

Esimiestyö ja alaisen osaamisen kehittyminen

Case Alko Oy

Johanna Karvonen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Johanna Karvonen	
Työn nimi Esimiestyö ja alaisen osaamisen kehittyminen	
Päiväys 19.3.2014	Sivumäärä/Liitteet 106/2
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Alko Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä menestyminen vaatii yrityksiltä uudistumisen lisäksi nopeaa oppimista. Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on tullut viime vuosina tärkeäksi kilpailutekijäksi yrityksille. Yksilön oppiminen on kaiken osaamisen lähtökohta. Organisaation kannalta merkityksellistä on se, miten yksilön osaaminen saadaan organisaation käyttöön. Tässä tehtävässä esimies on avainasemassa. Esimies on olennaisessa roolissa tukemassa yksilön oppimisprosessia, kannustamassa esimerkillään, luomassa positiivista ilmapiiriä ja selkiyttämässä oppimisen suuntaa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa työntekijöiden näkökulmasta. Eryteisesti tarkasteltiin, millainen on esimiehen rooli alaisen osaamisen kehittämisessä. Tarkoituksena oli selvittää sitä, miten esimies voi käytännössä tukea alaistensa osaamisen kehittymistä, sekä tehdä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, joka on Alko Oy. Näkemyksiä selvitettiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla kuusi myyjää ja kolme myymäläpäällikköä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan esimies on tärkeässä asemassa kannustamassa ja tukemassa alaistensa osaamisen kehittymistä. Alaiset kaipaavat esimiehiltään enemmän palautetta, tämä osoittautui tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Alaiset toivovat esimiehiltään yksilöllistä tukea ja enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Alaisten mukaan avoimuus on tärkeimpiä asioita oppimisen edistäjänä. Palaverissa ja kehityskeskusteluissa koetaan olevan tehostamisen varaa. Haastateltavat arvostavat yhä perinteistä koulutusta ja kritisoivat koulutusmuotojen muuttumista. Opinnäytetyön tulosten mukaan myyjät painottavat esimiehen roolissa kykyä innostaa, kannustaa ja antaa palautetta. Esimiehet korostavat myös esimerkin, kuuntelun ja keskustelun merkitystä.</p> <p>Hyvä osaamisen johtaja kiinnittää huomionsa ihmisten johtamiseen. Valmentava johtaminen olisi hyvä keino tukea alaisen oppimisprosessia. Myymäläpäällikköiden mielestä hyvä lähtökohta osaamisen kehittämiselle olisi lähteä myymälän tarpeista käsin, kartoittamalla millaista osaamisen kehittämistä myymälöissä kaivataan. Koulutusmuodot näyttävät kaipaavan uudistumista. Työntekijät kaipaavat yksilöllisiä koulutusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön tuloksista on hyötyä jokaiselle esimiestyötä tekeväälle.</p>	
Avainsanat Osaamisen johtaminen, osaaminen, oppiminen, oppimista tukeva esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Johanna Karvonen			
Title of Thesis Leadership and personnel´s competence development			
Date	19.3.2014	Pages/Appendices	106/2
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo			
Client Organisation/Partners Alko Ltd			
<p>Abstract</p> <p>Today's rapidly evolving operational environment requires companies to demonstrate an ability to change and learn rapidly. Knowledge management will bring a competitive edge to an organization. The basis for creating knowledge and competence is an individual's learning process. For an organization, it is critical how to transform individual skills for the benefit of the organization. In this task, the supervisor has an important role in. Moreover, the supervisor plays an essential role in supporting the individual's learning process, cheering through a good example, creating a positive atmosphere and clarifying the aim and the direction of learning.</p> <p>The aim of this thesis is to examine the general view of knowledge management/leadership from personnel's view. More specifically, this study examines what the supervisor's role encompasses in view of competence development. A further purpose of this thesis is to find out how a supervisor can support the development of personnel's competence and make suggestions for the client organization Alko Ltd. The data was collected by interviewing six shop assistants and three store managers. The interviews were conducted as semi-structured theme interviews.</p> <p>The results show that the supervisor has an important role in encouraging and supporting subordinates' competence development. Staff members require more feedback from their supervisors, which factor turned out to be the most important tool of competence development. Subordinates wish for personalized support from their supervisors and more opportunities to contribute. Openness turned out to be one of the most important elements to promote learning. Meetings and development discussions, however, are perceived as targets for improvement. The interviewees still appreciate the traditional education and they criticize the changes of education forms. According to the results of the study, the shop assistants emphasize the importance of the ability to inspire, encourage and give feedback in the supervisor's role. The supervisors also highlight of the importance of a good example, listening and discussion.</p> <p>A good knowledge manager pays attention to leading people. Coaching would be a very powerful way to support the learning process. The store managers see that the basis of knowledge development should start from finding out what kind of knowhow and competence is needed in stores. Forms of education need to be reformed. Staff members wish for more personalized training opportunities. The findings will be useful for everyone implementing supervisory work.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Knowledge management, knowledge, learning, learning supportive supervisory work</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	8
1.2	Toimeksiantaja	9
1.3	Johtoajatus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	9
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	11
2.1	Mitä osaamisen johtaminen on?	11
2.2	Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen	13
2.3	Oppiva organisaatio	15
2.4	Esimiestyö ja osaamisen johtamisen näkökulma	17
3	OSAAMINEN, INHIMILLINEN PÄÄOMA JA HILJAINEN TIETO.....	18
3.1	Osaamisen merkitys.....	18
3.2	Inhimillisen pääoman merkitys.....	20
3.3	Hiljaisen tiedon merkitys	21
4	YKSILÖN JA ORGANISAATION OPPIMINEN	24
4.1	Yksilön oppiminen ja osaaminen	24
4.2	Yksilön oppimisesta organisaation oppimiseen.....	28
5	OPPIMISTA TUKEVA ESIMIESTYÖ	34
5.1	Johtajuus muutoksessa	34
5.2	Esimiehen keinot johtaa osaamista.....	35
5.3	Valmennus nopeuttaa oppimista	41
5.4	Esimiehen rooli.....	46
6	MENETELMÄLLISET VALINNAT JA AINEISTO	52
6.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	52
6.2	Haastattelut	54
6.3	Haastattelun kulku.....	55
6.4	Analyysi	57
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	58
7	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JA ESIMIEHEN ROOLISTA	60
7.1	Osaamisen kehittymisen merkitys työntekijälle	60
7.2	Esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle.....	61
7.3	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen.....	69
7.4	Koulutus osana osaamisen kehittymistä	70
7.5	Osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri	73
7.6	Kehittämisehdotuksia.....	76

8	MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JA ESIMIEHEN ROOLISTA.....	78
8.1	Osaamisen kehittymisen merkitys.....	78
8.2	Esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle	79
8.3	Osaamisen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen	85
8.4	Koulutus osana osaamisen kehittämistä	87
8.5	Osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri.....	89
8.6	Kehittämissuhteita	90
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	93
10	POHDINTA.....	102
11	LÄHTEET	104

LIITTEET

Liite 1 Saate

Liite 2 Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Muutos kuuluu nykypäivään. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi on alettu puhua myös muutoksen johtamisesta, joka liittyy läheisesti oppimiseen. Nopeassa muutoksessa menestyminen vaatii muuntautumiskykyä, uusiutumista ja organisaation oppimista. Osaaminen ja sen jatkuva, kokonaisvaltainen kehittäminen onkin viime vuosien aikana noussut yhdeksi organisaation merkittävimmäksi kilpailutekijäksi. (Viitala 2008; Kaplan & Norton 2001). Organisaation oppimiskyvyn on ennustettu nousevan jopa tärkeimmäksi tekijäksi yrityksen menestymisen kannalta. Tämä tuo mukanaan paljon haasteita.

Oppimista ja osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation kannalta. Osaamisen johtamisessa yksilön oppiminen ja osaaminen on tärkeintä, koska mitään oppimista ei synny ilman yksilöä. Ongelmana usein on se, miten yksilön osaaminen saadaan tehokkaasti organisaation käyttöön. Avain oppimiselle ja kehittymiselle on oppimista tukeva kulttuuri. Esimies voi tukea osaamisen kehittymistä tukemalla oppimisprosesseja avoimen keskustelun keinoin, innostamalla omalla esimerkillään, selkiyttämällä oppimisen suuntaa ja luomalla innostavaa ilmapiiriä. (Viitala 2008).

Osaamisen johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään organisaation osaamista, oppimista ja oppivaa organisaatiota. Osaamisen johtaminen muodostaa tämän tutkimuksen taustan ja kontekstin, johon esimies osaamisen kehittäjänä sisältyy. Moilasen (2001, 165) mukaan muutoksessa elävän, kehittymistä ja oppimista kilpailuvalttinaan pitävän organisaation johtamisesta on kirjoitettu vähän. Sen sijaan organisaatiosta rakenteena ja ihmisten työyhteisönä on kirjoitettu paljon. Myös Viitalan (2004, 26, 29) näkemys on, että esimiesnäkökulma on saanut vain vähän huomiota osaamisen johtamisen kirjallisuudessa, vaikka osaamisen johtamista esimies-työssä jäsentävälle tutkimukselle on todettu olevan tarvetta.

Tämän työn tarkoitus on selvittää osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa Alkossa työntekijöiden näkökulmasta. Tarkemmin keskitytään siihen, millainen rooli esimiehellä on osaamisen kehittämisessä ja alaisen kehittymisen tukemisessa. Opinnäytetyössä selvitetään siis sitä, miten esimies voi käytännössä tukea alaisen oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä antaa kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle, joka on Alko Oy.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista, toimeksiantajasta sekä kuvataan tutkimusongelmaa ja työn tavoitteet. Luku kaksi keskittyy osaamisen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä oppivaan organisaatioon. Luvussa kolme käsitellään osaamista, inhimillistä pääomaa ja hiljais-tietoa. Seuraavassa luvussa pohditaan yksilön ja organisaation oppimista. Luku viisi sisältää oppimista tukevan esimiestyötä; se kertoo esimiehen keinoista johtaa osaamista, valmennuksesta ja esimiehen roolista. Luvussa kuusi aiheena ovat menetelmälliset valinnat, haastattelut ja tutkimuksen luotettavuus. Kahdessa seuraavassa luvussa raportoidaan haastattelututkimuksen tuloksia; luvussa seitsemän kuvataan työntekijöiden näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja esimiehen roolista ja luvussa kahdeksan myymäläpäälliköiden näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja esimiehen roolista. Yhdeksäs luku keskittyy johtopäätöksiin ja kehittämis ehdotuksiin. Viimeisessä luvussa on pohdinta.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Aihevalinta lähti omasta mielenkiinnostani osaamisen johtamista kohtaan. Koska osaamisen johtaminen on laaja aihe, kaipasin työhöni näkökulmaa ja tarkempaa rajausta. Silloinen Itä-Suomen aluepäällikkö Virpi Vesterinen ehdotti, että voisin selvittää mikä on osaamisen johtamisen nykytila Alkossa ja miten myymäläpäällikkö voi tukea alaistensa osaamisen kehittymistä. Aluepäällikkö arvioi työssään myymäläpäälliköitä ja yksi arviointiperuste on se, miten myymäläpäällikkö tukee alaistensa osaamisen kehittymistä. Vesterisen (18.5.2012) mukaan, esimiehille alaisten osaamisen kehittäminen voi kuitenkin käytännössä olla haasteellista ja myös tässä onnistumisen arviointi on vaikeaa. Näin muodostui tutkimukseni punainen lanka.

Aihe ja alustava tutkimusongelma alkoivat muodostua toukokuussa 2012. Tutkimussuunnitelman palautin kesäkuun lopussa 2012. Syksyllä aloin kirjoittamaan teoriaosuutta ja loppuvuodesta 2012 suunnittelin teemahaastatteluja. Haastattelut aloitin maaliskuussa 2013. Kesän pidin taukoa tutkimuksen osalta ja prosessi jatkui aktiivisesti syksyllä 2013. Teoriaosuuden kirjoittaminen ja muokkaaminen jatkui koko prosessin ajan.

Keskeisiä teemoja ovat osaamisen johtaminen, osaaminen, yksilön ja organisaation oppiminen ja oppimista tukeva esimiestyö.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Alko Oy. Alko on itsenäinen, valtion kokonaan omistama osakeyhtiö. Alkolla on yksinmyyntioikeus yli 4.7 % alkoholia sisältävien juomien myymiseen, joka perustuu sosiaali- ja terveystieteisiin syihin. Alkon tavoitteena on olla vastuullisen toiminnan ja asiakaspalvelun osalta Suomen paras palveluyritys ja Suomen paras työpaikka. Alkon arvoja ovat: vastuullisuus, palveluhenkisyys, osaaminen, yhdessä onnistuminen ja tuloksellisuus. Alko kantaa vastuuta myymiensä juomien turvallisuudesta ja laadusta sekä kulutuksen aiheuttamista haitoista. Alkolla on 349 myymälää ja 105 tilauspalvelupistettä. Alkossa työskentelee 2700 henkilöä ja valikoimassa on saatavilla yli 2000 tuotetta. (Alko 2013.)

1.3 Johtoajatus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkijan tulisi kiteyttää kirjallisuuden ja aineistonsa pohjalta tutkimuksen perusidea, tarkoitus, näkökulma ja käsittelyn rajaus johtoajatuksen muotoon. Johtoajatus kertoo miksi tehdään juuri tätä tutkimusta ja mitä sillä katsotaan voivan saavuttaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sanaa tutkimusongelma ei usein käytetä, vaan puhutaan mieluummin tutkimustehtävästä. Tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. Jonkinlainen ajatus kysymyksen asettelusta kuitenkin tulee olla olemassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 41, 122.)

Pitkällisen pohdinnan, keskustelujen ja lukemisen jälkeen, tämän tutkimuksen johtoajatuksiksi muodostui seuraava: *Osaamisen johtamisessa on mahdollisuuksia käyttämättä ja sen vuoksi sitä täytyy kokonaisvaltaisesti kehittää. Alaisen osaamisen kehittämisen kannalta esimiehellä on olennainen rooli.*

Tarpeesta voidaan johtaa erilaisia kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia. Hyvä kysymys antaa lujia, kiistattomia, toimenpiteitä ohjaavia vastauksia kysymykseen. (Pitkäranta 2010, 47.) Kysymysten määrittelyssä minua auttoi aluepäällikkö Virpi Vesteninen. Hänellä oli näkemys siitä, mihin kysymyksiin olisi tarpeellista Alkon kannalta etsiä vastauksia.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mikä on osaamisen johtamisen kokonaiskuva Alkossa työntekijöiden näkökulmasta?
- **Millainen on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä?**

- **Miten esimies voi tukea alaistensa osaaminen kehittymistä?**
- Mitä pitäisi tehdä, että osaamisen johtamisessa päästäisiin parhaisiin mahdollisiin tuloksiin?

Johtoajatuksen mukaisesti voidaan kiteyttää myös tutkimuksen pääongelma ja osat tai alaongelmat. Jos tutkimuksessa on vain yksi pääongelma tai useita osat tai alaongelmia, ei jakoa ole mielekäästä tehdä. (Hirsjärvi ym. 2007, 122.) Tämän tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää sitä, millainen on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ja miten esimies voi käytännössä tukea alaistensa osaamisen kehittymistä. Tutkimuksen alaongelmana on selvittää osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa Alkossa työntekijöiden näkökulmasta. Asiaa selvitetään myyjien ja myymäläpäälliköiden näkökulmasta, jolloin voidaan löytää eroja sekä yhtäläisyyksiä heidän näkemyksistään. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämissuhteita toimeksiantajalle.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamista käytetään käsitteenä kaikille yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille. Mankan, Hakalan, Nuutisen & Harjun (2010, 45) mukaan perinteisen osaamisen johtamisen sijaan, voidaan käyttää dynaamisempaa ilmaisua oppimisen johtamista, koska osaaminen syntyy oppimisesta. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet liittyvät siihen, että oppimisprosessia voidaan edistää ja ohjata. (Manka 2006, 109).

2.1 Mitä osaamisen johtaminen on?

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamisen tai tietämyksen johtamista sekä tiedon johtamista. Englannin kielessä osaamisen johtamisesta käytetään nimitystä knowledge management. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamista vaalien ja kehittäen. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Jotta voidaan tietää, mitä osaamista tarvitaan, on tiedettävä missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa aiotaan kehittää. (Viitala 2008, 14 - 15.) Myös Myyryn (2008, 11) mukaan osaamisen johtaminen on visioon ja strategiaan perustuvaa tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamispääoman kehittämistä. Virtainlahden (2009, 68) näkemys on, että osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, koska yrityksellä ei ole osaamista ilman ihmisiä. Organisaation strategian tulee painottaa osaamista ja kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita kannattavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee sitouttaa henkilöstönsä jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie 1998, 16.)

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit, periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Näillä asioilla on toiminnan ohjaamisen lisäksi symbolinen merkitys. Ne viestivät asioista, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Parhaimmillaan osaamisen johtamisessa saavutetaan tilanne, jossa kokonaisvaltaisen järjestelmän eri elementit tukevat toisiaan. (Viitala 2007b, 175.)

Myyry (2008, 12) esittää, että osaamisen johtamisen perusmalli on seuraava:

- Määritellään visio ja strategia
- Määritellään ydinosaamiset ja kehittämistarpeet visiosta ja strategiasta käsin
- Määritellään tavoitteet
- Toimenpiteiden toteutus
- Toimenpiteiden seuranta
- Seuranta ja arviointi johtamisen tukena

Sydänmaanlakan (2009, 63) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuu tehtävistään ja pystyy jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Osaamisen johtaminen on sitä, että määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen visiosta, strategiasta ja tavoitteista alkaen. Tämän jälkeen on määriteltävä osaamisen nykytila sekä tavoitetaso. Tältä pohjalta laaditaan yksilöiden, tiimien ja organisaation kehityssuunnitelmat. Osaamisen johtamisessa on huomioitava yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso. Osaamisen kehittämisessä on syytä korostaa verkostojen ja yhteistoiminnan merkitystä. Kaikkea osaamista ei ole pakko hankkia omaan yritykseen.

Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta liittyy oppimisen teorioihin. Teoriatausta jaetaan erilaisiin keskusteluihin, jotka ovat siirtyneet oppimisen jälkeen strategisen osaamisen, ydinpätevyyksien ja ydinkyvykkyyksien tarkasteluun. Osaaminen on myös liitetty keskusteluun inhimillisestä pääomasta, aineettomasta pääomasta, tietämyspääomasta sekä älyllisestä ja henkisestä pääomasta. Organisaatiot ovat kahdessa eri vaiheessa osaamisen johtamisen suhteen. Osassa tehdään osaamiskartoituksia, osassa kokonaisvaltaista osaamisen ja johtamisen tilan hahmottamista. Näissä organisaatioissa osaaminen määritellään strategiasta käsin ja määritellään sen edellyttämä organisaation osaaminen. Näissä organisaatioissa pyritään osaamisen jakamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Keskeiset osaamiset ja niiden tärkeys tunnustetaan ja ydintoimintojen laatu pyritään varmistamaan. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan tulevaisuuden tarpeista käsin. (Virtainlahti 2009, 68 – 69.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa yhteys yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Yksilöiden osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa organisaation tietämys kehittyy. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely. (Viitala 2008, 109, 120.) Viitalan (2008, 299 – 303) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on oppiva organisaatio.

Osaamisen johtaminen on siis strategiasta lähtevää, suunnitelmallista ja tavoitteellista osaamisen kehittämistä, joka nykytilan lisäksi ottaa huomioon tulevaisuuden tarpeet. Osaamisen johtamista on toteutettava organisaation kaikilla tasoilla. Alaisen osaamisen kehittymiselle yksittäisen esimiehen tasolla tapahtuva toiminta on ratkaisevaa.

2.2 Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen

Nykypäivänä on tärkeää jakaa osaamista ja tunnistaa inhimillisen pääoman arvo sekä ymmärtää, ettei kilpailukyky riipu fyysisen omaisuuden hallinnasta tai tiedosta. Kilpailukyky muodostuu sen sijaan taidosta ottaa käyttöön ja hyödyntää osaamista. Ihmisillä on yhä enemmän tietoa saatavissaan ja paljon mahdollisuuksia oppimiseen. Tämä vaatii yrityksiltä reagointia. (Gamble & Blackwell 2001, 6 – 7.)

Otalan (2008, 15) mukaan palvelu- ja tietotoiminnan tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen ja tärkein prosessi oppiminen. Osaamisen johtamisen perusteiden puutteet estävät sen tehokkaan kehittämisen, hyödyntämisen ja johtamisen. Osaamis-pääoma on tärkein yrityksen menestyksen lähde. Viitala (2008, 7 - 11) toteaa, että yrityksen kilpailukyky riippuu siitä mitä osataan, miten opitaan uutta ja miten osaamista hyödynnetään. Osaamisen johtamisessa on paljon mahdollisuuksia käyttämättä, eikä osaamisella ole arvoa jos sitä ei johdeta.

Johtaminen yrityksessä on kollektiivisen johtamistyön tulos, ei yksittäisiä toimenpiteitä. Kehittämisen tulee olla osa strategista kehittämistä. Osaamisen johtamisen kehittämisen tulee alkaa johtoryhmätasolta, jossa määritellään mitä tarkoitetaan, tavoitellaan, mitä halutaan tehtävän ja miten se organisoidaan. Sen jälkeen esimiehet valmennetaan osaamisen johtamiseen mm. selkeyttämällä tavoitteet ja toiminta, koulutuksella, kirjallisuudella, mentoroinnilla, oppailla ja säännöllisillä keskustelufoorumeilla. Asian tärkeys mitataan sillä kuinka paljon se on huomion kohteena ja puheissa läsnä, joten siihen on palattava riittävän usein. (Viitala 2008, 349 – 350.)

Visiolla ja strategialla on oppimista virittävä vaikutus. Visio tuottaa sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviivoja osaamisen kehittämiseksi. Koko yrityksen tason osaamisen määrittely on pohjana yrityksen muiden tasojen osaamisen määrittelylle. (Viitala 2007b, 176.) *Pelkkä osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan samalla on kehitettävä organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria.* Lisäksi on huolehdittava ihmisten hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Johtamisen ja toiminta-

edellytysten on oltava kunnossa, ennen kuin osaaminen voi kukoistaa. Lisäksi pitää huolehtia, että voimavaroja jää myös uuden oppimiselle, luovuudelle ja kokeiluille. (Viitala 2007b, 174.)

Yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja hyödyntäminen. Tiimeille tulisi antaa paljon vastuuta oman työnsä ja tavoitteiden kehittämistä. Samalla yksilöiden kehittymistä olisi aktiivisesti tuettava. Yrityksen koulutus ja esimiehen henkilökohtainen tuki tiimien ja yksilön kehittämisessä koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Se on myös yritykseen kuulumisen kannalta tärkeää. Johdon, esimiesten ja henkilöstön asiantuntijoiden olisi yhdessä arvioitava säännöllisesti kuinka hyvin henkilöstön osaaminen ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytetty strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Tiedon hyödyntämisessä on tärkeää luoda toimintamalleja ja prosesseja, joissa osaamista jaetaan ja kyseenalaistetaan sekä mietitään yhdessä jatkuvan parantamisen periaatteella, kuinka asioita voitaisiin tehdä toisin ja entistä paremmin. Usein kyse on toimintarutiineista, jotka pitää saada tavaksi toimia ja osaksi muita prosesseja. (Ojala & Ahonen 2005, 165 - 166.)

Ojala & Ahonen ja Ruohotie (2005, 166; 1998, 103) ehdottavat seuraavia menetelmiä osaamisen jakamiseksi päivittäisessä työssä:

- Perekäytys, työnohjaus, työnohjaus
- Työohjeet
- Työkummit, mentorit
- Vertaistuki, mentorointiryhmät
- Sisäinen valmentaja
- Mestari - Kisälli parit/ryhmät, toisen työn seuraaminen
- Ristiin oppiminen
- Vaihto-oppilastoiminta
- Työnkierto, uudelleen sijoittuminen
- Harjoittelu ja kokeilu
- Kehitysryhmät
- Opintopiirit
- Onnistumisten ja epäonnistumisten pohdinta
- Benchmarking
- Projektit, kehityshankkeet
- Sijaisena toimiminen
- Opintomatkat
- Ryhmätyöskentely

Kun osaamisen ylläpito vie yhä enemmän aikaa, ei sen kehittäminen voi tapahtua vain muodollisen koulutuksen muodossa. Entistä tärkeämmäksi muodostuu informaation, työssä tapahtuva oppiminen. Se edellyttää rakenteita, jotka tukevat toisilta ja yhdessä oppimista, osaamisen jakamista ja tiedon hankkimista sekä uuden opettelua kaikissa työprosesseissa. Rakennepääomaa kehitettäessä työssä oppiminen, erilaiset uuden osaamisen tuottamistavat ja osaamisen jakamisen toimintamallit ovat erittäin keskeisessä asemassa. (Ojala & Ahonen 2005, 163.) Myös Mankan (2006, 115) näkemys on, että suurin osa oppimisesta tapahtuu arjessa, kokemusten kautta.

2.3 Oppiva organisaatio

Kirjallisuudessa oppiva organisaatio kuvataan eräänlaisena organisaation ihannemallina, jota kohti johtajan tulisi organisaatiota kehittää. Sydänmaanlakka (2007, 55) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: Oppivalla organisaatiolla on taito sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksestaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan ydin. Virheitä saa tehdä, mutta niistä pitää oppia. Myös se on olennaista, miten nopeasti organisaatio voi toteuttaa tarvittavat muutokset. Asioiden nopea käytäntöön vienti, opitun soveltaminen ja edelleen kehittäminen on tärkeää. Oppiva organisaatio näkee muutostarpeet varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijat ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin muut.

Oppiva organisaatio osaa toteuttaa kaikkia eri oppimisen muotoja ja käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Se myös arvioi itseään ja toimintojaan ja käyttää tätä tietoa toimintansa kehittämiseen. Yritykset joissa toimintaa ohjaavat oppivan organisaation periaatteet pysyvät kilpailukykyisinä, uudistuvina ja innovatiivisina. (Ojala 2008, 78 - 79). Otalan (2000, 169) mielestä kyseessä on oppiva organisaatio, jos organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla siten, että organisaatio saavuttaa oppimisprosessien avulla entistä paremmin tavoitteensa.

Viitalan (2008, 39 – 40) näkemyksen mukaan oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat:

1. Strategian laadinnan prosessissa on oppiva ja tutkiva ote
2. Organisaatorakenteet ja toimintamallit tukevat oppimista

3. Sisäistä toimintaa arvioidaan ja havainnoista opitaan
4. Ulkoisesta toimintaympäristöstä hankitaan tietoa ja sitä analysoidaan
5. Ilmapiiri on oppimista tukeva ja osaamista on mahdollisuus kehittää

Oppivalla organisaatiolla on taito luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Oppivan organisaation oppimiselle olennaisia piirteitä ovat mm. järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista oppiminen, muiden kokemuksista sekä parhaista menetelmistä oppiminen ja tehokas tiedonkulku. (Viitala 2008, 39.)

Oppivan organisaation osaamisen ydin on huomisen osaamisen oppimisessa, ei tämän päivän osaamisen hallinnassa. Joka tapauksessa tarvitaan oppimista ja oppimaan oppimista, sillä pelkkä tieto, osaaminen ja niiden hallinta ei vielä riitä rakentamaan oppivaa organisaatiota. Tietäminen ja osaaminen ovat tärkeitä, mutta oppiminen ja oppimaan oppiminen ovat vielä tärkeämpiä. (Moilanen 2001, 48.)

Oppivan organisaation johtajan tärkein tehtävä on vision kirkastaminen koko organisaatiolle, että jokainen haluaa olla osa visiota. Oppivan organisaation johtajalla on useita eri rooleja. Visionäärin ja kommunikoinnin lisäksi hänen tehtävänänsä on valmentaminen, auttaa joukkuetta onnistumaan, auttaa ihmisiä ja tiimejä hankkimaan tarvittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja resursseja. Hän on mentor, yhteistyökumppani ja huoltaja, riskinottaja, tuloksentekijä ja roolimalli. Johdon oma oppiminen on tärkeää koko organisaation oppimiselle. *Oppivaa organisaatiota johtaa myönteinen, innostava johtaja, joka on ennen kaikkea ihmisten johtaja.* Johtaja on osaaja, joka osaa yhdistää osaamista, kuunnella ja oppia muilta. Hänen auktoriteettinsa ei synny kaiken tietämisestä, vaan nöyryydestä kysyä ja oppia. Johtaja ohjaa organisaation osaamis- ja tietoresurssia ja sen kehitystä. Hän on oppimisjohtaja, joka huolehtii siitä, että kaikki oppiminen kasautuu organisaation oppimiseksi ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Ojala 2000, 200.) Juutin & Rovion (2010, 25) mukaan useimmat esimiehet määrittävät itsensä hyviksi ihmisten johtajiksi, vaikka muut määrittävät heidät pääosin asioiden johtajiksi. JTO:n laajan johtajuustutkimuksen mukaan (yli 50 000 esimiestä) n. 50 – 60 % esimiehistä maassamme käyttää pääosin asioiden johtamiseksi luettavia menettelytapoja.

Oppivan organisaation johtajuutta kuvaavat seuraavat piirteet:

- Johtajuus on levittäytynyt laajalle, se on toimintatapa
- Ylimmän johdon tärkein tehtävä on yhteisen tahtotilan luominen ja kommunikoiminen

- Johtajalla on useita rooleja
- Johtaminen on valmentamista
- Keskijohdolla rooli on oppimisen edistäjä (Ojala 2000, 199.)

Oppivan organisaation johtamista voidaan tarkastella organisaation tai työntekijöiden näkökulmasta. Johtamista voidaan tarkastella neljän eri osa-alueen kannalta. Näitä ovat oppimisen suunta, oppimisen esteet ja keinot sekä oppimisen arviointi. Johdon organisaatiotason roolit ovat suunnan näyttäjä, kyseenalaistaja, edellytysten luoja ja kokonaisuuden arvioija. Yksilötason roolit ovat innostaja, herättäjä, keinojen osoittaja ja oppimisen arvioija. (Moilanen 2001, 168.)

2.4 Esimiestyö ja osaamisen johtamisen näkökulma

Osaamisen johtamisen näkökulmasta työntekijät siis oppivat, kun suunnat ja tarpeet ovat strategisella tasolla määritelty ja tietoa on saatavilla. Oppiminen ei kuitenkaan tapahdu ilman tukea. Nimenomaan esimies on organisaation kaikilla tasoilla olennaisessa asemassa luomassa ja ylläpitämässä alaisensa ja ryhmänsä osaamista. (Popper & Lippshitz 2000; Bryant 2003). Myös Van Winkelen (2006, 24 – 27) korostaa, että esimiehen rooli on erittäin tärkeä osaamisen johtamisessa, koska esimies pystyy sitouttamaan alaisiaan jatkuvaan, tehokkaaseen tiedon hyödyntämiseen ja jakamiseen.

Esimies on luonnollinen taho kantamaan tätä vastuuta, koska hän on riittävän lähellä tunteakseen alaisensa ja hänellä on valtaa vaikuttaa. Siitä huolimatta tämä vaatii aktiivista kehittämistä myös alaiselta itseltään. Esimies voi vaikuttaa organisaation oppimiseen kolmella tavalla; järjestämällä aikaa oppimista edistäviin asioihin, kohdentamalla niihin huomiota sekä palkitsemalla ja antamalla palautetta. (Popper & Lippshitz 2000).

Oppimista tukevan kulttuurin luominen on yksi osaamisen johtamisen tavoite, jota esimies on luomassa organisaatiossa. (Viitala 2008, 303). Myös Popper & Lippshitz (2000) korostavat, että esimiehen on tärkeää luoda ilmapiiriä, joka vaikuttaa organisaation oppimisprosessiin. Myös kollektiivinen osaamisen jakamisen kulttuuri on olennaista organisaation oppimiselle.

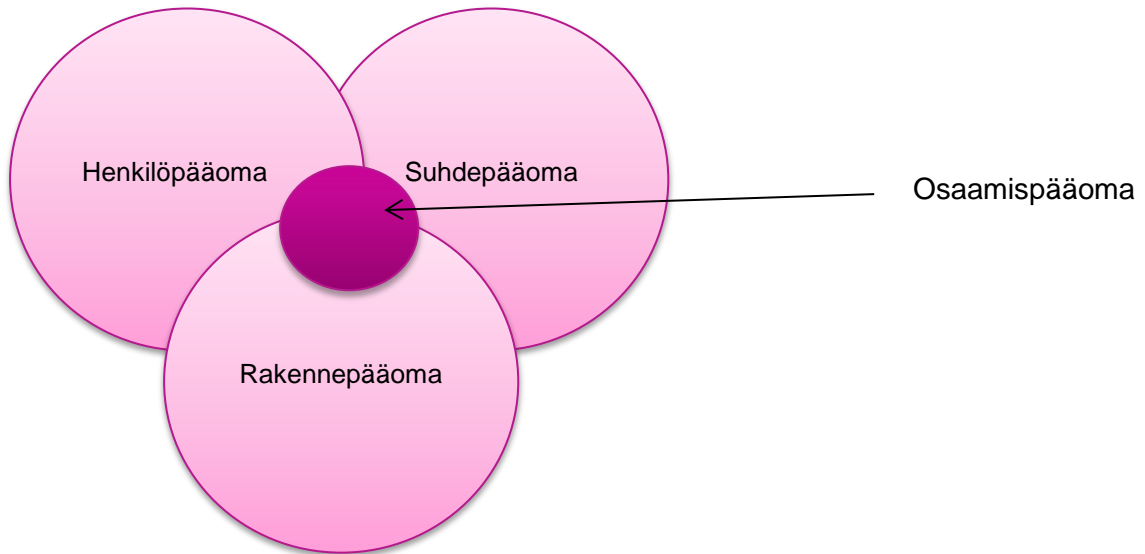
3 OSAAMINEN, INHIMILLINEN PÄÄOMA JA HILJAINEN TIETO

Osaaminen liittyy läheisesti inhimilliseen pääomaan ja hiljaiseen tietoon. Inhimillinen pääoma sisältää osaamisen lisäksi myös muita inhimilliseen toimintaan liittyviä osatekijöitä. Hiljainen tieto on tiedostamatonta, piilevää osaamista, joka olisi tärkeää saada näkyväksi. Lankisen ym. (2004, 33) mukaan henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet tärkeiksi tekijöiksi strategiassa ja toiminnan kehittämisessä.

3.1 Osaamisen merkitys

Osaaminen on tieto tai taito, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä tämä tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytäntöön. (Virtainlahti 2009, 23.) Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään erilaisista työtilanteista mahdollistaen hyvän työsuorituksen. (Ojala 2008, 50; Sydänmaanlakka 2009, 42.)

Osaaminen tarkoittaa myös yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö ei suoriudu tehtävistään yksin, joten osaaminen on yhä enemmän organisaation osaamista eli sen *osaamispääomaa*. (Ojala 2008, 47.) Ojalan (2008, 58) mukaan osaaminen koostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. (Kuvio 1). Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisistaan. Rakennepääomaa ovat yrityksen henkiset ja fyysiset rakenteet, teknologia, järjestelmät, toimintatavat ja kulttuuri. Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät osaamista ja joiden kanssa sitä voidaan kehittää. Tärkeintä on rakennepääoma, koska rakenteet määräävät toiminnan. Henkilöpääoman kannalta tieto ja osaaminen ovat olennaisinta. (Ojala & Ahonen 2005, 158).



KUVIO 1. Osaamispääoma
(Otala 2008, 58)

Järjestelmät ja tavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja ovat yritysten kilpailutekijöitä. Innovatiivisuus kulkee käsi kädessä oppimisen ja oivaltamisen kanssa. Innovatiivisuus on myös uusi tapa tehdä asioita paremmin tai eri tavalla kuin ennen. (Otala 2008, 24.)

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeintä on yrityksen strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky, joka rakentuu henkilöstön erinomaisten taitojen, syvän osaamisen ja monipuolisen kokemuksen varaan. Hyvien tulosten ja toiminnan laadun kannalta ammattitaitoinen, sitoutunut ja innostunut henkilöstö palvelee asiakkaita hyvin, osaa toimia itsenäisesti ja tehokkaasti sekä osaa ottaa huomioon muuttuvan tilanteen. Jatkuvassa muutoksessa menestys perustuu organisaation kykyyn toimia nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien, jolloin koko organisaation ja henkilöstön kyvykkyudet, osaamiset ja oppiminen ratkaisevat. (Lankinen ym. 2004, 36 – 37.) Lankisen ym. (2004, 35) mukaan yritykset suunnittelevat ja kehittävät liiketoimintansa hyvin, mutta kiinnittävät liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen pitkän tähtäyksen tavoitteiden mukaisesti.

Yrityksen osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä, että sitä pystytään kehittämään. On selvitettävä nykytila, mitä on ja mitä tarvitaan. Yrityksen mahdollisuudet lisätä ja varmistaa tarvittavaa osaamista ovat osaamisen kehittäminen, ostaminen, lainaaminen, tärkeän osaamisen sitouttaminen ja vanhentuneen osaamisen poistaminen. (Viitala 2008, 86 - 87.)

Ydinosaaminen ja ydinkyvykkyys ovat osaamista joka on kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Se on yrityksen kilpailuedulle ratkaisevaa osaamista, joka muotoutuu pitkän ajan kuluessa. Ydinosaaminen on tieto tai taito, joka erottaa yrityksen muista. Ydinosaamisen ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy organisaation ydinkyvykkyys. (Viitala 2008, 63 – 65, 82.) Sydänmaanlakan (2009, 260) näkemyksen mukaan ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaessaan lisäarvoa asiakkaalle. Se on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa menestyksekkään kilpailun.

Muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uuden hankkimiseen. Toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2008, 29.) Yritysten menestyminen tai epäonnistuminen riippuu nimenomaan siitä, miten he luovat, vaalivat, säilyttävät, jakavat ja vaihtavat tietoa. (Gamble & Blackwell 2001, 24). Myös Viitalan (2008, 91) mukaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä yhä useammin yksilöiden suorituskyky on kiinni juuri osaamisesta. Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein voidaan suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaan ja saada kilpailuetua. (Lankinen ym. 2004, 35).

3.2 Inhimillisen pääoman merkitys

Inhimillinen eli henkinen pääoma (human capital) muodostuu ihmisten osaamisesta, tiedoista ja taidoista sekä muusta inhimilliseen toimintaan liittyvistä tekijöistä kuten tunteista, motivaatiosta, asenteista, terveydestä ja hyvinvoinnista. Inhimilliseen pääomaan sisältyvät myös arvot eli asiat joita ihmiset pitävät tärkeinä. Ihmisellä täytyy olla myös tahtoa käyttää inhimillistä pääomaa työssään. (Myyry 2008, 6 - 7.) Mankan ym. (2010, 45) mukaan henkinen pääoma on organisaation tärkein voimavara. Sen syntyyn vaikuttavat osaaminen ja henkilöstön sitoutuneisuus.

Viitalan (2008, 99) näkemys on, että inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden osaamisesta, joka on koulutuksen ja kokemuksen tulosta. Se on tietoja, taitoja, asenteita, psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Se pitää sisällään ihmisten kyvyn toimia yhdessä ja tuottaa yksilöiden osaamisen ylittävää osaamista. Siihen sisältyvät myös luovuus ja innovatiivisuus.

Henkilöpääoman arvo on suurimmillaan silloin, kun ihmisten osaamisesta ja suorituskyvystä pidetään mahdollisimman hyvää huolta. Se edellyttää, että rakennepääoma

sisältää rakenteita ja järjestelmiä, jotka tukevat henkilöpääoman vaalimista ja kehittämistä. Tällaisia ovat mm. työterveyshuolto, osaamisen kehittämisjärjestelmät, johtamismalli, ilmapiiri ja palkitseminen. Vain se henkilöpääoma on yritykselle arvokasta, joka voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi ja jolla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle tarvitaan hyviä yhteistyösuhteita. Suhdepääoma taas edellyttää, että ihmiset voivat hyvin ja heillä on halu ja kyky luoda vuorovaikutussuhteita. (Ojala & Ahonen 2005, 90.)

Suhdepääoman syntyminen vaatii inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista rakenteiden avulla. Osa-alueiden leikkauspinta muodostaa organisaation aineettoman varallisuuden, joka tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Juuri sisäisten rakenteiden kehittäminen on yhteydessä yrityksen kasvuun ja menestykseen. Osaamisen johtamisen pitäisi kattaa kaikki aineettoman pääoman osa-alueet. Se on kuvattu kolmiona, joka leikkaa inhimillisen pääoman, sisäiset rakenteet ja suhdepääoman. Osaamisen johtamisen tavoitteena onkin kehittää ja vahvistaa osaamista kokonaisvaltaisesti ja edistää osa-alueiden leikkauspinnolla syntyvää tietoa. (Myyry 2008, 12.)

Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan vain 10 – 50 % vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50 – 90 % vaikutus. Siksi jokaisen organisaation on tärkeää pohtia, miten pitää huolta ja kehittää aineetonta pääomaa. (Manka 2011, 34.)

3.3 Hiljaisen tiedon merkitys

Osaamisen johtamisessa ei ole kyse johtamisesta vain mekaanisessa mielessä. Osaamisen johtaminen viittaa dokumentoimattomaan tietoon, intuitioon, empatiaan ja kokemukseen, jotka auttavat tekemään oikeita ratkaisuja. Hiljainen tieto on olennainen osa osaamisen johtamista. Dokumentoidun tiedon tulee kuitenkin olla päätöksenteon pohjana. Jos yrityksessä ei johdeta ihmisiä ja ideoita, jää yritystoiminnan ydin johtamatta. (Gamble & Blackwell 2001, 13.) Käsite hiljainen tieto perustuu englanninkieliseen termiin tacit knowledge. Hiljaisesta tiedosta voidaan käyttää myös käsitteitä hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen. (Virtainlahti 2009, 31, 37.)

Tieto on yleensä jaettu näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Käsitteen loi ensimmäisenä Michael Polanyi. Näkyvä tieto on formaalia ja systemaattista tietoa, kun taas hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiedostamatonta ja vaikeaa muotoilla näkyväksi. Hiljainen tieto pitää sisällään uskomukset, näkökulmat, arvot, mielipiteet, tuntemukset, intuitiot, aavistukset, kokemukset ja ideat. Hiljainen tieto on sitä, että *tiedämme enemmän kuin kykenemme kuvaamaan*. (Virtainlahti 2009, 54; Gamble & Blackwell 2001, 11.) Viitalan (2008, 131 - 132) näkemyksen mukaan hiljainen tieto vaikuttaa ihmisessä jatkuvasti, vaikka sitä ei ole ilmaistu eikä muotoiltu. Hiljaisella viitataan siihen, ettei se nouse helposti näkyviin, eikä ihminen sitä itsekään helposti tunnista.

Nonakan ja Takeuchin määritelmän mukaan hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeaa muotoilla ilmaistavaksi ja siirrettäväksi toisille. Hiljaista tietoa ovat subjektiiviset käsitykset, intuitiot ja aavistukset. Se on juurtunut yksilön kokemuksiin, toimintaan, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Nonakan ja Takeuchin mukaan tiedossa on kognitiivinen ja tekninen ulottuvuus. Tekniseen kuuluvat informaalit ja vaikeasti määriteltävät taidot eli taitotieto, joka kerääntyy vuosien kokemuksella. Kognitiivinen pitää sisällään toimintamalleja, uskomuksia ja odotuksia. Ne ovat niin syvällä mielessämme, että niitä pidetään itsestään selvinä asioina. (Virtainlahti 2009, 47.)

Eksplisiittinen eli näkyvä tieto määrittelee käsittelemämme asian ja tekee siitä siten näkyvää. Tietoa kutsutaan fokusoituneeksi, kun olemme fokusoituneet tietämiseen ja tietoisia siitä. Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välille on vaikea vetää tarkkaa rajaa. Polanyin mielestä ei ole olemassa kokonaan eksplisiittistä tietoa, vaan kaikki tieto on hiljaista tai siihen perustuvaa. Näkyvästä tiedosta voidaan käyttää termejä eksplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto tai täsmätieto, artikuloitu tieto tai julkinen tieto. (Virtainlahti 2009, 42 - 43.)

Käytännössä hiljainen tieto ilmenee monesti synonyyminä osaamiselle ja ammattitaidolle. Ammattitaidolla tarkoitetaan pitkälle edistyneen osaajan varmaa ja taitavaa työskentelyä. Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee sujuvaa. Työtehtävistä suoriutuminen ja laatu paranevat, päätöksenteko ja asiakaspalvelutilanteet tehostuvat. (Virtainlahti 2009, 47.) Hiljainen tieto karttuu kokemuksen myötä. Hiljainen tieto ei sitoudu pelkästään yksittäiseen ihmiseen, vaan myös työyhteisöön, toimintatapoihin ja prosesseihin. (Manka 2006, 119.)

Hiljaisen tiedon katoaminen on ikääntyvän ja eläkkeelle siirtyvän henkilöstön myötä syntynyt osaamisongelma. Tarvitaan ohjausta, uusia tapoja ja menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseksi nuoremmille. Hiljaisen tiedon myötä on koko osaamisen johtaminen noussut esille useilla eri aloilla. (Ojala 2008, 26.) Ojala & Ahonen (2005, 166) korostavat, että henkilöpääoman hallinnassa yksi oleellisimpia asioita on pitää huolta siitä, että kokemustieto siirtyy nuoremmille ennen kuin iäkkäämmät siirtyvät pois työelämästä.

Yrityksen arvokkain tietovaranto on piilevän tiedon varasto. Karkeasti arvioituna näkyvän tiedon varastojen arvo on vain 5 % ja loput 95 % perustuvat muihin tiedon muotoihin. (Manka 2006, 116.) Hiljaisen tiedon poistumisen estämiseksi osaamisen siirto on tärkeää. Usein vasta akuuttien tilanteiden eteen tullessa paljastuvat asiat, joihin hiljainen tieto liittyy. (Viitala 2008, 134.) Ojalan (2008, 52) mielestä ongelmallista on, että hiljaista ja tietoista tietoa on vaikea erottaa toisistaan.

Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska kaikki organisaation tieto on varastoitunut heihin. *Johtamisen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille hiljainen tietämys.* Kaikkea hiljaista tietoa ei voi kuitenkaan hallita ja johtaa, koska sitä ei pysty erottamaan ihmisistä. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa tulisi saavuttaa tasapaino, mitä siitä voidaan tuoda esille ja muuttaa eksplisiittiseksi ja mikä vaatii omakohtaisen kokemuksen tai mestarin läsnäolon, jotta se voidaan jakaa. Hiljaisen tietämyksen johtamisen onnistumiseksi organisaation on tiedettävä mitä osaamista siltä löytyy, kenellä tämä osaaminen on ja tunnistettava tietämyksessä oleva potentiaali. (Virtainlahti 2009, 74.)

Esimiehen tehtävä on tehdä hiljaisesta tiedosta tunnistettavaa ja näkyvää, jolloin hiljainen tieto saadaan organisaation käyttöön ja sitä voidaan hyödyntää. MacNeil (2004, 99) korostaa, että esimies on erittäin tärkeässä asemassa vaikuttamassa hiljaisen tiedon jakamiseen tiimeissä ja tätä kautta koko organisaation saavutuksiin.

4 YKSILÖN JA ORGANISAATION OPPIMINEN

Osaamisen johtamisen ja esimiestyön yhteyden ymmärtäminen vaatii osaamisen ja oppimisen tarkastelua sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilön ja organisaation oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta yksilön ja organisaation oppimisella on omat eroavuutensa.

4.1 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Osaamisen johtamisessa kaiken lähtökohta on yksilön osaaminen. (Viitala 2007, 170; Sydänmaanlakka 2009, 63; Virtainlahti 2009, 68.) Viitalan (2007b, 170) mukaan osaamisen johtamisen tärkein osa on ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Siksi kaiken ydin on yksilön oppimisessa ja osaamisen ymmärtämisessä. Mitään osaamista ei yrityksessä synny ilman yksilöä.

Oppiminen voidaan määritellä monella tavalla. Sydänmaanlakan (2007, 32 - 33) mukaan oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kypsymistä ja kasvua. Oppimista tapahtuu koko ajan ja se voi olla sekä suunnitelmallista että sattumanvaraista. *Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka muuttavat hänen toimintaansa.*

Oppiminen on kaiken uudistumisen lähtökohta. Yksilön on oltava valmis ihmettelemään ja kyseenalaistamaan ajattelu- ja toimintatapojaan sekä mentävä mukavuusalueensa ulkopuolelle. Keräämällä kokemuksia, arvioimalla ja refleктоimalla yksilö kasvattaa osaamistaan. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Uuden osaamisen luominen on käytännön innovatiivisuutta. Kaikissa yrityksissä etsitään tapoja tuottaa ja tehdä asioita tehokkaammin ja laadukkaammin, uusilla tavoilla. Luovan jännitteen kirkastaminen koko henkilökunnalle edellyttää luottamuksellista keskustelua ja tiedon jakamista. Luovuuteen ei voi käskeä, voi vaan luoda olosuhteet, jossa ihmiset uskaltavat olla luovia ja haluavat jakaa ja kyseenalaistaa näkemyksiä. (Ojala & Ahonen 2005, 169 - 170.)

Oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Se edellyttää myös päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Varsinkin kokemustiedon välittyminen vaatii epämuodollista ilmapiiriä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät edistä oppimista vaan johtavat sai-

rastamiseen ja puolustavaan käyttäytymiseen ja sitä kautta oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Huhujen keskellä keskitytään oman reviirin varjelemiseen, tiedon pimittämiseen ja syyllisten hakemiseen. (Manka 2011, 84 - 85.) Ojala & Ahonen (2005, 162) toteavat, että vaikka osaamisen ylläpito on jokaisen omalla vastuulla, pitää siihen varata myös työnantajan puolelta aikaa ja resursseja.

Ainoa keino tukea ja luoda osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia *oppimisprosesseja*. Osaaminen on aina oppimisen tulosta, jonka vuoksi oppimisprosessin ymmärtäminen on olennaista osaamisen johtamisen kannalta. Oppiminen on monimutkainen prosessi, jonka tekee monimutkaiseksi oppija itse historiansa ja ajatusmallinsa kanssa. Aikuisen oppimisen tukeminen voi tapahtua ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. Nykypäivänä puhutaan transformatiivisen eli uudistuvan oppimisen välttämättömyydestä, jossa ihmisen pitää kyseenalaistaa aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan ja luoda uudenlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun. Tällä hetkellä laajaa kannatusta on saanut konstruktivistinen oppimiskäsitys, jonka mukaan ihminen on oppimisessa tietoinen ja tavoitteellinen, aktiivinen toimija, joka havaintojensa perusteella rakentaa ilmiötä kuvaavia sisäisiä malleja. (Viitala 2008, 135 – 136.) Mankan (2006, 111) mukaan kulloinkin vallalla olevat käsitykset ihmisen oppimismahdollisuuksista vaikuttavat oppimiseen työyhteisössä. Oppimisprosessin tehokkuus riippuu organisaation johdon ja esimiesten kyvystä luoda edellytyksiä inhimillisten resurssien kehittymiselle, innovatiiviselle toiminnalle ja luovuudelle. (Ruohotie 1998, 16).

Oppimisprosesseista tunnetuimpia on Kolbin malli. Sen mukaan tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Siinä oppiminen liitetään käytännön kokemuksiin ja oletetaan että oppijalla on työ- tai toimintakokemusta, hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja hän on motivoitunut kehittämään itseään. *Motivaatio* eli halu oppia on kaiken oppimisen lähtökohta, eikä sitä ilman oppiminen ole mahdollista. Kaikki alkaa *kokeuksista*, siitä että meillä on halu oppia niistä. Sen jälkeen pitää olla aikaa *arvioinnille*, aikaa pohdiskella ja hankkia kokemukseen liittyvää tietoa. Tämän jälkeen tiedot pyritään *sisäistämään* ja *ymmärtämään*. Seuraava vaihe on *soveltaminen*. Tietoa kokeillaan käytäntöön ja sovelletaan eri tilanteissa. Oppimista vahvistavia tekijöitä on neljä. Tarvitaan oppimishalua eli motivaatiota, onnistumiskokemuksia, oppimaansa pitäisi päästä kokeilemaan ja lopuksi olisi hyvä dokumentoida oppiminen, josta se on tarpeen tullen otettavissa käyttöön. (Sydänmaanlakka 2007, 37 – 39.)

Oppimisprosessien pohjalta on kuvattu erilaisia oppimistyyliä. Niistä yksi on Peter Honeyn ja Alan Mumfordin kehittämä. Siinä ihmiset jaetaan neljään perustyyppiin, jotka ovat aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. *Käytännön toteuttaja* oppii parhaiten toiminnan kautta ja pyrkii käytännön ratkaisuihin. *Harkitseva pohdija* oppii parhaiten kun saa kerätä ja arvioida tietoa rauhassa, hän seuraa sivusta ja analysoi eikä hän sopeudu nopeisiin muutoksiin. *Looginen ajattelija* oppii parhaiten järkeilemällä ja rakentamalla loogisia malleja. Hän haluaa kysellä, kokeilla ja analysoida ja haluaa sisäistää asiat kunnolla. *Aktiivinen osallistuja* oppii parhaiten kokeilemalla, hän oppii haasteellisista tehtävistä ja haluaa olla monessa mukana. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa arvioimaan, missä ja miten opimme parhaiten. Se auttaa myös kehittämään tyyliä, jota emme yleensä käytä. Tehokas oppiminen edellyttää koko prosessin läpikäyntiä ja kaikkien oppimistyylien hallintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 41 - 42.)

Työssä tarvittavaa osaamista on kuvattu myös termillä työelämäkvalifikaatiot, joka tarkoittaa työntekijän työssä ja organisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Ammattitaito koostuu monen tyyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty mm. yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset ovat niitä, joita tarvitaan joka tehtävässä mm. ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot tai paineensietokyky. Tehtäväkohtaiset taidot liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan, joista osaa voidaan kutsua osaamisiksi ja osa niistä taas on henkilökohtaisia kykyjä. Yhteisesti näistä voidaan puhua käsitteellä valmiudet. Ammattitaito on joukko valmiuksia joiden avulla ihminen suoriutuu tehtävästään. Kvalifikaatioihin liitetään usein tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on lyhytaikainen ja tilannekohtainen. Osaaminen ilmenee parhaiten myönteisen asenteen ja motivaation varassa ja myös vaikuttaa niihin. (Viitala 2007b, 179 - 180.)

Ihmisen oppimiseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Uusi tieto omaksumaan käyttämällä aiemmin opittua tietoa. Tietoa ei voi siirtää kenellekään. Sen vuoksi olisi tärkeää tietää, mitä oppija on aikaisemmin oppinut ja millaiset tavat hänellä on hahmottaa maailmaa. Reflektointi, joka tarkoittaa kokemusten peilaamista ja arviointia auttaa korjaamaan mahdollisia vääristymiä. Sen vuoksi yhteistoiminnallisuus edistää oppimista; yhdessä voi nähdä selkeämmin kuin yksin. (Manka 2006, 114.)

Modernin oppimiskäsityksen mukaan oppimiseen vaikuttavat:

- Yhteistoiminnallisuus
 - Reflektiivisyys
 - Aktiivisuus
 - Monitasoisuus
 - Siirtovaikutus
 - Tavoitteellisuus
 - Tilannesidonnaisuus
 - Konstruktivisuus
- (Manka 2006, 114.)

Kaikkein kriittisimmissä osaamisissa, joissa on tärkeää, että mahdollisimman moni oppii ainakin jollain tasolla ko. osaamisalueen asioita, tulisi myös huomioida ihmisten yksilöllisyys ja luoda erilaisia mahdollisuuksia hankkia osaamista. Toiselle sopii parhaiten kurssi- ja koulumuotoinen opiskelu toinen taas oppii paremmin työtä tekemällä tai kokeilemalla. Toinen oppii paremmin yksin, toinen ryhmässä. Erilaisuuden huomiointi tuo myös yhteisen oppimisen kannalta parhaan tuloksen. (Ojala & Ahonen 2005, 164.) Moilasen (2001, 95) mukaan oppimisen keinoja ovat mm. sisäinen ja ulkoinen koulutus, erilaiset uudet työtehtävät ja projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu.

Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Sen on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolena ovat esimiehen lisäksi työntekijä eli alainen. Alais-taidoista käytetään myös nimitystä kanssalaistaidot, työelämätaidot tai työyhteisötai-dot. Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös työyhteisötai-tojen kehittämistä. Nykyisin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys osaamisessa on kasvanut. (Manka 2011, 115 – 129.) Vuorovaikutustaidot ovat omaehtoisen uudis-tumisen ja oppimisen keskeisiä elementtejä. Avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä on palautteellisuus. (Manka 2006, 145.)

Sarala & Saralan (2001, 151) mukaan yksilön oppimista voidaan edistää seuraavien periaatteiden avulla:

1. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteistoiminnalliseen ongelmanratkaisuun, hoitaa johtamiseen liittyviä tehtäviä ja osallistua jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

2. Työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon.
3. Työntekijöitä rohkaistaan tarkastelemaan omaa työtään eri näkökulmista.
4. Työntekijät voivat kysyä ja he saavat palautetta toiminnastaan.
5. Työntekijät voivat ajatella kriittisesti ja reflektiivisesti. He voivat kyseenalaistaa asioita ja osallistua ongelmanasetteluun ja asioiden uudelleen jäsentelyyn.
6. Työntekijöillä on mahdollisuus kokeilla ilman seuraamuksia.
7. Työntekijöillä on tilaisuus oman työnsä yhteydessä oppimaan oppimiseen ja ongelman ratkaisuun.
8. Työntekijät luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. Tässä ilmapiirissä omat ja toisten tunteet otetaan huomioon.
9. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvaan oppimiseen ja ottamaan vastuuta työstään.
10. Oppimista tuetaan ohjaajien, valmentajien ja pienryhmätoimintojen avulla.

London & Smither (1999) korostavat, että esimies voi edistää yksilön oppimista mm. antamalla alaisilleen haastavia työtehtäviä, osallistamalla heitä suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja antamalla tukea heidän taitojensa kehittymiselle.

Esimiehen on siis tärkeää ymmärtää oppimisprosessia pystyäkseen tukemaan alaisiaan mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi hänen tulee tiedostaa, että ihmisillä on useita erilaisia tapoja oppia, jonka vuoksi esimiehen on tärkeää löytää oikeanlaiset, yksilölliset keinot tukea alaisiaan oppimisessa ja kehittämisessä. Viitalan (2002, 86) näkemys on, että esimiehen tulee olla osaamisen kehittymistä tukiessaan tasapuolinen, mutta heikoimmin suoriutuvat kaipaavat tukea eniten.

4.2 Yksilön oppimisesta organisaation oppimiseen

”Liiketoiminnan ydin on oppiminen ja kaikki muu on seurausta siitä.” Harrison Owen

Organisaation oppiminen on organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen on sitä, että organisaatiolla on valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä. (Sydänmaanlakka 2009, 44.) Lankisen ym. (2004, 63) mukaan koko organisaation osaaminen on organisaation jäsenten osaamisesta ja kyvykkyydestä syntyvä kokonaisuus, joka muodostuu vuorovaikutuksessa suuremmaksi kuin osiensa summa. Tämä edellyttää, että johtaminen ja ilmapiiri luovat sille edellytykset. Oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen siirtyy ryhmien osaamiseksi ja siitä organisaation kulttuurien, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi. (Viitala 2008, 175).

Taidot, osaaminen ja kokemus siirtyvät erittäin hitaasti organisaation sisällä yksilöiltä toiselle ja työyhteisöstä toiseen. Tarvittaisiin useita keinoja ja ohjelmia, jotta organisaatiossa hankittu taito ja osaaminen saataisiin nopeasti siirtymään mahdollisimman monelle. Yritysten tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota nykyisen tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämiseen uudelle sukupolvelle. (Lankinen ym. 2004, 34.)

Organisaation tärkein oppimisyksikkö on tiimi. Tiimissä työskentely ja oppiminen edellyttävät hyviä yhteistoimintataitoja ja luottamusta. Organisaation oppiminen tarkoittaa uusien prosessien ja toimintatapojen käyttöönottoa. Se on ydinosaamisen määrittelyä ja oppimista tukevien arvojen korostamista. Siihen liittyy myös ohjeistamista ja asioiden vakiinnuttamista. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Tiimien onnistumisen tunnusmerkiksi koetaan erityisesti tiimin jäsenten keskeinen yhteisvastuu, itseohjautuvuus, toisten kannustaminen ja osaamisen hyödyntäminen. Periaatteet ja pelisäännöt on sovittu, niitä käytetään, seurataan ja kehitetään. Oleellista on yhteinen käsitys tulevaisuudesta, luottamuksen ilmapiiri ja sitoutuminen toimintaan. Tiimin tulisi arvioida suoritustaan ja antaa toisille palautetta. (Lankinen ym. 2004, 86.)

Myös tiimin osaaminen on tietoja, taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja. Tiimin osaaminen on yksilöiden kumuloitunutta ja yhteistä osaamista. Se on jaettua osaamista joka perustuu yhteiseen tulkintaan. Usein se on hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Kun hiljainen tieto muutetaan havaittavaksi, siitä tulee organisaation osaamista. Myös tiimin tasolla yhdessä oppiminen on tärkeä osaaminen. Organisaation osaaminen on dataa, informaatiota ja tietoa. Se on toimintatapoja ja prosesseja, joista on tullut tapa toimia. Siihen kuuluvat myös arvot ja kulttuuri, joiden mukaan toimitaan. Myös organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot ovat osa osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

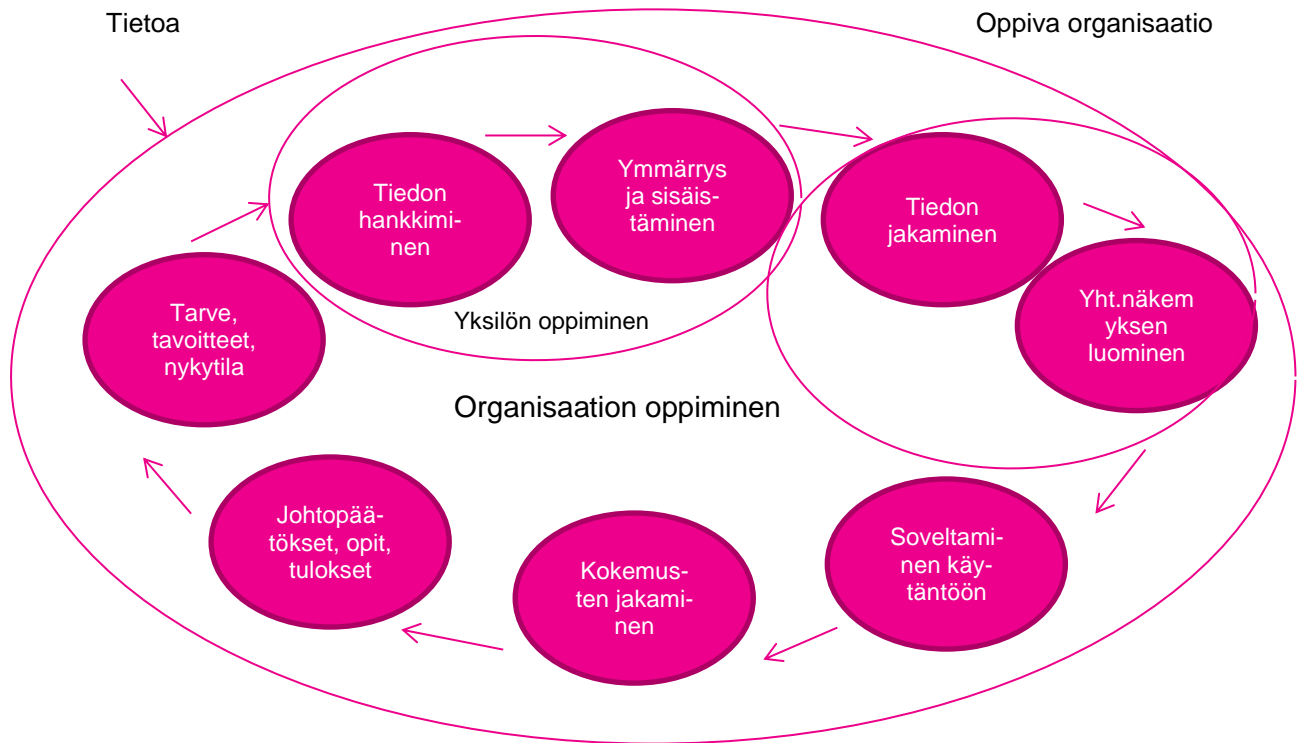
Tiimimäinen toimintatapa tukee oppimista, jota hierarkkisessa organisaatiossa on lähes mahdoton saavuttaa. Syynä on, että organisaation rakenteet estävät oppimista. Luovat ja nopeat ratkaisut edellyttävät päätösten tekemistä lähellä toimintaa. Valtuuksien puuttuminen voi lisätä avuttomuutta ja passiivisuutta. Vuoropuhelun taito edellyttää näkemysten jakamista, kyseenalaistamista ja toisten kuuntelemista. Sen sijaan tietojen pantaaminen estää oppimista. Ilmapiirikyselyissä moititaan usein tiedon kulkua. Tämä voi johtua siitä, että tiedon saaminen on tunnevaltainen kokemus. Ihminen kokee saavansa enemmän tietoa silloin, kun on mukana vaikuttamassa työtään koskeviin päätöksiin. (Manka 2006, 124.) Myös MacNeil (2004, 99) toteaa, että

osaamisen edistämiseksi esimiesten tulisi päästä pois kontrolloivasta ja käskyttävästä johtamistyylistä.

Organisaatioissa tapahtuva oppiminen syntyy pääosin vuorovaikutusprosessissa. Ryhmässä oppimisen tehokkuus riippuu siitä, millaiseen reflektioon siinä kyetään. *Reflektointi* on tietoista ja arvioivaa tarkastelua, joka kohdistuu tekemiseen ja saatuihin kokemuksiin. Parhaimmillaan oppivassa ryhmässä arvioidaan tavoitteita, strategioita, prosesseja ja uudistetaan niitä. Reflektiokyky ei ole helppoa saavuttaa. Ongelmana on usein se, että reflektiota vaativat tilanteet ovat ongelmatilanteita, jotka ovat sävyllään negatiivisia. Organisaation oppimisen tärkeimmäksi tekijäksi on toistuvasti nostettu *dialogi eli vuoropuhelu*. Se tarkoittaa kokemuksellista vastavuoroisuutta toisten kanssa. Se on syvällistä ja aitoa, kun taas keskustelu on pinnallista. Dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten esiintuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. (Viitala 2008, 166, 183 - 187.)

Myös Sydänmaanlakan (2009, 196 - 198) mukaan tiimin tulee pystyä avoimeen dialogiin. Hänen mukaansa yhdessä ajattelemisen taito on dialogissa tärkeää, mutta todellisuudessa se on työyhteisöissä melko harvinaista. Dialogille on tyypillistä luovuus ja innovatiivisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemista, reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä ja olemista sekä merkityksien etsimistä.

Huomionarvoista on, että organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. (Ojala 2000, 169; Ruohotie 1998, 49). *Organisaation oppiminen on organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen tavoitteiden saavuttamiseksi*. On olemassa lukuisia esimerkkejä (mm. Kodak, IBM) siitä, että pelkkä yksilön oppiminen ei johda menestykseen, jos yksilöt eivät oppineet toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaatio ei uusiutunut eikä oppinut riittävän nopeasti. Organisaation oppiminen ei myöskään ole sama kuin oppiva organisaatio. Organisaation oppiminen on yksi tärkeä osa oppivaa organisaatiota. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, miten se luo uutta tietoa ja uutta osaamista. Oppiva organisaatio taas kuvaa niitä työyhteisöissä käytettäviä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. (Ojala 2000, 169.) Ojala (2008, 75) kuvaa organisaation oppimista kehänä, joka sitoo yhteen yksilön ja organisaation oppimisen. (Kuvio 2). Tutkimusten mukaan esimiehet eivät kovin hyvin suoriudu siitä, että tavoitteet muodostuisivat ryhmän yhteisiksi tavoitteiksi ja alkaisivat innostaa heidän johtamiaan henkilöitä. (Juuti & Rovio 2010, 9).



KUVIO 2. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)

Jotta organisaation oppimista voisi tukea, pitää hahmottaa ensin mitä organisaation oppiminen on. Oppimisprosessi tulee ymmärtää yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Tällöin sitä voi tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen kautta. Lisäksi tulisi luoda suotuisa oppimisympäristö. Suorituksen johtamisen lähtökohta on työ ja tehtävät, päähuomiossa on yksilö. Osaamisen johtamisen lähtökohta on visio ja strategia ja päähuomiossa organisaatio. Tiedon johtamisessa lähtökohtana on tieto ja kokemus joka on organisaatiossa, mutta tarkastellaan tiimitasolla. Kaikki nämä prosessit ovat hyvin lähellä toisiaan ja tukevat oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 24, 56.) Sydänmaanlakan (2009, 61) mukaan oppimisprosessin ohjaamisesta on tullut yksi avainosaaminen kaikille organisaatioille.

Organisaation oppimisen tasoja ja hallittavia prosesseja on neljä. Näitä ovat oppiminen ja soveltaminen, tulkitseminen ja jakaminen, yhdistäminen ja käytäntöön vieni sekä ohjeistaminen ja vakiinnuttaminen. Yksilötasolla pitää tukea yksilön oppimista ja opitun viemistä käytäntöön. Tiimitasolla on tuettava yhteistä tulkintaa ja tiedon aktiivista jakamista. Tiimitasolla myös osaamisen yhdistely ja käytäntöön vieni on tärkeää. Organisaatiotasolla olennaista on uusien toimintatapojen ohjeistaminen, käyt-

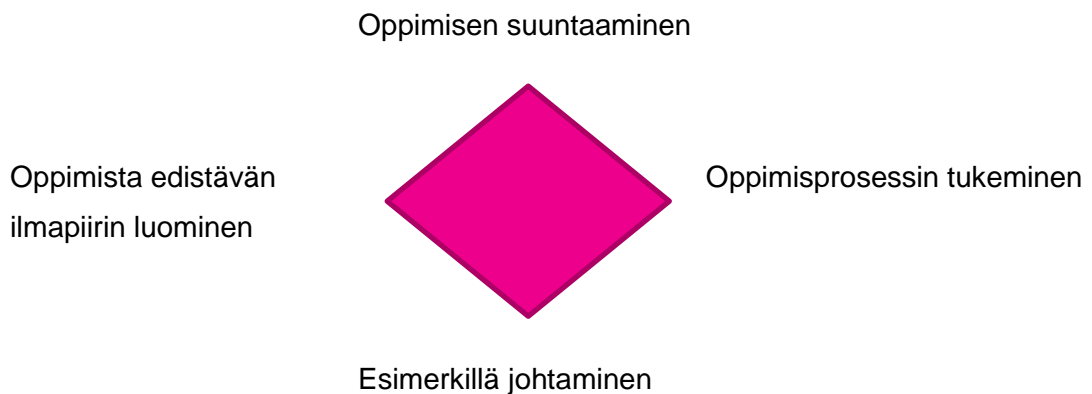
töönotto ja vakiinnuttaminen. Organisaation oppimisessa on olennaista hiljaisen ja yksilöllisen tiedon muuttaminen havaittavaksi ja koko organisaation tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2009, 62.)

Organisaatiot pystyvät oppimaan samoin kuin yksilöt ja tiimit, jos ne nähdään elävinä organismeina. Näin ollen ne ovat avoimia systeemejä ja elävät vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius hankkia koko ajan uutta osaamista. Organisaation oppimisen lähtökohtana on organisaation *toiminta*, josta kerätään systemaattisesti palautetta. Palautejärjestelmän tuottama tieto *tulkitaan* yhdessä. Tältä pohjalta organisaation *ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista kehitetään*. Organisaation oppimisessa palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat tärkeässä asemassa. Lisäksi on tärkeää strateginen oppiminen; johdon ja henkilöstön kyky lukea heikkoja signaaleja ja uusiutua nopeasti. Yksilö- ja tiimioppinen sekä organisaation oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta organisaation oppiminen ei ole yksilö- ja tiimioppisen summa. (Sydänmaanlakka 2007, 53 – 54.)

Työyhteisön oppimisen perusta on kulttuuri, joka kannustaa jatkuvaan ja omaehtoiseen yksilö- ja ryhmätason reflektioon ja aktiiviseen tiedon etsimiseen sekä kokeiluihin. Ratkaisevaa on, miten yrityksessä kyetään tukemaan osaamisen karttumisen ja leviämisen prosessia eri rajapinnoilla. Näitä rajapintoja ovat mm. yksilön ja ryhmän välinen rajapinta, ryhmien keskinäiset rajapinnat sekä ihmisen ja organisaation rakenteiden ja systematiikkojen väliset rajapinnat. Yrityksessä oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma. (Viitala 2008, 166.) Sydänmaanlakan (2009, 254) mukaan organisaatiokulttuuri on joukko perusolettamuksia, arvoja ja käyttäytymismalleja, jotka tietty ryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti.

Viitala (2008, 312 – 323) jakaa organisaation oppimista edistävän johtamisen keskeiset elementit on neljään osaan. (Kuvio 3). *Osaamisen suunnan selkiyttäminen* pitää sisällään sen, että esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suunta- viivoja. Tällä on kolme sisältöä; tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. Yrityksen visio, strategiat, tavoitteet, asiakkaan tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessia koskeva palaute muodostavat tärkeimmän kehyksen yrityksen osaamisen kehittämiseksi. *Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen* muodostaa toisen ulottuvuuden. Se sisältää kaksi tehtävää: koko yhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhteiden

rakentamisen. Oppiminen on yhteisöllinen ilmiö, jonka vuoksi osaamisen johtamisen kohde on työyhteisö kokonaisuudessaan. Yhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys, koska oppiminen onnistuu parhaiten turvallisessa ja luottavassa ilmapiirissä. *Oppimisprosessien tukeminen* on osaamisen johtamisen kolmas ulottuvuus. Tämä pitää sisällään ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Olennaista on mitä osaamista pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa sekä osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen. *Esimerkillä johtaminen* on perusta edellisille tehtäväalueille. Olennaista on miten esimies suhtautuu työhönsä ja kehittymiseensä. Tämä tuo myös uskottavuutta osaamisen johtamiseen. (Viitala 2008, 312 – 323.)



KUVIO 3. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala 2008, 313)

Oppiminen tarvitsee systematisointia: infrastruktuuria, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus kehittää itseään. Tämä sisältää myös työssä oppimisen väylien määrittelyn, *koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä*. Oppimiselle suotuisassa organisaatiossa vaihdetaan tietoja, annetaan palautetta, kokeillaan uusia taitoja ja opitaan epäonnistumista. Erityisen tärkeää on autonomia, eli jokaisella pitäisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Tämä lisää työn hallinnan tunnetta, jonka on suoraan todettu vaikuttavan oppimiseen ja aktiivisuuteen. (Manka 2006, 124.)

5 OPPIMISTA TUKEVA ESIMIESTYÖ

Johtajuuden määritelmässä korostuvat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Johtajuus nähdään nykypäivänä prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän jäseniin niin, että tavoitteet saavutetaan. Johtajuuden alue, joka toteutuu vuorovaikutuksessa johtajan ja johdettavien välillä, käytetään myös nimitystä esimiestyö- tai toiminta. (Viitala 2008, 296 – 297.) Ruohotien (1998, 148) näkemys on, että alaisten kehittämis- ja oppimisvalmiuksien edistäminen on yksi tärkeimpiä johtamistyön haasteita.

5.1 Johtajuus muutoksessa

Johtajuuden kolme ulottuvuutta ovat ihmiset, asiat ja muutos sekä kehitys. Johtajuuden muutosulottuvuuteen liittyy johtajan kyky havaita uusia mahdollisuuksia, kehittämistarpeita, rohkeus ja aktiivisuus tarttua niihin, ideointikyky, kyky saada aikaan yhteistyötä sekä yleinen visionäärisyys. Viimeisten viidentoista vuoden aikana on jouduttu opettelemaan uusi viitekehys ja ote johtamis- ja esimiestyössä. (Viitala 2008, 299 – 300.) Viitalan (2002, 108) mukaan nykypäivän johtajuus on lähentynyt opettajuutta; johtamisessa ja opettamisessa on paljon yhteisiä piirteitä.

Kun osaaminen vanhenee vauhdilla, tarvitaan yhä enemmän keinoja uusia osaamista päivittäisen tekemisen ohella. Tämä siirtää vastuu HR - osastoilta linjaesimiehille ja ihmisille itselleen. Esimiesten ja tiimin vetäjien tulee toimia valmentajina ja oppimisen ohjaajina. (Ojala & Ahonen 2005, 164 – 165.) Vastuun kantaminen alaisensa kehittämisestä on keskeinen osa esimiestyötä. Jokaisen esimiehen on tiedettävä olevansa vastuussa jokaisen alaisensa kehittämisestä ja kehittämisestä. On kuitenkin luonnollista, että jokainen yksilö ensisijaisesti vastaa itse itsestään ja omasta kehittämisestään. (Lankinen ym. 2004, 63.)

Ylimmän johdon rooli on osaamisen johtamiselle keskeinen. Siitä huolimatta, sekään ei pysty viime kädessä huolehtimaan, mitä yrityksen eri yksiköissä käytännön tasolla lopulta tehdään. Kunkin yksikön esimiehen rooli on lopulta ratkaiseva. Osaamisen johtaminen koskee siis yrityksen kaikkia esimiehiä. (Viitala 2008, 297.) Ongelmana on, että organisaatioissa on paljon tietoa, taitoa ja kokemusta, joita pitäisi hyödyntää, mutta esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta estävät tiedon taidon ja kokemuksen käytön. (Lankinen ym. 2004, 34.)

Osaamisen kehittämisen tarpeet kulkevat samaa tahtia jatkuvien muutosten kanssa. Esimies on oikea henkilö käynnistämään keskusteluja ja kehittämistoimenpiteitä, silloin kun niitä tarvitaan. Oppimisen ja poisoppimisen haasteiden kasvaessa tarvitaan osaamiseen liittyvää tarkoituksellista toimintaa. Arjen johtamiseen tulee mukaan myös osaamisen suunnittelua, oppimisen tukemista ja osaamisen riittävydestä huolehtimista. (Viitala 2008, 299.) Nykypäivän johtajien tulee pystyä käyttämään johtamistaitojaan työntekijöiden innostamiseen, motivoimiseen sekä yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen. Jokaisen esimiehen tulee nähdä itsensä tämän suhteen vastuunkantajana. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 8.)

5.2 Esimiehen keinot johtaa osaamista

Oppimista tukeva johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaisten kanssa *selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee yksilön sekä ryhmän oppimisprosesseja*. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja luomalla jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja malleja yhdessä alaistensa kanssa. Lisäksi hän *innostaa alaisiaan kehittymään myös omalla esimerkillään*. (Viitala 2008, 302.) London & Smither (1999, 8) korostavat, että esimies pystyy vaikuttamaan useisiin tekijöihin, jotka tukevat yksilön kehittymistä.

Muun johtamisen lisäksi esimiehen tulee suunnitella osaamista, tukea oppimista ja huolehtia osaamisen riittävydestä. Esimies on avainasemassa luomassa *oppimista tukevaa kulttuuria työyhteisöön*. Kulttuuri yhdenmukaistaa ja suuntaa työyhteisön jäsenten ajattelua ja toimintaa. (Viitala 2006, 299 – 303.) Parhaimmillaan kulttuuri edistää organisaation oppimista, sopeutumiskykyä ja parantaa työntekijöiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie 1998, 18). Kulttuuri pitää sisällään työpaikan toimintatavat, työmoraalin, työtä ohjaavat säännöt, vuorovaikutustavat ja suhteet asiakkaisiin sekä sidosryhmiin. Työyhteisön kulttuuri luo pohjan ilmapiirin kehittymiselle työyhteisössä. (Nummelin 2007, 72.) Juuti (2010, 135) toteaa, että hyvä ilmapiiri syntyy esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen seurauksena.

Esimiehellä tulisi olla tarvittavaa taitoa ja kokemusta yksikkönsä ihmisten kehittämisestä. Samalla olisi huolehdittava, että alaisten osaamisen kehittäminen on yksilöllistä. (Lankinen ym. 2004, 84.) Lankisen ym. (2004, 53) mukaan johtamisen perustana tuleekin olla henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen arvostaminen. Jatkuva oppiminen edellyttää myös vastuullista ja oma-aloitteista kehityspyrkimystä kaikilta

työntekijöiltä. Esimiehen tavoitteena pitäisi olla olosuhteiden tekeminen jatkuvalla oppimiselle suotuisiksi siten, että työyhteisön oppiminen ei olisi esimiehen aktiivisuudesta kiinni. (Viitala 2008, 303.)

Yksilöt ovat keskeisessä asemassa muutoksen tekijöinä, jonka vuoksi esimiesten on ymmärrettävä yksilöiden ja heidän oppimisensa arvo ja opetettava johtamaan heitä oppivina yksilöinä. Työntekijät tarvitsevat kannustavia ja oppimista tukevia johtajia, jotka kantavat vastuun muutos- ja oppimisvalmiuksien kehittämisestä. Oppijoiden ja oppimisen johtaminen on niitä toimenpiteitä, joiden avulla yksilöä autetaan onnistumaan oppimisessaan. Toimenpiteet liittyvät yksilön perusluonteen ymmärtämiseen, yhteiseen tavoitteen asetteluun, motivaatioperustan rakentamiseen, oppimisen esteiden analysointiin ja poistamiseen, yksilöllisten oppimiskeinojen valintaan ja oppimisen arviointiin. (Moilanen 2001, 123.)

Rutiineille rakentuva uusintava oppiminen ei riitä. Niinpä organisaation olisi opittava yhdessä kollektiivisesti. Oppimista voidaan tukea kiinnittämällä huomiota johtamiseen, organisaatioon ja ilmapiiriin. *Johtamisessa* olennaista on yhteinen oppimisen suunta; visio, strategia ja arvot, esimies tukijana ja esimerkkinä sekä epävarmuuden hallinta. *Organisaatiolle* merkityksellistä on oppimisen infrastruktuurin luominen, kokeilemisen edistäminen ja tukeminen, autonomia, vaikuttamisen mahdollisuus. *Ilmapiirille* keskeistä on keskusteleva käytäntö ja yhteisöllisyys, tiedon vapaa kulku ja reflektioivat rakenteet ja arviointitavat. (Manka 2006, 121.)

Moilasan (2001, 124) mukaan oppimisen johtamisessa on tärkeää tietoisuus ja systemaattisuus. Oppimista ja muutosta pitää edesauttaa kaikilla mahdollisilla tavoilla. Muutos vaatii uusia oppimista tukevia toimintamalleja ja oppimisesta ja sen tukemisesta kiinnostuneita esimiehiä. Tämän lisäksi esimiesten oma toimintamalli vaikuttaa siihen, miten työyhteisö suhtautuu kehitykseen ja muutokseen. Esimerkki on uskottavampi, kuin sanalliset ajatukset. Kehityksen suunnan etsiminen, tukeminen, ohjaaminen ja kannustaminen ovat tärkeitä asioita. Ruohotie (1998, 107) korostaa, että itseään kehittävä esimies on vastustamaton esimerkki organisaation muille jäsenille.

Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. *Keskustelua* voi sanoa tärkeimmäksi ja myös ainoaksi osaamisen johtamisen keinoksi. Oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaation avulla. Lisäksi esimies luo rakenteita ja malleja, jotka varmistavat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua. Tällaisia ovat mm. kehityskeskustelut,

suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. Myös palautteen antaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimies on tärkeä tiedonkäsittelyprosessien kannalta. Hän myös rakentaa toimintamalleja, joissa rakentava reflektio ja osaamisen jakaminen on mahdollista. (Viitala 2006, 341.) Aarnikoivun (2010, 32) mukaan työyhteisön ristiriidat ja motivaatio-ongelmat johtuvat lähes poikkeuksetta puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tai sen puuttumisesta kokonaan.

Esimies suuntaa oppimista keskustelemalla tavoitteista, luomalla tavoitteita selventävää ja arvioivaa keskustelua ja rakentamalla toimintamalleja ja tilanteita, joissa tätä keskustelua syntyy. Esimies käy jatkuvaan reflektioon johdattavaa keskustelua työyhteisössään. Hän rakentaa tilanteita, joissa jatkuva reflektio ja osaamisen jakaminen mahdollistuvat. Oppiminen on mahdollista turvallisessa ja luottavassa ilmapiirissä, jota voi edistää vuorovaikutuksen keinoin. *Esimiehen ensimmäinen haaste on opettaa työntekijät puhumaan ääneen asiasta nimeltä osaaminen.* Osaamiselle on löydettävä sisältö ja muoto. Keskustelun hyvyys ja tuloksellisuus riippuu kuuntelemisesta. Esimiehen tavoitteena tulisi olla oppia aktiiviseksi kuuntelijaksi. (Viitala 2008, 342 - 343.)

Tieto yksin ei kuitenkaan riitä, vaan se täytyy sisäistää. Esimiehen tulee tukea tiedon sisäistämiproessia. Esimies ei pysty antamaan tietoa ja käskemään kehittämään sitä. Yksilön oppimiseen vaikuttaa myös se pohja, mikä hänellä kulloinkin on. Esimies voi kuitenkin luoda tilanteita ja kulttuuria, joissa ajatusmalleja tarkastellaan kriittisesti, suhtaudutaan avoimesti muiden ajatusmalleihin ja uuteen tietoon. Yksilön lähtötilanteen tunteminen auttaa tässä, jotta yksilöä on mahdollista tukea oikeaan suuntaan. (Viitala 2008, 342.)

Tavoite- ja kehityskeskustelussa esimies sopii yksikkönsä ja henkilöstönsä tavoitteista ja arvioi jokaisen kanssa tuloksia, henkilökohtaisia suorituksia ja toiminnan laatua. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa keskitytään usein liikaa taloudellisiin tekijöihin ja koviin mittareihin, jolloin tulokset ja suoritukset ovat etusijalla ja keskustelu kehittämistarpeista jää vähäiseksi. Johtamisen, yhteisen toimintatavan ja työtyytyväisyyden kannalta kehityskeskustelut ovat tärkeitä vuorovaikutus- ja oppimistilanteita ja ne edistävät luottamusta ja yhteistyötä. (Lankinen, 2004, 53 – 54.)

Kehityskeskusteluissa pitäisi syntyä yhteinen näkemys siitä, mitä yrityksellä on tarjota ja mitä tietoa, taitoa ja osaamista siinä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Jokainen työskentelee paremmin, kun tietää miten hän suoriutuu tehtävistään ja mitä häneltä

odotetaan jatkossa. (Lankinen ym. 2004, 68 - 69.) Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät omat tavoitteensa, voivat osallistua suunnitteluun ja suoriutua suunnitelmien toteuttamisesta. On tärkeää, että jokainen voi myös itse arvioida tilannettaan ja vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Kehityskeskustelujen merkitys ja niistä saatu hyöty tulee tehdä kaikille osapuolille selviksi. Jos näin ei ole, epäonnistuminen on todennäköistä. Sen sijaan, että keskusteluilla edistettäisiin vuorovaikutussuhteiden paranemista ja jäsenten kehittymistä voi käydä päinvastoin. (Lankinen 2004, 63 - 64.) Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntyä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Onnistuneessa kehityskeskustelussa syntyy toiminnan kehittämideoita ja se edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Kehityskeskustelu on ensimmäinen vaihe osaamisesta puhumiseen. Näissä osaamisesta voidaan keskustella sopivissa erissä ja luottamuksellisesti kahden kesken. Seuraava vaihe voisi olla ryhmäkehityskeskustelut, joissa ryhmissä pohdittaisiin osaamisen tilaa ja tavoitteita. Molempiin keskusteluihin tulisi liittää osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta. Myöhemmin voi aloittaa osaamiskartoitukset ja – arvioinnit. Kehityskeskusteluilla on merkitystä sille, miten myönteisesti alaiset arvioivat esimiehiään osaamisen johtamisen asioissa. (Viitala 2008, 343 - 344.) Ryhmäkeskustelu ei saisi olla kahdenkeskisen keskustelun korvike, vaan pikemminkin lisä. Siinä ei mennä henkilökohtaisiin kysymyksiin vaan käsitellään koko ryhmän toimintaa ja asioita. (Viitala 2008, 364.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on:

- Arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
- Selkiyttää roolia ja tehtäväkuvaa
- Antaa palautetta molemmin puolin
- Määrittellä työn tavoitteet ja päämäärät
- Tunnistaa kehittämistarpeet ja toimenpiteet
- Edistää yhteistyötä ja ilmapiiriä

(Viitala 2008, 361.)

Jotta kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus ja päästään tavoitteeseen, se edellyttää esimiehen käyvän alaistensa kanssa tiivistä vuoropuhelua muutoinkin arjessa. Jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa keskustelua eikä esimies muutenkaan käy vuoropuhelua alaistensa kanssa, on turha olettaa, että kehityskeskustelusta tulisi aidosti vuorovaikutteinen tilanne. Tärkeää on pitää myös luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä. Hyvässä ja toimivassa esimies-alaisuudessa on läsnä luottamus. (Aarnikoivu 2010, 17 - 18.) Keskinen (2005, 83)

mukaan luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan.

Säännöllinen *palaverikäytäntö* varmistaa johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen keskusteluille minimitason. Systemaattisia palavereja ei korvaa mitkään muut keskustelut. Palavereilla on kaksi pääasiallista tehtävää: ne tarjoavat työntekijöille ajan, paikan ja tilan, jossa yhteisiä asioita käsitellään. Toisaalta ne muodostavat rituaalin, jolla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja määritellään yhteiselämän sosiaalista rakennetta. ”Keskustelun vetäjä on siltojen rakentaja”, ovat Juuti ja Vuorela määritelleen esimiehen tehtävää palavereissa. (Viitala 2008, 345 – 346.) Palaverikäytännöllä esimies luo perustan vuorovaikutukselle. Säännölliset palaverit ovat tärkeitä myös luottamuksellisen ja tuloksellisen toiminnan näkökulmasta. Palaverien arvo kiteytyy työn sujuvuuteen ja konkreettiseen kehittämistyöhön sekä siihen, että yhteisön jäsenet kokevat saavansa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, näkemystensä esiin tuomiseen ja kysymysten esittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 34.)

Esimiehen tehtävä on *puuttua tarvittaessa alaisensa toimintaan* esimerkiksi jos toiminta ei täytä asetettuja vaatimuksia ja työssä tapahtuu selviä virheitä. Useimmiten taustalla on puutteellinen osaaminen. Nämä puutteet tulee paikantaa keskusteluissa alaisen kanssa ja korjata mahdollisimman pikaisesti. Joskus syy voi olla muutakin kuin osaamisen puute. Työolosuhteet - tai välineet voivat olla puutteellisia. Työntekijän keskittymistä voivat häiritä myös muut asiat esim. henkilökohtaisessa elämässä tai työpaikan ilmapiirissä. Esimiehen on määriteltävä mitä alaiselta edellytetään ja miksi. Sitten on pohdittava, miten alainen voi kehittää suoritustaan. Palautteen antajan on tärkeää muistaa tällaisessa tilanteessa rakentava ja toista kunnioittava tapa toimia. (Viitala 2008, 346 – 348.)

Oppimisen yksi lähtökohta on *palaute*. Palautejärjestelmät ovat kuitenkin riittämättömiä. *Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta on kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta*. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntyminen työyhteisössä. Huippusuorituksiin ei ole mahdollista päästä ilman jatkuvaa, systemaattista ja monipuolista palautetta. Useimmat kokevat palautteen, varsinkin korjauvan palautteen antamisen vaikeaksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä, on osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti ja annettava palautetta aina kun mahdollista. (Sydänmaanlakka 2007, 62 - 64.) Mankan ym. (2010, 42) näkemys on, että rakentava palautteen antamisen tapa on yksi tärkeimpiä esimiestyön tehtävistä. Myös Viitalan (2008, 149) mielestä palaute on erittäin tärkeää

oppimiselle. Tässä esimiehen rooli on merkittävä. Useimmiten kannattaa antaa myönteistä palautetta pienestäkin edistymisestä, koska negatiivisesta palautteesta voi syntyä ikävä kierre. Silloin työntekijä alkaa vastustaa oppimista epäonnistumisen pelossa.

Tutkimusten mukaan, myös esimiehet tiedostavat palautteen antamisen merkityksen. Professori Soili Keskinen (2005, 64 – 66) tutkimus osoitti, että esimiehet arvioivat palautteen antajan roolin kolmanneksi tärkeimmäksi esimiesroolikseen. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat palautteen antamisen erittäin vaativaksi tehtäväksi ja siinä he kokivat epäonnistuneensa eniten. Satu Berlinin (2008) väitöskirjan mukaan onnistuneimmat palautetapahtumat liittyvät positiiviseen palautteeseen ja eniten hankaluuksia liittyy negatiiviseen palautteeseen, joka eroaa palautteen saajan omista käsityksistä. Palaute voi siten olla palkitsevaa tai haastavaa.

Esimies voi kuitenkin olettaa, että kaikki menee hyvin ja tarttuu asioihin vain ongelmien ilmaantuessa. Esimiehen tulisi nähdä, että tunnustus motivoi ihmisiä ja saa aikaan positiivista mielialaa. Jos hyvää suoritusta pitää itsestään selvänä, poistaa tunnustuksen antamisen esimiehen päivittäisistä työkaluista ja näin se jää vain poikkeustilanteisiin. (Jalava 2001, 69.)

Myös London & Smither (1999, 8) painottavat sitä, että esimiehen tulee varmistaa, että alainen saa toiminnastaan kehittymistään tukevaa palautetta. Kaikki palaute ei ole kuitenkaan tehokasta. Tutkimusten mukaan jopa 38 % palautteesta ei ole tehokasta, koska sitä ei ole osattu antaa rakentavasti. Tehokas palaute keskittää työntekijän huomion tehtävään, jonka tekemisessä on korjaamisen varaa. Yleisesti annettu palaute ei ole tehokasta, vaikka sen onkin tarkoitus motivoida. Pahinta on palaute, jossa verrataan sen vastaanottajaa toiseen työntekijään tai loukataan itsetuntoa.

Virtainlahden (2009, 154) näkemys on, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keinoja kehittää osaamista, tietämystä ja toimintatapoja. Palaute on kannustin, jonka avulla voi peilata työsuoritustaan. Palaute innostaa kehittymään ja osoittaa kehittymisen kohteet. Palautteen on tarkoitus toimia kehittämistarpeiden tiedostamisen ja vahvuuksien kehittämisen apuna. Palautteen tulisi olla pääosin positiivista, jolloin se toimii tehokkaana motivointikeinona. Palautteen tulisi olla toistuvaa ja osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurissa, jossa palaute koetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, voidaan jatkuvasti parantaa suoritusta. Lankisen ym. (2004, 79) mukaan henkilön arvio itsestään ja siitä kuinka toimii muiden käsityksen mukaan, on

kehityksen kannalta arvokasta. Käsitys tästä muodostuu kuitenkin vähitellen ja oman toiminnan muuttaminen ja kehittäminen onkin erittäin hidasta.

Palautteen kannalta on tärkeää, että sitä saavat yksilöt, tiimit ja koko yritys. Myös koko tiimiä koskeva palaute on noussut merkittävään asemaan. Trendinä on se, että palautetta annetaan monelta eri suunnalta. Puhutaankin 360 asteen palautteesta, joka tarkoittaa, että yksilö saa palautetta esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti yhteistyökumppaneilta. (Sydänmaanlakka 2007, 66.) 360 palautteen tarkoituksena on arvioida yksilön toimintatapoja, vuorovaikutustaitoja ja käyttäytymistä ja antaa niistä palautetta. (Lankinen ym. 2004, 80). Palautteen kannalta olennaista on palautekulttuuri ja arvot. Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, kunnioittamisesta, kommunikoinnista, yhteishengestä, toisten tukemisesta, jatkuvan oppimisen korostamisesta ja virheiden sallimisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 67.)

Jotta palautekulttuuri syntyisi, jokaisen tulisi ymmärtää palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. Positiivisen palautekulttuurin edistymistä voi edesauttaa seuraavasti:

1. Anna palautetta säännöllisesti ja tarpeeksi usein
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin annat sitä
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta
4. Kuuntele ja kunnioita toisen mielipiteitä ja palautetta
5. Anna korjaava palaute kahden kesken ja keskity itse asiaan
6. Anna positiivista palautetta pienimmistäkin saavutuksista
7. Sovi tiimin kanssa mistä, milloin ja miten palautetta annetaan
8. Ole palautteen antamisessa aktiivinen, aito, johdonmukainen, rehellinen
9. Ruoki ja kannusta palautteella työniloa ja onnistumisintoa, ole esimerkkinä
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino! (Sydänmaanlakka 2007, 68 – 69.)

5.3 Valmennus nopeuttaa oppimista

Valmentava johtaminen tarkoittaa eettisesti kestävää, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carllson & Forssell 2008, 22 - 23.) Valmentavan johtajuuden ydinajatus on henkilön yksilöllisen osaamisen kohentaminen siten, ettei hänelle anneta valmiita ratkaisuehdotuksia. (Niitamo 2007, 179). Carllsonin & Forssellin (2008, 43) mukaan valmennusta voidaan pitää koulutuksen kehittyneempänä muotona, jossa käytetään paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä.

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Valmentaja auttaa työntekijöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Kun ihmiset ovat esimiehen toiminnan keskiössä, he havaitsevat, että esimies toimii heidän kasvunsa ja oppimisensa tukemiseksi ja antavat vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät resurssejaan työyhteisön hyväksi. Työntekijän tehtävä on oppia ja valmentajan tehtävä on olla tukemassa työssä oppimisen prosessia. (Jalava 2001, 68.) Lankisen ym. (2004, 84) mukaan valmennuksen tavoitteena on nostaa tiedon ja taidon tasoa ja hyödyntää kaikki osaaminen, jota organisaatiossa on ja kehittää yhteistä osaamista edelleen. Esimiehen valmennustaidot ovat yhä tärkeämpiä suorituksen parantamiseksi. Olenaista esimiehen onnistumiselle valmentajan tehtävässä on esimiehen käsitys omasta roolistaan, muiden odotukset siitä miten esimies toimii esimiestehtävässä, käytävissä olevat voimavarat ja olosuhteet. (Viitala 2007a, 89).

Valmentavan johtajan tehtävä on tuoda esille valmennettavan heikkouksia, vahvuuksia sekä esteitä, jotta valmennettavalla olisi parhaat kehittymismahdollisuudet. Esimiehen tehtävä on tarjota säännöllistä palautetta edistymisestä ja rohkaista alaista tarvittaessa. (Lawson 2009, 16 - 19.)

Romana (2007, 115) toteaa, että coaching on huomionarvoinen keino myös esimiestyön kehittämisessä organisaatiossa. Se täsmentää ja muokkaa esimiehen käsityksiä omasta omista johtamistaidoistaan ja ohjaa myös käyttäytymisen tason muutoksiin työssä. Se vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin, lisää ja vahvistaa yhteistyötä ja keskustelua sekä muokkaa johtamista vuorovaikutteisemmaksi.

Johtaminen perustuu valmentavalle suhtautumistavalle silloin, kun johtaja kykenee olemaan läsnä hetkessä, haluaa ymmärtää ja hyödyntää ryhmänsä erilaisuutta, pysyy huomioimaan toiset, kykenee rakentamaan luottamusta ja arvostaa yhdessä tekemistä. (Carllson & Forssell 2008.) Johtajan tulee olla myös kiinnostunut itsensä kehittämisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44).

Ristikangas & Ristikangas ovat koonneet seuraavaan taulukkoon osaamisalueita, jotka yhdistetään valmentavaan johtajuuteen. (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Valmentavan johtajuuden ydinosaamisia
(Ristikangas & Ristikangas 2010, 44)

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	- välittömyys, nöyryys - kyky asettua toisen asemaan - toisten kunnioittaminen - odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	- kuuntelutaito - kysymysten tekemisen taito - kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
Kehittymisen mahdollistaja	- havainnointi ja analyysitaito - kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa - linjakkuus ja jäämäkkyys

Valmentamiseen liittyy ajatus ihmisten valtaistamisesta, jonka vastakohta on kontrolli. Kontrolliin liittyvät valvominen, virheisiin puuttuminen ja täydellisyyden odottaminen. Kontrolliin kuuluvat toimintatavat toimivat oppimisen estäjinä, itseohjautuvuutta vähentävästi ja valmentavan otteen tavoitteiden vastaisesti. Empowermentin ja sen sovelluksen delegoinnin periaate on, että päätökset pitäisi tehdä niin lähellä asiakasrajapintaa kuin mahdollista. Delegointi kertoo kunnioituksesta toisen kykyjä kohtaan ja se on hyvä osaamisen kehittämisen keino ja ihmisen kasvun edistäjä. (Jalava 2001, 69.)

Valmentajuutta kuvaavat johtajuuden piirteet käytännön esimiestyössä voidaan jakaa kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään (empowering) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating). Ensimmäisessä esimiehen tukemisen kohteita ovat alaisen kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja alaisen aktivointi omaehtoiseen kehittymiseen. Toisin sanoen esimies keskittyy rohkaisemaan alaisiaan ylittämään aikaisemman toimintansa rajoja ja pääsemään parhaimpaansa. Jälkimmäisessä korostuvat oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Väljästi kuvattuna esimies varmistaa alaisensa kehittymiselle suotuisaa oppimisympäristöä ja kehittymistä tukevia välineitä ja kiintopisteitä. (Viitala 2007a, 86 – 87.)

Voimaannuttaminen on alaisen rohkaisemista vastuunottoon ja vastuullisuuteen omasta toiminnastaan ja päätöksistään. Sen yksi osa on alaisten auttaminen omien ajatusmallien kehittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen kysymyksiä esittämällä. Siinä

valmentaja siirtää valtaa ja vastuuta alaisille. Fasilitaattorina hän tukee ymmärryksen avautumista uusiin näkökulmiin ja uusille tasoille sekä tarjoaa tukea ja ohjausta alaisen oppimiselle ja kehittymiselle. Siinä hän etsii alaisensa kanssa tiedollisia välineitä ja rakenteita sekä yhteistyösuhteita, jotka suuntaavat ja tukevat kehittymistä. (Viitala 2007a, 87 – 88.)

Kun kirjallisuudessa on pohdittu organisaation osaamisen kehittymistä tukevaa esimiehisyyttä, on tarkastelu sisältänyt laajasti ottaen myös oppimista tukevien rakenteiden ja koko yhteisön johtamisen kysymyksiä. Valmentajuuden voi kuitenkin nähdä luonnollisimmin kahden osapuolen välisenä suhteenä. Jokainen kokee esimiehensä valmentajan roolin omista tarpeistaan ja tilanteestaan käsin, mikä ratkaisee myös kokemuksen valmentajasuhteen onnistumisesta. Valmentajuuden tarpeeseen on siis vastattava yksilöllisesti. Tämä haastaa esimiehet ottamaan alaisensa henkilökohtaisesti huomioon ja kohtaamaan heidät aidosti. Valmentaminen tapahtuu siis kohtaamisissa alaisen kanssa, joko spontaaneissa tai määrämuotoisissa tilanteissa. Valmentava esimies luo keskustelua tukevia rakenteita ja toimintamalleja, mutta sulkee keskustelujen sisältöä ja lopputuloksia mahdollisimman vähän. Kuunteleminen on valmentamisen keskeinen elementti. Tärkein vaikuttamisen keino valmentajasuhteessa on kysymysten esittäminen. Kysymysten vaikuttavuus riippuu siitä, miten tehokkaasti se saa aikaan aidon ajatteluprosessin ja vastaamisen. Sen tehtävä on pysäyttää, havahduttaa, auttaa keskittymään olennaiseen, osoittaa ydinkohtia ja joskus myös yhdenmukaistaa ajattelua. (Viitala 2007a, 88 - 89.)

Tutkimusten mukaan, esimiehet eivät useinkaan miellä itseään alaistensa kehittymisen tukijoiksi. Keskeisiä syitä tähän ovat tarvittavien taitojen puute, valmentajan roolin kokeminen vieraaksi, organisaation arvostuksen ja palkitsemisen puute valmentajana kunnostautumisessa ja käsitys, että valmentaminen kuuluisi henkilöstöammattilaisten vastuulle. Valmentaminen ei onnistu seuraamalla tehtävälistaa, vaan se on eräänlainen *perusorientaatio esimiestyössä*. Organisaation johdolla on sen syntymisessä ja tukemisessa ratkaiseva merkitys. (Viitala 2007a, 89.) Valmennus on tärkeä osa esimiestyötä ja sen tulisi kuulua jokaisen esimiehen hyvään johtamiseen ja toimintatapaan. Jokaisen esimiehen olisi keskityttävä niihin tiimin ja yksilön taitoihin ja osaamiseen, joka tuottaa nopeasti parhaan tuloksen ja korkean työmotivaation. Esimiehille annetaan usein liian vähän aikaa aktiiviseen valmentamiseen. (Lankinen ym. 2004, 89.)

Valmentajan päätehtäviin kuuluu tavoitteiden asettaminen, tulosten ja suoritusten arviointi ja palautteiden antaminen tiimin jäsenille henkilökohtaisesti. (Lankinen ym. 2004, 85). Jalavan (2001, 70) mukaan positiivinen huomio on valmentavan otteen näkökulmasta tehokkaampaa, kuin ongelmien havaitseminen. Kun esimies valmentaa, tulee hänellä olla kykyä kuunnella, arvioida ja vaikuttaa. Hänen tulee antaa rakentavaa palautetta niin, että jokainen löytää omat kehittämisalueensa ja vahvuutensa ja pystyy rakentamaan toimintaansa kykyjensä ja ominaisuuksiensa mukaisesti. Valmentaja vastaa tulosten toteuttamisesta sekä yksilöiden suorituksen paranemisesta ja osaamisen kehittämisestä. Valmentajalla on oma käsitys menestymisen ehdoista ja keinoista, joiden perusteella hänen tulisi siirtää tietonsa, kokemuksensa ja osaamisensa tiimin jäsenille. Valmentajan tulee osata keskustella henkilön kanssa, jos hän huomaa esim. stressiä, työuupumusta tai henkilökohtaisia ongelmia. (Lankinen ym. 2004, 85.)

Kun esimies tuntee jokaisen henkilökohtaisesti, hän voi valmentaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti ja jokaisen tiedot, taidot ja kyvyt saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön. Valmennustaitoihin kuuluu, että esimies osallistuu tiimien toimintaan, tukemiseen ja kehittämiseen sekä osaa kuunnella ja rohkaista jokaista käyttämään taitojaan, kykyjään ja kokemuksiaan hyväksi. Hänen tulee jakaa tietoa tilanteen mukaan ja tukea tarvittaessa riskinottoa ja kriittisiä arviointeja. Valmennuksen toteuttaminen on jatkuva prosessi, jossa kaikkien tiimin jäsenten on oltava aktiivisesti mukana. (Lankinen ym. 2004, 84 – 85.)

Valmennus on erittäin vaativa ja antoisa esimiestehtävä. Valmennuksen avulla voidaan auttaa yksilöitä saavuttamaan paras henkilökohtainen suoritustaso ja kehittymään osaamisalueellaan vielä paremmaksi. Laajasti toteutettuna voidaan koko organisaation suoritustasoa ja osaamisen käyttöä tehostaa. (Lankinen ym. 2004, 90.)

Hyvän valmentajan ominaisuuksia ovat:

- Häntä arvostetaan esimiestaitojen ja henkilökohtaisten vahvuuksien perusteella
 - Hän tuntee yrityksen laajasti ja hänellä on paljon kontakteja
 - Hänellä on pitkä työkokemus ja hyvä näkemys monista erityisalueista
 - Hän osaa toimia joustavasti erilaisten yksilöiden ja ryhmien kanssa, sopeutuu nopeasti eri tilanteisiin ja on esimerkkinä muille
- (Lankinen ym. 2004, 88.)

5.4 Esimiehen rooli

Kirjallisuudessa on esitetty paljon hyvälle johtajille kuuluvia yleisiä piirteitä, mutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta esimiehelle kuuluvia ominaisuuksia on vaikeampi löytää.

Johtamisen sisältöä määrittää pääasiallisesti se rooli, jonka johtaja kokee itsellään olevan. *Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän on organisaatiossa olemassa.* Rooli määrittelee sen, miten esimies käyttäytyy ja toimii tehtävässään. Esimiehen rooli on aina yhteisvaikutuksen tulos, johon mm. organisaation odotukset vaikuttavat. Se miten aktiivinen osaamisen kehittäjä esimies on, ei siis riipu yksin hänestä. (Viitala 2008, 325.) Kauhasen (2005, 45 - 46) mukaan roolilla tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa positiossa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Olennaista määritelmässä on siis sosiaalinen asema ja esimieheen suunnatut odotukset.

Juhani Kauhanen (2007, 150) esittää seuraavassa taulukossa osaamisen kehittämisessä esiintyvien toimijoiden rooleja. (Taulukko 2.) Johdon ja esimiesten lisäksi myös työtovereilla sekä henkilöllä itsellään on omat roolinsa osaamisen kehittymisen suhteen.

TAULUKKO 2. Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit
(Kauhanen 2007, 150)

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> - innostaminen, ymmärrettävän vision luominen, sitoutumisen varmistaminen - näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen - entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen ryhmien ja yksilöjen tavoitteiksi - kehittymismahdollisuuksien luominen - innostaminen ja palautteen antaminen - entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> - toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen - palautteen antaminen - yhdessä tekeminen, oppimismahdollisuuksien luominen - erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> - oppiminen - itseohjautuvuus - pitkäjänteisyys - rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa käytäntöjä

Downeyn mukaan esimiehen rooli koostuu kolmesta osa-alueesta; manager, leader ja coach. Yksinkertaistettuna leadership edustaa ihmisten johtamista, kun taas management asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Nämä roolit menevät osittain päällekkäin ja tilanne ja tarkoitus sanelevat mikä rooli johtajan tulisi minäkin hetkenä omaksua. Leader roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja piirtää tiimilleen visiosta johdettuja selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitelmia. Manager roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Coach roolissa esimies tukee työntekijöitään sovittujen tehtävien toteuttamisessa yksilöllisesti, heille mahdollisimman sopivalla tavalla ja maksimoi jokaisen edellytykset onnistua, oppia ja voida hyvin. Jokaisen esimiehen on tärkeää kehittää itsessään näitä kaikkia kolmea ydinroolia. (Carllson & Forssell 2008, 32 - 33.)

Keskisen (2005, 59 – 67) tutkimuksessa mukana olleet esimiehet pitivät tärkeimpänä roolinaan kannustajan, innostajan, palautteen antajan ja toimintaedellytyksistä huolehtijan rooleja. Vähiten tärkeäksi he kokivatideoijan roolin. Esimiehillä on yhtä aikaa monia erilaisia rooleja ja esimiestyöhön kuuluu aina rooliristiriitoja. Hyvä johtaminen onkin luontevaa roolista toiseen siirtymistä.

Esimesrooli muodostuu siitä, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset. Kun esimies huomaa, että häneltä odotetaan toisenlaista toimintaa tai käyttäytymistä, hän muuttaa toimintaansa odotusten mukaisesti. Olennaista toimivan johtajuusroolin ottamisessa on esimiehen osaaminen. Hänen täytyy käytännössä kyetä vastaamaan rooliodotuksiin. Olennaista on myös esimiehen persoona, sillä jokainen henkilö toimii esimesroolissa omalla tavallaan. Toimivan roolin osatekijä on myös kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti. (Jalava 2001, 19.)

Esimesroolilla on ratkaiseva merkitys organisaation menestymiselle. Usein esimiehet yliarvioivat omat johtamistaitonsa ja sen vuoksi laiminlyövät niiden kehittämisen. (Ruohotie 1998, 148.) Esimesroolilla pitäisi aina olla selkeästi oman tiiminsä valmentajan ja tukijan rooli. Tämän edellytyksenä on avoin kommunikaatio, joka on mahdollista vain, kun esimiehen ja alaisen välillä on täysi luottamuksellisuus. (Lankinen ym. 2004, 70.) Mitä paremmin esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan, sitä sujuvampaa yhteistyö on. Osapuolet ovat selvillä tavoitteistaan, tehtävistään, vastuistaan ja rajoistaan. (Nummelin 2007, 46 – 47.)

Kehittämällä esimiehen roolia ja tehtäviä koskevia skeemoja oppimisen ymmärtämistä tukevaan suuntaan on mahdollista kiinnittää huomio oppimiselle olennaisiin seikkoihin. Keinoina tässä ovat keskustelu, koulutus ja kirjallisuus. Johdon kehittäminen keskittyy pääosin yksilön kehittämiseen, mutta se mitä he tekevät ja painottavat riippuu kuitenkin siitä mitä heiltä edellytetään ja mitä koko ryhmä tekee. (Viitala 2008, 349 – 350.)

Esimesrooliin kuuluu olla kiinnostunut alaisistaan huolehtimalla siitä, että heillä on mahdollisuus tehdä työtä sujuvasti, tavoitteellisesti ja motivoituneesti. Tällöin esimies pyrkii eri tavoin huomioimaan ja kannustamaan työntekijöitään ja huolehtimaan heidän jaksamisestaan ja kehittymistarpeistaan. (Järvinen 2000, 52.) Ruohotien (1998, 106) mukaan esimesroolien keskeinen tehtävä on helpottaa oppimista, luoda rakentavia ihmissuhteita, jakaa vastuuta ja kannustaa alaisia jatkuvaan oppimiseen. Esimesroolien

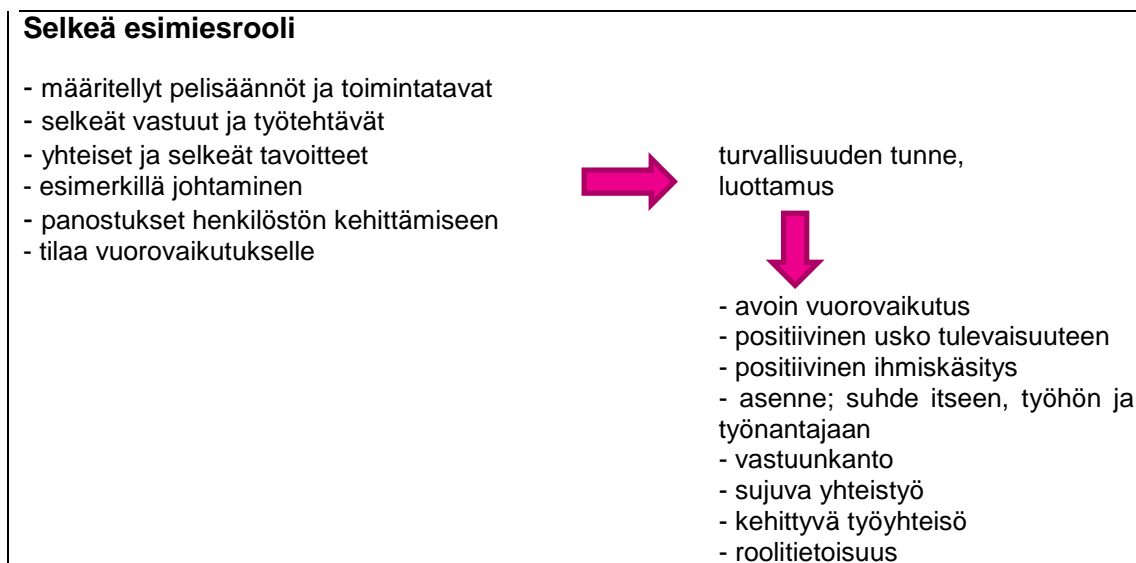
tulee saada ihmiset työskentelemään yhteisen vision puolesta. Selkeän vision tehtävä on inspiroida kaikkia sitoutumaan ja työskentelemään tarmokkaasti. Oppimisvaikutukset ovat näkyvimpiä, kun ihmiset toteuttavat asioita, joiden kokevat olevan syvästi merkityksellisiä.

Esimies voi monella tapaa auttaa työyhteisön jäseniä ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä. Esimiehen kehittämistehtävää on kuvattu viiden roolin avulla. Roolit ovat: fasilitaattori, arvioija, ennustaja, ohjaaja ja mahdollistaja. Fasilitaattori auttaa työyhteisön jäseniä selventämään uraan liittyviä arvoja ja mieltymyksiä ja markkinoimaan ammattitaitoa. Fasilitaattori luo hyväksyvän ja avoimen ilmapiirin, jossa voidaan keskustella kehittymiseen liittymistä ongelmista ja ilmaista kehittymiseen liittyvät toiveet. Arvioitsija antaa rehellistä palautetta ryhmän ja sen jäsenten tuloksista ja suorituksista. Hän kuuntelee ja auttaa selvittämään sitä, mikä työssä on tärkeää ja miten parantaa sitä. Ennustaja jakaa tietoa organisaation, ammatin ja työelämän tulevaisuudesta. Hän auttaa tiedon hankinnassa ja ohjaa uuden tiedon lähteille sekä keskustelelee strategisista linjauksista. Ohjaaja auttaa jäseniä tunnistamaan potentiaalisia uratavoitteita. Mahdollistaja auttaa kehittämään toimintasuunnitelmia uratavoitteiden toteuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 143 – 145.)

Asiantuntijoiden ja tiimien itseohjautuvuuden korostamisen vuoksi, esimiehen rooli on ajautunut käymistilaan ja rapautunut. Puheet itseohjautuvuudesta ovat johtaneet siihen, että moni esimies ei näy eikä kuulu riittävästi työyhteisössään. Jokaisessa työyhteisössä kuitenkin tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaisten yksilöllisyyden. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen näkökulmasta on kriittistä, että esimies on omaksunut roolinsa ja rooli on selkeä. Seuraavasta taulukosta ilmenevät selkeän esimiesroolin osatekijät. (Taulukko 3.) (Aarnikoivu 2010, 29.) Aarnikoivun näkemyksen mukaan, turvallisuuden tunne ja luottamus vaikuttaisi olevan keskeistä selkeän esimiesroolin muodostumiselle.

Taulukko 3. Selkeä esimiesrooli

(Aarnikoivu 2008, 57)



Epäselvä esimiesrooli johtaa epäluottamukseen ja siitä seuraaviin lieveilmiöihin. Esimiehellä on ja tulee olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehellä on myös enemmän valtaa kuin alaisillaan. Jos esimiehen rooli ja siihen liittyvä valta puuttuu, joku muu täyttää johtamis- ja valtatyhjiön. (Aarnikoivu 2010, 30.)

Riitta Viitala on selvittänyt tutkimuksessaan (2002), miten aktiivisia esimiehet ovat osaamisen johtamisen suhteen. Tutkimukseen osallistui 154 esimiestä. Ryhmät nimettiin valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin. (Viitala 2008, 325.) Viitalan tutkimuksen mukaan esimiehet olivat vahvimmillaan suunnan näyttäjinä ja toiseksi aktiivisimpia ilmapiirin vahvistajina. Sen sijaan oppimisprosessin edistäminen oli monille vierasta.

Yksi esimiesryhmä osoittautui osaamisen johtamisen suhteen kaikkein aktiivisimmaksi. *Valmentaja* viittaa urheilujoukkueen valmentajaan, joka johtaa joukkuettaan pääsemään parhaimpaansa. Valmentaja huolehtii hyvin joukkueensa toiminnan suuntaamisesta, oppimista tukevan ilmapiirin kehittymisestä ja hoitavat osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita toimeliaalla tavalla. Myös valmentajan oma työskentelyote on esimerkillinen. Valmentajia oli 25 % esimiehistä. (Viitala 2008, 326 – 327.)

Suunnan näyttäjän piirteet ovat esimiestoiminnassa selvästi näkyvillä. Valmentajien toiminnassa korostuvat yksikköä koskeva kehittämissyrmitys, tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnan kirkastaminen ja koko organisaation vision selkiyttäminen. He huolehtivat asiakkaiden tarpeista ja palautteista sekä toiminnan ja tulosten laadusta. Valmentaja synnyttää keskustelua ja osaa tukea virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä. Ilmapiiirin edistäjänä valmentajat ovat aktiivisia ja osaavia. He edistävät luottamuksellisen ja avoimen keskustelun syntyä. He arvostavat ja kuuntelevat alaisiaan ja tuntevat heidät hyvin. He ottavat vastaan palautetta toimintansa kehittämiseksi. (Viitala 2008, 326 – 327.)

Oppimisprosessin tukemisessa valmentajat ovat aktiivisempia kuin muiden ryhmien esimiehet. Valmentaja pystyy tukemaan työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämistä. He antavat onnistuneesta suorituksesta hyvää palautetta. He tunnistavat ryhmän vahvuudet ja heikkoudet ja käyttävät tätä hyväkseen osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Valmentaja huolehtii kehityskeskusteluista ja suunnittelee osaamisen kehittämisen toimia myös alaisensa kanssa. Hän haastaa alaisensa kehittämään jatkuvasti omaa osaamistaan. Valmentajat ovat vahvoilla sekä management - asioissa että leadership - alueella. Valmentajalla on aktiivinen ote myös oman ammattitaitonsa kehittämiseen. (Viitala 2008, 326 – 327.)

Kapteenit ovat osaamisen johtamisen näkökulmasta toiseksi aktiivisin ryhmä. He johtavat hyvällä esimerkillään ja toimivat osaamisen suunnan selkiyttämisessä ja oppimista tukevan ilmapiiirin luomisessa melko aktiivisesti. Oppimisprosessien tukeminen oli kuitenkin melko vähäistä. Kapteeneja on 36 % tutkituista esimiehistä. *Luotsit* keskittyvät lähinnä suunnan selkiyttämiseen. Ilmapiiirin ja osaamisen kehittämisen toimet ovat vähäisiä. Luotsit toimivat kuitenkin myönteisellä tavalla esimerkkeinä. Luotseja oli 30 % tutkituista esimiehistä. *Kollegat* olivat passiivisia kaikilla kolmella osaamisen johtamisen ulottuvuudella. Vain esimerkillä johtamisessa he vaikuttivat osittain positiivisesti työyhteisön oppimiseen. Kollegoja oli 9 % tutkituista esimiehistä. (Viitala 2008, 327 – 332.)

6 MENETELMÄLLISET VALINNAT JA AINEISTO

Tässä luvussa kerron tarkemmin tutkimukseni lähestymistavasta, haastattelusta menetelmänä ja haastattelujeni etenemisestä, analyysistä sekä pohdin myös tutkimukseni luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Kehittämistyössä voidaan käyttää lukuisia menetelmiä, jotka yleensä jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin. Erilaisilla menetelmillä saadaan erilaista tietoa, näkökulmia ja ideoita. Menetelmiä valittaessa on olennaista pohtia millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.) Hirsjärvi & Hurmeen sekä Kyrön (2008, 27; 2004, 36) mukaan tutkimusongelma määrää käytettävän menetelmän. Tutkimukselle tulee tehdä perusvalinnat, joita ovat tutkimustehtävän asettaminen, tutkimuksen luonne, tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet. (Pitkäranta 2010, 51).

Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot ja näkemykset tilanteista ja luo mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien asioiden huomiointiin. Kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä päästään lähimmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne tuovat esiin tutkittavien näkökulman ja tuovat kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27 - 28.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja sen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävä on kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmä. Haastattelun etuna on menetelmän joustavuus sekä mahdollisuus tulkita vastauksia enemmän kuin postikyselyssä. (Hirsjärvi 2007, 200.) Mielestäni haastattelu oli sopiva menetelmä aiheeseeni, koska vastaaja voi kertoa kokemuksiaan ja näkemyksiään aiheesta aktiivisesti ja vapaasti. Näin minun oli mahdollista saada syvällistä tietoa aiheesta työntekijöiden näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus oli oikea valinta, koska halusin kuulla aiheesta ”kentän ääntä”. Haastattelussa minun oli mahdollista mennä syvälle tutkimusaiheeseen ja olla vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Pystyin esimerkiksi pyytämään tarkennuksia vastauksiin saman tien. Tarkoitukseni ei ollut tutkia asioita määrinä tai perehtyä

esim. riippuvuuksiin tai todennäköisyyksiin, kuten määrällisessä tutkimuksessa on tapana. Näin ollen varmistuin, että haastattelu on oikea valinta tutkimukseeni.

Kun tehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, todennäköisin keino on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tutkimuksen tavoitteet. Tämä soveltuu hyvin, jos halutaan tutkia syvällisesti jonkun organisaation tilannetta ja pyritään ratkaisemaan siellä ilmenneitä ongelmia tai tuottaa kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista vaan luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotus ongelmaan. Kohdetta tutkitaan sen omassa ympäristössä. Tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankkimismenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 37 - 38.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteita on vähän, useimmiten vain yksi. (Ojasalo ym. 2009, 53; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Tutkittava tapaus voi olla esim. yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Oleellista on että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, tapauksena. Ongelmana voi olla kuitenkin se, että tapaustutkimuksessa tutkijan tulisi saada aikaan syvällistä pohdintaa ja yksityiskohtaista tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 53.) Tässä tutkimuksessa tutkittavan tapauksen muodostaa Alkon organisaatio. Pohdinkin sitä, että pystynkö tutkimaan aiheeni riittävän syvällisesti. Uskoin, että tästä aiheesta kuitenkin pystyy saamaan riittävän syvällistä tietoa. Kun mahdollinen ongelma on tiedostettu, siihen pystyy vaikuttamaan myös itse tutkijana.

Tapaustutkimuksessa kohde on tapahtumakulku tai ilmiö, jota tutkitaan ja kuvataan tarkasti. Lähtökohtana siinä on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata kohde perusteellisesti. Tapaustutkimusta tehtäessä olennaista on mitä voimme oppia tapauksesta. Pyritään siis selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa ja vaatii lisävalaisua. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää määrällistä ja laadullista aineistoa. Tapaustutkimuksessa kohdetta ei määritellä ennalta, vaan tutkimus kohdistuu luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin. Tapaustutkimuksessa päämääränä on tapauksen ymmärtäminen. (Laine ym. 2007, 9 - 12.)

Yleisluonteisen tilastollisen tutkimuksen sijaan, tapaustutkimus on syvällistä ja tarkkaa tutkimusta tilanteesta. Tämän tutkimustavan huono puoli on se, että se antaa kapea-alaisen esimerkin tapauksesta, eivätkä sen tulokset ole yleistettävissä. Ta-

paustutkimus pyrkii etsimään uusia ja odottamattomia tuloksia ja johtaa näin tutkijaa uuteen suuntaan. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tulee olla perinpohjaista ja muistiinpanojen huolellisia ja systemaattisia. On tärkeää huolehtia myös siitä, että kerätyt tiedot ovat relevantteja. (Shuttleworth 2008.)

Tapaustutkimus soveltuu aiheeksi, kun halutaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Se on sopiva menetelmä, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti, kuten olosuhteet ja taustat. Tuloksia voidaan pohtia myös laajemmassa mittakaavassa. Yksittäistapauksen huolellinen tutkiminen voi antaa yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä. (Saaranen - Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuten tapaustutkimukselle on tyypillistä, tarkoitukseni oli tutkia työpaikalla vallitsevaa tilannetta osaamisen johtamisen näkökulmasta ja luoda kehittämissuhteita. Tämän vuoksi tapaustutkimus oli sopiva tutkimusstrategia tutkimusaiheeseeni. Tällä tutkimusmenetelmällä pystyin saamaan aiheestani syvällistä tietoa, mutta tieto ei siis ole yleistettävissä. Pyrin kuitenkin määrittelemään tutkimusongelmani ja –kysymykset huolellisesti ja syventymään aiheeseen niin perusteellisesti, että tutkimuksellani tulee olemaan sovellusarvoa.

6.2 Haastattelut

Aineiston hankinnan lähtökohtana tulee olla tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 46). Keräsin tutkimukseni aineiston ainoastaan haastattelujen avulla. Uskoin saavani täten tälle tutkimukselle ja tutkimuskysymyksiin relevantin aineiston.

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Tutkimuksen kannalta haastattelulla on sekä monia etuja, että haittoja. Suurin etu on aineiston keräämisen joustavuus ja laajemmat vaihtoehdot vastausten tulkintaan. Tutkijalla on mahdollisuus tavoittaa haastateltavat tarvittaessa myös jatkossa ja kysyä esimerkiksi lisäkysymyksiä tarvittaessa. Ongelmana on se, että haastattelu vie paljon aikaa. Haastattelujen teko vaatii huolellista suunnittelua ja kouluttamista haastattelijan rooliin. Haastatteluun liittyy myös mahdollisuus tiettyihin virheisiin, jotka voivat liittyä haastattelijaan, haastateltavaan tai itse tilanteeseen. Luotettavuutta voi heikentää myös se, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti suotavia

vastauksia. Hän voi antaa myös tietoja, mitä tutkija ei kysykään. Haastattelussa onkin merkittävää se, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia. Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaista, tämä kannattaa huomioida tuloksia tulkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 – 201.)

Haastattelun lajit ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 202 – 203.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. En halunnut käyttää strukturoitua haastattelua, jossa kaikki on ennalta määrättyä. Tuntuu, että siinä haastattelu menettää jollain tavoin merkityksensä. Avoin haastattelu taas tuntui hankalalta, koska siinä on mahdollista rönsyillä joka suuntaan. Pelkäsin, ettei aihe ole hallittavissa. Haastattelut voi toteuttaa joko yksilö- pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi 2007, 202 – 203). Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, koska koin, että näin saan parhaiten tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sekä mahdollista ongelmista ja kehittämistä vaativista asioista. Mielestäni yksilöhaastattelussa on mahdollista saada enemmän irti aiheesta. Jokainen voi keskittyä omaan vastaukseensa, johon muiden vastaukset eivät vaikuta sekä pystyy kertomaan myös asioita, jotka ryhmäkeskustelussa saattaisivat jäädä sanomatta.

Teemahaastattelun käyttäminen on perusteltua myös siksi, koska haastateltavien tavoittaminen useita kertoja kuten syvähaastattelussa, olisi ollut hankalaa. Avoin haastattelu vaatii myös enemmän taitoa kuin muut haastattelumuodot. Koska tämä oli ensimmäinen haastattelututkimukseni, valitsin menetelmän, jolla minun on varmempi onnistua. Teemahaastattelurungon laadin tutkimuskysymysten sekä teoriataustan pohjalta.

6.3 Haastattelun kulku

Haastattelututkimuksen kohteena olivat sekä myyjät että myymäläpäälliköt. Näin pystyin vertailemaan myyjien ja esimiesten näkemyksiä toisiinsa ja sain myös monipuolisemman aineiston. Alkon muut työntekijät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, että aihe ja haastattelumäärät pysyisivät hallinnassa. Valitsin vastaajat harkinnanvaraista otantaa käyttäen useammista eri myymälöistä Pohjois-Savon alueelta. Kun vastaajat on valittu useammista myymälöistä, on mahdollista saada edustavampi otos ja näin ollen vastauksilla on enemmän sovellusarvoa. Pyrin etsimään mahdollisimman erilaisia vastaajia. Valintaa tehdessä otin huomioon mm. vastaajan iän, sukupuolen ja työko-

kemuksen Alkossa. Myymäläpäällikoistä haastatteluun vastasi hyvin kokenut esimiesjoukko. Aluksi valitsin vastaajiksi kuusi myyjää ja kolme myymäläpäällikköä. Tarkoituksena oli, että tarvittaessa voin etsiä sitten lisää haastateltavia, mikäli aineisto ei vaikuta riittävän kattavalta. Kuusi haastattelua tein keväällä 2013 ja loput kolme syksyllä 2013. Kesän halusin pitää taukoa tutkimuksesta. Lähetin haastatteluun suostuneille henkilöille saatteen (Liite 1), jossa kerroin lyhyesti tutkimuksesta ja haastatteluteemat. Varsinaista haastattelurunkoa en antanut etukäteen, ettei se ohjaisi liikaa keskustelua. Taustatietona kysyin henkilön ikää, koulutusta ja sitä kuinka kauan hän on työskennellyt Alkossa. Haastattelurunko (Liite 2) oli jaettu neljään teemaan, joista ensimmäinen, osaamisen johtaminen jäi haastattelussa vähän vähemmälle huomiolle. Mielestäni ensimmäinen teema oli lähinnä aiheeseen johdattelua ja vähemmän olennaista tutkimusongelmani kannalta. Muut teemat olivat osaaminen ja oppiminen, alaisen tukeminen ja esimiehen rooli. Haastattelujen kesto oli keskimäärin noin reilut puoli tuntia, jolloin lyhin haastattelu oli 25 minuuttia ja pisin 50 minuuttia.

Itse pyrin haastattelussa ottamaan kuuntelijan roolin. Ohjasin keskustelua oikeisiin teemoihin ja tein tarkentavia kysymyksiä, mutta muuten pyrin mahdollisimman vähän puuttumaan haastatteluun. Osa haastatteluista sujui kuin itsestään ja oikeat teemat löytyivät kysymättäkin. Osa haastateltavista taas kaipasi enemmän ohjausta ja kysymyksiä. Jotkut vastaajista kokivat osan teemoista vieraiksi ja kaipasivat selvennyksiä ja miettimisaikaa vastauksiin. Huomasin, että mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta, sitä helpommin keskustelu ohjautui itsestään eteenpäin. Totta kai myös haastateltavan persoonallisuus vaikutti tähän. Osa kertoi näkemyksistään ja kokemuksistaan laajasti ja puheliaasti, osalta piti enemmän kysellä mielipiteitä ja tarkennuksia, koska vastaukset meinasivat jäädä lyhyiksi ja pinnallisiksi. Vaikka osasin haastattelurungon ulkoa, oli välillä vaikeaa pysyä mukana, koska jokin teema saattoi tulla esille jo eri asian yhteydessä. Tarvittaessa varmistin kuitenkin vielä, että kyseinen asia tuli jo läpi käytyä ja kysyin oliko haastateltavalla siihen asiaan vielä jotain lisättävää.

Päätin, etten raportoi vastaajien myymälää, sukupuolta tai sitä kuinka kauan he ovat olleet Alkossa töissä, ettei heitä ole mahdollista tunnistaa. Vastaajien joukko on sen verran pieni. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden esihaastattelun. Tämä helpotti minua hahmottamaan, kauanko haastattelu vie aikaa sekä auttoi selvittämään, olivatko teemat ja kysymykset ymmärrettävässä muodossa. Nauhoitin ja litteroin kaikki haastattelut.

6.4 Analyysi

Laadullisen aineiston analyysiin ei ole yleispätevää mallia. Analyysi tarkoittaa aineiston lukemista ja tekstin järjestelyä, jäsentämistä ja pohdiskelua. Analyysi on siis näkökulmia, tiivistämistä, yhtäläisyyksien ja erojen etsimistä. Aineistoa voi luokitella myös eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analyysin avulla tutkija lisää tutkimuksen informaatioarvoa; tiivistää, tulkitsee ja käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 72 - 73.)

Tutkimuksen perusta ja lähtökohta on tutkimusongelma. Tähän tulee etsiä näkökulmia, jotka eivät ole aineistosta suoraan nähtävissä. Tämä vaatii aineistoon tutustumista perusteellisesti. Selkeät tutkimuskysymykset antavat tutkimukselle suunnan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 74.) Tarkoituksena on tulosten esittäminen ymmärrettävästi ja siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkittavien maailmaa. Raportoinnissa tulee käyttää suoria lainauksia ja tutkijan esittämiä omia yhteenvetoja ja päätelmiä kaikista haastatteluista. (Vuorela 2005, 48.)

Sisällönanalyysissä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus valmiista tekstistä, kuten haastattelusta. Tämä siis voi tarkoittaa laadullista analyysiä ja määrällistä erittelyä. Laadullisen aineiston hyödyntäminen ei siis sulje pois määrällisyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 93.) Tässä tutkimuksessa käytin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Eskola ja Suoranta toteavat laadullisen aineiston analyysissa olevan kysymys aineiston järjestämisestä sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista eritellä tutkimusongelmiin vastausten saamiseksi. Siinä voidaan edetä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110 – 116.)

Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan usein aineistolähtöisesti etsimällä tekstistä yhdistäviä tai erottavia seikkoja, mutta myös teorialähtöinen, jonkin tietyn viitekehyksen mukaan teemoittelu on mahdollista. Teemat, joista haastatteluissa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, mutta eri tavoin. Teemojen muodostumisessa voidaan käyttää apuna kvantifiointia ja/tai koodausta. Kunkin teeman alle kootaan kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 104 - 105.)

Aloitin aineiston käsittelyn heti haastattelujen jälkeen. Litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti. Kuuntelin jokaisen nauhan useaan kertaan, jotta aineisto olisi virheetöntä.

Liuscoja tuli vastaajasta riippuen 4 - 7. Luin litteroidun aineiston läpi useaan kertaan. Muutaman lukukerran jälkeen tekstistä alkoi hahmottua selkeitä toistuvia ja myös toisistaan poikkeavia teemoja ja näkemyksiä. Teemoittelu on Tuomen ja Sarajärven (2002, 94 – 95) mukaan eräs sisällönanalyysin keino tyypittelyn ja luokittelun lisäksi. Tässä työssä käytin koodaamista, jolloin aloitin tekstin tulkinnan tummentamalla olennaisimmat, usein toistuvat asiat tekstistä. Koodaaminen tarkoittaa aineistoon tehtyjä merkintöjä ja luokitteluja, jotka tehdään esimerkiksi värikynin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 79). Koodaamisen jälkeen käytin kvantifiointia ja las-kin usein toistuvia elementtejä. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2009, 97) toteavat, että tutkimuksessa voidaan laskea esim. koodien tai teemoihin kuuluvia elementtejä. Näin sain itselleni varmuuden siitä, mikä tässä aineistossa on tutkimusongelman kannalta merkityksellistä. Teemoittelua suoritin tietokoneen leikkaa - liimaa toiminnon avulla. Näin sain itselleni tiivistetyn ja selkeämmän aineiston, jota oli huomattavasti helpompi alkaa tulkita.

Oleennaista on, että tutkimuksessa tulee analysoida ja tulkita, eikä vain nostaa tekstistä sitaatteja ja esittää niiden välissä jokin merkityksetön kommentti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.) Haastatteluista poimittujen sitaattien avulla pyrin tuomaan analyysin lähelle aineistoa. Jätin sitaatteja työhöni suhteellisen paljon, koska mielestäni ne elävöittävät tekstiä ja niiden avulla lukija pystyy arvioimaan analyysin ja johtopäätösten luotettavuutta.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Ennen haastattelujen aloittamista perehdyin laadullisen tutkimuksen tekemistä koskevaan kirjallisuuteen. Pyrin laatimaan haastattelurungon huolellisesti ja pyysin haastattelurungosta palautetta opettajalta. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden esihaastattelun, jonka jälkeen vielä muokkasin haastattelurunkoa loogisempaan järjestykseen ja muutin muutamia käsitteitä ymmärrettävämpään muotoon. Haastattelurunkona minulla oli käsiteltävät teemat aihealueittain. Helpottaakseni haastattelun sujuvuutta mietin itselleni aiheesta tarkentavia kysymyksiä etukäteen sekä pyrin lukemaan kirjoittamaani teoriaosuutta läpi ennen haastattelua.

Haastateltavat saivat saateen etukäteen sähköpostitse. Samalla kerroin lyhyesti mitä tutkimus koskee ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Haastattelun alussa kerroin myös miksi aihe on ajankohtainen ja mitä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää. Litteroin kaikki nauhat sanasta sanaan ja kuuntelin jokaisen nauhan useampaan kertaan.

Kun teksti oli litteroitu, kuuntelin nauhan vielä kerran, että sanamuodot olivat varmasti oikein. Joissakin haastatteluissa haastattelu keskeytyi hetkeksi muiden ihmisten toimesta tai puhelimen soidessa.

Validiteetin ja reliabiliteetin käyttö laadullisessa tutkimuksessa on ristiriitaista. Validiteetti saa usein laadullisessa tutkimuksessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Tiivistettynä validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä, onko se perustellusti tehty ja ovatko tulokset ja päätelmät oikeita. (Saaranen - Kauppinen & Puusniekka 2009.) Reliabiliteetti tarkoittaa kolmea eri asiaa; metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta, ajallinen reliabiliteetti on mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina ja kolmanneksi johdonmukaisuutta tuloksissa. (Saaranen - Kauppinen & Puusniekka 2009.) Pysin kaikissa tutkimukseni vaiheissa huolelliseen ja tarkkaan tulkintaan ja raportointiin, jotta tutkimukseni olisi luotettava.

Eskolan & Suorannan mukaan (1998, 64) tutkijan tulee tutkimuskohtaisesti päättää milloin aineistoa on riittävästi. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa tilannetta, jolloin tutkimuksen kannalta ei saada enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 35). Kuudennen myyjän haastattelun jälkeen aiheesta ei noussut esiin mitään uutta tai yllättävää, vaan samat teemat toistuivat. Silloin tuntui, että myyjien haastatteluja oli riittävästi. Haastatteluja olisi ollut vielä mielenkiintoista tehdä, mutta ajanpuutteen vuoksi se ei olisi ollut järkevää, kun vaikutti siltä, ettei niillä ole enää lisäarvoa tutkimukselle. Vaikka päälliköiden haastatteluja oli vain kolme kappaletta, myös niistä nousi yllättävän paljon esille samoja teemoja. Mielestäni tähän tutkimukseen yhdeksän haastattelua oli riittävästi.

7 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JA ESIMIEHEN ROOLISTA

Tässä luvussa raportoin myyjien haastattelututkimuksen tuloksista. Haastattelin yhteensä kuusi myyjää. Jaoin haastattelujen tulokset seuraaviin teemoihin: Osaamisen kehittymisen merkitys työntekijälle, esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen, koulutus osana osaamisen kehittymistä, osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri sekä kehittämis ehdotukset.

7.1 Osaamisen kehittymisen merkitys työntekijälle

Osaamisella ja oppimisella on suuri merkitys organisaation lisäksi myös työntekijälle itselleen. Mahdollisuus oppia ja kehittää itseään motivoi ja innostaa sekä tuo vaihtelua työtehtäviin. Haastateltavat ajattelevat osaamisen lisäävän nimenomaan työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Osaamisen ja oppimisen merkitystä heille itselleen vastaajat kuvaavat näin:

Kun sinä osaat, niin se antaa sulle niin kun sitä motivaatiota tehdä sitä työtä.

Kyllä se tuo mielekkyyttä siihen työhön, että siihen osaamiseen panostetaan.

Osaaminen helpottaa myös työstä suoriutumista ja parantaa työsuoritusta. Se edesauttaa työyhteisön toimivuutta ja lisää luottamusta, näin ollen se voi kohentaa myös yhteishenkeä työssä. Tätä kuvaa eräs vastaaja seuraavasti:

Oikeestaan silleen, että jos tiimissä on kaikki tasavahvoja tekijöitä, niin silloin sitä pystyy luottamaan niihin toisiin, että hommat tulee hoidetuksi.

Vastaajat korostavat myös työntekijän omaa vastuuta oppimisesta ja kehittymisestä. Innostuksen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen tulisi lähteä työntekijästä itsestään. Haastateltavat kokevat, että oma innostus on kaiken alku ja edellytys:

...pitää itselläänkin olla sitä rohkeutta ja halua, myös opetella ite ja oppia ne asiat. Se on myös mun mielestä se henkilökohtainen vastuu, että

mä myös opin ne. Mutta siinä vaaditaan sellasta omaa, omaakin aktiivisuutta. Ettei se tieto tule sieltä yksin. Se pitää vähän itekkii tehdä siihen.

7.2 Esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle

Kaikki vastaajat kokevat esimiehen tuen erittäin tärkeäksi asiaksi oman kehittymisensä kannalta. Vastaajat kokevat, että myymäläpäällikkö voi vaikuttaa alaisen oppimiseen ja kehittymiseen työssä ratkaisevasti. Tämä käy ilmi seuraavista haastateltavien kommentteista:

Tavallaan jossain määrinhän se on vastuussa siitä, minkälaisia työntekijöitä meistä tulee ja näin. Kyllähän sen pitää niin kun tukkee sitä.

No siis esimies - alainen suhdehan on ihan hirmu tärkeä, jos se ei toimi, niin silloin motivaatio uuden oppimiseen varmasti häviää.

Kyllä sillä on mun mielestä iso merkitys. Koska kuitenkin se on tietyllä tavalla auktoriteetti ja tuota...ei se nyt oo ihan sama, että välittääkö se vai eikö välitä. Kyllä se mun mielestä pystyy ikään kuin ohjailemaan niinku vaikka sitä kehittymistä oikeeseen suuntaan.

Eliikkä mitenkä esimies ottaa ja kannustaa hommaa ja antaa vapauksia ja luo sitä tekemisen ilmapiiriä. Niin sillä on ihan valtava merkitys, sillä on varmasti suurin merkitys. Puhutaan nyt ihan lähimmästä esimiehestä. Hänen esimerkkinsä kuitenkin luo sitä kulttuuria ja mitenkä painottaa asioita, mitkä on hänen mielestään tärkeitä, niin kyllä sillä on tosi vahva vaikutus.

Vastaajat kokevat, että esimies voi vaikuttaa alaisen oppimiseen ja kehittymiseen mm. tukemalla, opastamalla, innostamalla, kannustamalla, ohjaamalla kehittymistä oikeaan suuntaan, luomalla positiivista ja innostavaa ilmapiiriä, toimimalla esimerkillisesti sekä korostamalla oppimisen ja osaamisen kannalta keskeisiä asioita. Esimiehen käytännön tukeminen vaikuttaisi siis olevan ihan tavallisia pieniäkin arjen tekoja, joilla on kuitenkin työntekijän motivaatioon ja kehittymishaluun suuri vaikutus. Haastateltavat kuvaavat esimiehen käytännön vaikutusmahdollisuuksia näin:

Sillä tavalla seurata sitä ihmisen kehitystä eli aletaan vaikka opettaa jostain uutta asiaa, annetaan sille ihmiselle niitä toistoja siihen omaan työhön ja katotaan, että oppii tavallaan sen sitten. Ja seuraa sitä työskentelyä, ei sitä muulla tavalla mun mielestä pysty mittaamaan. Antamalla tehdä niitä töitä ja kysymällä iteltään miltä susta tuntuu, että oletko sinä tämän oppinut. Ja antamalla itekkiin palautetta, tämä menee hyvin, tässä voisit ehkä tehdä toisella tavalla.

Positiivista palautetta kun antaa, hyvistä asioista, mitkä on menny. Sen ei tarvii olla isoja juttuja. Pienet sanat silloin tällöin auttaa pitämään semmoisen mukavan ilmapiirin yllä. Tulee työntekijänä sitte mulle semmoinen olo, että minähän oon hyvä, että homma toimii. Esimies ottaa huomioon nämä inhimilliset tekijät, on joustava tarpeen tullen. Työaika-suunnittelussa esimerkiksi vaikka.

No kannustaa, antaa palautetta, antaa oikeesti semmoista järkevää palautetta. Ja kaikkein, kaikkein tuota tärkein on, että annetaan sitä vastuuta. Eli annetaan sitä tekemistä ja tehtävää. Miks ihmeessä ne ei ulkoista meille noita hommia enemmän.

Kun sais ees sen työnkierron, että ois tasasesti aamua ja iltaa ja tämmöstä. Sekin syö motivaatiota, jos on menny viikko, toista, ettei oo tehny tilauksia, päässy kuormaa vastaanottamaan, ei oo saanu tehdä kliirusta tai muuta mikä tulee tavallaan ylimääräisenä siihen peruspäivän toimintaan.

Esimes voi vaikuttaa alaisen kehittymiseen myös seuraamalla alaisen työskentelyä, antamalla erilaisia työtehtäviä, antamalla palautetta, jakamalla vastuuta ja työvuoroja tasapuolisesti, olemalla joustava ja arvostamalla työntekijän työpanosta. Palaute osoittautui merkittävimäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Jokainen haastateltava korostaa palautteen merkitystä osaamisen kehittämisessä. Kolme vastaajaa painottaa myös monipuolisten työtehtävien merkitystä osaamisen kehittämisessä. Myös vastuun jakaminen on kahden vastaajan mielestä olennainen osaamisen kehittymiseen työssä vaikuttava tekijä.

Haastateltavien mukaan *palaute* on siis erittäin tärkeä tekijä työntekijän kehittymisen kannalta. Jopa viisi vastaajaa kokee saavansa palautetta liian vähän. Vastaajien mielestä palautteen tulisi olla jokapäiväistä. Päivittäiset ja arkiset, pienetkin sanalliset palautteet kannustavat. Lisäksi vastaajat korostavat sitä, että *palaute* tulisi antaa välittömästi, kun siihen on aihetta. Vastaajat kertovat kokemuksistaan palautteen saamisesta seuraavasti:

Se on mun mielestä jatkuvaa keskustelua. Minun mielestä ei tarvii oottaa sitä kehityskeskustelua, vaan se on päivittäistä palautteen antoa, vaikka kahvihetkellä tai missä tahansa. Että se palaute tulee silloin heti kun se on ajankohtainen. Jos ei saa koskaan mitään positiivista palautetta, kannustusta, niin se työ alkaa puurolle maistua.

...kun hoidat niitä hommia hyvin, harvemminpa niistä saat mitään palautetta siltikään. Mutta toisaalta jos siitä saisit sen palautteen välittömästi, se vois motivoida henkilökuntaa muutenkin. Joskus ois kiva kuulla sitä palautetta. Mutt eipä sitä tule kun sillon, kun se mysteryshoppaus on menny hyvin tai huonosti.

Tietysti hyvää palautettahan meille tulee oikeestaan koko ajan, siis asiakkailtakin. Mutta sitten, oishan se kiva jos se myymäläpäällikkökin sanois sen. Se tahtoo unohtua. Minun mielestä sen myymäläpäällikönkin kannattaisi antaa niistä oikeesti niistä hyvistäkin suorituksista sitten ihan selkeetä palautetta. Ihan niistä perusjutuistakin mitä tehdään.

Yksi vastaaja kiinnittää huomiota siihen, että on merkitystä myös sillä, miten *palaute* annetaan ja sen merkitykseen oppimistilanteena:

Ja palautteenkin annossa se kannattaa pitää mielestä, että jos siellä nyt niitä mokiakin sattuu, niin sen pystyy niin hirveen monella eri tapaa ilmasemmaan ja ottamaan sen opetuskäyttöönkin sen virheen.

Palaute näyttää liittyvän läheisesti arvostukseen. Jos työntekijä ei koe saavansa palautetta tarpeeksi, hän voi ajatella, ettei häntä tai hänen työpanostaan arvosteta. Arvostuksen puute tuleeekin selkeästi ilmi kahden haastateltavan kommenteista. Toinen heistä kuvaa tilannetta näin:

No en varmaan niin ku tarpeeks, että mitä esimerkiks niin ku omasta mielestäni ansaitsisin. Tiiän, että teen työni hyvin ja näin, niin kyllä siitä nyt vois antaa enemmänkin palautetta. Ja oon kyllä sanonutkin, että minun työntekkö ei tuolla kyllä arvosteta tarpeeksi. Kyllähän siinä on ehkä vähän petrattavaa.

Suurin osa vastaajista käsitteli palautetta, joka kohdistuu esimieheltä alaiselle. Yksi vastaaja kiinnitti huomiota siihen, että palautteen tulisi olla molemminpuolista. Hän koki ongelmaksi sen, ettei palautetta voi antaa suoraan esimiehelle rehellisesti ja aidosti. Hänen mielestään esimies ei osaa ottaa rakentavaa palautetta vastaan. Tässä hänen näkemyksensä asiasta:

Minusta se kanssa vähä riippuu siitä esimiehestäki, että voitko sinä ihan oikeesti sanna sille, että mikä siellä toimii tai mikä ei. Osa pystyy ottamaan kritiikin vastaan, osa ei.

Haastateltavat kokevat myös vastuun jakamisen ja monipuolisten työtehtävien antamisen olevan hyvä keino kehittää osaamista työssä. Lisäksi työvuorojen tasainen jakaminen työntekijöiden kesken on olennaista työssä viihtymisen sekä osaamisen kehittymisen kannalta. Eräs työntekijä, joka kaipaa työhönsä lisää vastuuta kokee, ettei vastuuta jaeta tasaisesti ja riittävästi työntekijöiden kesken:

...että iän kaiken on ollu semmonen, että päällikön sijainen, sillä on kaikki tyyliin vastuut.

Kehityskeskustelut osa vastaajista kokee tarpeellisiksi, mutta moni haastateltavista kokee, ettei niistä saa kaikkea hyötyä irti vaan ne voisivat olla tehokkaampia osaamisen kehittämisen kannalta. Kehityskeskustelun merkitystä vastaajat kuvaavat näin:

No se selkeyttää työntekoa ja... Lyhyesti sanottuna sen kehityskeskustelun jälkeen on semmoinen hyvä olo, se tsemppaa ja sitten tulee tällöinen niin kun, niin kun visio kirkastuu aina sen keskustelun jälkeen.

Se on oikeestaan mun mielestä meillä se kohta missä sitä palautetta saa. Ja minun mielestä sillä on merkitystä. On pakko istua siihen saman pöydän ääreen ja antaa sitä palautetta puolin ja toisin. Ja sitten kuulla ite sitä, missä kohti on toiminut hyvin ja missä kohti on petrattavaa. Tai

sitten, että asettaa itselleen sellainen tavoite. Tuossa kohti mun pitäisi oppia vielä paremmaksi.

Vastajaista neljä kokee, että kehityskeskustelu on täysin tehoton osaamisen kehittämisen muoto. He kuvaavat tilannetta seuraavasti:

Hyvähän se on tietää missä mennään ja muuta, mutta eipä silläkään kehityskeskustelulla loppuviimein mitään merkitystä oo.

En minä nyt varsinaisesti koe saavani niistä mitään sen kummempaa, siinä mielessä. Ainakin tällä hetkellä, en koe, että sillä niin kun on mitään sen suurempaa vaikutusta tai että se millään tavalla merkittävästi muuttaisi tavallaan siellä myymälässä mittään, niin kun vaikka sinä siellä sanositkin.

No en oo konkreettisesti saanu ikinä mitään kehityskeskustelussa. Siellä on päällikkö aina sanonu, että mitä hän haluaa ja sitten se on jääny aika paljon vähemmälle se, että mitä minä haluan.

Viimeisin kommentti osoittaa, että haastateltava ei koe tullessa kuulluksi, vaikka kuunteleminen on yksi erittäin tärkeä esimiehen tehtävä.

Palaverit koetaan tarpeellisiksi varsinkin tiedon jakamisen kannalta, niitä ei nähdä niinkään oppimistilanteina. Mielestäni palaveritkin voivat olla tärkeitä tilaisuuksia nimenomaan oppimisen ja kehittymisen suhteen. Palavereissakin tuntuisi olevan tehostamisen varaa. Neljä haastateltavaa kokee palaverit turhiksi tai ettei niissä käsitellyillä asioilla ole käytännön merkitystä tai heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Henkilöiden osallistaminen palavereissa koettiin hyväksi asiaksi. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan palavereista näin:

Ja siinä mun mielestä esimiehen rooli on hirveän tärkeä, että hänen kuuluu olla se avoin ja keskustelua avaava henkilö, ettei se vaan niitä lukuja siellä latete, että näin on menty ja palaveri päättyy. Että sillä tavalla sitä keskustelua saada aikaan siellä, koska kaikilla on hyviä mielipiteitä.

Ne on kyllä ihan elintärkeitä. Ilman myymäläpalavereita niin ei varmaan, ei homma toimiskaan. Työpäivät on välillä niin hektisiä, että tiedon jakaminen voi olla haasteellista.

Palavereissa nyt ei oo loppupeleissä ollu tänä vuonna esimerkiks yhtään mittään hyötyä. Siellä käydään vähän lukuja läpi, mutta nehän nyt jokkainen ossaa kahtoo. Se on vähän ollu nyt semmoinen turhake se palaverikäytäntö.

Yksi vastaaja kertoi, että kokee palaverit turhiksi, koska henkilökunta ei keskustele asioista, vaikka sitä myymäläpäällikkö toivoisikin:

Tavallaan jokkainen haluaa pittää ne omat kasvosa, mieluummin puhutaan takanapäin kun sitten sanotaan.

Osa haastateltavista kokee esimiehensä toiminnan *kannustavana*, osa taas toivoo selkeästi enemmän kannustusta sekä työkavereilta, että esimieheltään. Myös kannustamisen tulee lähteä ylimmästä johdosta asti, mutta jälleen kerran vastauksissa korostuvat myymäläpäällikön vaikutusmahdollisuudet. Kannustamisen merkitystä haastateltavat pohtivat näin:

Kannustamisen merkitys on tärkeä. Puhutaanko nyt sitten esimiehen kannustavasta asenteesta, totta kai koko porukalla pitää olla toisiaan kohtaa sellainen kannustava asenne, mutta että semmoista tsemppiä. Vois olla kannustavampaa.

Se on vaan yksi tärkeimmistä asioista. Luodaan sitä positiivista meininkiä tuonne myymälöihin ja kentälle. Toisaalta se voi lähteä myös sitten tuota hyvinkin pitkälti ihan johdosta lähtien etiäpäin. Pitäähän se luoda se kulttuuri sieltä päin ekana. Mutta niinhän meillä on tehtykin tosi hyvin. Toki sekin on hirveesti sitten persoonasta kiinni, että minkälainen se sattuu olemaan se myymäläpäällikkö.

Kolme haastateltavaa on sitä mieltä, ettei heillä ole riittävästi *vaikutusmahdollisuuksia* työyhteisön asioihin. Yksi kaipasi vaikutusmahdollisuutta suurempiin linjoihin. Hänen mielestään myymälähenkilökunta ei pääse vaikuttamaan Alkon kehittämiseen riittä-

västi. Kaksi vastaajaa puolestaan kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa edes oman myymälän asioihin. Eräs vastaaja kertoo näin:

Ja on sanottu, että asioihin perehdytään ja muuta, mutta ainakin ne asiat mistä olen maininnu, ei ole pantu rikkaa ristiin niitten etteen millään tavalla.

Myymäläpäällikön olisi kuitenkin tärkeää huomioida alaisen *yksilöllisyys*. Jokainen työntekijä oppii eri tavalla ja myymäläpäällikkö voi vaikuttaa tähän oppimiseen ja kehittymiseen parhaiten, kun huomioi työntekijöiden yksilölliset erot ja oppii myös tuntemaan alaisensa henkilökohtaisesti. Vastaajat kertoivat seuraavia esimerkkejä yksilöllisyyden ja persoonallisuuden merkityksestä:

Myymäläpäälliköllä pitää olla niitä antureita siihen, että se kuulostelee, oppii tuntemaan jokaisen sillä tavalla, että kelle voi sen asian milläkin tavalla sanoa. Kaikille ei voi samalla tavalla viedä asiaa.

Ihmisiähän me ollaan, ei mitään koneita, että tietysti työnteossa pitää ottaa huomioon kaikkien niin kun yksilölliset tarpeet.

Otettas huomioon se ihmisen motivaatio sun muun siinä. Niinkun esimerkiksi se, jos vaikka selkeesti joku tois esille sen, että kiinnostaa, harrastaa, on paneutunu hirmu paljo johonkin niinku tuotetietouteen ja tämmöseen, niin just se, että se sitten pyrkis viemään sitä etteekäsin, niinku sekin sais sille työlleen sitä mielekkyyttä sillä.

Esimiehen rooli siis koetaan erittäin tärkeäksi alaisen kehittymisen kannalta. Vaikka kysyin haastattelussa hyvän osaamisen johtajan piirteitä, niin hyvällä osaaminen johtajalla koetaan olevan paljon sellaisia piirteitä, joita yleensäkin on hyvällä johtajalla. Esimiehen *oma esimerkki* koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi. Hyvä osaamisen johtaja on alaisistaan ja heidän osaamisestaan *aidosti kiinnostunut* ja hänellä on *kyky innostaa alaisiaan*. Vastaajat korostavat myös *tasapuolisuutta* esimiehen tärkeänä ominaisuutena. Myös esimiehen *oma ammattitaito* korostuu vastauksissa; hyvä osaamisen johtaja tarvitsee paljon kokemusta ja näkemystä, että pystyy ohjaamaan ja kouluttamaan muita. Hyvä osaamisen johtaja osaa antaa myös *negatiivista palautetta rakentavassa hengessä*. Hän on *jämäkkä* ja *puuttuu toimintaan tarvittaessa*. Hän saa henkilökunnan *sitoutumaan toimintaan ja asettaa tavoitteita*. Hänellä on *taito tehdä asi-*

oista helposti lähestyttäviä ja pukea asiat ymmärrettävään muotoon. Hän osaa tukea ja kannustaa alaisiaan tarvittaessa.

Vastaajat arvostavat esimieheissä myös joustavuutta, avoimuutta, rehellisyyttä, inhimillisyyttä, ahkeruutta ja huumorintajua. Hyvä esimies oppii omista virheistään ja antaa alaisen tehdä virheitä sekä osaa keskustella ja antaa palautetta. Tässä haastattelujen ajatuksia siitä, millaisia piirteitä on hyvällä osaamisen johtajalla:

Se saa ihmiset innostumaan siihen uuteen asiaan ja luo sitä uskoa, että kyllä sää opit ja ossaat sen tehdä ja sillä tavalla, on semmoinen, ei tarvii olla hyperinnokas, on aidosti kiinnostunut siitä ihmisestä ja siitä asiasta.

Minun mielestä niinku tavallaan hyvällä esimiehellä ja johtamisella on se, että se on niin kun joustava, tasapuolinen, sitten ottaa huomioon ihmiset, antaa sitä palautetta, sitten tukkee tarvittaessa sitä myyjää ja sen myyjän päätöstä ja muuta.

Kannustava, avoin, rehellinen, semmoinen omanlaisensa taito tehdä niistä asioista helposti lähestyttäviä. Osaa niin kun tehdä siitä asiasta semmoisen, että se on niin kun meidän kaikkien yhteinen juttu. Se on silleen omalla tavallaan silleen positiivisesti jämäkkä. Saa porukan sitoutumaan siihen tiettyyn tavoitteeseen. Tasapuolinen, että antaa kaikille sitten kuitenkin mahdollisuuden toteuttaa sitä.

Esimies on esimies eikä kaveri. Että tietty tällöinen auktoriteetti pitää olla ja pitää ymmärtää ja oikeesti välittää. Totta kai niin kun, että tavallaan esimerkiks järjestää ne myymälän asiat, delegoida silleen, että ne toimii. Tällöiset niin kuin, mikskä sitä nyt sanotaan, työtehtävien jakamiset, tällöiset, että hyödynnetään jokaisen niin kun osaamista.

Vastaajat näkevät esimiehen roolin kiteytettynä seuraavasti:

Mun mielestä esimiehen kuuluu olla, se on se laivan kapteeni joka johtaa sitä, ja hänen kuuluu omalla toiminnallaan olla esimerkillinen.

...esimies on vähän niin kuin valmentaja, vaikka niin kuin jalkapallossa. Mä aattelen, sillä tavalla, että sen tulis ikään kuin, vähän niin kuin valmentaa.

Ja se on oikeestaan vaan se kippari siinä, joka kertoo mitä tehdään, ei ota mitään ihmeellistä roolia siinä.

7.3 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen

Vuorovaikutus koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi ja vastaajat kokevat toimivan vuorovaikutuksen vaikuttavan innostukseen kehittää itseään. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää myös, että esimies on helposti lähestyttävä ja hänelle voi kertoa mahdollisista ongelmista myös osaamisen ja oppimisen suhteen.

Vuorovaikutus liittyy siihen, että minkälaista siellä töissä on olla sekä porukan kesken, että esimies-alainen. Ja sitten mun mielestä se taas vaikuttaa siihen, että millä tavalla työntekijä on kiinnostunut kehittämään itseensä ja omaa osaamistaan.

Tiedon kulkemisesta ja jakamisesta vastaajilta löytyy monenlaisia kokemuksia. Osan mielestä tiedon kulkeminen ja jakaminen ovat hyvällä mallilla, mutta kolme vastaajaa taas toivoo, että asioista puhuttaisiin ja tiedotettaisiin enemmän. Vastauksista käy ilmi, että myös työkavereilla on merkitystä osaamisen kannalta, eikä pelkästään esimies-alainen suhteella. Työtovereiden merkitys liittyy varmastikin juuri hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen. Työtovereiden tuki ja tietämyksen jakaminen koetaan arvokkaaksi asiaksi. Vastaajat kuvaavat kokemuksiaan näin:

Kaikkein parhaiten saa opin tässä meidän työssä työkavereiltas, joiden kanssa sä oot tekemisissä päivittäin.

Mun mielestä se on, on sillä tavalla hyvällä mallilla. Ei kukaan sitä tietoaan panttaa.

Koen, että asioista vois vähän aikaisemmin ja avoimemmin tiedottaa, että mitä tullee tapahtumaan.

Myös tiedon kulkemisen ja jakamisen kannalta esimiehen toiminta on olennaista. Työyhteisöön ja sen toimintaan vaikuttaa se, miten esimies itse jakaa tietoa ja rohkaistaa työntekijöitä siirtämään tietoa eteenpäin. Myös Alkossa on varmasti olemassa paljon hiljaista tietoa, jota olisi tärkeää saada siirrettyä uudemmille työntekijöille. Yksi vastaaja, joka kaipaa lisää avoimuutta ja keskustelua työpaikoille, kokee avoimemman keskustelukulttuurin aikaansaamisen olevan erityisesti esimiehen tehtävä:

Siihen kun löytyis jotakin keinoja ja rohkaistas siihen, kannustettais siihen, että puhutaan enemmän siellä työpaikoilla näistä asioista. Ja minun mielestä se lähtee nimenomaan sen motivaation kautta ja siitä, että esimiehet kannustaa siihen. Ja sitä tulee sitä viestiä sitten tuolta ihan palvelujohdosta asti, että puhutaan näistä asioista.

7.4 Koulutus osana osaamisen kehittymistä

Monen haastateltavan mielestä Alko panostaa paljon koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen ja sitä tunnutaan arvostavan. Siitä huolimatta, haastateltavat kokevat, että koulutuksia pitäisi olla vielä enemmän, kuin nykyisin on. Vastaajat pitävät huonona suuntana sitä, että koulutuksia on karsittu. Osittain on kyse myös siitä, että koulutusmuodot ovat muuttuneet. Esimerkiksi perinteiset kuukausikoulutukset on osittain korvattu myymäläpruuveilla ja verkkokuukausikoulutuksilla. Vastaajat tuntuvat yhä arvostavan perinteistä koulutusta ja he ovat huolissaan perinteisten koulutuspäivien vähenemisestä. Myymälöissä ei vastaajien mukaan tunnu olevan aikaa panostaa koulutukseen ja oppimiseen muun päivittäisen työn lisäksi. Vastaajat kuvaavat kokemuksiaan koulutuksista näin:

Kuukausikoulutuksia ei oo minun mielestä riittävästi, niitä saisi olla useammin, niitä vissiin joskus on ollu ihan niinku kuukausittain, nykyisin, onko ne neljä kertaa vuodessa. Siinä mielessä ois vähän parannettavaa.

Minun mielestä vois vielä enemmän kouluttaa. En mä osaa sanoa sitten voisko se olla teoriapohjaista enemmän, aatellaan, meillä kuitenkin aika vähän on, jos on yksi syventävä kurssi vuodessa. Mun mielestä sitä pitäisi olla enemmän ja vielä laajemmin, kuin mitä nyt on. Koska se on kuitenkin se valtti, että henkilökunta tietää mistä puhuu.

Verkkokuukausikoulutus nousi esille monen haastateltavan vastauksissa. Suurin osa vastaajista pitää verkkokoulutusta tehottomana. Lisäksi moni kokee, ettei verkkotehtävien tekemiseen ole annettu ja osoitettu tarpeeksi aikaa. Vain yksi vastaaja pitää verkkokoulutusta hyvänä asiana. Haastateltavat kuvaavat verkkokuukausikoulutuksen tehottomuutta seuraavalla tavalla:

Kyllähän sillä on merkitystä minkälaista ilmapiiriä luodaan. Vaikka jotkut verkkotehtävät. Mä oon tehny kaikki verkkotehtävät kotona, koska musta tuntuu, ettei siihen oo koskaan töissä aikaa. Ja sit jos sinne toimitoon menee istuskelemaan, niin sitten vähän katotaan, että siellä se nyt laiskottelee. Vois olla sallivampi ilmapiiri. Että osoitettas selkeästi että nyt, tai niin, aika ja plus sitten, totta kai palaute.

Jotenkin tuntuu, että koko ajan menee huonompaan suuntaan. Koko ajan koulutuksista nipistetään ja sitten niin ku keskitetään, että kaikki tekee jossain netissä jonkun puoli tuntia jotakin ja muuta ja se, että kuka siihen jaksaa keskittyä ja kuka ei ja jääkö siitä sen enempää kaaliin. ...niin kyllähän sen voi sanoa, että kun se puoli tuntia on ohi, niin ei kellelään jää mieleen, mikä juttu se oli tai muuta. Ei niistä kyllä hirmu hyöty oo.

En näe hirmu hyvänä, jos puhutaan niin kun tosiaan tuotepuolen koulutuksista, niin sitä, verkkoon siirtymistä. Se on kuitenkin semmoinen, vähän semmoinen, että sen pystyy vähän niin kun hutaistemallakin sitten tekemään.

Ehkä sitä koulutusta vois enemmän niin kun miettiä. Niin kun verkkokoulutuskin, jääkö siitä loppupeleissä mittään kätteen. Ne vaan käydään läpi. On se vähän itestäkin kiinni. Miten sinä haluat niistä oppia ja syvennyt niihin. Se koulutus vois olla parempi, että se tukis ommaa osaamista ja semmoista paremmin.

Oppimiseen haitallisesti vaikuttavia tekijöitä löytyi useita. Kiire on yksi syy ja se, ettei uuden oppimiselle jää aikaa. Lisäksi virheiden tekemisen pelko voi toimia oppimisen esteenä. Yhden vastaajan kommentissa korostuu jälleen monipuolisten työtehtävien merkitys. Toinen vastaaja ajatteli taas asiaa niin päin, että ainut este oppimiselle on henkilö itse. Oppimisen esteitä pohdittiin seuraavalla tavalla:

Oppimiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä vois olla esimerkiksi se, että työtahti on liian kiireinen. Tehhään vaan hätäisesti välttämättömät jutut, eikä päästä sitten niin kun rauhassa uusia juttuja miettimään.

Se virheitten tekemisen pelko. Mun mielestä ne on niitä pahimpia. Kaikille pitää sallia ne virheet ja se aika oppia.

Esim. se jos ne työvuorot ei kierrä tasasesti, että just viikko sotalla teet jotain pelkkää iltavuoroa. Se työnkierto on vaan niin tärkeä sen työssä viihtymisen ja mielekkyyden vuoks.

Ja kaikkein pahin este sen omaan oppimiseen oot sää ite. Eli minkäläinen sulla on tuo, sulla on tuo omat lähtökohdat ja sitte kiinnostus asiaan ja aiheeseen ja oma motivaatio, niin se on varmasti kaikkein tärkein tekijä.

Vastaajat pitävät siis tärkeänä sitä, että uuden opetteluun annetaan aikaa. Osa toivookin, että aika tällaisiin osoitettaisiin selkeästi. Mielestäni tämä olisikin hyvä keino tukea osaamisen kehittymistä. Tässä yhden haastateltavan ehdotus:

Sitten jos puhutaan nyt esimerkiksi meidän vastuualueista, niin minä nään hirveen hyvänä semmoisen asian, että työvuorosuunnittelussakii otetaan huomioon se oma vastuualue. Eli annetaan sitä aikaa. Esimerkiksi tuotevastaavalle lyödään alkuviikkoon puhas tunti sulle. Sulla on tässä nyt aikaa tehdä tuotevastaavan asioita.

Oppimista edistäviä tekijöitä puolestaan löytyy mm. positiivinen, kannustava ja avoin ilmapiiri, hyvä yhteishenki, oppimisen tukeminen, oma mielenkiinto kehittymiseen, inspiroivat valmentajat ja koulutusjärjestelmät. Vastaajat kertovat oppimista edistäviä tekijöistä näin:

Tiimihenki tulee mieleen, sen on oltava hyvä. Muuten homma ei pelitä. Sillon kun tiimihenki on hyvä, silloin on sitä motivaatiota oppia uutta.

No että sille annetaan mahdollisuus. Ja että sitä tuetaan sitä oppimista. Totta kai sekin sitten että on ite kiinnostunut, ehkä se on se tärkein koh-

ta. Että henkilöä itteensä kiinnostaa se, että oppii enemmän, paremmaksi.

Semmoinen kannustava, avoin ilmapiiri varmasti, varmasti tuota edistää. Ja tietysti tällaiset itsestään selvät asiat, niin kun että meidän koulutusjärjestelmät ja verkosto ja tällaiset on kunnossa. Sehän on luonnollisesti on hirveen tärkeä vaikutus, että sulla on paikka josta etii sitä tietoo, josta hakkee sitä koulutustietoo ja sulla on inspiroivat valmentajat sitä tekemään.

7.5 Osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri

Myös työympäristön tulisi olla oppimista tukeva. Työympäristön merkitystä pohdittaessa vastaajat korostavat avoimuuden ja keskustelun merkitystä oppimisen ja osaamisen edistäjänä. Neljä vastaajaa on sitä mieltä, että avoimuus on yksi olennaisimpia tekijöitä ilmapiirin kannalta. Myös tasapuolisuus, kannustus ja arvostus sekä hyvä yhteishenki tulevat vastauksissa esille merkityksellisinä seikkoina.

No sellainen innostunut työympäristö. Sellainen missä kaikki oikeesti haluaa oppia ja ne jotka on oppineet, ne haluaa tukea niitä jotka ei vielä osaa. Et tulee tämä tällainen toistaminen. Semmoinen avoin, keskustelevalle työyhteisö, niin silloin se mun mielestä tukee sitä oppimista.

Totta kai kun on sellainen hyvä yhteishenki esimerkiksi, kun on enemmän kiinnostunu siitä mitä tekkee ja miten itteensä voi kehittää ja haluaa kehittää. Tietysti se vaikuttaa. Jos työporukkaa miettii, ois ideaali, että kaikki ois yhtä kiinnostuneita omasta kehittymisestään ja siitä mitkä ne on ne tavoitteet siinä työssä ja osaamisessa.

Avoin, hyvin puhelias, semmoinen vähän tuttavallinenkin ilmapiiri, missä ei tarvii jännittää, että kenenkä kanssa juttelet. Se lähtee hyvin pitkälti siitä tiimistä ja myymäläpäälliköstä, että minkälaisen se, miten se ilmapiirin luominen on onnistunut ja mitenkä henkilökemiat kohtaa. Sieltä se oikeestaan lähtee. Silloin mennee kaikki, ihan joka asia paremmin, kun on ollaan toimiva tiimi.

Kyllähän se avoimuus varmasti on yksi tärkeimpiä, kyllähän se varmasti hyvin paljon syö sitä työyhteisön ilmapiiriä ja muuta, jos siellä on sitten konflikteja ja muita ja jos niitä ei voi käsitellä.

Moni haastateltavista kokee, ettei kaikkea olemassa olevaa osaamistaan ja ammattitaitoaan pysty käyttämään. Alkossa olisi mahdollista saada työntekijöiden osaamista enemmänkin irti tehokkaaseen käyttöön. On harmillista, jos piilevät kyvyt jäävät käyttämättä.

Meillä on älykkäitä ihmisiä töissä myyjinä, esimiehet on oma ryhmänsä. Pitäs hyödyntää myös niiden myyjien osaamista. On niin paljon mielenkiintoisia tiimejä mihin vois ottaa, mut kun katot, niin melkein poikkeuksellisesti nehan on myymäläpäälliköitä, ei sinne myyjät pääse.

...koska henkilöstön vaihtuvuus on kuitenkin aika paljon, elikkä sitä tapahtuu. Niin siinä saattaa sitten timantit jäähän hiomatta. Ei tueta sitä ehkä kuitenkaan sitten tarpeeks. Oikeestaan meidän työkii on semmoista, että ei siinä välttämättä kaikkea mitä osaisit, niin niitä ei tarvihe käyttää.

Haastateltavien mielestä Alkossa olisi mahdollista tehdä työssä oppimisesta tehokkaampaa. Uusien työntekijöiden huolellinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijät painottavat, että uuden opetteluun tulee antaa myös aikaa ja mahdollisuus käyttää oppimaansa hyväksi ja pitää ammattitaitoaan yllä. Haastateltavat kertovat, miten oppimista voisi tehostaa:

Kun tulee taloon, niin semmoinen hyvin intensiivinen sisäänajo, niin se jää joskus mun mielestä vähän puolitiehen. Mitä nyt ite kukin opettelee jotain uutta asiaa, on jokaisen henkilökohtaisen kohdalla sitte, siihen annettas se aika ja sitten, semmoinen kouluttaja joka sen koulutettavan saa ymmärtämään sen asian sitten.

Se riippuu myös siitä, miten uusille työntekijöille halutaan opettaa niitä asioita, koska ei kaikki halua opettaa ja jakaa sitä tietoa sillä tavalla. Ja että sille annettais myös se mahdollisuus myymälässä, tavallaan aikaa siihen, että ohjattais ja opetettais.

Varmaan sillä tavalla, että sais sitä vastuuta. Sais sitä luottoa.

Haastateltavat kokevat, että myös omalla ajalla opiskeluun panostamista edellytetään ja tarvitaan:

Toisaalta taas mun mielestä kaikki se osaamisen kehittämisen pitäisi olla sillä tavalla järjestetty, että siitä saisi palkan. Aika suuressa määrin, kohtalaisen iso rooli on myös sillä, että minkä verran työntekijä panostaa omalla ajalla siihen osaamiseen. Mutta että sitä pitäisi vähän vielä mieltä että, miten sitä kehittäisi sitä henkilöiden kouluttamista, että siitä saisi sitten korvauksen siitä tehdystä.

Osa vastaajista kokee, että henkilökuntaa arvioidaan riittävästi, mutta osa taas toivoo vielä enemmän arvioiteja ja palautetta. Osa kokee, että arviointia on vain kaksi kertaa vuodessa olevassa kehitys- ja tavoitekeskustelussa. Myös palkitsemisjärjestelmän toivotaan olevan tasalaatuisempi.

Arvioidaanhan meitä paljonkin, kaikki mysteerit sun muut. Mutta ehkä työporukan kesken, tiimin kesken saatava palaute, ehkä sitä vois olla enemmänkin. Sekä positiivista, että rakentavaa palautetta. Semmoistenkin kannustaa, tietysti rahallinen kannustus siitä oman osaamisen kehittämisestä, mutta että jos sitä vielä enemmän arvioitais se vois kannustaa tekemään parempansa.

Sinänsä se on... esimerkiks kun kuvitellaan meidän tuota tuo kannustejärjestelmää, etenkin henkilökohtaisella osallaan, niin se on kuitenkin, se on kahen ja puolensadan myymäläpäällikön näkemys aina siitä asiasta. Ja minun mielestä se ei millään, saada sillä tavalla, saaha siitä semmoista tasalaatuista siitä palkitsemisjärjestelmästä.

Suurin osa vastaajista kokee, että virheitä sallitaan ja niistä pystytään oppimaan. Yksi vastaaja on kuitenkin eri mieltä ja kokee, että virheitä ei sallita:

...meillä se on ainakin sillä lailla, että se on hirmu syyttely kuka on tehnyt näin ja muuta...

Virheistä tulisikin ottaa opiksi ja keskustella rakentavassa hengessä. Jos virheiden käsittely jää puolitiehen, menetetään hyvä oppimistilanne. Tätä tilannetta eräs haastateltava kuvaa näin:

Ehkä niitä vois käsitellä vielä. Esimerkiksi saattaa olla, että tekee jonkun mokaan, eikä siitä ei oikein ees itelle kerrota. Tai sanotaan, että hei teit tuommoisen mokaan, muttei kerrota, että mitä ois pitäny tehdä toisin.

7.6 Kehittämisehdotuksia

Haastateltavilta löytyi paljon ehdotuksia ja ideoita osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi Alkossa. Yhden vastaajan mukaan työtehtävien ja vastualueiden kierrättäminen olisi hyvä keino kehittää osaamista. Tämä olisi varmasti opettavainen keino ja toisi vaihtelua työnkuvaan:

Koulutusta ei varmaan ikinä voi olla liikaa. Koulutuspäiviä vois olla enemmän. Työtehtäviä, vastualueita vois kierrättää.

Eräs haastateltava toivoi enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Myyjillä olisi varmasti paljon tietoa ja kokemusta päivittäisestä myymälätyöstä, jota olisi mahdollisuus hyödyntää muissakin tiimeissä ja samalla saisi itselleen vaihtelua työtehtäviin ja oma osaaminen pääsisi laajentumaan.

Me ei täällä kenttätasolla päästä paljoa vaikuttamaan niihin asioihin. Tavan myyjä ei pysty vaikuttamaan, ehdotuksia voi antaa ja varmaan ne kuunnellaan, mutta sitä konkreettista työtä ei päästä tekemään. Siksi mä peräänkuulutan just sitä, että sinne pääkonttoriin niihin tiimeihin pitäis ottaa myös näitä myyjiä, elikkä se tietohan on aina vaan sitten sitä myymäläpäällikkötason tietoa. Ja siitä puuttuu se yks näkökanta, siitä puuttuu sen myyjän näkökanta, mikä on hirveen tärkeä.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että perinteiseen koulutukseen panostetaan myös jatkossa. Kaksi vastaajaa toivoo myös konkreettista, käytännönläheistä koulutusta, kuten ruoka- ja viini kursseja. Avoimien ovien konsepti nähdään pääsääntöisesti hyvänä asiana.

Ainakin se, että jos nyt mennään siihen suuntaan, että ei syventäville kursseille välttämättä joka vuosi pääse tai kuukausikoulutuksia on vähemmän. Okei, onhan sillä verkko-oppimisympäristöllä, se on tosi hieno juttu, että semmoinen nyt on. Mutta sitten että, se on vähän semmoinen sekin apaja, että vaikka meidän myymälässä, eipä sitä ole koskaan aikaa niitä juttuja katella. Se pitäis kaikki tehdä kotona omalla ajalla. Plus

sitten, että jos on kuukausikoulutuksia yhä vähemmän, niin mun mielestä se suunta on väärä. Jos niitä karsitaan, niin sehän voi olla että se taso laskee.

Ja se että kun kaikesta supistetaan, vähennetään ja ulkoistetaan. Tehdään 7.5 tunnin koulutuspäivistä puolen tunnin joku tietokonepaketti. Että onhan meillä näitä palvelupatuja sun muita, että luulis, että niillä ois aikaa sitten kouluttaa.

...turha varmaan mistään palkankorotuksista tai mittään tämmöstä näin, mut siinä olis joku motivaattori, niin kun ihmiset viittis ja jaksais.

Yhden vastaajan mukaan osaamisen kehittymisen kannalta kulttuuri on avainasemassa. Myös vakituiset työpaikat ja henkilökunnan sitouttaminen edesauttaisivat osaamisen kehittymistä. Kaksi vastaajaa toivoo muutoksia ennen kaikkea esimiestoimintaan. Vastaajat pohtivat kehittämistä näin:

Saada semmoinen positiivisen tekemisen kulttuuri oikeestaan koko yritykseen iskostettua. Luoda sitä oman persoonan ja ammattitaidon, "että me ollaan hyviä" meininkiä niin tuota hyvin vahvasti eteenpäin. Sitten ihan, sivuutetaan vähän nyt sitten sitä, että vois ne antaa oikeesti meille niitä vakinaisia paikkojakin, halusin nyt tämän tähän sanoa. Se on kuitenkin iso motivaattori siinä, että jaksaa nähdä vaivaa, sitten omaa ammattitaitoaan kehittää, että tietää, että sulla on tulevaisuutta talossa.

Ehkä tuo esimiestoiminta välillä niin ku, ainakii omasta mielestä, siinä vois olla ehkä jottain kehitettävää.

8 MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JA ESI-MIEHEN ROOLISTA

Tässä luvussa esittelen myymäläpäälliköiden haastattelujen tuloksia. Haastattelin yhteensä kolme myymäläpäällikköä. Jaoin haastattelujen tulokset seuraaviin teemoihin: Osaamisen kehittymisen merkitys, esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle, osaamisen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen, koulutus osana osaamisen kehittämistä, osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri sekä kehittämisehdotukset.

8.1 Osaamisen kehittymisen merkitys

Myymäläpäälliköiden mielestä strategia ja visio ovat kaikilla työntekijöillä tiedossa ja ne ovat osaamisen johtamisen taustalla ja lähtökohtana. Jokaisella työntekijällä on myös tiedossa, missä näistä asioista löytää tarvittaessa lisätietoa.

Oppimiseen ja osaamiseen panostetaan myymäläpäälliköiden mielestä Alkossa nykypäivänä paljon ja osaaminen on hyvällä tasolla. Mutta tämä vaatii myös työntekijältä omaa panostamista, motivaatiota ja ennen kaikkea oikeanlaista asennetta. Tässä myymäläpäälliköiden kokemuksia:

No kyllä minusta tänä päivänä panostetaan, se vaatii myös opiskelua tai ajan tasalla pitämistä myös omalla ajalla. Mut kyllä minun mielestä yhtiö antaa siihen ainakin hyvät mahdollisuudet ja työvälineet sitä kehittää.

Työntekijän asenne on se kaikista tärkein juttu, mistä niin kun lähetään. Vaikka ois kuinka sitä osaamista, mutta jos ei oo asenne kohillaan, niin nehän ei vaan kohtaa sitten.

Osaamisella on luonnollisesti organisaatiolle sekä työntekijälle suuri merkitys. Myös päälliköiden mukaan se tuo innostusta ja motivaatiota työntekijälle sekä helpottaa töiden sujuvuutta:

Jos henkilö saa tehdä, kokeilla erilaisia työtehtäviä, hän siitä sitten saa silleen, innostuu tietysti kun oppii uutta ja näin, niin onhan se heti ihan erilainen voimavara kun se, että se menis hyvin matalalla sykleillä, että

tekis vaan jotain tiettyä osioo ja näin. Ja helpottaahan niin kun sen esimiehen työtä tosi paljon, jos porukka on innostunut ja tarttuu kaikkiin hommiin.

Myös päälliköt saavat paljon tukea omaan kehittymiseensä sekä alaistensa osaamisen kehittämiseen. Paljon on myös myymäläpäällikön omasta aktiivisuudesta kiinni, siitä miten päälliköllä on intoa ja aktiivisuutta panostaa osaamisen kehittämiseen. Yksi myymäläpäällikkö kiinnitti huomiota siihen, että myös myymäläpäälliköt kaipaavat tukea ja arvostusta omalta esimieheltään. Myymäläpäälliköt kuvaavat saamaansa tukea osaamisen kehittämisen suhteen seuraavasti:

Alkossahan panostetaan nyt kovasti, varsinkin just esimiesten ohjaamiseen ja kouluttamiseen ja näin. Tuki kyllä löytyy tänä päivänä, paljo paremmin, kun sanotaan kymmenen vuotta sitten, se oli aika lapsenkengissä se homma. Nyt kyllä panostetaan.

Mikä sinun oma idearikkaus on siinä hommassa ja oma niin kun niin kun halu, antotila. Kaikein välttämättömimmän pystyt niin kun ilman tekemään mittään sen kummempia... Mutta sitten jos sinä mietit, lähdet pintaa syvemmälle tekemään, niin sulla pitää olla se oma aktiivisuus.

8.2 Esimiehen tuki osaamisen kehittymiselle

Alaisen tukeminen on päälliköiden näkemyksen mukaan erittäin tärkeä asia. Kaikki päälliköt ovat sitä mieltä, että esimies on olennaisessa asemassa tukemassa alaisensa kehittymistä. Päälliköt pitävät selvänä sitä, että alaisten kehittymisen tukeminen on yksi esimiehen perustehtävistä. Yhden päällikön mukaan esimiesten tasavertaisuus ja toiminnan yhdenmukaisuus osaamisen tukemisessa olisi tärkeää. Päälliköt kertovat alaisten tukemisen merkityksestä seuraavasti:

No varmasti on. Mutta silloinhan pitää olla semmoinen avoin ilmapiiri, pitää ensin luoda semmoinen toimiva systeemi. Jos välit on tulehtuneet, silloin ne ei kyllä kohtaa mitenkään.

Sehän on selvää varmaan kaikille, että pitäis tukkee. Mutta sielläkii on luonteeltaan erilaisia esimiehiä, toiset voi olla hyvinkin aktiivisia ja innostuneita, toiset voi olla hyvinkii kaavoihinsa kangistuneita, eivätkä

ossaa ellää niin kun muutoksen mukana. Sehän on tärkeä, sehän ois tosi tärkeä, että kaikki olis... Samalla tavalla niin kun toimis, kaikkien myymälöiden esimiehet niin kun meidän.

Alaisen yksilöllisyyden huomioiminen on myös tärkeä asia. Toinen kaipaa tukea ja kannustusta enemmän kuin toinen. Tätä päälliköt kuvaavat seuraavasti:

...ja sitten tietysti se, että pitää olla tasapuolinen ja hienovarainen, sillä tavalla, että tuota mieltä se, että kuka tarvii oikeesti sitä esimiehen tukkee niin kun ja aikaa.

Ja sitten se, että tuota sillä pitää olla ne tuntoaistit esimiestyössäki, se että mikä se on tietyille yksilöissä se vaatimustaso kun ollaan niin erilaisia. Se on tärkeä se, että se on ihmisen taitoja vastaava se vaatimustaso. Sitten se, että tuota jos vaaditaan jotain, pitää sitä olla tavallaan antavanakin.

Tukeminen käytännössä ilmenee useilla eri tavoilla. Yhden päällikön mielestä esimiehellä on tärkeä rooli erityisesti *perehdyttämisessä* ja alaisen *työnkuvan selkiyttämässä*:

Varsinkin jos sanotaan, että tulee uusi työntekijä taloon, niin kyllä minä koen, että esimies omalla esimerkillään ja kuitenkin sillä kokemuksella ja jo hankitulla ammattitaidolla, osaa sitä kautta ohjata sitä uutta työntekijää siihen suuntaan mistä kautta sitä tietoa saa.

Työntekijälle tulee *antaa aikaa* tehdä ja opetella asioita, että oppiminen tulisi mahdolliseksi. On tärkeää antaa työntekijän nimenomaan tehdä itse ja oppia kokemuksen kautta. Esimiehen tehtävä on olla tukena tarvittaessa. Tukemisessa *kuuntelun, keskustelun, palautteen ja kannustamisen* merkitys nähdään olennaisena asiana. Päällikön tulee *jakaa myös omaa osaamistaan ja tietämystään* tiimissä:

Ainakin se, että ei mene siihen heti ite, vaikka tietää, että tuonkin tekisin nopeammin. Vaikka ois kuinka kiire, antaa työntekijän vaan tehdä sen alusta loppuun. Ja antaa sen ite tehdä, että ei mee, tule kattomaan tuohon minun selän taakse, minä teen näin. Vaan lähtee siitä, että se työntekijä ite hoitaa sen homman. Tekemällä oppii. Sitten tietysti kannustaa

omaehtoiseen opiskeluun. Sitten, että kysyy toisilta jos ei tiedä. Antaa sitä tukee sillä lailla ja tietysti omaa oppiaan jakaa kanssa.

Pitäs käydä näitä keskusteluja. Varsinkin palautekeskustelua, antaa palautetta, kuunnella sitä, varsinkin työsuhteen alussa, ihan päivittäin, kun oppii uutta, taikka tulee uusia asioita, sitä kautta. Sitten antaa palautetta ja kuunnella sitä uutta työntekijää, mitä hän haluaa, taikka miten se koee sen työn.

Kahden myymäläpäällikön näkemyksen mukaan, kannustaminen on erityisen tärkeää varsinkin arempien työntekijöiden kannalta:

Tietysti siinä kun valitsee työntekijää ja alussa tietysti toivoo että rekrytointi on onnistunut, mutta jos sattuu olemaan tällä tavalla et onkin joku arempi tyyppi, tai ei välttämättä niin nopeasti tähän taloon pääse käsiksi, niin kyllä se silloin varsinkin se kannustaminen on hyvin tärkeää.

No ehkä silleen, että just niitä arempia työntekijöitä pitäs jotenkin saaha niitten sitä osaamista vahvistettua. Ja sitä, että ne niin kun tarttus ja yltäs ja näin. Niihin niitä keinoja pitäs keksiä.

Palaverit nähdään tärkeinä tiedon jakamisen sekä yleensäkin asioiden käsittelyn kannalta. Jokaisen haastatteluun osallistuneen päällikön mielestä osallistaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen on erityisen tärkeää. Päälliköt kertovat palaverien merkityksestä näin:

No meillä esim. palavereissa kaikilla on puheenvuoro, jokainen kertoo omasta vastuu alueestaan, ja tuota, ja siellä mitä sitten nousee asioita, missä on vielä prepattavaa niin... Mutta porukalla se on vaan mietittävä kaikki. Eikä missään nimessä millään käskytysmenetelmällä, vaan sillä just että työntekijät ite pohtii ja mieltii mitäs tässä ois tehtävissä.

No palaverit on mun mielestä tärkeitä kuitenkin sillä tavalla että suurin osa porukasta, ollaan silloin kaikki yhdessä, kun harvoin ollaan sillä tavalla. Töissä saatetaan olla, ei päästä yhtä aikaa keskustelemaan, siinä mielessä on tärkeä, silloin pystyy antamaan tietoa kaikille ja kaikki saa

sen yhtä aikaa ja muutenkin asioita kertyy 1.5 kk välein, mitä pitää käydä läpi. Tärkeä asia sekin.

Kehityskeskustelu on tärkeä erityisesti tavoitteiden asettamisen kannalta. Yhden päällikön mielestä kehityskeskusteluissa on olennaista miettiä osaamista mitä kullakin on sekä mihin haluaa keskittyä seuraavaksi ja tulevaisuudessa. Kehityskeskustelu on tärkeä myös kahdenkeskisen keskustelun kannalta. Tässä päälliköiden kokemuksia kehityskeskusteluista:

Mulla ainakin itelläni on se semmoinen, että aina kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi sitä osaamista, että mitä kullakin on ja mihinkä haluais sitten seuraavaks panostaa. Mulla on yleensä vielä semmoinen vuoden tai kahden sykli, että vastuualueita jaetaan.

Se on myös tärkeä se kehityskeskustelu. Siinä kuitenkin luodaan jonkinlaisia tavoitteita, on vastuullisuuteen liittyviä, henkilökohtaisesti käydään läpi, että miten suhteessa muuhun tiiminporukkaan menee, ikä- ja päihetyksessä sun muut.

Kahden päällikön mielestä kehityskeskustelua ei tulisi sijoittaa liian usein lomakkeisiin, jolloin niistä on mahdollista saada enemmän irti:

Mutta jos sinä vaan käyt sen läpi... Siitä on hyötyä vaan silloin, kun se saa aikaan keskustelua ulkopuolelle sen lomakkeen.

Mulla ei oo koskaan ollu semmoinen, että minä niinku lomakkeen kanssa käyn kehityskeskusteluja, vaan että, meillä on aika rento silloin olu, mutta silti ne asiat käydään läpi.

Alaisen tukemisen kannalta *palautte* koetaan tärkeäksi asiaksi, yhden päällikön mielestä jopa kaikkein tärkeimmäksi asiaksi. Toinen päällikkö kokee, että palautteen anto on erityisen tärkeää uudempien työntekijöiden kannalta, mutta kannustamisessa on tärkeää huomioida myös pidempään talossa olleet, joille päivittäiset rutiinit ovat jo tuttuja. Päälliköiden mukaan rakentava palautte tulisi antaa mahdollisimman pian ja käsitellä asia pois päiväjärjestyksestä. Positiivista palautetta tulisi antaa aina kun mahdollista. Palautteen tulisi kuitenkin olla aitoa ja luonnollista. Päälliköt kuvaavat palautteen antamista seuraavasti:

...Molempia palautteitahan pitää pysytä antamana, sekä rakentavaa, että positiivista. Varsinkin se rakentava, sehän pitäs antaa heti, tässä ja nyt, käsitellä pois. Jos asiat saadaan kuntoon, niin sen jälkeen siihen ei sitten puututakaan. Se on käsitelty ja piste. Mutta niitä ei saa jättää missään nimessä roikkumaan. Myönteistä palautetta aina kun mahdollista. Mut molemmat pitää olla semmoista luontevaa palautetta. Se ei oo sitä, että tällä viikolla minun pitää antaa tälle palautetta ja näin.

Ja palautteen anto, rakentava ja positiivinen palaute, se kai siinä on tärkeintä. Ei unohda sitä uutta työntekijää vaan päinvastoin, hänen kanssaan pitäs sen kanssakäymisen olla päivittäistä, keskustellaan näistä asioista, puolin ja toisin annetaan palautetta.

On siis erittäin tärkeää se, miten palautetta annetaan, että se olisi tehokasta. Erään päällikön mukaan ”tosi hyvin oot tehny” ei riitä, eikä kerro vastaanottajalle mitään. On tärkeää miettiä myös millaisista asioista antaa palautetta. Palaute on tehokkaampaa, kun sen kohdistaa todellisiin onnistumisiin. Tätä yksi päällikkö kuvaa näin:

Se palaute pitää tulla rehellisesti, oikeesti. Sillä tavalla, että tuota siitä on sille työntekijälle oikeesti hyötyä. Sit se palautteen antamisen taito, sekkii on harjoiteltava. Että jos on tavallaan semmonen, miettiä se ihminen kuka siinä on sitä vastaanottamassa. Sitten se jatkuva palautteen antaminen, jatkuva esimerkiks kehuminen, ja jatkuva semmonen, ihan normaalista perustyöstä, että kivasti osasit purkaa kuorman, sehän kärsii inflaation, itse merkitys häviää.

Yksi päällikkö uskoo, etteivät alaiset kaipaa enempää *arviointeja*. Toisen päällikön mielestä taas yksi arviointi vuodessa ei ole tarpeeksi, vaan arviointeja tulisi olla useammin ja arviointeja tulisi tehdä usealta eri kantilta, esimerkiksi myyjät voisivat arvioida myös toistensa osaamista ja taitoja.

Esimiehet itse kokevat, että hyvän osaamisen johtajan tulee olla *aktiivinen, motivoiva, kannustava, ammattitaitoinen, empaattinen, kuunteleva, esimerkillinen, omata kanttia puuttua asioihin, antaa kiitosta, kannustusta ja palautetta, olla rehellinen ja läsnäoleva*. Osaamisen kehittämisen kannalta päällikön tulisi myös nähdä, millaista osaamista tarvitaan ja tuetaan. Tässä esimiesten näkemyksiä hyvän osaamisen johtajan ominaisuuksista:

Osallistuu itse, kaikin puolin motivoiva ja kannustava ainakin pitää olla. Ja sitten mitä enemmän on sitä ammattitaitoa minä uskon, että sillä tavalla se pystyy sitä käyttämään, samalla tavalla sitä myyjää myös edistämään näissä omissaan, aktivoimaan siihen omaan opiskeluun myös.

Just se kuuntelemisen taito on se yks, pitää olla vähän empaattinen tai aika paljonkin empaattinen oikeestaan. Pitää sitten niin kun osata mennä sinne samalle tasolle työntekijän kanssa. Oma esimerkki on kaikista tärkein. Miten sinä ite tuolla myymälän puolellakin oot, siellä asiakaspalvelussa, totta kai sitä seurataan ja sen mukaisesti sitten toimitaan. Ja hymyn merkitys on tärkeä, esimiehenkin pitää muistaa se hymy siellä. Ja sitten just että pitää olla selkärankaa sitten puuttua, jos on jotain selkeästä, ei lakaista maton alle missään nimessä. Ja annetaan sitten sitä kiitosta ja kannustusta.

No kuuntelevahan sen pitää olla. Jos ajatellaan sitä tuota... Ja sitten se tarvekartoitus siinä asiassa, että mitä niin kun tarvitaan. Ja sitte se, että kannustava, ja palautetta antava ja rehellinen, olla niin kun läsnä siinä tilanteessa. Läsnä ja olla rehellinen sille joka esimerkiksi lähtee tekemään itelleen jotain kehittämisjuttua. Kannustava siellä. Se on se läsnäoloohan se varmaan on yks semmonen. Ja se palaute on iso asia siellä myös.

Esimiehen roolissa päälliköiden mielestä olennaista on päällikön oma esimerkki. Tärkeää on myös, että esimies on oma itsensä:

Esimieshän, kun puhutaan roolista, se on väärä sana, ikinä ei pidä mitään roolia vetää, pitää olla kumminkin luonteva, luonnollinen. Näyttää vaan sillä omalla esimerkillään, mitenkä asiat pitää olla. Ja ottaa se porukka mukaan kaikkeen mahdolliseen mihinkä pystyy ottamaan, aina enemmän se sitouttaa silloin.

Se esimiehen rooli on sillä tavalla, et esimerkiksi uusi myyjä ei koe, ettei se esimies huomaa häntä millään tavalla, pitää muistaa kysellä niistä kuulumisista. Miten on kaikin puolin, miten siihen hommaan niinku on päässy sisälle. Mä uskon, että sillä tavalla se motivoi ja kannustaa myös

sitä työntekijää. Ihan yksinkertaisella pienellä huolenpidolla, sanotaanko näin.

Erään päällikön mukaan paras lähtökohta esimiehen roolille on se, kun esimies itse osallistuu ja tekee kaikkia töitä, kaikissa vuoroissa:

Johan sen esimiehen pitäis kanssa lähteä... Aika ajoin ihteensä vähän ravistella ja lähteä itseensäkin kehittämään, ja kahtoo vähän peilistä, ettei tämä homma tule kun manulle illallinen. Se oma esimerkki, olla semmoinen kannustava, että kun minäkii teen nämä samat asiat. Osallistuu myös ite. Teen kaikissa työvuoroissa ja kaikkia töitä, en valihe. Se on niin kun se paras lähtökohta siinä johtamisessa ja esimiehen roolissa.

8.3 Osaamisen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen

Yksi päällikkö kokee, että osaamista hyödynnetään, mutta osaamisen hyödyntäminen lähtee nimenomaan yksilöstä ja on paljon kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta. Tämä edellyttää myös sitä, että kyseiselle taidolle ja osaamiselle on tarvetta. Kaksi myymäläpäällikköä on sitä mieltä, että osaamisen hyödyntämisen saralla olisi vielä paljon tehtävää. He kuvaavat tilannetta seuraavasti:

No sitä ei välttämättä ehkä tehdä, että se on sitten myymälän sisällä, että miten siellä sitä pystytään jakamaan. Paljon on varmaan vakan alla piilossa. Vois jakaa kentällä enemmänkin tietoo.

Ei välttämättä joka paikassa. Koko ajan siinä on onneks menty eteenpäin. Kovasti meitä esimiehiä patistetaan siihen, että pitää hyödyntää. Se tulee meille noissa koulutuksissa esille. Se on hyvä asia.

Yhden päällikön mielestä osaamisen hyödyntämisessä tulisi ottaa myös huomioon aremmat työntekijät. Heissä on paljon potentiaalia, mutta he voivat jäädä määrätietoisempien jalkoihin:

Monesti just myymälästä erottuu selkeestikin semmoiset, joilla on koko ajan halu mennä eteenpäin tai näin. Mutta sitten aina jää osa sinne. Et-

tä niitten, mitenkä niitä sitten saatas. Hirveen hyviä voimavaroja varmasti löytyy kuhan vaan niitä hyödynnettäs sitten.

Yksi päällikkö kokee, että työntekijän osaamisen hyödyntäminen on nimenomaan esimiehestä ja hänen toiminnastaan kiinni:

No sehän tietysti riippuu aina niistä yksiköistä, minusta sillä esimiehellä on niin tärkeä merkitys. Varmasti osaamista löytyis, jos vaan myymälöissä annetaan tehdä. Paljon kyllä vieläkin kuulee, että ei välttämättä pääse tekemään. Silloin kyllä on vaan esimiehellä peiliin katsominen siinä vaiheessa sitten, jos siinä omassa porukassa ei osaaminen oo tarpeeks korkeella.

Osaamisen jakamisesta ja siirtämisestä päälliköiltä löytyy toisistaan eroavia näkemyksiä. Yhden mielestä osaamista ei jaeta riittävästi, kahden muun mielestä taas tietoa jaetaan ja siihen on kiinnitetty huomiota. Päälliköt kertovat osaamisen jakamisesta seuraavasti:

No ei ehkä jaeta riittävästi. Sitä tietoa ehkä vähän pantataan liikaa jostain syystä.

Meillä ei saa pantata tietoo tässä myymälässä. Se on ihan ehdottoman tärkeä asia. Kaikki mitä niin kun, jos joku käy koulutuksissa, ne on vaan kerrottava sitten täällä. Ne käydään läpi palavereissa ja näin.

Vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää. Toimiva vuorovaikutus ja avoin keskustelu edesauttavat oppimista. Tässä päälliköiden näkemyksiä vuorovaikutuksesta:

Vuorovaikutus ja kuuntelemisen taito on varmasti yks tärkeimmistä jutuista.

No sekin on tärkeätä... Avoin keskustelu ja sitä kautta uskaltaa kysyä, sitä kautta saa tietoa paljon enemmän, esimerkiksi uutena työntekijänä ja kokeneempanakin.

8.4 Koulutus osana osaamisen kehittämistä

Kaikki haastatteluun osallistuneet päälliköt näkevät perinteisen koulutuksen merkityksellisenä asiana. Koulutuksen merkitystä he kuvaavat näin:

Kanssakäymisen takia, vuorovaikutuksen takia, työyhteisötaitojen takia ja sitten se, että mielipiteitten vaihdon takia, ne perinteiset on älyttömän hyviä, siellä oppii kuulemalla enemmän, vertais semmosta oppimista. Myymälässä sitten taas se, että tehhään, patistetaan työparit tekemään yhdessä hommia.

Tänä vuonna tietysti näille syventäville kursseille pikkuisen pienennettiin määriä, määrärahoja, kaikki ei enää pääse joka vuosi ns. syventäville kursseille, se on tietysti suunta vähän huonompaan. Lähetään siihen, että ns. syventävää kurssia, jos sä pääset vaan joka toinen vuosi sinne, niin ei se ainakaan lisää sitä osaamista tai sit se vaatii todella paljon omalla ajalla tekemistä.

Osaaminen herättää myös ajatuksia siitä, ollaanko osaamisen kehittämisessä menossa oikeaan suuntaan. Osaamisen kehittyminen on myös kiinni siitä, miten aktiivisesti tiimi tarttuu osaamisen haasteisiin. Yksi päällikkö korostaa myös valmentavan esimiestyön merkitystä:

Ja sitten se, että onko menetelmät menossa oikeeseen suuntaan? Onko verkko-oppiminen menossa? Ja sitten se, että onko tiimeissä sitten eri arvoisuutta. Että onko aktiivinen tiimi, onko se semmoinen itse ohjaava, itseään ohjaava, joka ottaa kaiken irti kaikesta. Ja onko semmoinen, että onko se valmentavaa se esimiestyö, että pannaan tekemään porukka vai onko se semmoista että tehhään valamiiks ja annetaan tässä on näin.

Yksi päällikkö kokee, että verkkokoulutus ei välttämättä ole oikea muoto kaikkeen koulutukseen. On asioita, joita ei opi parhaalla mahdollisella tavalla verkossa. Hän kuvaa tilannetta seuraavasti:

Sitten se, että nyt ollaan vaarallisilla vesillä siinä, että myö mennään verkkokoulutukseen liian aggressiivisesti. Meiltä jääpi semmoinen sosi-

aalinen kanssakäyminen niin kun muitten alueen myyjien kanssa pois, kun meillä tämä lähikoulutus jääpi pois, on jäämässä koko ajan.

Eräs päällikkö kaipaa koulutuksiin uudistumista ja erityisesti ruoan ja juoman yhdistämiseen liittyviä koulutuksia:

No ehkä Alkossakin pitäs ainakin nyt vähän rueta taas päivittämään nuita, kun ne on vuodesta toiseen vähän samantyyppisiä, varsinkin nuo tuotekoulutusosiot. Varsinkin semmoisille jotka on pidempään ollu Alkossa, niin eihän se anna sitten uutta. Pitäs vaan niin ku ajatella tähän päivään. Ja yhä enemmän vaan tähän ruoka ja juoma yhdistämiseen liityen pitäs koulutukset olla. Vois jättää niitä muita osioita vähemmälle jo.

Oppimista edistäviä tekijöitä löytyi hyvä ilmapiiri, avoin keskustelu, yksilön halu ja kyky oppia. Oppimista estävät kiire, tiedon panttaaminen, kateus ja jos joku kokee, ettei esimiehen toiminta ole tasapuolista.

Edistää, niin ainakin se avoin keskustelu työpaikoilla on minun mielestä se tärkein, mikä edistää sitä oppimista. Ja se hyvä ilmapiiri, niin se samalla tavalla näkyy sitten siinä oppimisessa. No se on yks se tiedon panttaaminen mitä minä sanoin, niin se on varmasti yks asia mikä ei varmasti edistä ja jonkun tason kateus siellä työpaikalla ehkä myös. Ja tietysti jos esimies ei ehken kohtele alaisiaan tasapuolisesti.

Ehkä se esto tulee tästä kiireestä. Se pitäs saaha se ajankäytön hallinta tännekin, kiireen keskelle. Mitä isompi yksikkö, niin sitä hektisenpäähään se on. Pienissä myymälöissä on helppo opetella kaikkee tekemään. Se on hirveen paljon sitten siitä työntekijästäkin kiinni, mitenkä helposti tarttuu, pitää pitää ite huoli isossa yksikössä, että pääsee oppimaan.

Halu on ainakin ja kyky, että tarvitaanhan siihen osaamistakin silleensä. Sitten pitää hyväksyä sekin, että kaikki ei halua kaikkea oppia. Joillekin riittää ihan se perusrutiinien hallinta että on tyytyväinen työssään sitäkin kautta. Pitää sitten osata löytää sieltä sitten, ettei lähde pakolla. Että sun pitää opetella kanssa tämä kun kaikki muutkin osaa.

Yhden päällikön mielestä oppimista työssä ei ole tarvetta tehostaa, vaan se on riittäväällä tasolla ja sen tehostaminen on työntekijän omasta asenteesta kiinni. Yksi vastaaja kiinnitti huomiota siihen, että osaamiselle tulee antaa aikaa ja huomioida se työvuorosuunnittelussa. Yksi päällikkö taas kokee, että työssä oppiminen voisi olla tehokkaampaa, hänen mielestään esimerkiksi tutor toiminta on hyvä osaamisen kehittämisen muoto:

Mun mielestä ainakin tosi hyvä on ollu se, että on niinku tämmöinen ns. tuutori siinä ja sitten näitä uudempia henkilöitä, että ovat työparina ja sitten käydään asioita läpi. Siinä oppii se tuutorikin sitten, saa uusia ideoita itelleen.

8.5 Osaamisen kehittymistä ja jakamista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri

Työympäristöllä on suuri merkitys osaamisen kehittymiselle. Päälliköiden kokemuksen mukaan työympäristön tulisi olla kannustava, arvostava ja tietoa avoimesti jakava. Tätä he kuvaavat seuraavasti:

Toisiaan vahvasti kannustava ja ei tietoa panttaava työyhteisö. Semmoinen paljon yhdessä tekevä.

Semmoinen missä arvostetaan toinen toistaan, se on varmasti se kaikista tärkein lähtökohta siinä. Ja tuota, semmoinen missä jaetaan tietoa ja että ne puitteet on kunnossa kaikilta osin, että pystytään opettelemaan uusia asioita.

Ilmapiirillä on osaamisen kehittymiseen ja muutoinkin työyhteisön toimintaan suuri merkitys. Kaikki haastatteluun osallistuneet myymäläpäälliköt korostavat hyvän ilmapiirin merkitystä. Jos ilmapiiri on huono, henkilökunnalla ei riitä energiaa ja innokkuutta keskittyä ja panostaa ylimääräiseen. Yksi päällikkö on sitä mieltä, että ilmapiirin suhteen olisi kuitenkin vielä parannettavaa, että toiminta olisi tasalaatuista. He kuvaavat ajatuksiaan hyvän ilmapiirin merkityksestä seuraavasti:

Se on varmasti kaikista tärkein kanssa. Asenteen jälkeen se ilmapiiri, työilmapiiri. Siihenkinhän hirveen paljon nyt tää ilonakin on nyt sitten uus juttu siihen työilmapiirin vahvistamiseen. Ja niissä missä myymälöissä on tulehtunut ilmapiiri, niin niihin pitäis kyllä saada ihan ulkopuolis-

ta apua. Hyvin äkkiä puuttua niihin. Ne niin pienistä pieneistä asioista lähtee ja sitten jos ne jätetään roikkumaan, niin se paisuu ja paisuu. Sitten on vaikea tilanne lähtee purkamaan niitä. Aivan ihana, että kun on saanu silleen hyvän ilmapiirin ja porukat on avoimia ja pystyy puhumaan asioista. Niin se on, sehän se ois varmasti se kaiken a ja o.

Mutta kyllä siinä on kuule vielä paljon tekemistä, että saahaan tasalautaiseks. Sillä on iso merkitys. Jos ilmapiiri myymälässä on hyvä, niin yleensä sillon puhutaan, että siellä löytyy sieltä taustalta kannustusta, löytyy kannustusta, otollinen maaperä tehä. Ja sitten se, että se ylleensäkin puoltaa sen, että jos on ihana ilmapiiri niin sillon ollaan aktiivisia. Siellä on monta semmoista tekijää, jotka... Jos on huono ilmapiiri, yleensä se lässähtää se tunnelma ja kukkaan ei viiti tehä mittään. Eikä oo kannustusta, eikä... tehään se välttämättömin mikä tarvii.

Kaikkien haastateltujen myymäläpäälliköiden mielestä virheitä sallitaan ja niistä osataan ottaa myös opiksi, tämä edesauttaa osaamisen kehittymistä:

No jos mennään yksilötasolle, niin varmaankin osataan ottaa opiksi, että uskon että yhtiötasaollakin ollaan sitä kehitetty, kaikennäköiset asiat kehittyne matkan varrella.

Virheistähän sitä opitaan, se on tärkeätä, että ne ei sitten toistu ne samat virheet. Ne sitten opetellaan tekemään oikein.

8.6 Kehittämisehdotuksia

Myymäläpäälliköilläkin oli paljon näkemyksiä siitä, miten osaamista Alkossa voisi kehittää. Kahden päällikön mielestä kentän ääntä pitäisi kuunnella enemmän. He toivovat, että koulutusten tarvetta kartoitettaisiin myymälöiden tarpeista käsin. Tämä olisi hyvä lähtökohta osaamisen kehittämiseksi:

No ehkä sitä kuunnella sitä kentän viestiä enemmän. Monesti ne tulee niin kun kaikki koulutukset tuolta pääkonttorilta päin ja ne ei välttämättä aina kohtaa. Sitten jos se lähtiskin täältä myymälätasolta, se minkälaista koulutus pitäis olla, niin se varmasti ois paljon hedelmällisempää ja an-

*tas paljon enemmän ja saatat just sitä koulutusta mitä täällä myymälä-
tasolla tarvitaan.*

*No ensinnäkin pitäis tehdä se kartoistus mitä myö halutaan. Mitä myö
ihan oikeesti halutaan. Mitä koulutusta, mitä kansa kaipaa. Tasapuoli-
sesti aatella ihmisten semmoista osaamistakin, just äsken puhuttiin sii-
tä, että kartoitetaanko myö tarpeeks, arvioidaanko myö myyjiä.*

Yksi päällikkö kiinnitti huomiota osaamisen ja itsensä kehittämisen palkitsemiseen. Kaksi päällikköä toivoi myös enemmän aktiivisuutta myymälätiimeiltä, esimerkiksi kokoontua omalla ajalla ja käyttää hyväkseen ihmisten tietämystä ja osaamista. Tätä yksi päällikkö kuvaa näin:

*Kyllähän sitä tietysti jollakin tavalla vois niinku palkita, sillä tavalla muu-
tenkin kun sillä henkilökohtaisella lisällä. Siinä nyt arvioidaan kaikkea
muutakin kun sitä osaamista, eihän sitä siinä arvioida sillä tavalla suo-
raan. Ja ehkä enemmän vaihtuvuutta tai semmoisia tehtäviä tuonne
kentälle, mihinkä vois tämmöiseen ihan myyjä tittelillä olevia henkilöitä
vois käyttää ja jakaa sitten sitä omaa ammattitaitoa kanssamyyjille esi-
merkiksi tai esimiehillekin.*

Kaksi päällikköä toivoi myös, että Alko tukisi työntekijän omaa intoa opiskella uutta ja antaisi enemmän mahdollisuuksia kouluttautua sitä haluaville. Yhden päällikön mielestä koulutus voisi olla jokin suurempi kokonaisuus, jossa voisi olla myös tenttejä ja siinä menestyttyään siitä palkittaisiin jotenkin. Tätä päälliköt kuvaavat näin:

*Mut että yhtiö sitten tukis tuommoista, ihan omaa intoa opiskella ja ope-
tella ja maistella uutta. Ehkä enemmän pitäis tarjota niinku myyjille
tuommoisia, mitä näitä nyt on mahdollisuuksia kouluttautua, kun vali-
taan esimerkiksi näitä, mitä näitä nyt on, näitä wine-tittleitä mitä ne
suorittaakin.*

*Ja sitten se, että sitten kun oot peruskurssin käyny, sitten oot vuoden,
seuraavana vuonna sä oot syventävällä. Mitäs siinä välissä? Se ihmi-
nen oottaa, että mitäs nyt. Minä pääsen yhelle kurssille vuodessa, halu-
aisin käydä ainakin kolme kurssia. Mutta et sinä pääse, kun se järjes-
telmä on tuommainen. Tää on hyvä, tiiän että ollaan ketjussa ja tämä on*

hyvä. Mutta just näitä erikoisjuttuja sinne tänne. Ne jotka tarvii vähän enemmän jottain, niin niille olis.

Kaksi päällikköä kaipaa koulutuksiin myös uudistumista. Myös kouluttajien vaihtuvuus tuo koulutusten sisältöön vaihtelevuutta ja uusia näkökulmia:

Just se että muistetaan, että ne koulutukset pitää olla tätä päivää, että ne ei laahaa tuolla vuosikymmenien takana. Vaan että aina kun tulee uusia metodeja, niin otettas ne käyttöön. Hirveen kiva kun käytetään ulkopuolisia kouluttajia, että ei oo aina niin kun talon sisältä.

...Se pittää olla uudistuvaa se koulutus. Se pittää olla että joku asia tulee, semmonen joku mielenkiinto herrää. Ettei se pole niin kun näin. Yks asia ois hyvä, että patut vaihtelis alueittain.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa Alkossa työntekijöiden näkökulmasta sekä sitä, millainen on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ja miten esimies voi käytännössä tukea alaistensa osaamisen kehittymistä. Viimeisen viidentoista vuoden aikana on jouduttu opettelemaan uusi ote johtamis- ja esimiestyössä. (Viitala 2008, 299 – 300). Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on muodostunut tärkeäksi kilpailutekijäksi organisaatioille. Tutkimusten mukaan yritykset kiinnittävät kuitenkin liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. (Lankinen 2004, 35).

Vastuun kantaminen alaisten kehittämisestä on olennainen osa esimiestyötä, se on jopa tärkeimpiä johtamistyön haasteita. (Lankinen ym. 2004, 63; Ruohotie 1998, 148). Oppimisessa ja osaamisessa olennaisinta on yksilön oppiminen, joka on kaiken oppimisen lähtökohta. (Viitala 2007b, 170; Virtainlahti 2009, 68; Sydänmaanlakka 2009, 63). Yksilön osaaminen ei kuitenkaan muutu automaattisesti organisaation osaamiseksi, tämän vuoksi esimiehen toiminta ja tuki osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi on tärkeää.

Viitala (2002) on selvittänyt väitöskirjassaan ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä” oppimista tukevan johtajuuden tärkeimpiä osatekijöitä. Tutkimuksen mukaan oppimista tukeva johtajuus on johtajuutta, jossa esimies alaisten kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä, tukee yksilön ja ryhmän oppimisprosessia sekä innostaa kehittymään omalla esimerkillään. Kaikki samat osatekijät esiintyivät myös tässä opinnäytetyössä. Tässä työssä korostuivat erityisesti esimiehen tukemisen merkitys osaamiselle ja oppimiselle, jota jokainen vastaaja pitää tärkeänä esimiehen tehtävänä sekä esimiehen esimerkillinen toiminta, jota erityisesti myymäläpäälliköt painottavat. Myös oppimisen suuntaaminen ja positiivisen ilmapiirin edistäminen tulivat esille tutkimuksessani. Vastaajat pohtivat tukemista kuitenkin yleisellä tasolla, lähinnä yksilön näkökulmasta. Oppimisprosessi tai ryhmän oppimisen tukeminen ei varsinaisesti saanut huomiota opinnäytetyössäni. Myös Viitalan väitöskirja (2002) osoittaa, että oppimisprosessin ohjaaminen koetaan usein vieraaksi. Sydänmaanlakan (2009, 61) mukaan juuri oppimisprosessin ohjaamisesta on tullut avainosaaminen kaikille organisaatioille.

Tutkimuksessani ei tullut esille selkeitä eroja vastauksissa eri myymälöiden välillä, vaan asiat pyörivät samojen teemojen ympärillä. Työntekijän toimipisteestä riippumatta vastauksissa siis korostui ja tuli esiin samoja asioita. Toisaalta taas saman myymälän sisällä eri ihmiset kokevat asioita myös eri tavalla. Mielestäni tämä voi osittain johtua siitä, että osaaminen ja oppiminen sekä esimiestyö ovat osittain tunnevaltaisia kokemuksia. Toisen vastaajan mielestä voivat asiat olla hyvin ja toisen mielestä samat asiat voivat vaatia kehittämistä. Myyjien ja myymäläpäälliköiden välillä vastauksissa tuli esiin pääosin samoja asioita, mutta myyjät ja esimiehet kokevat asioita myös eri tavalla. Tämä ero tuli selkeimmin esille palautteen kohdalla.

Osaaminen ja sen kehittäminen on vastaajien mielestä Alkossa hyvällä tasolla. Työntekijöiden osaamisen taso on korkealla ja osaamiseen panostamista arvostetaan. Oppimiseen ja osaamiseen panostaminen lisää työntekijöiden innostusta, motivaatiota ja tuo vaihtelua sekä mielekkyyttä työtehtäviin. Osaamisen kehittäminen parantaa työssä suoriutumista ja yhteishenkeä sekä lisää luottamusta työntekijöiden välillä. Vaikka vastaajat kokevat osaamisen kehittämisen olevan pääosin hyvällä mallilla, vastaajilta löytyi ehdotuksia myös siihen, miten osaamista tulisi tulevaisuudessa kehittää.

Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen **tuki** on erittäin tärkeää työntekijän kehittymiselle. Myös tutkimusten mukaan esimiehen tukea tarvitaan, sillä oppiminen ei kuitenkaan tapahdu ilman tukea. Esimies on organisaation kaikilla tasoilla merkittävässä asemassa luomassa ja ylläpitämässä ryhmänsä osaamista. (Popper & Lippshitz 2000). Tutkimusten mukaan esimiehet eivät monestikaan miellä itseään alaistensa oppimisen tukijoiksi. (Räsänen 2007, 89). Tässä opinnäytetyössä haastatelluille esimiehille oli kuitenkin itsestään selvää, että esimiehen tulee tukea alaisten osaamisen kehittymistä. Alaiset kokevat, että esimies voi vaikuttaa alaisen oppimiseen ja kehittymiseen tukemalla, opastamalla, innostamalla, kannustamalla, keskustelemalla, ohjaamalla kehittymistä oikeaan suuntaan, luomalla positiivista ja innostavaa ilmapiiriä, korostamalla oppimisen ja osaamisen kannalta keskeisiä asioita, seuraamalla alaisen työskentelyä, antamalla erilaisia työtehtäviä, antamalla palautetta, jakamalla vastuuta ja työvuoroja tasapuolisesti, olemalla joustava ja esimerkillinen. Esimiehet itse kokevat, että osaamista voi edistää olemalla aktiivinen, motivoiva, kannustava, ammattitaitoinen, empaattinen, kuunteleva, keskusteleva, esimerkillinen, antamalla kiitosta, kannustusta ja palautetta, olemalla rehellinen ja läsnä sekä tarvittaessa omata kanttia puuttua asioihin.

Osa haastatelluista myyjistä kokee esimiehensä toiminnan **kannustavana**, osa taas toivoo selkeästi enemmän kannustusta sekä esimieheltään että työkavereiltaan. Myös kannustamisen tulee lähteä ylimmästä johdosta asti, mutta jälleen kerran vastauksissa korostuivat myymäläpäällikön vaikutusmahdollisuudet. Myös Moilasen (2001, 123) mukaan työntekijät tarvitsevat kannustavia, oppimista tukevia johtajia, jotka kantavat vastuun oppimisvalmiuksien kehittämistä. *Kannustamisen merkitystä ei tule aliarvioida, sillä alaiset kaipaavat esimiehiltään enemmän kannustusta.*

Esimiehen käytännön tukeminen vaikuttaa olevan tavallisia pieniäkin arjen tekoja, joilla on kuitenkin työntekijän motivaatioon ja kehittymishaluun suuri vaikutus. Palaute osoittautui merkittävimmäksi osaamisen johtamisen keinoksi. Jokainen haastatteluun osallistunut myyjä painottaa palautteen merkitystä osaamisen kehittämisessä. Toiseksi tärkeimmäksi keinoksi nousi vastuun ja työtehtävien tasapuolinen jakaminen.

Myös tutkimusten mukaan **palaute** on erittäin tärkeää osaamisen ja oppimisen kehittymiselle. (Viitala 2008, 149; Sydänmaanlakka 2007, 62; Virtainlahti 2009, 154). Sydänmaanlakka (2007, 62 - 64) korostaa, että riittävä palaute ja avoimuus vastaanottaa palautetta on oppimisen ja kasvun lähtökohta. Tutkimusten mukaan, kaikki palaute ei ole kuitenkaan tehokasta. (London & Smither 1999, 8). Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet painottavat palautteen antamisen tärkeyttä. Siitä huolimatta, että palautteen antamisen tärkeys on tiedostettu, alaiset kuitenkin kokevat saavansa palautetta liian vähän. Palaute näyttää liittyvän läheisesti arvostukseen. Jos työntekijä ei koe saavansa palautetta tarpeeksi, hän voi ajatella, ettei häntä tai hänen työpanostaan arvosteta. Arvostuksen puute tulee selkeästi ilmi kahden haastateltavan kommentista. Palautteen tulisi olla molemminpuolista. On tärkeää, että myös esimies pystyy ottamaan palautetta vastaan ja parantamaan näin omaa suoritustaan.

Myös muiden tutkimusten mukaan työntekijät eivät yleensä koe saavansa riittävästi palautetta työstään. Erityisesti myönteistä palautetta toivotaan enemmän. (Nummelin 2007, 88; Roos-Carbera 2002.) Aarnikoivun (2010, 130) näkemyksen mukaan usein kyse on siitä, ettei alaiset tunnista saavansa palautetta. Palautteen antamisen lisäksi, huomiota tulisi siis kiinnittää myös palautteen vastaanottamiseen. Vastaaajien mielestä palautteen tulisi olla jokapäiväistä ja se tulisi antaa välittömästi, kun siihen on aihetta. Palaute jää liian vähälle jos se kuuluu vain kehityskeskusteluun. Vaikuttaa siltä, että usein palaute ja sen merkitys unohtuu arjen keskellä. Jalavan (2001, 69) mukaan tunnustuksen antaminen on esimiehen tärkeä työkalu. Mankan ym. (2010, 42) näkemys on, että rakentava palautteen antamisen tapa on yksi tärkeimpiä esimiestyön

tehtävistä. *Tämän vuoksi esimiesten tulisi huolehtia siitä, että palautteen antaminen muodostuisi jatkuvaksi käytännöksi, eikä kuuluisi vain poikkeustilanteisiin. Erityisesti esimiesten tulisi kiinnittää huomiota palautteen tehokkuuteen ja positiivisen palautteen antamiseen.*

Vastuun jakaminen ja monipuoliset työtehtävät osoittautuivat toiseksi tärkeimmäksi keinoksi osaamisen käytännön tukemisessa. Myös työvuorojen tasainen jakaminen työntekijöiden kesken on olennaista työssä viihtymisen sekä osaamisen kehittymisen kannalta, koska työtehtävät vaihtelevat jonkin verran työvuorojen mukaan. *Vastuun jakaminen ja monipuolisten työtehtävien antaminen olisi helppo keino lisätä työntekijän osaamista ja antaa mielekästä sisältöä työhön.*

Myös **kuuntelu** osoittautui tärkeäksi päällikön tehtäväksi. Esimiehen tavoitteena tulisi olla oppia aktiiviseksi kuuntelijaksi. (Viitala 2008, 342 – 343). Onnistuminen osaamisen kehittäjänä vaatii esimieheltä aitoa läsnäoloa, kuuntelemista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet korostavat kuuntelun merkitystä, mutta yksikään haastatteluun osallistunut myyjä ei kiinnittänyt huomiota kuuntelemisen merkitykseen. Yksi haastateltu myyjä vaikuttaa kuitenkin kaipaavan esimiehellään parempia kuuntelutaitoja. Organisaation oppimisen tärkeimmäksi tekijäksi on toistuvasti nostettu dialogi eli vuoropuhelu, joka on tavallista keskustelua syvällisempää vuorovaikutusta. (Viitala 2008, 166, 183 - 187.) Viitalan (2008, 341) mukaan **keskustelu** onkin tärkein osaamisen johtamisen keino. Tässä opinnäytetyössä palaute nousi kuitenkin keskustelua tärkeämmäksi osaamisen johtamisen keinoksi. Toki palaute ja keskustelu liittyvät läheisesti yhteen, koska parhaimmillaan palaute on jatkuvaa keskustelua. *Kuuntelun ja keskustelun merkitys tulisi tehdä kaikille päälliköille selväksi.*

Kehityskeskusteluissa vaikuttaisi olevan kehittämisen varaa. Moni alainen kokee kehityskeskustelun tehottomaksi, jopa turhaksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Myymäläpäälliköiden mielestä, kehityskeskustelua ei pitäisi sitoa liikaa lomakkeisiin, niin siitä olisi mahdollista saada enemmän irti. Lankisen (2004, 63 – 64) mukaan on tärkeää, että jokainen voi itse arvioida tilannettaan ja vaikuttaa omaan kehittymiseensä, tietää tavoitteensa, voi osallistua suunnitteluun ja suunnitelmien toteuttamiseen. Kehityskeskustelujen merkitys ja niistä saatu hyöty tulee tehdä kaikille osapuolille selväksi. Aarnikoivun (2010, 17) mielestä, vuorovaikutus on kehityskeskustelun kannalta olennaista. Jos esimies ei käy muutoinkaan vuoropuhelua alaistensa kanssa, epäonnistuminen on todennäköistä. Kehityskeskustelussa onnistumiselle on olen-

naista myös molempien osapuolten valmistautuminen. Lankisen (2004, 53 – 54) näkemys on, että kehittämistarpeista keskustelu jää usein liian vähälle. *Kehityskeskustelu on kuitenkin tärkeä työkalu osaamisen kehittymistä ajatellen, joten sen tehostamiseen tulisi esimiesten kiinnittää enemmän huomiota.*

Palaverit koetaan tarpeellisiksi varsinkin tiedon jakamisen kannalta, niitä ei nähdä niinkään oppimistilanteina. Osa haastateltavista kokee palaverit tehottomiksi tai ettei niissä käsitellyillä asioilla ole käytännön merkitystä tai heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Henkilöiden osallistaminen palavereissa koetaan hyväksi asiaksi. Alaiset kaipaavat palavereihin lisää keskustelua ja osallistumista. Viitala (2008, 345 - 346) korostaa, että säännöllinen palaverikäytäntö varmistaa johtamiseen ja osaamisen johtamiseen keskustelujen minimitason. *Palavereissakin vaikuttaisi olevan kehittämisen varaa. Mielestäni palaveritkin voivat olla tärkeitä tilaisuuksia nimenomaan oppimisen ja kehittymisen suhteen. Ne ovat hyviä tilaisuuksia myös jakaa tietoa ja tietämystä eteenpäin.*

Alaiset kaipaavat enemmän **vaikutusmahdollisuuksia** työyhteisön asioihin. Päälliköt kokevat päätöksentekoon mukaan ottamisen ja osallistamisen tärkeäksi asiaksi, mutta siitä huolimatta myyjät kaipaavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Osan mielestä myymälähenkilökunta ei pääse vaikuttamaan Alkon kehittämiseen riittävästi. Osa kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa edes oman myymälän sisäisiin asioihin. Myös Mankan (2006, 124) mukaan autonomia, mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin on erityisen tärkeää osaamisen kehittymiselle. *Esimies pystyy vaikuttamaan oman myymälänsä asioihin ja vaikka johonkin asiaan ei olisikaan mahdollista saada muutosta, niin olisi tärkeää, että esimies ottaisi esille nostetun asian kuitenkin hoitaakseen ja siihen kiinnitettäisiin huomiota. Muutoin henkilökunta voi kokea, ettei esimiestä kiinnosta paneutua ongelmaan tai myymälän kehittämiseen.*

Haastateltavat korostavat, että myymäläpäällikön olisi tärkeää huomioida alaisen **yksilöllisyys**. Myös Viitalan (2008, 342) mukaan yksilön lähtötilanteen tunteminen auttaa yksilön tukemisessa oikeaan suuntaan. Erilaisuuden huomioiminen johtaa yhteisen oppimisen kannalta parhaaseen tulokseen. (Ojala & Ahonen 2005, 164; Lankinen ym. 2004, 84). *Jokainen työntekijä oppii eri tavalla ja myymäläpäällikkö voi vaikuttaa tähän oppimiseen ja kehittämiseen parhaiten, kun huomioi työntekijöiden yksilölliset erot ja oppii myös tuntemaan alaisensa henkilökohtaisesti.*

Myös **työympäristön** tulee olla oppimista tukeva. Työympäristön merkitystä pohdittaessa vastaajat korostavat avoimuuden ja keskustelun merkitystä oppimisen ja osaamisen edistäjänä. Haastateltavien mielestä avoimuus on yksi olennaisimpia tekijöitä ilmapiirin kannalta. Myös tasapuolisuus, kannustus ja arvostus sekä hyvä yhteishenki tulevat vastauksissa esille merkityksellisinä seikkoina. Oppimista tukevan kulttuurin ja ilmapiirin luominen on yksi osaamisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita, joita esimies on luomassa organisaatiossa. (Viitala 2008, 299 - 303; Popper & Lippshitz 2000). *Oppimista työssä edistäisi ilmapiirin ja keskustelukulttuurin kehittäminen yhä avoimemmaksi.*

Tiedon kulkemisesta ja jakamisesta alaisilta löytyy monenlaisia kokemuksia. Osan mielestä tiedon kulkeminen ja jakaminen ovat hyvällä mallilla, mutta osa taas toivoo, että asioista puhuttaisiin ja tiedotettaisiin enemmän. Nykyisin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys osaamisessa on kasvanut. (Manka 2011, 115 – 129). Viitalan (2006, 341) mukaan osaamisen johtaminen onkin ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Vuorovaikutus koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi ja vastaajat kokevat toimivan vuorovaikutuksen vaikuttavan innostukseen kehittää itseään. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää myös, että esimies on helposti lähestyttävä ja hänelle voi kertoa mahdollisista ongelmista myös osaamisen ja oppimisen suhteen. *Myös tiedon kulkemisen ja jakamisen kannalta esimiehen toiminta on olennaista. Työyhteisöön ja sen toimintaan vaikuttaa se, miten esimies itse jakaa tietoa ja rohkaisee työntekijöitä siirtämään tietoa eteenpäin.*

Myös Alkossa on varmasti olemassa paljon hiljaista tietoa, jota olisi tärkeää saada siirrettyä uudemmille työntekijöille. Sydänmaanlakan (2009, 69) mielestä tiedon jakaminen on yhä suuri ongelma asennetasolla ja vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaatiolle. Haastatteluistani käy ilmi, että myös työkavereilla on merkitystä osaamisen kannalta, eikä pelkästään esimies - alainen suhteella. Työtovereiden merkitys liittyy varmastikin juuri hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen. Johtamisen haasteena onkin tunnistaa ja tuoda esiin hiljainen tietämys, jolloin siitä tulee koko organisaation tietoa. (Virtainlahti 2009, 74; Sydänmaanlakka 2009, 62). *Osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtoa tulee tukea, jotta organisaation osaaminen kehittyy optimaalisesti.*

Haastateltavat kokevat, että **koulutuksia** pitäisi olla vielä nykyistä enemmän. Vastaajat pitävät huonona suuntana sitä, että koulutuksia on vähennetty. Osittain on kyse myös siitä, että koulutusmuodot ovat muuttuneet. Eniten kritiikkiä sai osakseen verk-

kokuukausikoulutus. Sekä myyjät, että myymäläpäälliköt vaikuttavat yhä arvostavan perinteistä koulutusta ja he ovat huolissaan perinteisten koulutuspäivien vähenemisestä. Koulutusmuodot näyttäisivät kaipaavan myös uudistumista. Perinteisiä koulutuksia kaivataan ja niihin toivotaan uutta sisältöä. Erityisesti ruoka- ja viinikursseja pidetään hyödyllisinä ja niitä toivotaan olevan enemmän. Haastateltavat toivovat yksilöllisiä, mahdollisesti laajempia koulutusmahdollisuuksia niitä haluaville. Myös Viitalan (2002, 9) mielestä, syvälinen oppiminen vaatii laajempaa opiskelua, eikä onnistu lyhyillä kursseilla. Myös palkitsemisen merkitys tuli esille koulutusten yhteydessä. Palkitseminen olisi hyvä kannustin, joka voisi johtaa vielä parempiin suorituksiin.

Myymälöissä ei myyjien mukaan tunnu olevan aikaa panostaa koulutukseen ja oppimiseen muun päivittäisen työn lisäksi. Esimerkiksi verkkokuukausikoulutuksille on vaikeaa löytää aikaa ja niinpä opiskelu voi jäädä pintapuoliseksi ja tehottomaksi. Myyjät pitävät siis tärkeänä sitä, että uuden opetteluun annetaan aikaa. Haastateltavat kokevat, että myös omalla ajalla opiskeluun panostamista edellytetään ja tarvitaan. Ojala & Ahonen (2005, 162) korostavat, että vaikka osaamisen ylläpito on jokaisen omalla vastuulla, pitää siihen varata myös työnantajan puolelta aikaa ja resursseja. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa myymäläpäälliköt toivovat tarvekartoituksen lähtevän myymälöiden tarpeista käsin. Silloin myymälöihin saataisiin juuri sitä osaamista, mitä niissä eniten tarvitaan. *Osa haastatelluista toivookin, että aika tällaisiin osoitettaisiin selkeästi ja otettaisiin huomioon esimerkiksi työvuorosuunnittelussa. Mielestäni tämä olisikin hyvä keino tukea osaamisen kehittymistä.*

Oppimiseen haitallisesti vaikuttavia tekijöitä löytyi useita. Kiire on yksi syy ja se, ettei uuden oppimiselle jää aikaa. Lisäksi virheiden tekemisen pelko voi toimia oppimisen esteenä. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee, että virheitä sallitaan ja niistä pystytään oppimaan. Myös motivaation puute voi toimia oppimisen esteenä. Moni vastaaja korostaakin omaa asennetta oppimisen ja osaamisen lähtökohtana. Oppimista edistäviä tekijöitä puolestaan löytyy mm. positiivinen, kannustava ja avoin ilmapiiri, hyvä yhteishenki, oppimisen tukeminen, oma mielenkiinto kehittymiseen, innostavat valmentajat ja koulutusjärjestelmät. *Mielestäni juuri esimiehellä on mahdollisuus edistää oppimista kiinnittämällä huomiota oppimisen esteisiin ja poistaa niitä. Jos virheet jäävät käsittelemättä, tilanteesta oppiminen jää puolitiehen tai puuttumaan kokonaan. Sen vuoksi virheistä tulisi ottaa opiksi ja keskustella rakentavassa hengessä.*

Moni haastateltavista kokee, ettei kaikkea olemassa olevaa osaamistaan ja ammattitaitoaan pysty **hyödyntämään**. Sekä myyjien että myymäläpäälliköiden mielestä,

osaamisen hyödyntämisessä on vielä parannettavaa. Alkossa olisi mahdollista saada työntekijöiden osaamisista enemmänkin irti tehokkaaseen käyttöön. On harmillista, jos piilevät kyvyt jäävät käyttämättä. Haastateltavien mielestä Alkossa olisi mahdollista tehdä työssä oppimisesta tehokkaampaa. Työntekijät painottavat, että heille tulee antaa mahdollisuus käyttää oppimaansa hyväksi ja pitää ammattitaitoaan yllä. Osa vastaajista kokee, että henkilökuntaa **arvioidaan** riittävästi, mutta osa myyjistä ja myymäläpäälliköistä taas toivoo vielä enemmän arviointeja ja palautetta. Myös palkitsemisjärjestelmän toivotaan olevan tasalaatuisempi. *Arviointimenetelmät voisivat olla monipuolisempia ja palautetta voisi antaa enemmän myös työtovereiden kesken. Uusien työntekijöiden huolellinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Työparit ja tuutor toiminta sekä vastuualueiden kierrättäminen auttavat osaamisen hyödyntämisessä ja tehostamisessa.*

Valmentava johtajuus on hyvä keino edistää osaamista. Vaikka vain yksi myymäläpäällikkö ja yksi myyjä puhui kirjaimellisesti valmentavasta johtajuudesta, siitä huolimatta monet vastaajat kaipaavat hyvältä osaamisen johtajalta juuri valmentavan johtajuuden piirteitä ja ominaisuuksia. Valmentaminen on eräänlainen perusorientaatio esimiestyössä. Organisaation johdolla on sen syntymisessä ja tukemisessa ratkaiseva merkitys. (Räsänen 2007, 89.) Lankisen (2004, 89) mielestä valmennus on tärkeä osa esimiestyötä ja sen tulisi kuulua jokaisen esimiehen hyvään johtamiseen ja toimintatapaan. Esimiehille annetaan usein liian vähän aikaa aktiiviseen valmentamiseen. *Valmentavan johtajuuden tärkeys ja hyödyllisyys tulisi tehdä kaikille päälliköille selväksi. Päälliköitä tulisi kouluttaa ja tukea valmentavan johtajuuden roolin omaksumisessa. Esimiesten kanssa tulisi tehdä käsitteet ja valmentavan esimiestyön tavoitteet ja keinot tutuksi.*

Esimiehen rooli koetaan siis erittäin tärkeäksi alaisen osaamisen kehittymisen kannalta. Johtamisen sisältöä määrittää se rooli, jonka johtaja kokee itsellään olevan. Rooli vaikuttaa siihen, miten esimies käyttäytyy ja toimii tehtävässään. (Viitala 2008, 325.) Vaikka kysyin haastattelussa hyvän osaamisen johtajan piirteitä, niin alaiset kokevat hyvällä osaaminen johtajalla olevan paljon piirteitä, joita yleensäkin on hyvällä johtajalla. Esimiehen oma esimerkki koetaan tärkeäksi asiaksi. Hyvä osaamisen johtaja on alaisistaan ja heidän osaamisestaan aidosti kiinnostunut ja hänellä on kyky innostaa alaisiaan. Myös esimiehen oma ammattitaito korostuu vastauksissa; hyvä osaamisen johtaja tarvitsee paljon kokemusta ja näkemystä, että pystyy ohjaamaan ja valmentamaan muita. Hyvä osaamisen johtaja osaa antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Hän on jämäkkä ja tasapuolinen. Hän saa henkilökunnan si-

toutumaan toimintaan ja asettaa tavoitteita. Hänellä on taito tehdä asioista helposti lähestyttäviä. Vastaajat arvostavat esimieheissä myös joustavuutta, avoimuutta, rehellisyyttä, inhimillisyyttä, ahkeruutta ja huumorintajua. Haastatteluun vastanneiden esimiesten mielestä, esimiehen oma esimerkki koetaan kaikkein tärkeimmäksi asiaksi esimiehen roolissa menestymisen kannalta. *Kun esimies tietää omat tehtävänsä ja hänen roolinsa on selkeä, hän pystyy omalta osaltaan edistämään osaamista ja oppimista tiimissään onnistuneesti.*

Soili Keskisen (2005, 59 – 67) tutkimuksessa mukana olleet esimiehet pitivät tärkeimpänä roolinaan kannustajan, innostajan, palautteen antajan ja toimintaedellytyksistä huolehtijan rooleja. Tässä opinnäytetyössä korostuivat selkeästi näistä kolme ensimmäistä; kannustajan, innostajan ja palautteen antajan roolit ovat keskeisessä asemassa myös osaamisen kehittämisen kannalta. *Opinnäytetyöni mukaan esimiehen roolin kannalta keskeistä on: Esimies esimerkkinä, innostajana, kannustajana, palautteen antajana sekä kuuntelijana ja keskustelijana. Myyjät korostavat erityisesti esimiehen roolia innostajana, kannustajana ja palautteen antajana. Myymäläpäälliköt korostavat lisäksi myös esimiehen roolia esimerkkinä, kuuntelijana ja keskustelijana.*

Huomionarvoista on, että ollakseen hyvä osaamisen johtaja, esimiehen tulee kiinnittää huomiota myös itsensä kehittämiseen. Myös Ruohotie (1998, 107) korostaa, että itseään kehittävä esimies on vastustamaton esimerkki organisaation muille jäsenille. *Hyvä osaamisen johtaja suuntaa huomionsa ihmisiin. Näin ollen, mielestäni myymäläpäälliköiden olisi kaikkein tärkeintä kiinnittää yhä enemmän huomiota ihmisten johtamiseen. Viitalan (2002) mukaan, hyvä osaamisen johtaminen on hyvää johtamista sen kaikilla ulottuvuuksilla. Se on ennen kaikkea tiedostamiskysymys. Vaikka osaamisen kehittäminen on Alkossa kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla, opinnäytetyöni osoittaa, että kehitettävää kuitenkin on.*

10 POHDINTA

Osaamisen johtamisesta sekä esimiestyöstä on kirjoitettu erikseen paljon, mutta kirjallisuutta, jossa nämä kaksi aihealuetta on yhdistetty, on vähemmän. Sopivaa kirjallisuutta, jossa käsitellään esimiestyötä osaamisen johtamisen näkökulmasta, oli välillä hankalaa löytää. Näin ollen tutkimukseni aihe oli mielenkiintoinen ja myös ajankohtainen ja tarpeellinen. Osaaminen ja sen kokonaisvaltainen kehittäminen on nykyisin tärkeää jokaiselle organisaatiolle. Myös Viitalan (2004) mukaan osaamisen johtamista esimiestyössä jäsentävälle tutkimukselle on todettu olevan tarvetta.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, siitä ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Uskon kuitenkin, että tässä organisaatiossa tutkimuksen tuloksista voi tehdä varovaisia johtopäätöksiä osaamisen johtamisen suhteen. Itse uskon, että osittain samat teemat toistuvat useissa eri myymälöissä. Osaamisen johtamisen kannalta myymälöissä ollaan varmasti hyvin erilaisissa tilanteissa. Toisissa asiat voivat olla hyvinkin mallikkaasti, mutta varmasti myös kehittämisen tarvetta on. Toivon, että aiheeni herättäisi ainakin ajattelemaan asioita ja saisi aikaan pohdintaa ja mahdollisesti sitä kautta jopa positiivisia muutoksia työyhteisöissä. Uskon, että tutkimuksestani pystyy hyötymään jokainen esimies arvioimalla kriittisesti omaa toimintaansa osaamisen kehittämisen suhteen. Tutkimusten mukaan reflektointi onkin erittäin tärkeää oppimisen ja osaamisen kehittymiselle. Koska osaaminen ja oppiminen ovat hyvin paljon myös yksilön omasta toiminnasta kiinni, on tutkimuksellani merkitystä myös myyjätasolla. Jokaisen on helpompi parantaa suoritustaan, kun tietää millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota omaa osaamistaan kehitettäessä. Tulosten hyödyntäminen jää toimeksiantajan aktiivisuuden ja mielenkiinnon varaan. Toivon tietenkin, että tutkimukseni tulokset herättävät mielenkiintoa ja kehittämis ehdotuksia hyödynnettäisiin osaamista kehitettäessä.

Olen sitä mieltä, että olen saavuttanut tutkimukselleni asettamani tavoitteet. Haastatteluissa nousi esille paljon asioita, jotka liittyvät esimiehen rooliin ja alaisen tukemiseen sekä osaamiseen tilaan Alkossa yleisemmin. Tutkimuksessani tuli esille myös kehitysehdotuksia osaamiseen liittyen. Tutkimukseni ei mielestäni niinkään tuo mitään hyvin yllättävää tai uutta tietoa osaamisen kehittämiseen ja esimiestyöhön liittyen, mutta monilta osin se vahvistaa muiden aiempien tutkimusten tuloksia. Tutkimuksestani on kuitenkin löydettävissä yhtymäkohtia aiempiin tutkimuksiin mm. palautteen osalta.

Kansainvälisten tutkimusten suhteen löysin paljon tutkimuksia, jotka käsittelevät yleisesti osaamisen johtamista ja yleisesti hyvän johtajan ominaisuuksia. En onnistunut juurikaan löytämään tutkimuksia, joissa pohdittaisiin hyvän osaamisen johtajan ominaisuuksia. Löysin paljon myös tutkimuksia joissa käsitellään osaamisen jakamista ja hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon näkökulma on ilmeisesti saanut paljon huomiota osaamisen johtamisen tutkimuksessa. Sama ongelma oli myös kotimaisen kirjallisuuden suhteen. Yleisesti osaamisen johtamisesta löytyi paljon kirjallisuutta, mutta esimiehen roolista ja hyvän osaamisen johtajan ominaisuuksista tietoa löytyi niukasti pieniä osioita sieltä täältä. Kotimaisen kirjallisuuden suhteen tuli jo vastaan tilanne, että kirjojen sisällöt alkoivat toistaa itseään. Kansainvälisten artikkelien suhteen työ tuntui loputtomalta ja sieltä olisi varmasti mahdollista löytää lisää tietoa. Tutkimusten läpikäyminen ja kääntäminen tuntui kuitenkin työläältä. Lisäksi koen, että tämän tutkimuksen suhteen minulla on jo riittävästi materiaalia. Opinnäytetyöni aihe on siis ilmeisesti myös kansainvälisesti vähän tutkittu ja lisätutkimuksille voisi olla tarvetta.

Tutkimukseni luotettavuutta arvioinkin jo luvussa 6.5. Kuten jo aiemmin totesin, pyrin kaikissa tutkimukseni vaiheissa huolelliseen ja tarkkaan tulkintaan ja raportointiin, jotta tutkimukseni olisi luotettava ja päätelmät oikeita. Osittain tästä syystä halusin jättää lopulliseen työhön suhteellisen paljon haastateltavien kommentteja. Litteroin nauhat huolellisesti ja kuuntelin jokaisen nauhan moneen kertaan. Pehdyin aineistoon perusteellisesti ja pyrin etsimään myös vastauksia, jotka eivät olleet selkeästi nähtävissä aineistosta. Mielestäni luotettavuuden osalta tutkimukseni on pätevä.

Oma osaamiseni on kasvanut koko prosessin ajan ja tämä tutkimus on lisännyt valtavasti tietämystäni osaamisen kehittämisestä sekä esimiestyöstä. Opinnäytetyöni aihe lähti omasta mielenkiinnostani ja hyvin pian varmistui, että aihevalinta oli oikea. Tämän työn tekeminen ja kirjoittaminen on ollut minulle mieleistä puuhaa vaikka ajan löytäminen tutkimukselleni on ollut välillä hankalaa. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on ollut minulle uutta ja välillä haasteellistakin, mutta kaiken kaikkiaan hyvin antoisaa ja ehdottomasti kokemisen arvoista. Kaikesta työllistävästä vaikutuksesta huolimatta, näin tutkimukseni loppumetreillä, koenkin yllättäen jopa haikeutta siitä, että tämä projekti lähenee loppuaan. Erytisen mielenkiintoista oli kuulla henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä aiheestani ja olenkin kiitollinen heille, jotka löysivät aikaa vastaamiseen. Ilman heitä tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista!

11 LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOY.
- Alko, 2013. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa: <http://www.alko.fi>.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Bryant, S. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating, shearing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 9:4, 32.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Gummerus.
- Gamble, P. & Balckwell, J. 2001. *Knowledge management: a state on the art guide*. [verkkodokumentti]. Kogan Page. [viitattu 6.12.2011] Saatavissa: http://books.google.fi/books?id=1Dj09GVXOVgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. *Johtaminen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2001. *The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kauhanen, J. 2007. *Henkilöstö voimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Keskinen, S. 2005. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Kunnallisan Kehittämissätiö KAKS.
- Kyrö, P. 2004. *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampereen yliopisto.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus.
- Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lawson, K. 2009. *Successful coaching & mentoring*. London: New Holland Ltd.
- London, M. & Smither, J.W. 1999. Empowered self-development and continuous learning. *Human resource management*. 38:1, 3 – 15.
- MacNeil, C. 2004. Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training*. 28: 1, 97 – 100.
- Manka, M-L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestymiseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M- L. 2011. *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. *Työn iloa ja imua - Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Myyry, L. 2008. *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä*. [verkkodokumentti]. Tykes. [viitattu 28.11.2011]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti60.pdf
- Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisessa. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 179 – 185.
- Nummelin, T. 2007. *Keskusteleva esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2000. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pitkäranta, A. 2010. *Laadullisen tutkimuksen tekijälle*. Työkirja. Satakunnan amk. [verkkodokumentti]. [viitattu 2.4.2012] Saatavissa: http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Popper, M. & Lipshitz, R. 2000. Installing mechanisms and installing values: the role of leaders in organizational learning. *The learning organization*. 7:3, 135 – 144.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Romana, A. 2007. Coaching itsensä toteuttamisessa. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 115 – 135.

Roos-Cabrera, I. 2002. *Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ruohotie, P. 1998. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkodokumentti]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 18.6.2012.] <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko - oppikirja*. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.4.2012]. Saatavissa: <http://moodle.savonia.fi/file.php/541/tutkimusmenetelmaet/KvaliMOTV.pdf>

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. *Oppiva organisaatio - Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-paino Oy.

Shuttleworth, M. 2008. *Casestudy research design*. Experiment Resources [verkkodokumentti]. [viitattu 9.11.2011] Saatavissa: www.experiment-resources.com/case-study-research-design.html

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Van Winkelen, C. 2006. The many faces of knowledge leadership. *Knowledge management review*. 9:1, 24 - 27.

Vesterinen, Virpi. 2012. Itä-Suomen aluepäällikkö. Alko Oy. Kuopio 18.5.2012. Keskustelu.

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Acta Wasaensia.

Viitala, R. 2007a. Coaching itsensä toteuttamisessa. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 77 – 97.

Viitala, R. 2007b. *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vuorela, S. 2005. *Haastattelumenetelmät*. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.9.2013]. Saatavissa: <http://moodle.savonia.fi/file.php/541/tutkimusmenetelmaet/3-Vuorela.pdf>

SAATE

Arvoisa tutkimukseen osallistuja

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Pohjois-Savon ammattikorkeakoulussa. Opiskeluuni liittyy opinnäytetyön tekeminen, jonka aiheena on osaamisen johtaminen; esimies osaamisen kehittäjänä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa Alkossa sekä selvittää miten esimies voi käytännössä tukea alaistensa osaamisen kehittymistä ja millainen on esimiehen rooli osaamisen kehittäjänä. Haastatteluteemoja ovat: osaamisen johtaminen, osaaminen ja oppiminen, alaisen tukeminen ja esimiehen rooli. Tutkimukseni on kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta teemakysymysten avulla. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Opinnäytetyöni ohjaajina ovat aluepäällikkö Anna Maija Kämäläinen sekä yliopettaja Virpi Laukkanen ammattikorkeakoulusta. Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja. Sähköpostiosoitteeni on:

Johanna.H.Karvonen@edu.savonia.fi

Terveisin

Johanna Karvonen

TEEMAHAASTATTELUT

1. Nimi
2. Ikä
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

OSAAMISEN JOHTAMINEN

- Tietävätkö työntekijät strategian ja vision? Onko määritelty selkeästi?
- Onko tavoitteet selvillä?
- Ydinosaamisen merkitys, mikä on tärkeintä osaamista?
- Onko yrityksen osaaminen tarvittavalla tasolla?
- Panostetaanko osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen riittävästi?
- Arvioidaanko osaamista?
- Osaamisen hyödyntäminen?
- Kokonaiskuva, miten asiat on hoidettu?

OSAAMINEN JA OPPIMINEN

- Osaamisen ja inhimillisen tiedon merkitys työntekijälle?
- Onko osaamisesi tarvittavalla tasolla?
- Oppimiseen ja osaamiseen panostaminen? Onko riittävä?
- Työssä oppimisen tehostaminen?
- Osaamisen jakaminen ja siirtäminen? Merkitys?
- Virheiden käsittely, niistä oppiminen?

ALAISEN TUKEMINEN

- Esimiehen tuen vaikutus alaisen kehittymiseen?
- Miten esimies voi tukea käytännössä? Mitä tekee tukiessaan osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä tuloksekkaasti?
- Kannustaminen? Onko toiminta kannustavaa?
- Palautteen merkitys?
- Muut menetelmät; kehityskeskustelut, palaverit, koulutus...
- Millainen työympäristö tukee parhaiten; Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri?
- Millaiset asiat edistävät/estävät osaamista ja oppimista työssä?
- Vuorovaikutuksen merkitys osaamiselle, sen parantaminen?

ESIMIEHEN ROOLI

- Persoonallisuuden piirteiden merkitys? Millaisia piirteitä on hyvällä osaamisen johtajalla?
- Roolin merkitys kehitymiselle?

- Mitä pitäisi tehdä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin pääsemiseksi?

- Muuta lisättävää?