntaan. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi koulutus tai oppilaitosten yhdyshenkilönä toimiminen. (Viitala 2005, 264-265; Viitala 2013 195.) Myös työntuunaus on yksi oivallinen keino. Siinä työntekijän tehtäviä muokataan motivaation, työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi. Työn tuunaaminen voi olla kertaluonteista tai edetä prosessinomaisesti jatkuvasti kehittyen. (Sinokki 2016, 149.)

Perehdyttämistä voi ja tulisi jakaa yksilöille erityistehtäviksi (Juuti & Vuorela, 2015, 63; Viitala 2005, 252). Jo kyselyn perusteella kaikki tutkittavat hyödyntävät perehdyttämistä keinona kehittää osaamista. Haastattelussa nousi esille, että perehdyttämistä tehdään organisaatiossa tiimikohtaisesti. Organisaatiotasolla järjestetään uusille tulokkaille perehdytyspäiviä ja tuotetaan yhteiseen intraan materiaalia. Haastateltavat kokivat, että perehdyttämisprosessia voitaisiin rakenteellisella tasolla vielä arvioida ja kehittää, jotta se olisi vielä suunnitelmampaa. Johdonmukaisella perehdytysjärjestelmällä varmistetaan sekä laatua että toiminnan sujuvuutta. Esimerkiksi perehdyttäjän käsikirja toimii hyvänä apuvälineenä perehdytysprosessissa. Näin kaikki huomioitavat asiat tulee käytyä läpi ja tietoa voidaan suunnitellusti ja hallitusti jakaa eteenpäin. (Viitala 2005, 253, 358-359.)

Haastateltavat kokivat kiinnostusta kehittää sisäistä tutor- tai mentoriohjelmaa työntekijöiden tueksi. Haastattelun perusteella ei organisaatiossa ole nimettyjä mentorointi- tai tutorohjelmia, mutta haastateltavat kokivat, että vastaavanlaista toimintaa tehdään jo käytännössä. Haastateltavien mukaan mentorointi- tai tutorohjelmaa olisi hyvä kehittää ja ideoida eteenpäin, jotta se olisi arjessa sekä järjestelmällisempää ja samalla tietoista tekemistä. Jokelaisen (2015) mukaan

mentorointi on yleistynyt esimerkiksi perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona, mutta silti sen käyttö on edelleen melko vähäistä sosiaali- ja terveysalalla. Mentorointi on aiemmin nähty siten, että tietoa ikään kuin kaadetaan osaavalta noviisille, mutta tänä päivänä mentorointi mielletään tasavertaisena, dialogisena ja kehittävänä vertaissuhteena, jossa ajatuksena on oppimiskumppanuus ja uuden kehittäminen. (Jokelainen 2015, 99-100.) Toki se on myös keino välittää organisaatiossa kokeneiden työntekijöiden osaamisen jakamista muille, mutta mentoroinnissa luodaan myös uutta tietoa ja se kehittää osaamista (Kupias & Salo 2014, mentorointi kehittää).

Haastattelun perusteella yksilötyönohjausta hyödynnettiin enemmän kuin ryhmätyönohjausta. Ryhmätyönohjauksesta haastattelussa jaettiin myönteisiä kokemuksia. Lisäksi joissakin tiimeissä hyviä kokemuksia hiljaisen tiedon siirrosta oli tapahtunut juuri ryhmätyönohjauksessa. Työnohjauksen tavoitteena on vahvistaa, tukea ja ohjata esimerkiksi tiimin oppimista ja ammatillista kasvua (Viitala 2005, 269, 369). On siis myönteistä, että sitä hyödynnetään laajasti kohdeorganisaatiossa.

Yhteisesti kehittämisen keinovalikossa tärkeänä pidettiin haastateltavien kesken keskustelevaa ilmapiiriä ja että oppimista ja kokemuksia jaetaan arjen työssä esimerkiksi erilaisten palaverikäytänteiden avulla sekä omassa tiimissä ja sen ulkopuolella. Useilla tiimeillä oli käytössä myös tiimikohtaisia sähköisiä alustoja käytössä lisäämässä tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Lisäksi organisaatiossa ollaan kehittämässä omaa sähköistä keskustelualustaa kaikille työntekijöille. Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan yksi esimiehen tehtävistä osaamisen johtamisessa on kehittää koko työyhteisön ilmapiiriä sekä edistää vuorovaikutusta hänen ja työntekijöiden välillä (Viitala 2002, 141).

Haastateltavien mukaan palautetta ei kuitenkaan juuri hyödynnetä tietoisena kehittämisen keinona. Tutkijalle jäi vaikutelma, että se koettiin vieraana. Myös kyselyn tuloksissa vastaajista ainoastaan 16,7 % oli yhtä mieltä väittämän ”hyödynnän palautteenantoa tietoisesti työssäni päivittäin” kanssa. Sen sijaan asiakkaan samaan palautetta pidettiin tärkeänä ja haastateltavien mukaan asiakkaalta saatu palaute motivoi työntekijöitä. Kuitenkin kehittyäkseen jokainen

tarvitsee oman arviointinsa lisäksi palautetta. Palautteenantoa ja vastaanottamista voi aktiivisesti harjoitella kuin mitä tahansa työkalun käyttöä (Järvinen 2020, 173; Järvinen ym. 2014, 82). Aarnikoivun mukaan (2008) toimivassa palautekulttuurissa palaute kulkee sekä esimieheltä alaiselle että alaiselta esimiehelle. Sen lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. (Aarnikoivu 2008, 141.) Kun jokainen tiimissä käyttää aktiivisesti ja tietoisesti palautetta työkaluna, nopeutuu työyhteisössä työsuoritusten arviointi ja kehittämistarpeet tulevat näkyväksi (Ahonen ym. 2014, 82). Toimiva palautejärjestelmä tukee näin koko organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2011, 63).

Haastateltavat kokivat ja tunnistivat, että organisaatiossa tulisi kehittää ja edistää oppimista ja virheitä sallivaa kulttuuria. Esimerkiksi oikeanlaisella palautteella voitaisiin tukea tätä. Arjessa toimiva palaute pitää ajan tasalla niin työyhteisön kuin ylimmän johdon (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 31). Valitettavan usein palautetta ei hyödynnetä riittävästi. Se ei ole joko jatkuvaa tai se on yksipuolista (Järvinen ym. 2014, 76-77.) Palautteen puutteesta johtuen voivat organisaation strategia ja tavoitteet hämärtyä ja tiimin tehokkuus laskee (Kupias ym. 2011, 16). Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan käytännön tasolla esimiehen tulee aktivoita sellaista keskustelua, joka lisää ryhmän yhteistyötä, keskinäistä ymmärrystä ja kykyä ratkaista ristiriitoja. Erityisesti virheiden ja ongelmien rakentava käsittely yhdessä edistää työryhmän luottamuksen tilaa. Esimiehen tulee edistää niin tiedon jakamista kuin reflektointia ryhmässä. (Viitala 2002, 141, 189-190; Viitala 2005, 316, 320.) Osassa tiimejä tämän suuntaista kehittämistyötä oltiin jo haastateltavien kertoman mukaan aloitettu. Esimerkiksi osassa tiimejä kannustetaan tietoisesti palaverissa jakamaan omia onnistumisia kollegojen kesken.

Osaamisen johtamisen haasteet

Haastattelussa osaamisen johtamisen haasteita nousi esiin osaamisen hallinnan lisäksi osaamisen tunnistaminen. Tämä ei ole tavatonta, sillä usein yksittäisen työntekijän osaaminen voi jäädä valtaosin piiloon (Kupias ym. 2014a, 51). Osaamisen tiedostaminen voi olla haaste myös ihmiselle itselleen. Sitä ei olla joko totuttu arvioimaan tai sitä on esimerkiksi vaikea tunnistaa. Osaamisen

jakamisen esteenä voi myös olla oman selustansa turvaaminen. (Viitala 2005, 132-133,143.) Lisäksi on muistettava, että jokainen yksilö sanoittaa omaa ja organisaation osaamista omista lähtökohdistaan. Ilman yhteistä osaamisen kieltä, voi sekä osaamisen tunnistaminen että tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiseksi olla kadoksissa. (Ketamo ym. 2022, 19.)

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa arvioin, onko tapaustutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatu vastuksia. Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää, miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa Rikosuhripäivystys (RIKU). Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarjota organisaatiolle kehittämissuhteita osaamisen johtamisen tueksi. Tarvittavaa ymmärrystä olen pyrkinyt saamaan perehtymällä osaamisen johtamisen teoriaan ja empiiriseen aineistoon. Tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen pyrin saamaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla: miten osaamista johdetaan Rikosuhripäivystyksessä, mitä keinoja osaamisen johtamisessa käytetään ja miten osaamisen johtamista voitaisiin kehittää. Seuraavaksi vastaan tutkimuskysymyksiin esittelemällä saatuja johtopäätöksiä, jotka pohjautuvat sekä eri menetelmillä saatuihin tuloksiin että teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi esitän kehitysehdotuksia osaamisen johtamisen tueksi. Pehkurin (2007) mukaan päätelmiä tehdessään tutkija liikkuu empirian ja teorian välillä. Tällöin havaintoja tarkastellaan samanaikaisesti esimerkkeinä, jotka paitsi avaavat tapausta, mutta myös valittua teoriaa. (Peuhkuri 2007, 148.)

7.1 Yhteenvedoa osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa

Osaaminen on monimuotoinen ilmiö, jota jo tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä olen pyrkinyt hahmottamaan. Myös Viitalan & Outilan (2013) mukaan johtamisen kohteena oleva osaaminen on kompleksinen ilmiö. Se miten organisaatiossa osaaminen huomataan ja ymmärretään vaikuttaa suoraan osaamisen johtamisen käytänteisiin. (Viitala & Outila 2013, 98.) Saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa osaamista johdetaan tietoisesti sen eri tasoilla. Osaamisen johtamiseen on olemassa sitä tukevia erilaisia, yhteisiä rakenteita. Esimerkiksi säännöllisten keskustelujen pitäminen, säännölliset kehityskeskustelut ja erilaiset palaverirakenteet. Lisäksi tunnistetaan strategian ja yhteistyön ja verkostoyhteistyön merkitys arjen työssä, mutta tunnistetaan myös osaamisen johtamisen kehitystarpeita. Yhtenäistä mallikuvausta ei osaamisen

johtamisesta ole organisaatiossa vielä rakennettu. Laineen (2007, 7) mukaan harvoin osaamisen johtamista on organisaatioissa operationalisoitu eli kuvailtu mitä sillä tarkoitetaan juuri omassa organisaatiossa. Usein juuri osaamisen johtamisen moniulotteisuuden vuoksi eri organisaatioissa käydään jatkuvaa keskustelua siitä, mitä osaamisen johtaminen omassa organisaatiossa on (Oikarinen & Pihlaja 2010, 57). Jatkuva keskustelu on ensiarvoista, jotta pystytään vastamaan myös muuttuviin toimintaympäristöihin.

Jokainen organisaatio on omalla tavallaan oppiva systeemi, tosin osa organisaatioista ovat oppimisessaan kehittyneempiä (Nevis & ym.1995, 5; Burgoyone 1991, 322). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaatio pyrkii osaamisen johtamisen avulla oppimaan. Kohdeorganisaatiossa keskustelua ja sisäistä- ja ulkoista yhteistyötä pidettiin erinomaisena keinona lisätä oppimista. Saatujen tulosten mukaan näitä toimintatapoja ja keinoja pyrittiin järjestämään erilaisten foorumeiden muodossa, niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla sekä kasvokkain että virtuaalisesti. Juuri keskustelu nähdään oppivan organisaatiossa tärkeänä keinona edistää oppimista (Senge 1990, 9-10, 236-237). Oppiva organisaatio sekä tiedostaa että tunnistaa erilaiset systeemit ja ymmärtää, että kaikki organisaation osa-alueet ja tasot vaikuttavat toinen toisiinsa (Sydänmaalakka 2001, 54-55; Sarala & Sarala, 2001, 60). Juuri organisaation systeeminen taju ja toiminta edistää organisaation menestymistä. Tämän tajun omaava organisaatio kykenee esimerkiksi liittymään erilaisiin tiimeihin, verkostoihin ja projekteihin sekä hahmottamaan kokonaisuuksia. (Stähle 1995, 2.)

Saatujen tulosten perusteella on johtopäätöksenä todettava, että kohdeorganisaatiossa osaamista arvostetaan. Osaamisen johtamiseen käytettiin erilaisia keinoja riippuen aina kunkin tiimin toimintaympäristöstä. Yhteisiä keinoja osaamisen kehittämiseksi olivat mm. perehdytys, koulutukset, työhönohjaus, rekrytointi, ja erilaiset erityis- tai vastuutehtävät. Lisäksi hiljaisen tiedon sekä osaamisen jakamiseen on kiinnitetty huomiota arjen työssä luomalla yhteisesti erilaisia keskustelufoorumeita tiedon ja osaamisen jakamiseen. Salojärven (2009) mukaan todellisuudessa osaamisen kehittämisen keinoja on useita, mutta kapeimmillaan se nähdään lähinnä täydennyskoulutuksena (Salojärvi 2009, 153). Voidaan siis

todeta, ettei kohdeorganisaatio ainakaan edusta kapeinta näkökulmaa. Kattava, monipuolinen ja ennakoiva osaamisten kehittäminen usein koostuu työssäoppimisen tukemisesta, koulutuksista, yhteisöllisestä oppimisesta ja tiimityöskentelystä. Yhtä arvokkaana keinona pidetään osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiiirin merkitystä. (Salojärvi 2009, 162.)

Arvostuksesta viestii tutkittavien halu kehittää sekä olemassa olevia että uusia osaamisen johtamisen keinoja kohdeorganisaation kaikilla eri tasoilla. Samaan aikaan myös tutkittavien halu laajentaa omaa osaamistaan viestii osaamisen arvostuksesta. Viitalan (2002) tutkimuksessa juuri esimiehen omalla esimerkillä, oli ratkaiseva vaikutus johtamisen muihin osa-alueisiin. Esimerkiksi käytännön tasolla se ilmenee, miten esimies edistää ja tukee työssä tapahtuvaa oppimista tai rakentaa toimintamalleja oppimisen mahdollistamiseksi (Viitala 2002, 187-190, 121-123). Pirnesin (2003) mukaan esimies edistää juuri oman johtamiskäyttäytymisensä kautta työntekijöidensä kehittymistä. Tästä syystä on oleellista, että esimies myös itse kehittää itseään johtamisympäristönsä vaatimusten mukaisesti. Esimerkillinen esimies systemaattisesti havainnoi, seuraa, kuuntelee herkällä korvalla, reflektoi, pyytää palautetta, soveltaa uusia ajatuksia, toimintamalleja ja tekniikoita käytäntöönsä. (Pirnes 2003, 148, 180, 195, 205-206.)

Tulosten perusteella osaamisen johtamisen strateginen yhteys on olemassa, mutta sitä voitaisiin vahvistaa. Organisaatiossa strategian tekoon osallistetaan sen eri tasoja. Tutkittavat ymmärtävät strategian merkityksen työntekijöiden arjessa ja myös parhaalla katsomallaan tavalla luovat yhteyttä strategian ja työntekijöiden välille. Kohdeorganisaatiossa ei ydinosaamisista olla tarkasti määritelty. Organisaatiossa tulisi saavuttaa yhteisen keskustelun kautta yhteinen ymmärrys ja käsitys siitä, mitkä ovat niitä elintärkeitä osaamisista organisaation menestyksen ja säilymisen kannalta. (Viitala 2005, 82, 86.) Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014a, 56) mukaan ilman tätä yhteistä keskustelua ydinosaamisista, jää se usein piiloon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osaamisen johtamisen strategista ulottuvuutta voitaisiin kehittää vielä jäsennellympään suuntaan, jotta osaamista johdettaisiin samansuuntaisesti koko organisaatiossa. Kehitystä voisi

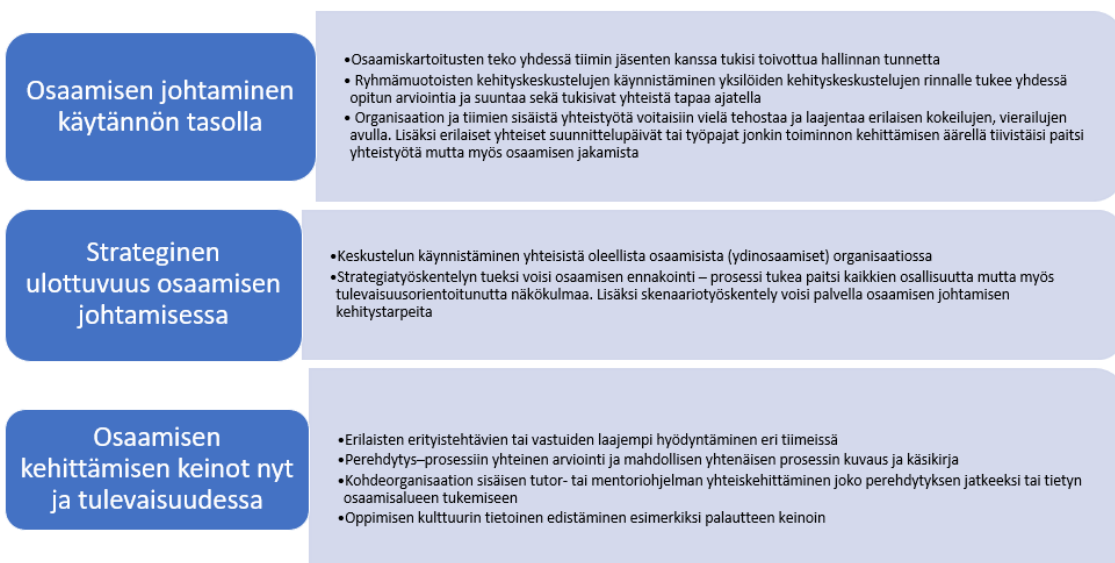
tukea synnyttämällä organisaatiossa yhteistä keskustelua osaamisen johtamisesta sekä organisaatiolle merkityksellisistä osaamisista.

Organisaatiokulttuuri voi Viitalan (2005, 48) mukaan olla joko oppimiseen kannustava tai sammuttava, samoin tavoin myös johtaminen voi joko tukea tai estää oppimista. Tulosten perusteella tutkittavilla oli aito pyrkimys ja halu kehittyä oppimisen kulttuurin edistäjinä. Tästä mm. viesti jo erilaisten kokeilujen aloittaminen tiimitasolla. Tavoiteltavaa on, että organisaatiossa yhteisesti ja avoimesti neuvotellaan siitä, minkälaista kulttuuria haluaan ylläpitää tai edistää. Tässä tapauksessa oppimisen kulttuuria. Uudenlaisen virheistä sallivan ja oppivan kulttuurin synnyttäminen vaatii aina aktiivista johtamista ja kaikkien työntekijöiden osallisuutta. Monesti sekä yksilö että organisaatiot oppivat eniten virheistään. (Mattila 2018, 118, 84-85.) Sydänmaalakan (2011) mukaan esimerkiksi toimiva palautejärjestelmä tukee koko organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2011, 63). Myönteistä on, että tutkittavat tarttuivat kulttuurin merkitykseen. Nimittäin pyrkiessä esimerkiksi mahdolliseen kulttuurin muutokseen, tulee niin johtajan kuin tiimin työntekijän omata rohkeutta kyseenalaistaa olemassa olevia todellisuksia. Tätä kautta syntyy uusia innovaatioita ja parannuksia toimintoihin. (Järvinen 2014, 69, 99.)

7.2 Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta

Kuvassa 9 Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta kuvaan, miten osaamisen johtamista voitaisiin kohdeorganisaatiossa mahdollisesti kehittää. Huomionarvoista on, että kehitysehdotukset pohjautuvat tutkijan tuloksista tekemiin johtopäätöksiin sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jonka tutkijana olen koonnut. Seuraavaksi avaan kuvan 9 kehitysehdotuksia saman teemoittelun mukaisesti, jota olen tulosten yhteydessä esittänyt. Kehitysehdotuksia on jo esitelty raportissa tulosten yhteydessä, mutta tässä kappaleessa ne ovat koostetusti ja pääpiirteittäin yhdessä.

Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta



Kuva 9 Kehitysehdotuksia tulosten pohjalta

Osaamisen johtaminen käytännön tasolla

Organisaatiossa asiantuntijuus on usein hajautunutta. Ihmiset organisaatiossa voivat olla eripuolilla ja hajallaan, jolloin organisaatiossa toimivien rakenteiden, kuten johtamisen merkitys korostuu. (Ojala 2008, 241, 53.) Hallinnantunnetta ja tietoisuutta olemassa olevasta osaamisesta voidaan kuitenkin tehostaa erilaisin menetelmin. Esimerkiksi kohdeorganisaatio voisi hyötyä tiimitasolla yhteisesti tehdyistä osaamiskartoituksista.

Tiimin yhteisellä ja yhdessä tehdyllä kartoituksella on monia etuja. Se tukee niin tiimin yksilöitä omien osaamistarpeiden tunnistamisessa, mutta samalla se laajentaa tiimin jäsenien ymmärrystä yhteisestä suunnasta. Esimiehelle tämä antaa oivan työkalun johtaa osaamista ja saada kokonaiskuva tiimin osaamisen tilanteesta ja vaatimuksista. (Kupias & ym. 2014a, 73-76.) Yhdessä tehty osaamiskartoitus lisää tiimin jäsenten keskinäistä ymmärrystä ja näin mahdollisesti tukisi tiimissä syntyvää dialogia. Sengen (1990) mukaan oppimista tapahtuu tiimissä vasta silloin, kun tiimissä dialogin kautta saavutetaan yhteinen tapa

ajatella (Senge 1990, 9-10, 236-237). Osaamista kehitetään myös aina tarpeiden pohjalta (Laakso-Manninen 2003b, 39). Osaamiskartoitukset tukisivat näin myös osaamisen johtamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Viitalan (2013) mukaan tyypillisesti esimies keskustelee tiiminsä kanssa osaamistarpeista ja kehittämissuunnitelmasta vuosittain (Viitala 2013, 186-187).

Myös ryhmäkehityskeskustelujen käynnistäminen yksilöiden kehityskeskustelujen rinnalle voisi tukea tiimin yhteisen suunnan saavuttamista ja keskinäistä ymmärrystä. Nimittäin ryhmäkehityskeskustelujen avulla, voidaan yhdessä kartoittaa toimiiko tiimi siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä (Aarnikoivu 2010, 111, 107). Viitalan (2005, 269) mukaan erityisesti tiimi muotoisessa työskenteilyssä ryhmäkehityskeskustelujen hyöty on olemassa. Ryhmäkeskusteluilla py-sähdyttään yhdessä arvioimaan yhdessä opittua ja tapahtunutta kehitystä. Sydänmaalakan (2001) mukaan oppiminen sekä yksilö- että tiimitasolla edellyttää ennen kaikkea riittävästi aikaa reflektoinnille ja arvioinnille. Vasta arviointivaiheessa voidaan analysoida yksilön, tiimin tai organisaation kokemuksia ja vertailla niitä aiempiin. (Sydänmaalakka 2001, 30, 45-49, 57.) Useassa organisaatiossa on käytössä kahden vuosittaisen kehityskeskustelun malli, jossa toisessa keskitytään osaamisen suunnitteluun ja toisessa keskustelu painottuu osaamisen arviointiin (Salojärvi 2009, 163).

Stählen & Grönroosin (1999, 78) mukaan organisaatiot rakentuvat ihmisten välisistä suhteista ja mitä vahvempi tämä verkosto on, sitä joustavampi myös organisaatio on. Kohdeorganisaatiossa on jo aloitettu sisäisen yhteistyön kehittäminen. Tätä on syytä jatkaa ja organisaation sekä tiimien sisäistä yhteistyötä voitaisiin vielä syventää ja laajentaa. Sisäisen yhteistyön kautta jaetaan niin osaamista kuin tietoa. Kun tieto leviää tasaisesti koko organisaatiossa, saavat organisaation jäsenet kokonaisvaltaisemman kuvan sen toiminnasta (Sarala & Sarala 2001, 57). Yhteistyön tiivistämistä voitaisiin kokeilla esimerkiksi erilaisten kokeilujen tai vierailujen avulla. Lisäksi erilaiset yhteiset suunnittelupäivät tai työpajat jonkin toiminnon kehittämisen äärellä lisäisivät paitsi yhteistyötä, mutta myös osaamisen jakamista. Kokeilutoimintaa ei hyödynnetä usein riittävästi,

vaikka se on monelle luonteva tapa oppia (Viitala 2005, 280). Garvinin (2003) mukaan oppiminen organisaatiossa vaatii aina tekoja ja kokeiluja. Ilman niitä oppiva organisaatio jää ainoastaan hyvän potentiaalın tasolle. (Garvin 2003,11.)

Strateginen ulottuvuus osaamisen johtamisessa

Keskustelun käynnistäminen yhteisistä oleellista osaamisista (ydinosaamiset) organisaatiossa on ajankohtainen. Organisaatiossa on tärkeä pysähtyä miettimään mihin osaamiseen olemassa oleva toiminta rakentuu, missä ympäristössä halutaan tulevaisuudessa toimia ja ennen kaikkea mitä osaamista se edellyttää (Aaltonen & Wilenius 2002, 11). Keskustelu on perusteltua, sillä tärkeitä osaamisista voidaan vasta vaalia, kun johto tunnistaa ydinosaamiset ja ydinosaamisista laaditaan suunnitelma. Tällöin niitä kehitetään, hyödynnetään ja suojellaan tehokkaasti. (Viitala 2005, 82.) Tuomen & Sumkinin (2012, 5, 23) mukaan osaamisen johtaminen on strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen vahvistamista. On siis perusteltua tietää juuri mihin osaamisiin johtamisessa tulee keskittyä.

Kehitysehdotuksena strategiatyöskentelyä voi kehittää vielä tulevaisuuteen katsovaksi. Tätä voitaisiin työstää esimerkiksi skenaariotyöskentelyn ja heikkojen signaalien seuraamisen avulla hyödyntämällä koko henkilöstöä. Aaltosen & Wileniuksen (2002) mukaan myös osaamispääoman ennakointi ja kehittäminen tulee olla strategiaprosessin keskiössä, sillä se pakottaa organisaation tarkastelemaan toimintaympäristöään. Tulevaisuuden ennakointi auttaa organisaatiota varautumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyn anti erityisesti on oppia uusista mahdollisuuksista. Ennakoimalla tulevaisuutta on mahdollista saavuttaa yhteinen käsitys siitä, mihin voimme ja haluamme vaikuttaa. Organisaation tulisi nähdä itsensä paitsi aktiivisena tulevaisuuden tekijänä myös omata työkalupakissaan erilaisia menetelmiä, joiden avulla se sekä arvioi että ennakoi mahdollisia muutoksia. (Aaltonen & Wilenius 2002, 11, 66-69, 78.)

Osaamisen kehittämisen keinot nyt ja tulevaisuudessa

Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään erilaisia erityis- ja vastuutehtäviä tiimeissä eri tavoin, mutta niiden laajempi pohdinta ja käyttö voisi hyödyntää koko organisaation osaamista. Organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta edelleen organisaation osaamiseksi (Tuomi ja Sumkin 2012, 51). Monipuolistamalla yksilön tehtävänkuvaa erilaisilla työhön liitettävillä erityistehtävillä, voidaan paitsi hyödyntää yksilön osaamista paremmin, mutta myös kehittää hänen osaamista ja ylläpitää motivaatiota. (Viitala 2005, 264-265; Viitala 2013, 195.)

Motivaatio vaikuttaa suuresti yksilön uuden oppimiseen ja lisää myös merkityksellisuuden tunnetta. (Viitala 2005, 143). Oleellista on kyetä näkemään oma työ osana suurempaa kokonaisuutta. Kun ihminen tiedostaa työnsä merkityksellisuuden, tuntee pätevyyden- ja saavuttavuuden tunnetta omassa tehtävässään ja omaa riittävästi valinnan mahdollisuuksia työn tekemisen tavoissa, syntyy tilanne, jossa voidaan olettaa hänen kokevan motivaatiota. (Sinokki 2017, 9, 60, 62, 149.) Näin ollen voidaan olettaa, että huolehtimalla motivaatiosta syntyy yksilötasolla myös uuden oppimista, joka toivottavasti jalostuu organisaation osaamiseksi muilla osaamisen johtamisen keinoilla. Huomioitavaa on, että yksilön motivaatioon toki vaikuttaa monet muutkin seikat ja olosuhteet.

Perehdytysprosessin yhteinen arviointi ja mahdollisen yhtenäisen prosessin kuvaus ja käsikirja voisivat tulevaisuudessa tukea organisaation osaamisen johtamista. Prosessin arviointi sekä tiimi- että organisaatiotasolla on tarpeen, sillä tutkimuksessa yhtenä osaamisen kehittämisen keinona nimettiin rekrytointi. Uusi työntekijä tutustuu paitsi työtehtäviinsä, mutta myös organisaatioon juuri perehdyttämisen avulla. Perehdyttämiseen kannattaa valjastaa koko yksilön tiimi, jolloin uusi työntekijä tutustuu myös kollegoihinsa ja organisaatioon. Perehdyttäjillä on aina merkittävä vaikutus sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan. (Viitala 2005, 252-253, 357-358.)

Organisaatiossa voi olla käytössä laajoja kaikkia koskevia oppaita, mutta perehdytyksen suunnitelmallisuutta tarvitaan sen vuoksi, että jokainen tiimi on

käytäntöineen omanlaisensa. On mahdotonta keskitetysti organisaatiossa laatia kaikille riittävän yksityiskohtaisia suunnitelmia tai materiaaleja. (Kupias & Peltonen 2009, 125, 112, 93, 87-88.) Toisaalta esimerkiksi perehdyttäjän käsikirja voi toimia hyvänä apuvälineenä perehdytysprosessissa ja sen hahmottamisessa. Näin kaikki huomioitavat asiat tulee käytyä läpi ja tietoa voidaan suunnitellusti viedä eteenpäin. (Viitala 2005, 253, 358-359.) Lönqvistin, Kujansivun & Antolan (2005) mukaan kun yksilö omaa organisaatio-osaamista, hän hallitsee juuri kyseisen organisaation strategioiden, palveluiden ja järjestelmien tuntemuksen. Tämä osaaminen syntyy ajan kanssa, mutta sitä voidaan tukea juuri hyvällä perehdytyksellä sekä sisäisellä viestinnällä. (Lönqvist ym. 2005, 32-34.)

Kehitysehdotuksena ehdotan, että organisaation sisäistä tutor- tai mentoriohjelmaa yhteisesti kehitetään joko perehdytyksen jatkeeksi tai tietyn osaamisalueen tukemiseen. Esimerkiksi tutorin tehtävänä voi organisaatiossa olla ohjata sen jäsenten oppimisprosessia jossain tietyssä asiassa tai järjestelmässä. Näin ollen tutorointi voidaan liittää myös osaksi yksilön erityistehtävää. (Viitala 2005, 266-267.) Mentorointi puolestaan lähtee liikkeelle kehittämisen tarpeista, mutta se voidaan myös nähdä eräänlaisena työssäoppimisen tapana, vaihtoehtona muulle koulutustoiminnalle. Tällöin mentorointi painottuu kuitenkin niin sanottuun täsmäoppimiseen. (Jokelainen 2015, 100.) Kupiaksen & Salon (2014) mukaan mentorointia pidetään tehokkaana tapana sekä jakaa että vahvistaa organisaation sisällä hankittua osaamista. Mentorointia käytetään yleensä muiden osaamisen kehittämisen menetelmien, kuten perehdytyksen ja työnohjauksen rinnalla (Jokelainen 2015, 100). Näitä keinoja kohdeorganisaatiossa olikin jo yhteisesti kaikkien käytössä.

Kehitysehdotusta sisäisestä tutor-tai mentoriohjelmasta, vahvistaa myös Savolaisen (2009) tutkimuksesta saadut tulokset. Tulosten mukaan esimiehiltä odotetaan työkaluja, jotka konkretisoivat asiantuntijoiden kehityspolkuja organisaation sisällä. Esimerkiksi juuri sisäiset mentorointiohjelmat nähtiin yhtenä osaamisen kehittymistä tukevinä välineinä. (Savolainen 2009, 49.) Garvinin (2003) mukaan oppivat organisaatiot pyrkivät jatkuvasti institutionalisoimaan tietämystään. Toisin sanoen ne pyrkivät kaikin mahdollisin keinoin välttämään sellaisia

tilanteita, jossa esimerkiksi vain yhden merkityksellisen avainhenkilön taakse jää osaamista ja hiljaista tietoa. (Garvinin 2003,14.) Organisaatiossa oltiin kiinnitetty tähän huomiota esimerkiksi rinnakkaistyöskentelyn ja toistensa sijaistamisella. Toisaalta sisäisen tutor- tai mentoriohjelman avulla institutionalisointia tapahtuisi kohdeorganisaatiossa laajemmin.

Kohdeorganisaatiossa oppimisen kulttuuria haluttiin edistää ja vaalia. Samaan aikaan palautteen tietoista hyödyntämistä ei juuri toteutettu tiimeissä. Kehitysehdotuksena ehdotan tietoisena työkaluna palautteen käyttöönottoa. Arjessa toimiva palaute pitää ajan tasalla niin työyhteisön kuin ylimmän johdon (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 31). Jos palautetta ei saa, voivat organisaation strategia ja tavoitteet hämärtyä ja tiimin tehokkuus laskea (Kupias ym. 2011, 16). Aarnikoivun (2008) mukaan esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa palaute on aina vastavuoroista, jossa molemmilla on tavoitteena sekä henkilökohtainen kehittyminen että myös toisen kehittymisen mahdollistaminen. Esimiehen vastuulla on viime kädessä ohjata palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida henkilöstöä. (Aarnikoivu 2008, 142.)

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen pitää saada kuitenkin harjaantua. Harjaantumisen myötä työyhteisössä opitaan puhumaan avoimesti suoraan, toinen toisiaan kunnioittaen, jolloin jatkuva ja kehittävä palaute on mahdollista (Kupias & ym. 2011, 107-108, 176, Järvinen & ym. 2014, 82.) Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan erityisesti virheiden ja ongelmien rakentava käsittely yhdessä edistää työryhmän luottamuksen tilaa. Tätä voi edistää esimerkiksi luomalla yhdessä työntekijöiden kanssa yhteisiä pelisääntöjä ja seuraamalla niiden toteutumista. (Viitala 2002, 141, 189-190; Viitala 2005, 316, 320.) Oppivassa organisaatiossa oppiminen nähdään kuuluvan jokapäiväiseen työhön ja työtilanteisiin. Oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri kannustaa jatkuvaa uuden oppimista. (Laine 2017, 85.) Palaute työvälineenä voi tukea toista kehittymään ja oppimaan (Kuusela 2013, 87-88).

Kulttuuriin on hedelmällistä tarttua, sillä se on yhtä lailla osa organisaation osaamista kuin rakenteet, toimintamallit, järjestelmät ja osaajat itse (Viitala & Jylhä 2019, 213). Avain oppimiseen on kuitenkin virheitä sallivaan keskusteluun

kannustava kulttuuri. Johtotasolla luodaan edellytyksiä siihen, että virheistä voidaan myös hyötyä. Kinnunen ehdottaa väitöskirjassaan organisaatioita otta-
maan käyttöönsö konkreettisen prosessin, jossa on selkeästi kuvattuna, miten
virheestä saatu tieto etenee organisaatiossa ja kenen ja miten sitä tulee hyö-
dyntää. Tärkeimpänä rakennusmateriaalina tämän prosessin teossa toimii kes-
kustelu organisaation eri tasoilla ja niiden välillä. (Kinnunen 2010, 137, 141-
142.)

8 Lopuksi

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää, miten kohdeorganisaatiossa osaamista johdetaan ja tarjota käytäntöä palvelevia kehittämisehdotuksia. Vastauksia tutkimuskysymyksiini olen pyrkinyt saamaan teorian ja empirian yhteisvaikutuksesta. Häikiön & Niemenmaan (2007) mukaan usein tutkijan ymmärryksen kasvaessa aineisto ja teoreettiset lähtökohdat rakentuvat vuorovaikutuksessa keskenään. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 53.) Tässä tutkimuksessa teorialla on ollut merkittävä rooli. Teoria on vaikuttanut osaltaan siihen, miten tutkijana olen hahmottanut osaamisen johtamista ilmiönä. Myös empiriasta saatua tietoa on prosessin aikana peilattu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kokonaisvaltaista ymmärrystä tapauksesta eli kohdeorganisaation osaamisen johtamisesta ja sen kehityskohdista, ei olisi saavutettu ilman teorian ja empirian vuoropuhelua. Erityisesti kahden erilaisen menetelmän käyttö tutkimuksessa tuki tätä synteesiä.

Teorialähtöisyys tapaustutkimuksessa tukee tutkijaa niin tulosten tarkastelussa, tulkinnassa kuin sen generalisoinnissa (Yin 2014, 40-41). Tapaustutkimuksessa tutkija kuitenkin itse määrittelee teorian, jota tutkimuksessaan käyttää ja pyrkii valitsemaan tapausta mahdollisimman hyvin selittävän teoreettisen lähtökohdan. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 51-52.) Tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä muodostui osaamisen johtamisesta oppivan organisaation, strategisen ja osaamisen johtamisen käytännön toteutuksen näkökulmasta. Viitekehyksen teoriavalinnoilla katson saaneeni vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiini. Tosin en täysin aukottomasti.

Tutkijana on hyvä olla tietoinen, että teoreettiset käsitteet ohjaavat tutkijan omaa tulkintaa todellisuudesta. Teoria ohjaa niin tutkijan ajattelua kuin havainnointia, jolloin osa asioista saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 53.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkittavat kertoivat kehittävänsä osaamista myös rekrytointien avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä osaamisen kehittämisen keinoista, olin kuitenkin rajannut rekrytointien keinovalikoimasta pois. Rajausta perustelen siten, että tutkimuksen kohdeorganisaation

taustalla toimivat eri työnantajat, joiden voidaan osaltaan olettaa vaikuttavan rekrytointeihin. Toisaalta tulosten mukaan organisaatiossa myös koulutusta osaamisen johtamisen keinona hyödynnetään eri tavoin, johtuen organisaation rakenteesta. Tutkijana en tähän osannut etukäteen riittävästi varautua. Näin jälkikäteen ajateltuna, olisi tutkittavilta voitu esimerkiksi tarkemmin kysyä tutkittavien kokemista mahdollisuuksista vaikuttaa osaamisen johtamiseen.

Tutkimustyöhön sisältyy kuitenkin aina rajaamista ja tutkijan on oltava valmis perustelemaan niitä (Malmsten 2007, 72). Tähän olen raportissa kiinnittänyt huomiota yksityiskohtaisella raportoinnilla. Peuhkurin (2007) mukaan juuri tapaustutkimuksessa korostuu teoreettisten valintojen ja johtopäätösten tarkat kirjalliset näkyvät kuvaukset. Tässä tutkimuksessa on myös pyritty tähän, käyttäen lisäksi myös sisältöä tukevia kuvia. Joskin tämä on tuonut raportin asuun pituutta ja runsaasti asioiden toistoa. Tutkimuksen seurattavuus paranee silloin, kun teoreettiset valinnat ovat avattu lukijalle. Samaan aikaan se on helpompi yhdistää muuhun tieteelliseen keskusteluun. (Peuhkuri 2007, 139, 148.) Lisäksi arvioin, että raportoitu teorian toistuvuus tukee myös antamieni kehitysehdotusten mahdollista perusteltua käyttöönottoa tai jatkokehittelyä.

Tapaustutkimus on aina kontekstiinsa sidoksissa. Se on myös sidottuna omaan aikaansa ja paikkaan (Malmsten 2007, 63). On siis huomioitava, että jos sama tutkimus identtisenä toistettaisiin muutaman vuoden päästä, olisi todennäköisesti tulokset erilaisia. Myös tutkijan oma asema saattaa vaikuttaa tutkimukseen. Erityisesti jos tutkijalla on aiempaa kokemusta kohteesta. (Häikiö & Niemä 2007, 55-56.) Tällaisessa tilanteessa tutkijana olleena, olen pyrkinyt huomioimaan suhdettani tutkimuksen kohdeorganisaatioon koko tutkimusprosessin aikana. Esimerkiksi raportoimalla yksityiskohtaisesti perusteluineen sekä käyttämällä kahta erilaista menetelmää aineistonkeruu vaiheessa. Toisaalta aineistoon vaikuttaa jo ennalta asetetut tutkimuksen päämäärät ja teoreettiset käsitteet. Ne vaikuttavat siihen, miten ja minkälaisia aineistoja tutkija ylipäätään hankkii ja miten hän niitä tulkitsee. (Juuti & Puusa 2020, 101.)

Onnistunut tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tulosten yleistämiselle (Leino 2007, 214). Jotta tapausta voitaisiin yleistää, tulee Peuhkurin (2007)

mukaan jo tapausta valitessa ja rajatessa olla alustava teoreettinen näkemys siitä, mistä ilmiöstä tapauksessa on kyse. Tapauksen yleisyys on sidoksissa siihen, miten sen tuloksista voidaan tehdä teoreettisia johtopäätöksiä. Toisin sanoen samalla sekä etsitään että täsmennetään tapauksen piirteiden ja teorioiden välistä yhteyttä esimerkiksi vertaamalla empiirisiä tuloksia aiempiin tutkimuksiin tai teoreettisiin näkökulmiin. (Peuhkuri 2007, 133-134.) Tässä tapaus-tutkimuksessa syvennyin ensin teoriaan eli osaamisen johtamiseen ilmiönä, jonka jälkeen olen lisännyt ymmärrystäni tutkimuksen tapauksesta tutustumalla empiriaan. Tutkimuksen tuloksia esittäessä olen pyrkinyt rakentamaan siltaa teorian ja käytännöstä saadun tiedon välille. Olen näin pyrkinyt perustellusti esittämään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tutkimuksen tapauksesta eli osaamisen johtamisen ilmiöstä kohdeorganisaatiossa.

Yleispätevästä yleistyksestä ei tässä tutkimuksessa ole kyse, vaan tutkimuksen tavoitteena on ollut juuri tietyn tapauksen ymmärtäminen. Laineen ym. (2007) mukaan yleensä tapausta ei tutkita sen vuoksi, että halutaan ymmärtää muita tapauksia, vaan siitä syystä, että kasvatetaan ymmärrystä juuri kyseisestä tapauksesta (Laine ym. 2007, 63). Tapaustutkimuksen ilmiötä voidaan hyödyntää tarkentamaan, laajentamaan tai kyseenalaistamaan teoriaa (Peuhkuri 2007, 135). Näin myös tässä tapaus-tutkimuksessa on pyritty toimimaan. Vastaukset tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin on muodostunut teorian ja empirian yhteisvaikutuksesta. Tutkimuksen raportoinnissa haasteelliseksi kuitenkin osoittautui yhteisvaikutuksen kuvaaminen. Peltolan (2007) mukaan tämä on usein haasteellista siitä syystä, että tutkimustyön todellisuudessa teoria ja empiria ovat kietoutuneet yhteen monin eri tavoin (Peltola 2007, 127-128). Tapaustutkijan työväline on kuitenkin kieli, jonka avulla tutkija kuvailee ymmärrettävästi ja sujuvasti ilmiötä lukijalle, muodostaen siitä samalla selkeän kokonaisuuden (Raento, 2007, 257-258). Tässä tehtävässä koen haasteista huolimatta onnistuneeni.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

On mahdollista, että tapaustutkimus, jossa tietty ilmiö kuvataan tarkasti, voi olla vakuuttavampi kuin tutkimus, joka pohjautuu yleisistä teorioista johdettuihin hypoteeseihin (Peuhkuri 2007, 147). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaava tutkijan tarkka ja selkeä raportointi tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tähän olen tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa pyrkinyt esimerkiksi kirjoittamalla auki asioita ja perustelemalla valintojani. Tapaustutkimuksen tavoitteena on raportoida todellisuus juuri sellaisena kuin se on. Lisäksi tutkijan on esitettävä myös omat käsityksensä tutkimusraportissa. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 56.)

Tutkimuksessa olen hyödyntänyt tulosten esittelyssä teemoittelua, joka osaltaan mahdollisesti rajaa lukijan tulkinnan mahdollisuuksia. Toisaalta taas luotettavuudesta kielii tutkijan kyky asettaa tutkimuksen tuloksia myös teoreettisen tarkastelun alle (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Teemoittelu myös osaltaan tässä tutkimuksessa edustaa teoreettista tarkastelua, sillä lopulliset teemat ovat teoriasta johdettuja. Huomionarvoista on, että viime kädessä kuitenkin jokainen lukija itse arvioi tutkimuksen luotettavuuden (Häikiö & Niemenmaa 2007, 56).

Luotettavuuden huomioimisessa tärkeää on, että tutkija on tietoinen subjektivisuudestaan (Eskola & Suoranta 2014, 17-18). Tutkijana minulla oli selkeä yhteys kohdeorganisaatioon, josta avoimesti raportoin. Olen myös sen tutkimusprosessissa huomionut esimerkiksi toistuvasti muistuttamalla tutkittavien tutkimuksen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että tutkimuksen saa jättää kesken missä vaiheessa tahansa. Kuulan (2006) mukaan työelämän tutkimuksessa vapaaehtoisuuteen tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Tämä on tärkeää, sillä tutkimukseen osallistumisen saatetaan tulkita velvollisuutena. Varsinkin tilanteissa, joissa tutkimuslupa saadaan ensin organisaation ylimmältä johdolta. (Kuula 2006, 142, 145.)

Huolellinen tutkija kiinnittää huomiota oman osallisuutensa vaikutuksiin (Häikiö & Niemenmaa 2007, 45). Esimerkiksi tutkimuksen ryhmämuotoisessa teema-haastattelussa kohdeorganisaation tuntemus helpotti haastattelun pitämistä.

Toisaalta samaan aikaan myös kahden erillisen menetelmän käyttö tuki ymmärryksen kasvattamista tapauksesta. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuksen validiutta tarkennetaan käyttämällä useita menetelmiä sekä kiinnittämällä tutkimuksen kaikissa vaiheissa huomiota tutkimuksen objektivisuuteen (Hirsjärvi ym. 2009, 233, 309, 310). Varsinaiset tutkimusmenetelmät eivät koskaan ole joko luotettavia tai epäluotettavia, vaan tutkijan on syytä tarkastella miten ne ovat suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Aaltio & Puusa 2020, 182). Tässä tutkimuksessa kahden erilaisen menetelmän käyttö lisäsi ymmärryksen saamista osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa.

Hyötyä perustelen siten, että mikäli käytössä olisi ollut ainoastaan jompikumpi menetelmä, olisivat johtopäätökset ja käytäntöä koskevat kehitysehdotukset todennäköisesti olleet rajallisemmat. Erityisesti haastattelun avulla saavutettiin toivottua syvyyttä ja ymmärrystä sekä hiljaista tietoa, jota tutkittavilla oletettiin tutkimuksen alussa olevan hallussaan. Kahden eri menetelmän käyttö lisäsi myös käytäntöä palvelevien kehitysehdotusten hahmottumista. Olemme asian ytimessä, sillä laadullisessa tutkimuksessa yksi oleellinen tavoite on saavuttaa sekä syvällinen että monipuolinen ymmärrys ja käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Toinen oleellinen tavoite on tuottaa käytäntöä hyödyttävää tietoa arkipäivän toimijoille ja näin saada myönteisiä vaikutuksia käytäntöön. (Puusa & Julkunen 2020, 195-196.)

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tapaustutkimuksessa usein pohditaan sen yleistettävyyttä ja hyötyä. Tapaustutkimuksen mahdollisuus kertoa jotain oman tapauksen ulkopuolella olevista seikoista, riippuu tutkimuksen teorian vaikutuksista (Peuhkuri 2007, 130-131). Tässä tutkimuksessa varsinainen hyöty jää kohdeorganisaation omaan käytöön. Ketamon & ym. (2022, 8) mukaan työelämässä on jatkuva tarve osaamisen moninaisen osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle ja moni organisaatio kuin yksilö tarvitsee sen tueksi erilaisia välineitä, rakenteita ja ajattelu- tai toimintatapoja. Arvioin, että tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä on osittain vastattu tähän tarpeeseen kohdeorganisaation osalta. Sen voidaan katsoa

antavan työkaluja mahdollisia jatkotyöskentelyä varten ja tarjoaa samalla kattavan lähdekirjallisuuslistan osaamisen johtamisesta. Tutkimusmenetelmäkirjallisuutta tarkasteltaessa esimerkiksi virtuaalisesta teams-haastattelun teosta on onnistunut löytämään varteenotettavaa lähdemateriaalia tai tutkimusta.

Tästä tutkimuksesta voidaan katsoa olevan myös se hyöty, että sitä voidaan sellaisenaan toistaa muihin asiantuntijaorganisaatioihin tai saada näkökulmia minkälaisesta ilmiöstä osaamisen johtamisesta voi mahdollisesti olla kyse. Harvoin osaamisen johtamista on organisaatioissa kuvailtu tarkkaan eli mitä sillä tarkoitetaan juuri omassa organisaatiossa (Laine 2007, 7). Lisäksi on otettava huomioon, ettei ole löydettävissä yhtä ainoaa tapaa johtaa osaamista. Johtamisella voidaan tavoitella erilaisia päämääriä sekä tarkoittaa erilaisia toimintamalleja. Se mitä osaamisen johtamisella kulloinkin tavoitellaan, määrittää myös sen toimintamallit. (Oikarinen & Pihlaja 2010, 57.)

Jatkotutkimuksen näkökulmasta katsottuna ehdotan vastaavanlaisen tutkimuksen toistamista joiltain osin kohdeorganisaatiossa. Se voisi kehittää osaamisen johtamista ja antaa lisätietoa ovatko mahdolliset kehitysehdotukset olleet hyödyllisiä tai hyödynnettävissä. Jonkinlaista seuranta on varmasti hyvä tehdä, sillä johtamisella esimies kuitenkin vastaa ja varmistaa oman vastualueensa osaamisen riittävyyden (Viitala 2005, 160-161). Lisäksi osaamisen johtaminen tuo varsinaista hyötyä sekä yksilölle että organisaatiolle vasta, kun siihen suhtautetaan myös oppimisen vaatima aika (Viitala & Outila 2013, 111-112). Näin ollen kohdeorganisaatiossa osaamisen johtamisen kehittämiseksi on myös annettava organisaatiossa aikaa. Williams (2012) ehdottaa tutkimuksessaan, että esimiesten tulee työssään olla tietoisempia oppimisesta ja johtamistapojen vaikutuksista oppimiseen (Williams 2012, 171-172).

Lisäksi kohdeorganisaatiossa osaamisen johtamista voitaisiin tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta. Vaikka onnistuessaan osaamisen johtaminen tarjoaa organisaatiolle hyvät mahdollisuudet ja edellytykset osaamisen kehittämiseksi ja ylläpidolle (Coates 1999, 6). Kaikki oppiminen tapahtuu kuitenkin ensin yksilötasolla, jolloin yksilöt organisaatiossa luovat mahdollisuudet jatkuvalle oppimiselle (Sydänmaalakka 2001, 37, 45). Jotta osaamisen johtaminen tulisi

systemaattiseksi osaksi organisaation tavallista toimintaa, tulisi sen saada samankaltaista huomiota osakseen kuin muut organisaation tärkeät toiminnot, kuten markkinointi tai systemaattinen taloussuunnittelu (Viitala 2005, 19). Näin ollen myös henkilöstön kokemuksia osaamisen johtamisesta tulisi säännöllisesti kartoittaa esimerkiksi erilaisten kyselyjen tai työpajojen muodossa.

Lähteet

- Aalto, I. & Puusa, A. (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Tatentum cop. Sähköinen kirja.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Risto Ahonen, Sirke Lohtaja-Ahonen ja Human Interest.
- Alavi, M. & Leider, D. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Mis Quarterly*, Vol. 25 107-136.
- Aparecida da Silva Goncalves Zangiski, M., Pinheiro de Lima, E., & Sergio E. Gouvea da Costa, E. 2013. Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *Int. J. Production Economics* 144 76-89.
- Augustsson, H., Törnquist, A. & Hasson, H. 2013. Challenges in transferring individual learning to organizational learning in the residential care of older people. *Journal of health organization and management*. 27: 3, 390–408.
- Berio, B. & Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. *Journal of Universal Knowledge Management*. Vol. 0, No. 1., 21-28.
- Bugoyone, J. 1991. The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development. *RSA Journal*. Vol. CXL .No 5428.
- Coates, J.F. 1999. The Inevitability of Knowledge Management. *Research technology management*, Vol.42, No.4.

EK Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Työ,verkot ja verkostot Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Saatavilla: https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf Viitattu 7.3.2022.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Engeström, Y. 1990. Learning, working and imaging twelve studies in activity theory. Helsinki: Orienta -Konsultit Oy.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä 11. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf Viitattu 26.2.22.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Garvin, D.A. 2003. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business School Press.

Garvin, D.A., Edmondson, A. & Gino, F. 2008. Is Yours a Learning Organization?. Harvard Business Review.

Gordon, T. (toim.) Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. 2006. Nais-tutkimus ja eettisyyden teoriat ja käytännöt. Kirjassa: Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Helsinki: Hakapaino Oy.

Haapakorpi, A. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Työelämän tutkimus Vol 18 Nro 1. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/90573/49726> Viitattu 9.3.2022.

Halonen, L. Gregula, M. & Wenström, S. 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisindetiteetin tueksi. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut . Saatavilla: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=1933> Viitattu 4.2.2022.

- Hanninen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hannus, J., Lindroos, J-E., & Seppäsen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan ympäristössä. Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Yliopistopaino 2000.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi-kuu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito.
- Hänninen, M. (toim.) Sydänmaalakka, P. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Kirjassa: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 52 nro 2 Saatavilla: <https://journal.fi/sla/article/view/52491> Viitattu 20.2.2022.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Ps Kustannus.
- Järvinen, P 2020. Miten johtaa ihmistä. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kaijala, M. & Tolvanen 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi?. Kauppakamari. Viro: Printon.

Ketamo, H., Ollila, J. & Paaso, L. 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Helsinki: Sitra.

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Acta Wasaensia No 230.

Kirjavainen, P. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita ab.

Koskinen, J. 2021. Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: NextPrint Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Pallemia-sarja 62. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Kupias, P., & Salo, M. 2014b. Mentorointi 4.0. E-kirja. Talentum Media.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014a. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY pro Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laakso-Manninen, R. 2003. Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuoksellisuuden edistäjänä. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita ab.

Laakso-Manninen, R. 2003b. Henkilöstön kehittämiseen integoitu järjestelmä. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita ab.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A Nro A20/2007 Turun kauppakorkeakoulu Porin yksikkö.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Painosalama Oy.

Laki Sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) 5§ Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817> Viitattu 7.3.2022.

Leino, H. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lindgren, L. & Manssila, J. 2021. Jatkuva oppiminen sosiaalialalla 2021 Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammatillisen osaamisen kehittämisen tavat, toteutuminen ja tarpeet vuosina 2019–2021. Saatavilla: <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2021/12/Jatkuva-oppiminen-sosiaalialalla-2021.pdf> Viitattu 7.3.2022

Lönqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Malmsten, A. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Rajaaminen. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito.

Mattila, P. 2018. Peilejä johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Moilainen, R. 1999. Oppiva organisaatio? Sytyke ry julkaisuja 1999:3. Saatavilla: <http://www.pcu.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf> (Viitattu 2.2.2022).

Nevis, E.C., Ghoreishi, S. & Gould, J.M. 1995. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review. Saatavilla: <https://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems/> (Viitattu 12.2.2022)

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York Oxford: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, 33: 5-34.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. (toim.) Outila, T-P. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ollila, S. 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa-johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 8.2.2022)
- Otava, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pallukka, H., Tiilikka, T. & Auvinen, P. 2019. Kokemusasiantuntija mielenterveys- ja päihdepalveluissa – osallisuuden mahdollistaja vai osallistamispolitiikan väline? Janus Vol 27 (1), 21-37.
- Peuhkuri, T. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Piekkari, R. & Welch, C. (toim.) Puusa, A. & Juuti, P 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menelmät. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Pihkala, T. & Oikarainen, T. (toim.) Uotila, T.P 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa: Ikkunoita osaamisten johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Puusa, A. & Eerikäinen, M. (toim.) Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: Aineetonpääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Puusa, A. & Julkunen, S. (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Kirjassa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda.

Raento, P. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Kelpo raportoinnin strategia. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Rikosuhripäivystys. Saatavilla: <https://www.riku.fi/rikosuhripaivystys/> Viitattu 1.3.2022.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Haastattelun litterointi. Teoksessa: Tutkimushaastattelun kirja. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV 6.3.2 Teemahaastattelu. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html Viitattu 20.3.22.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (toim.) Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tutkimustapaus? Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodivalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannut.

Salojärvi, S. (toim.) Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Osaamisen merkityksen työelämässä. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Karistonkirjapaino Oy.

Salojärvi, S. (toim.) Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009b. Rekrytoinnin kokonaisuus. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Karistonkirjapaino Oy.

Salojärvi, S. 2005. Increasing Knowledge Focus a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path: Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs. Economics and Society Nro. 145. Helsinki: Edita Prima Ltd. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/117> Viitattu 15.3.2022.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Savolainen, J. 2009. Osaamisen kehittämisen tutkimus. Osaamisen tunnistamisen perusta ammattilaiselle kehittymiselle. Forssa: Forssan kirjapaino Oy.

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline. The art & Practice of The Learning Organization. USA: Doubleday.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: tietosanoma.

Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki (817/2015) Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817> Viitattu 2.3.2022.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999): Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Stähle, P. 1995. Oppiva organisaatio – menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 1/95. Saatavilla: <file:///C:/Users/sirkk/Downloads/92302-Artikkelin%20teksti-152861-1-10-20200508.pdf> Viitattu: 14.1.2022.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Säntti, R. & Viitala, R. (toim.) Outila, T.P. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto

Toivanen, M. 2020. Mistä syntyvät onnekkait löydöt asiantuntijatyössä? Työelämä tutkimus Vol 18 nro 4. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89014> Viitattu 24.2.2022.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus Vol nro 1. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295> Viitattu 23.2.22.

Tolvanen, R. & Kaijala, M. 2020. Henkilöstö Strateginen investointi. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E- kirja. Talentum pro.

Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensivisyyden johtamista. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita ab.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuominen, K. 2021. The Path to Development Introducing Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd.

Viitala, R. & Jylhä, E. (toim.) 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. No 109 Liiketaloustiede Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Viitala, R., & Koivunen, N., (toim.) Jälström, M. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat haasteet. Vaasan yliopiston julkaisu 302. Liiketaloustiede 107 Johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R., & Outila, T.P, (toim.) Jälström, M. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat haasteet. Vaasan yliopiston julkaisu 302. Liiketaloustiede 107 Johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R., Mäkelä, L., & Hölsö, S. (toim.) Outila, T.P. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-esimiesalaissuhteiden ja työhyvinvoinnin yhteys. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaup, M. & Lintula, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Helsinki: Tykes Raportteja 70.

Välimaa, E. (toim.) Sydänmaalakka, P. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaudessa. Teoksessa: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Williams, P. 2012. The role of leadership in learning and knowledge for integration. Journal of Integrated care.20: 3, 164-174.

Yin, R.K. 2014. Case Study Research Design and Methods. 5 edition. The United States of America: SAGE Publications.

Liite 1. Saatekirje kyselyyn



Tiedote kyselystä
4.3.2022

SAATE KYSELYYN

Hyvä vastaaja,

Tämän tutkimuksen kyselyn tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen tämänhetkinen tila Rikosuhripäivystyksessä. Kyselyyn vastaamalla saadaan osittain selville, miten osaamisen johtaminen näyttäytyy Rikun organisaatiossa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksesi on kuitenkin tärkeä ja sen avulla voidaan kehittää osaamisen johtamista organisaatiossasi. Saman teeman parissa jatkamme 21.4.22 klo.12 ryhmämuotoisen teemahaastattelun parissa. Laitan tästä Teams-kutsun lähempänä ajankohtaa. Muistathan että voit halutessasi keskeyttää tutkimuksen missä vaiheessa tahansa.

Tärkeää on, että vastaat kyselyyn oman kokemukseni ja tietojesi varassa. Kysely sisältää pääsääntöisesti väittämiä ja muutaman avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 30-44 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niin ettei yksittäistä tutkittavaa voida tunnistaa. Vastausaikaa sinulla on 1.4.2022 asti.

Kysely toteutetaan sähköisesti, ohessa linkki, jolla pääset vastaamaan kyselyyn:
<https://link.webpolsurveys.com/S/3D5FD33C6FC0F4>

Lisätietoja kyselystä saat tarvittaessa tutkimuksen tutkijalta Sirkku Opacic,
puh.044xxxxxxx, xxxxxxx@edu.turkuamk.fi

Kiitos ajastasi!

Yhteistyöterveisin,
Sirkku Opacic

Liite 2. Kyselylomakkeen sisältö



Osaamisen johtaminen Rikosuhripäivystyksessä

Osaamisen johtaminen: Osaamisen johtaminen sisältää organisaatiossa kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla osaamista pyritään hyödyntämään, vaalimaan ja kehittämään (Viitala 2005, 14). Vielä laajemman tulkinnan mukaan osaamisen johtaminen on toiminnan toteutustapa, jossa oppimisen näkökulma toimii taustafilosofiana. (Viitala & Jylhä 2019, 208.)

Ydinosaaminen: Organisaatiolle merkityksellisistä osaamisista ja kyvyistä, jotka turvaavat organisaation jatkuvuuden ja kilpailukyvyn, tiivistetään usein käsitteeseen ydinosaaminen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014,55). Tärkeimmille osaamisille on kirjallisuudessa annettu myös muita nimityksiä.

Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien osaamista ja sen kehittämistä koskevien väittämien kanssa?

Vastaathan oman kokemukseni ja tietosi näkökulmasta, se on ensiarvoisen tärkeää. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä

Osaamisen johtaminen

	1=täysin samaa mieltä	2=jokseenkin samaa mieltä	3=jokseenkin eri mieltä	4=täysin eri mieltä
1. Tunnen tiimini työntekijöiden työtehtävien hoitamiseen vaadittavan osaamisen hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kartoitan tiimini työntekijöiden osaamistarpeita vuosittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen hyvin tietoinen työntekijöiden ja tiimini osaamistarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kartoitan tiimini työntekijöiden tulevaisuuden osaamistarpeita säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Käyn kehityskeskusteluja vähintään kerran vuodessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tiimilläni on käytössä myös ryhmämuotoinen kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hyödynnän palautteenantoa tietoisesti työssäni päivittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Millä keinoilla kartoitat tiimisi osaamistarpeita ja -vajeita?

	1=täysin samaa mieltä	2=jokseenkin samaa mieltä	3=jokseenkin eri mieltä	4=täysin eri mieltä
9. Organisoin työntekijöiden työtehtäviä siten, että niissä kehittyminen ja oppiminen mahdollistuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tiimissäni oivalluksia ja oppimisen kokemuksia jaetaan tietoisesti ja suunnitellusti palavereissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Varmistan hiljaisen tiedon siirtymisen tietoisesti tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Pidän tärkeänä, että työntekijät tekevät yhteistyötä myös organisaation muiden tiimien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työntekijöiden tulisi tehdä enemmän yhteistyötä oman alueensa ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Varaan osaamisen johtamiseen riittäväsi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaamisen johtamisen strateginen ulottuvuus

	1=täysin samaa mieltä	2=jokseenkin samaa mieltä	3=jokseenkin eri mieltä	4=täysin eri mieltä
15. Työntekijöiden osaaminen vaikuttaa strategian toteutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tiimini työntekijät ovat hyvin tietosia strategian tavoitteista ja toteutus keinoista juuri oman työnsä näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Strategiaprosessiin on hyvä osallistaa kaikki organisaation tasot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Millä tavoin organisaatiossasi on määritelty ydinosaamista?

Osaamisen kehittäminen ja keinot

	1=täysin samaa mieltä	2=jokseenkin samaa mieltä	3=jokseenkin eri mieltä	4=täysin eri mieltä
19. Mahdollistan johtamisellani työntekijöiden osallistumisen työn kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Osaamisen kehittämisen vastuu kuuluu esimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Osaamisen kehittäminen vastuu kuuluu työntekijälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Organisaation (RIKUn) johto omalla toiminnallaan tukee ja kehittää osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Omalla johtamisella edistän ja tuen oppimisen ja kokeilujen kautta tapahtuvaa kulttuuria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Olemme laatineet tiimissämme osaamisen kehittämiseksi yhteisiä suunnitelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Hyödynnämme tiimissämme työnkiertoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Hyödynnämme tiimissämme yksilötyönohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Hyödynnämme tiimissämme ryhmätyönohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Käytämme tiimissämme mentorointia tai tutorointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Tiimissämme uuden työntekijän perehdyttämiseen on nimetty vastuhenkilö tai vastuuhenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Miten kehittäisit osaamisen johtamista käytännön tasolla organisaatiossasi?

31. Kuvaa kokemaasi osaamisen johtamisen haasteita

Liite 3 Teemahaastattelun runko

Osaamisen johtaminen käytännön tasolla

1. Millä keinoilla kartoitat tiimisi yhteistä osaamista nyt ja tulevaisuudessa? (onko käytössä esimerkiksi osaamiskartoitukset tiimin kanssa)
2. Hyödynnetäänkö kehityskeskustelujen tai palautteenannon lisäksi jotain muuta keinoa osaamisen johtamisessa?
3. Miten tai millä keinoilla varmistat tietoisesti hiljaisen tiedon siirtymisen tiimissäsi?
4. Miten yhteistyötä organisaation ulkopuolelle tehdään tai tulisi tehdä? Voisiko sähköistä alustaa esimerkiksi hyödyntää?

Osaamisen strateginen ulottuvuus

-
- 1. Millä keinoilla varmistat, että työntekijät ovat tietoisia strategian tavoitteista ja toteutus keinoista oman työnsä näkökulmasta?
- 2. Osallistuuko organisaatiossa kaikki strategian tekoon?
 - Jos ei, niin tulisiko osallisuutta lisätä?
 - Jos kyllä, niin millä tavoin tämä toteutuu tiimissäsi?
- 3. Onko organisaatiossa yhteinen ymmärrys ja käsitys, siitä mikä on sellaista oleellista osaamista tai mitkä ovat niitä elintärkeitä osaamisia organisaation menestyksen ja säilymisen kannalta?

Osaamisen kehittäminen nyt ja tulevaisuudessa

1. Millä keinoilla yksilön ja tiimien osaamista kasvatetaan ja kehitetään organisaatiossa? Järjestetäänkö esimerkiksi kokeilutoimintaa, tutustumisvierailuja, opintovierailuja eri kohteisiin.
2. Miten osaamisen kehittämistä suunnitellaan tai voitaisiin yhteisesti suunnitella tiimissäsi?
3. Arvioidaanko ja varataanko tiimissä opittua tai osaamista yhteisesti jollain keinolla?
4. Miten työntekijöille mahdollistetaan työtehtävissä kehittyminen, onko käytössä esimerkiksi erityistehtävät tai työn tuunaamisen tai työkierron mahdollisuus?
5. Millä keinoilla varmistetaan, että kaikki organisaatiossa osallistuvat työn kehittämiseen

Liite 4. Saatekirje haastateltaville



Tiedote tutkimuksesta

18.4.2022

Hyvä tutkimukseen osallistuva,

Tämän tutkimuksen ryhmämuotoisen teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen tämänhetkinen tila Rikosuhripäivystyksessä. Osallistumalla haastatteluun saadaan selville, miten osaamisen johtaminen näyttäytyy Rikun organisaatiossa ja miten sitä voidaan kehittää. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. Osallistumisesi on kuitenkin tärkeää, sillä sen avulla voidaan kehittää osaamisen johtamista organisaatiossasi. Liitteenä alustavat teemat haastattelulle. Osallistuminen haastatteluun ei kuitenkaan velvoita sinua perehtymään teemoihin etukäteen vaan omat kokemuksesi osaamisen johtamisesta riittävät hyvin.

Huomioithan, että haastattelu nauhoitetaan, mutta sitä säilytetään ainoastaan allekirjoittaneen toimesta, eikä muilla ole pääsyä nauhoitteeseen. Tutkimuksen aikana ja raportoinnissa huomioidaan osallistuneiden anonymiteetti.

Lisätietoja kyselystä saat tarvittaessa tutkimuksen tutkijalta Sirkku Opacic, puh.04#####, sirkku.p#####@#####.fi

Kiitos ajastasi!

Yhteistyöterveisin,
Sirkku Opacic