

TAMPEREEN YLIOPISTO

NÄIN JOHDAN OSAAMISTA

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus-
ja koulutuskeskus
Pro gradu –tutkielma
Timo Kinnunen
2007

TIIVISTELMÄ

Kinnunen Timo. NÄIN JOHDAN OSAAMISTA. Pro gradu –tutkielma.
Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta,
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna. Elokuu 2007.
70 + 1 sivua.

Osaamisen johtaminen nähdään hyvin keskeisenä asiana organisaatioissa tänä päivänä. Osaamisen johtamisprosessin päämääränä on systemaattinen osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio menestyisi ja kykenisi vielä paremmin suoriutuman tehtävistään. Tärkeässä roolissa tässä prosessissa ovat esimiehet. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiehet ovat organisaation kaikilla tasoilla ratkaisevassa asemassa työntekijöittensä henkilökohtaisen ja ryhmässä olevan kollektiivisen osaamisen kehittäjänä ja tukijana. Organisaation johto, esimiehet ovat asemansa puolesta luonteva taho varmistamaan työntekijöiden kehittymisen tukemista ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittymisestä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiehen on oltava riittävän lähellä pystyäkseen tuntemaan työntekijänsä ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet. Hänellä on oltava kykyä uudistua sekä hänen on tunnettava aitoa kiinnostusta osaamisen johtamisen prosessiin. Osaamisen kannalta esimiehet vaikuttavat organisaation oppimiseen kolmella tavalla: antamalla aikaa oppimista edistäviin asioihin, ohjaamalla niihin huomiota, kunnioitusta ja tilaa sekä antamalla palautetta. Esimies pystyy ratkaisevasti kehittämään ja edistämään organisaatiossa työntekijän osaamista antamalla työntekijöille haastavia työtehtäviä, osallistamalla heitä suunnittelun ja päätöksentekoon, huomioidamalla työntekijöidensä yksilölliset tarpeet ja tarjoamalla tukea ja koulutusta heidän taitojensa harjaantumiselle.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta esimiesnäkökulmasta. Osaamisen johtamista tarkastellaan sekä yksilön että organisaation tasolla tutkimalla haastateltavien omia kokemuksia sekä heidän kokemuksiaan organisaation kautta. Tutkimuskysymyksinä oli selvittää mitä osaamisen johtaminen merkitsee, mihin esimiehen tulisi pyrkiä osaamisen johtamisessa, mitä hän käytännössä tekee tätä toteuttaessaan, mitä välineitä hän tarvitsee menestyäkseen, mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa ja millaisia onnistumisia esimies on kokenut ja mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa. Tutkimus rajaantui suomalaiseen esimiestyön tarkasteluun. Tapaustutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Haastateltavia oli seitsemän. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä oma kokemus osaamisen johtamisprosessista. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että osaamisen johtamisen prosessi on vaativa. Se vaatii esimiehiltä vahvaa sitoutumista, vahvaa omaa henkilökohtaista kehittämishalua, ajanhallintaa sekä aitoa kiinnostusta työntekijöistään ja kiinnostusta heidän työstään. Kaiken kulmakivenä pitää olla jäämäkkyys strategian toteuttamiseen ja sen selkeyttämiseen ja jalkauttamiseen organisaatiossa.

Avainsanoja: Osaamisen johtaminen, syväjohtaminen, asiantuntijuus, esimiestyö, oppiva organisaatio, älykäs organisaatio, ydinosaaminen, osaamisen hallinta.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1. Tutkimuksen rakenne	5
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN	6
2.1. Visio ja strategia osaamisen johtamisessa	8
2.2. Syväjohtaminen	12
3. ASIANTUNTIJUUS, OPPIVA JA ÄLYKÄS ORGANISAATIO	14
3.1. Asiantuntijuus	14
3.2. Oppiva organisaatio	17
3.3. Älykäs organisaatio	20
3.4. Älykäs johtajuus	23
4. YDINOSAAMINEN JA OSAAMISEN HALLINTA	26
4.1. Ydinosaaminen	26
4.2. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen määritelmä	29
4.3. Osaamisen hallinnan merkitys	30
5. TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN TARKASTELU	33
5.1. Teemahaastattelu, haastateltavat ja ympäristö	35
5.2. Sisällön analyysi aineiston käsittelyssä	38
5.3. Tutkimuksen etiikka ja tutkijan rooli	39
6. TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1. Osaamisen johtamisen merkitys	41
6.2. Mihin esimiehen tulee pyrkiä osaamisen johtamisessa	43
6.3. Esimiehen konkretia osaamisen johtamisessa	45
6.4. Mitä välineitä esimies tarvitsee menestyäkseen osaamisen johtamisessa	48
6.5. Miten olet käyttänyt ja kehittänyt osaamisen johtamisen työvälineitä	52
6.6. Osaamisen johtamisen suurimmat haasteet omassa työssä	54
6.7. Onnistumiset osaamisen johtamisessa	57
6.8. Mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa	59
6.9. Tutkimuksen uskottavuus	61
7. POHDINTAA	62
LÄHTEET	66
Liite 1	71

1. JOHDANTO

”Omistan tämän tutkimuksen Tiinu-Liinulle!”

Osaamisen johtamisen merkitys on viime vuosina koettu yhä tärkeämmäksi yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lankisen, Miettisen & Sipilän (2004, 33) mukaan henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen oivaltaminen ja hyödyntäminen ovat tulleet strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Osaamisen johtamisessa on kysymys jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, jotta yrityksen organisaatio selviytyisi annetuista tehtävistä paremmin kuin kilpailevien yritysten organisaatiot. Koko osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Prosessin tavoite on kirkastaa kolmea edellä mainittua asiaa. Organisaation jäsenten tulee kysyä itseltään, mikä on meidän organisaation tarkoitus ja millaista osaamista me tarvitsemme toteuttaaksemme omaa tarkoitustamme. Tällöin määrittelemme, mikä on meidän organisaatiomme ydinosaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiollemme.

Osaaminen on korostunut ja sen merkitys kasvanut, koska olemme siirtyneet jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen. Tätä ennen talouden kolme vahvaa tekijää olivat luonnonvarat, pääomat ja työvoima. Näiden merkitys on suhteellisesti heikentynyt aikaisempaan verrattuna. Nykyisessä maailmantaloudessa ensimmäiseksi nousee tieto. Näin keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden menestymiselle osoittautuu osaaminen, sillä yrityksen tuotantovälineet ovat helposti kenen tahansa saatavilla. Tämä johtaa hyvinvoinninkasaantumiseen niille, joilla on kyky hankkia ja hyödyntää tietoa ja tätä kautta osaamista. Yritysten johdon tärkein haaste tulevaisuudessa on rakentaa organisaatio, joka reagoi ja oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Tämä tarkoittaa, että yritysten on entistä nopeammin vastattava ajan ja toiminnan haasteisiin mm. jatkuvana laadunparantamisena, kustannustehokkuutena ja toimitusaikojen lyhentämisenä. Yritysten täytyy sulauttaa ja jalostaa uutta tietoa yhä nopeammin ja yhdistää se olemassa olevaan osaamiseen. Tämä johtaa siihen, että on hyvin tärkeää pystyä määrittämään ammattien osaamisen rakennetta ja sisältöä. Tänä päivänä ei riitä yksittäisten ammattien tai työroolien muutosten tarkastelu, vaan osaamisvaatimusten tarkasteluun on saatava entistä määrätietoisempi ja laaja-alaisempi näkökulma. Tämä joh-

taa siihen, että on otettava tarkkailuun myös toimintaympäristöjen muutos ja organisaatioiden strategiset tavoitteet. (Lehtonen 2002.)

Kirjallisuudessa osaamisen johtaminen näyttäytyy omina näkökulminaan organisaation kyvykkyyttä koskevaan tarkasteluun, organisatorista kehitystä ja strategiaan koskevaan tarkasteluun ja yrityksen organisaation informaatiojärjestelmiä ja informaation prosessointia koskevaan tarkasteluun. Edellisessä osaamisen johtamisella tarkoitetaan tiedon johtamisen näkökulmaa. Tällöin tarkastelun ja tutkimuksen kohteena ovat tiedon hankinta, tiedon välittäminen ja tulkinta, tiedon merkitysten analysointi, organisaation muisti ja tiedon taltiointi. Osaamisen johtamisen keskustelu painottuu pääsääntöisesti organisaation kokonaisuutta koskevaksi ja liikkuu abstraktilla tasolla. Katsontakanta kulminoituu liikkeenjohdon strategisen tason näkökulmaan ja kohdeilmionä on jokin yrityksen organisaation osaamisen kehittämiseen nouseva tekijä. Usein kyseessä on organisaation ydinkyvykkyys, sen varassa tapahtuvat strategiset prosessit, organisaation informaatiojärjestelmät ja muut tiedon johtamista tukevat rakenteet. Osaamisen ja oppimisen yksilöllinen näkökulma jätetään vieläkin usein käsittelemättä. Tutkimusten mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä. Tämän tulisi johtaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Muutamisissa määrittelyissä on nostettu uuden osaamisen luominen ja jakaminen inhimillisten prosessien näkökulmasta. Osaamisen johtamisen pyrkimyksenä on pidetty organisaation infrastruktuurin, järjestelmien, toimintamallien, mittareiden ja koko kulttuurin kehittämistä kohti sellaista, että ne rakentavat ja tukevat osaamisen kumuloitumista, jakamista ja koordinoitua vision suunnassa. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta kasvaneena taloudellisena tuloksena. Osaamisen johtaminen nähdään laajimmillaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon nivoutuu kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja jossa oppimisen näkökulmaa ei ole unohdettu. (Viitala 2004.)

Tässä ammattikasvatuksen tieteenalan opintoihin liittyvässä pro gradu työssä tutkimuskohteena on osaamisen johtaminen esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä osaamisen johtamisesta tässä tutkimusympäristössä. Osaamisen johtamista tarkastellaan haastateltavien yksilöiden omien kokemusten kautta. Haastateltavat ovat kokeneita osaamisen johtamisen ammattilaisia ja ovat asian kanssa tekemisissä päivittäin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastateltavien kokemuksia seuraavista asioista:

- mitä osaamisen johtaminen on
- mihin esimiehen tulisi pyrkiä osaamisen johtamisessa
- mitä hän käytännössä tekee ja mitä välineitä tarvitsee
- mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa
- millaisia onnistumisia on kokenut osaamisen johtamisessa
- mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote ohjaa tutkimuksen toteutusta. Tutkimuskohteena ovat haastateltavien kokemukset ja tutkija on perehtynyt tutkimusilmiöön ja hänellä on esiyymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluna. Haastateltavien valinta perustui tutkijan harkintaan. Haastateltavia oli seitsemän: kaikki olivat olleet vahvasti tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa. Monilla haastatelluilla oli kymmenien vuosien kehittämistyö takanaan.

1.1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee seuraavalla tavalla. Johdantoon liittyvässä luvussa esitellään tutkimuksen tehtävä, aihe ja tutkimuksen tieteenfilosofiset perussitoumukset ja viitekehys. Luvussa kaksi käsitellään osaamisen johtamista vision ja strategian kautta sekä esitellään syväjohtamisen malli. Luvussa kolme avataan asiantuntijuutta sekä oppivaa ja älykästä organisaatiota. Seuraavaksi käsitellään ydinosaamista ja osaamisen hallintaa. Luvussa viisi esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja teemahaastattelun teoriaa.

Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja pohditaan tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimus kuvaa osaamisen johtamista esimiesnäkökulmasta ja luvussa seitsemän on pohdintaa.

2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisesta tuli 1990-luvun aikana arvostettu, organisaatioiden perinteisiä toimintoja yhdistävä johtamisen osa-alue ja kehittämisen kohde. Termi nousi esiin ensimmäisen kerran 1994 ja levisi nopeasti laajaan käyttöön. Osaamisen johtamisen keskusteluun ovat tuoneet materiaalia strategisen johtamisen, laskentatoimen, informatiikan, tietotekniikan, organisaatiotutkimuksen, henkilöstöhallinnon, tuotekehityksen ja taloustieteen asiantuntijat. Alkuvaiheessa osaamisen johtamisesta käydyssä keskustelusta tietoa ja osaamista tarkasteltiin organisaation varallisuuden erityisinä muotoina. Tällöin oli ominaista keskittyminen organisaation nykyisen toiminnan edellyttämään osaamiseen, työtehtävän käyttäminen osaamisen erittelyn perusyksikkönä, yksilöiden pitäminen ensisijaisina osaamisen kantajina sekä pyrkimys luoda osaamisen mittareita. Organisaation osaamista arvioitiin sen eri tehtävissä toimivien yksilöiden osaamisten summana. Osaamisen johtamisessa huomio suuntautuu uuden osaamisen hankkimiseen sekä niihin organisaatioihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja luodaan. Erillisten tietojen hallinnan ja yksilöllisen osaamisen sijasta pääpaino on organisaatiokohtaisessa osaamisessa. Mittaamisen sijasta kiinnitetään huomiota uusien merkitysten muodostamiseen ja oppimiseen. (Virkkunen 2002, 11-14.)

”Jotkut ihmiset ovat lahjakkaampia kuin toiset. Joillakin on suotu parempi koulutus kuin toisille. Mutta meillä kaikilla on mahdollisuus olla suuria. Suuruus tulee siitä, että tunnistaa oman potentiaalinsa olevan riippuvainen vain omista valinnoistaan.” (Sydänmaalakka 2004, 133.)

Durandin (1998) mukaan yksilön osaaminen voidaan nähdä koostuvan kolmesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat tiedot, taidot ja asennetekijät. (Durand 1998, 317-318.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen on osaamisen johtamisprosessin tavoitteena. Näin organisaatio tämän päivän kiivaassa rytmisessä kykenee suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtamisen prosessi organisaatiossa lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteista. On äärimmäisen tärkeää, että osaamistarpeet määritellään strategiasta käsin. Osaamisen johtaminen alkaa siitä, että kirkastetaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet. On tärkeää kysyä, mikä on organisaatiomme tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitsemme toteuttaaksemme omaa tarkoitustamme. Näin määrittelemme, mikä on organisaatiomme ydinosaaminen. Ydinosaaminen on osaamista, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Seuraavaksi ydinosaaminen on organisaation eri tasoilla konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamiseksi. (Sydänmaalakka 2004, 133-134.)

Kellowayn ja Berlingin (2000) mukaan organisaatiot pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden innostukseen käyttäen osaamistaan organisaation eduksi tunnistamalla ja muuttamalla olosuhteita organisaatiossa siten, että ne lisäävät yksilöiden taitoja, motivaatiota ja mahdollisuuksia käyttää osaamistaan.

Vastuu oppimisesta on viime kädessä aina työntekijällä itsellään, mutta organisaation tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle päämäärä, luoda käytännön mahdollisuudet ja ruokkia oppimismotivaatiota (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 95.)

Edellä esitetty käsitys tiedosta, osaamisesta ja uuden tiedon luomisesta on sovelias kehys osaamisen johtamiselle. Nykyään työelämässä oppiminen on samanarvoinen haaste kuin muutkin työhön liittyvät tehtävät. Samoin kuin työssä tulee olla tavoitteita, myös oppiminen ja oma kehittyminen ovat tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä. Mitä selkeämmät tavoitteet yksilöllä on, sitä paremmat oppimistulokset ovat. Oppimista tapahtuu työelämässä jossakin määrin myös satunnaisesti, mutta tavoitteellisessa osaamisen johtamisessa erilaisia kehittämisvälineitä tulee käyttää suunnitellusti.

2.1. Visio ja strategia osaamisen johtamisessa

Vision latinankielinen alkuperä on sanassa *videre*, joka tarkoittaa näkemistä, visio on mielikuva tulevaisuudesta (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 27). Visio on siis näkemys siitä tulevaisuuden tilasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Innostusta visioiden käyttöön strategisena työkaluna ovat lisänneet tutkimukset, jotka ovat osoittaneet, että monilla hyvin menestyvillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. Vision on oltava vaikuttava, voimakas, todellinen ja selkeä suunnan näyttäjä, mutta toisaalta hyvä visio voi sisältää myös toiveita ja yltiöpäisen rohkeita tavoitteita. Hyvän vision tunnusmerkkeinä voidaan siis pitää selkeyttä ja yksinkertaisuutta, uskottavuutta, vaikuttavuutta ja joustavuutta, se on myös asetettava riittävän pitkälle, mielellään 10-30 vuotta eteenpäin. Klassinen esimerkki hyvästä visiosta on amerikkalaisten avaruusohjelma, jossa visiona oli amerikkalaisen astuminen ensimmäisenä kuuhun vuoteen 1970 mennessä. Toinen hyvä esimerkki selkeästä visiosta on Fordin 1900-luvun alussa asettama visio ”tehdä autoilu mahdolliseksi koko kansalle”. Hyvä visio auttaa strategioiden toteutusta. Se edistää henkilöstöä ja johtajia sitoutumaan strategioiden toteuttamiseen, antaa voimaa strategioiden toteuttamiseen ja vakuuttaa sidosryhmiä sekä keskittää huomion kaikkein olennaisimpaan. (Kamensky 2000, 52-59.)

Jalavan, Palosen, Keskinen & Kontkanen (1999, 31) mukaan vision merkitys osaamisen kehittymisen kannalta on, että se auttaa suuntaamaan tietojen keruuta ja tiedostamista. Visio auttaa poimimaan, käsittelemään ja jäsentämään tietoja, jotka ovat välttämättömiä sen itsensä toteutumiselle. Hyvästä visiosta voidaan mainita Martin Luther Kingin puhe hänen unelmastaan.

”Ystävieni, kerron teille tänään, että huolimatta tämänhetkisistä vaikeuksista ja pettymyksistä, minulla on vielä unelma. Se on juurtunut syvälle amerikkalaiseen unelmaan.

Minulla on unelma, että jonakin päivänä tämä kansa nousee ja toteuttaa vakaumuksensa todellisen sanoman: ”Nämä totuudet ovat meille itsestään selviä; että kaikki ihmiset on luotu tasa-arvoisiksi.”

Minulla on unelma, että jonakin päivänä Georgian punaisilla kukkuloilla entisten orjien ja entisten orjien omistajien pojat voivat istua saman pöydän ääressä veljeyden merkeissä.

Minulla on unelma, että jopa Missisipin valtio, tuo autiomaavaltio, joka näännytty epäoikeudenmukaisuuden ja sorron helteessä, muuttuu vapauden ja oikeudenmukaisuuden keitaaksi.

Minulla on unelma, että jonakin päivänä minun neljä pientä lastani elävät valtiossa, jossa heitä ei arvioida heidän ihonsa värin, vaan luonteensa perusteella.

Tänään minulla on unelma.

Minulla on unelma, että jonakin päivänä Alabaman valtio, jonka kuvernöörin huulilta tällä hetkellä tippuu vähättelyn ja häirinnän sanoja, muuttuu paikaksi, missä pienet mustat pojat ja tytöt ja pienet valkoiset pojat ja tytöt voivat kulkea käsi kädessä sisarina ja veljinä.

Tänään minulla on unelma.” (Sydänmaalakka 2004, 119.)

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2000 16). Ehdotettuja suomennoksia strategiakäsitteelle ovat olleet juoni, punainen lanka ja suunta (Kamensky 2000, 20). Strategia voidaan määritellä niin, että se kytkee yhteen yrityksen vision ja ne operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa. Olven, Royn & Wetterin (1998, 58) mukaan strategia kuvaa siis pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen.

Strategian sisältöä voidaan kuvata siten, että ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”.

Tässä määritelmässä korostuvat seuraavat asiat:

1. Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö.
2. Strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat.

3. Strategiassa on kysymys valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisesta ja tietoisesta kieltäytymisestä monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista.
4. Yrityksessä tehdyt valinnat tiedetään ja tiedostetaan yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa kurinalaisesti ja määrätietoisesti. (Kamensky 2000, 17.) Parhaat yritykset muokkaavat itse aktiivisesti toimintaympäristöään. Nämä yritykset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, vaikuttavat toimittajien toimintatapaan, muuttavat kilpailijoiden toimintaa, vaikuttavat viranomaisten toimintatapoihin jne. Esimerkkinä tästä Nokian matkapuhelimet: teknisestä soittovälineestä kulutustavaraksi, muotituotteeksi, osaksi elämäntapaa ja –tyyliä. (Kamensky 2000, 17-18.)

Strateginen johtaminen on muuttunut viimeisen 30 vuoden aikana huomattavasti. Viime aikoina on ymmärretty, että kaikki henkilöt vaikuttavat strategiaan ja sen toteutumiseen omalla osaamisellaan. Osaamisen hallinta on toki ollut strategisessa johtamisessa painopisteenä jo 1980-luvulla. 2000-luvulla strategisessa johtamisessa korostuu osaamisen hallinnan sekä liiketoimintaympäristön ja osaamisen yhteensovituksen lisäksi vuorovaikutusjohtaminen, jolla tarkoitetaan monimutkaisten vuorovaikutusten hallintaa. (Kamensky 2000, 32.)

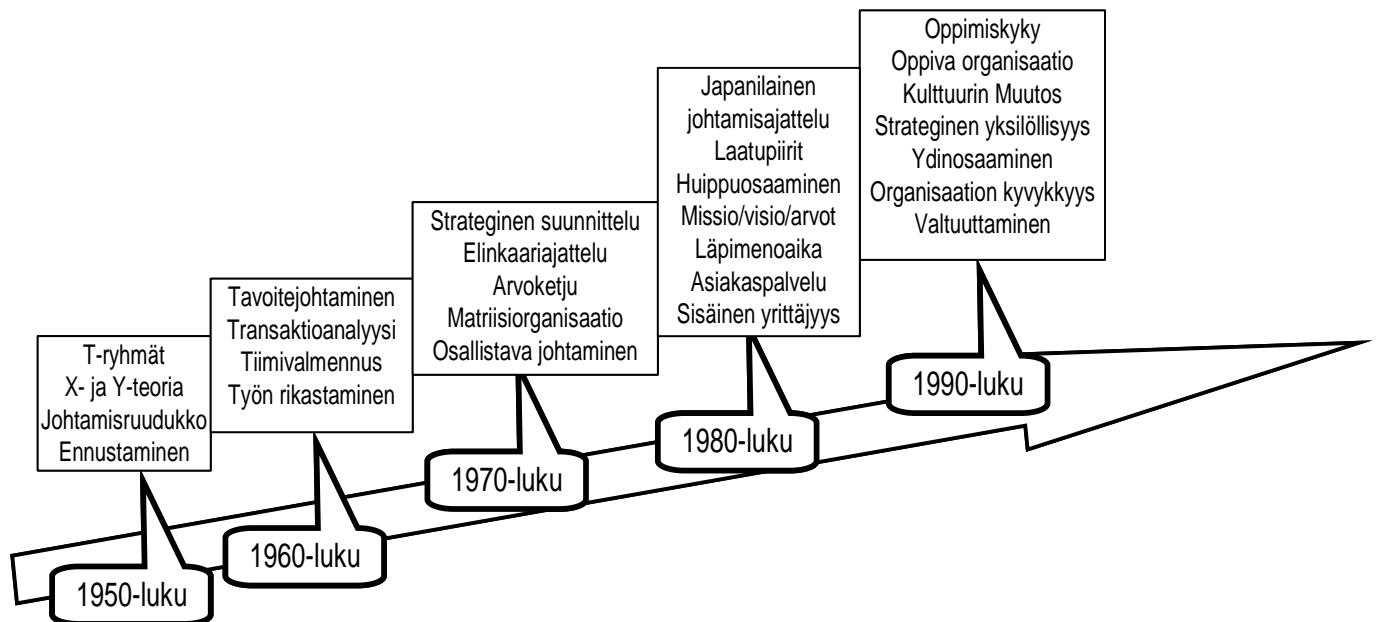
Taulukko 1 Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa 1970 – 2000.

Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Aika, osallistujat, sisältö	PTS	Strateginen suunnittelu	Strateginen johtaminen	Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen	Vuorovaikutusjohtaminen
Suomalaisten yritysten ajanjakso keskimäärin	1960- ja 1970-luku	1970- ja 1980-luku	1980- ja 1990-luku	1990- luku ja 2000-luku	2000-luku
Ketkä osallistuvat strategian tekemiseen	Taluspääll. + tj	Johtoryhmä	Laajennettu johtoryhmä	Johto + toimihenkilöt	Koko henkilöstö
Organisaatiotason painopiste	Konsernitaso	Konserni + toimialataso	Liiketoimintataso + konserni	Konserni + liiketoimintataso	Konserni + liiketoimintataso + muut toiminnot
Sisällön painopiste	PT-budjetit	Tuotteet, markkinat ja organisaatio	Bisnekset, ympäristön ja osaamisen hallinta	Ympäristön ja osaamisen yhteensovitus, toimeenpano	Monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta, nopea toteutus

Kenelle tehdään strategia	Rahoittajille	Omistajille ja ylimmälle johdolle	Omistajille ja johtohenkilöstölle	Omistajille, johtohenkilöstölle ja toimihenkilöille	Koko organisaatiolle
----------------------------------	---------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---	----------------------

Liikkeenjohdon kiinnostus tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamiseen on viimeisen kymmenen vuoden aikana lisääntynyt merkittävästi. Globalisaatio, digitalisaatio ja niitä seuraava yritystoiminnan tietointensivistyminen on ollut perustana lukuisille uusille liikkeenjohdollisille suuntauksille: kyvykkyyssperusteinen strategia-ajattelu, organisaation oppiminen, tiedon johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkivät kaikki vastaamaan muutoksen ja tehokkuuden haasteisiin (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 59-61). Resurssi- ja osaamislähtöisten strategiaoppien nousua erittäin keskeiseen asemaan selittää se, että tietoyhteiskunnassa osaamisen osuus niin yrityksen tulojen muodostuksesta kuin kustannusrakenteesta on paljon suurempi kuin edellisissä yhteiskuntavaiheissa ja osaamisen osuus on edelleen kasvamassa. (Kamensky 2000, 240-241.)

Oheisessa kuviossa näkyy kehitys johtamisopeissa 1950-luvulta vuosituhannen loppuun.



Kuva 1 Johtamisoppien kehitys (Viitala, 2003, 22).

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimiehiltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Osaamisen strategisen johtamisen perusprosesseja ovat oppimisen ja osaamisen arvostaminen, kyky nähdä, millaisia strategioita, tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja miten paljon kyseistä osaamista voidaan kehittää sekä kykyä suunnitella prosesseja ja kehittää rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja edellytysten luominen osaamisen kehittämiseksi. (Ruohotie & Honka 1997, 7.)

Organisaatiolla pitää olla itsellään selkeä näkemys ja tahtotila omasta visiostaan ja strategiastaan. Tämä on tärkeää siksi, että osaamisen johtaminen lähtee aina organisaation omasta strategiasta. Mitä selvempi visio ja strategia ovat organisaation työntekijöille, sitä tehokkaampaa on jalkauttaa osaamisen johtamista.

2.2. Syväjohtaminen

Esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli ovat syväjohtamisen peruspilarit. Syväjohtaminen pohjautuu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta sekä siitä mikä ihmisten mielestä on erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Syväjohtaminen on johtajana kehittymisen näkökulmasta oppimista, jonka tärkeimmät tekijät ja yhteydet ilmenevät johtamiskäyttäytymisen viitekehyksessä. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys on syväjohtamisen sisäisen logiikan tiivistys. Valmius johtajana antaa pohjan johtamiskäyttäytymiselle työyhteisössä, joka puolestaan vie systemaattisesti tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voi seurata tätä vaikutusketjua toiseen suuntaan. ulkoisella palautteella saadaan ymmärrystä siitä, miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. Kaikista merkittävintä oppimisen kannalta on se, toimiiko sisäinen palauteprosessi eli pystyykö esimies syväoppimaan. Mikäli esimies kykenee syväoppimaan, muodostuu viitekehukseen jatkuva virtaus. Minkä tahansa tekijän tai yhteyden puuttuminen katkaisee virtauksen eikä näin pysty tapahtumaan syväoppimista. (Nissinen 2004, 39.)

Valmiudesta malli nostaa esiin vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Syväoppimisen prosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen edellyttää harjaantumisvaiheessa, että valmiudesta on ainakin yksi ulottuvuus mukana. Ammattitaito on erinomainen

käsite, koska se nojaa oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon ja näkyy myös ulospäin esim. päätöksenteossa. Johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella. Nämä ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu neljään kulmakiveen: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2001, 218-220.)

Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta. Nämä ovat tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halu. Ulottuvuuksien avulla mahdollistetaan välitön arviointi oman johtamiskäyttäytymisen ja saavutettujen vaikutusten välillä. Muistakaamme, että johtamisen lyhyen ja pitkän aikavälin tulostarit ovat ne, joita organisaatiossa on muutoinkin sovittu käytettäväksi. (Nissinen 2004, 38.)

Tärkein tehtävä syväjohtamisen valmennusprosessissa on yhdistää teoria ja käytäntö niin, että esimiehen henkilökohtaisen oppimisprosessin liikkeellelähtö ja eteneminen voidaan varmistaa. Valmennuksella on merkitystä silloin, kun se todella vaikuttaa käytännössä eli erilaisin mittarein voidaan todella havaita muutoksia haluttuun suuntaan. Syväjohtamisen vaikuttavuus nojaa esimiehen sitoutumiseen ja itseohjautuvuuteen. Koko valmennusprosessi perustuu ja rakentuu näiden tavoitteiden ja lähtökohtien varaan. (Nissinen 2004, 99.)

Itseohjautuvuus ja syväjohtaminen nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Johtajana kehittyminen on niin haastavaa sisäistä työtä, että esimiehen on löydettävä valmennusprosessin aikana erinomaiset tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet. Elinikäinen oppiminen erilaisissa toimintaympäristöissä onnistuu vain, jos se perustuu sisäiseen haluun. Näin ollen jokaisen yksilön tulisi kehittyä itsensä valmentajaksi. Käytännössä tämä tavoite tarkoittaa sitä, että johtaja pystyy itse määrittelemään vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, tekemään kehittymispäätöksiä ja toteuttamaan niitä työssäoppimisen keinoin. Syväjohtamisen valmennusprosessissa esimiehet asettavat toisilleen yhteisiä tavoitteita. Heidän tulee ymmärtää, mitä ihmisten johtaminen käytännössä esimieheltä vaatii ja lisätä esimiehen kykyä johtamiskäyttäytymisensä kriittiseen lisäarviointiin sekä kannustaa ottamaan vastuu jatkuvasta itsensä kehittämisestä. (Nissinen 2004, 100.)

Syväjohtamisen malli on yksi monista johtamisen malleista. Syväjohtaminen liittyy kiinteästi oppimiseen. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 144) mukaan tunneosaaminen, niin kuin minkä tahansa muunkin osaamisen kehittäminen, vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä. Oppiminen on osaamisen johtamisen kulmakivi. Kun johtaja kykenee oppimaan, niin organisaatioon muodostuu kehittymisen jatkuva sykli. Näin johto on ilmaissut tahtotilansa luoda pohjaa johtamiskäyttäytymiselle, joka mahdollistaa kehittymisen kohti osaamisen johtamista.

3. ASIANTUNTIJUUS, OPPIVA JA ÄLYKÄS ORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijuutta, oppivaa ja älykästä organisaatiota. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä osaamisen johtamisessa ja sen mahdollistamisessa organisaatiossa.

3.1. Asiantuntijuus

Sipilän (1996, 17) mukaan asiantuntija on asiantuntijapalveluiden tuottaja. Asiantuntija-käsitteeseen liittyy jonkin verran kunnioitusta ja usein annos vallankäyttöä. Asiantuntijoiden valtaan vetoavat saattaa haluta katkaista keskustelun saadakseen oman asiansa eteenpäin tai vaimentaakseen epäillyt.

Asiantuntijaa määriteltäessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että hän tietää muita enemmän jostakin asiasta ja asiantuntijalla on ammatin vaatima tutkinto. Asiantuntija pystyy antamaan asiasta virallisen lausunnon ja hän tekee luovaa työtä. Olennaisena piirteenä asiantuntemukseen kuuluu erottuminen vertailuryhmästä ja että asiantuntemus on luonteeltaan suhteellista. Asiantuntija-asema on ansaittava jatkuvasti ja sen ylläpitämiseen on panostettava. (Sipilä 1996, 19)

”Asiantuntija on henkilö, josta tiedetään, että hän pystyy antamaan lausunnon asiasta. Hän on henkilö, joka tietää itse asiasta hyvin paljon ja pystyy siten ottamaan vastuun myös lausunnostaan yksin. Minä voin esim. pyytää lausunnon joltain henkilöltä siitä, mitä suprajohdeet voivat merkitä Nesteen tulevaisuudelle. Lausunnon pitää tie-

tysti pitää paikkansa. Asiantuntemusta voi olla millä alueella vain. Se voi olla koulunpenkillä tai käytännössä hankittua.” (Sipilä 1996, 20.)

Koulutuksen kautta hankittuna ammatti- ja reviirihierarkiana hahmotettu asiantuntijuus on käymässä yhä keinotekoisemmaksi ja työelämän todellisuuden kannalta vähemmän merkitykselliseksi. Työelämän jalostaminen edellyttää sekä organisaatioiden perinteisten tasojen että ammattikuntien perinteisten alojen uudelleen tarkastelua. Tänä päivänä asiantuntijat kohtaavat työelämän nopeat ja monitasoiset muutokset, joihin ei voi vastata nerokkaillakaan yksilösuorituksilla. Nykyään asiantuntemus on enimmäksä määrin verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista yhdessä uusia ja muuttuvia ongelmia. Ratkaisut asiantuntijuuden kehittämiseen eivät näin ollen löydy koulutuksen suunnittelijoiden pöydiltä, vaan asiantuntijatoimintojen arkipäivän analyyseistä ja työn kehittämisen kokeilusta. Edellä sanottu havainnollistaa, että asiantuntijuus on liikkeessä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. perinteistä asiantuntijuutta siirtyy suunnittelusta ja päätöksenteosta hierarkiassa alemmas ja ammattiryhmien väliset raja-aidat rakoilevat. Näin ollen asiantuntijuutta ei ole tarkoituksenmukaista määritellä yhden asiantuntijayksikön tai asiantuntijaryhmän pysyväksi ominaisuudeksi. Asiantuntijuuden määrittely yksilön taitoina ja osaamisena aiheuttaa mahdottomia yksilöön kohdistuvia kouluttautumisen- ja oppimisvaatimuksia. Koulutuksen vaatimuslistat sisältävät yleisiä vaatimuksia. Näitä ovat mm. valmiudet muokautua yhä nopeammin kehittyvään muutokseen, valmius omaa työtä laajempien kokonaisuuksien ymmärtämiseen, valmius toimia yhä laajenevissa verkostoissa, valmius lisääntyvään ja laadultaan muuttuvaan yhteistyöhön, kansainvälistyminen ja sen edellyttämä kielitaito, oman alan jatkuvasti muuttuvan tietosisällön hallinta. Tämän päivän asiantuntijuudessa näihin asioihin ei ole mahdollista vastata kokopäiväiselläkään yksilövalmiuksien kehittämisellä. Näin asiantuntijuus muuttuu yliyksilölliseksi ja systeemiseksi, mutkikkaiden toimintajärjestelmien kollektiiviseksi ominaisuudeksi. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 65-66.)

On arvokasta omaksua asiantuntijan rooli oppimisen kannalta ja näin asettaa ratkaistavakseen samantyyppisiä monimutkaisia ongelmia kuin asiantuntija. Vielä parempi lähtökohta on yrittää organisoida oppimisyhteisö toimimaan asiantuntijakulttuurin tavoin. Puhutaan hajautetun asiantuntijuuden mallista. Tämä malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokaisella oppimisyhteisön jäsenellä on muita enemmän asiantuntemusta jossakin asiassa. Näin ollen kenelläkään ei ole täydellistä asiantuntemus-

ta. Hajautetun asiantuntijuuden mallissa yksilöiden kiinnostuksen ja tietopohjan eroja ei katsota ongelmallisiksi vaan niitä pyritään hyödyntämään oppimisprosesseissa. Ajatuksena on tukea jokaista yksilöä asiantuntemuksen kehittämisessä. Kaikilla yksilöillä ei tarvitse olla tarkalleen samoja taitoja ja tietoja, vaan kunkin yksilön asiantuntemusta voidaan kehittää. Tällöin on ajatus, että yksilöiden tietojen ja taitojen moninaisuus tukee yhteisön toimintaa samalla tavalla kuin biologinen moninaisuus tukee esim. niityn kasvua. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 190-191.)

Asiantuntijuuden jakamisen painopiste näyttää olevan siinä, että toisen yksilön tai toisten yksilöiden palaute toimii uusien ajatusten testaamisen välineenä. Yksilön omien käsitysten tarkastelu muiden näkökulmasta on älykkään toiminnan ja uusien ajatusten luomisen kannalta olennaista ja tukee syvällisen käsitteellisen ymmärryksen saavuttamista. Tällaisessa prosessissa yksilön käsityksen heikkoudet ja vahvuudet tulevat ilmeisiksi ja helposti havaittaviksi. Jaetun asiantuntijuuden tilanteet nivoutuvat useimpiin jokapäiväisen elämämme ongelmanratkaisuihin esim. toisen yksilön erilainen näkökulma ja osaaminen täydentävät omaa osaamistamme. Yksilön älykästä toimintaa ei voida kuvata vain yksilöllisenä prosessina, vaan asiantuntijoiden ja heidän tukenaan olevien erilaisten älykkään toiminnan työvälineiden muodostamien verkostojen osaamisena. Yksilön tehtävä verkostossa ei ole jonkin tietyn kokonaisuuden hallitseminen vaan myös toisten osaamisen täydentäminen. Tärkeä älykkään toiminnan voimavara omien tietojen ja taitojen ohella on verkostoituminen muihin alan asiantuntijoihin tai mahdollisuus käyttää ongelmanratkaisua tukevia älykkään toiminnan välineitä. Jaetun asiantuntijuuden malleja ja käytäntöjä on paljon tehokkaammin käytetty ja kehitetty työelämässä kuin oppilaitosmaailmassa, jossa ajattelu ja oppiminen on ennen kaikkea pidetty yksilöllisenä prosessina. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 186.)

Kärkkäinen (2005, 84) painottaa, että erityinen yhteisöllisen johtamisen haaste ovat asiantuntijaorganisaatiot, koska niiden pääoma on tietopääomaa ja niiden johtamisessa korostuu tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulma. Asiantuntija on oman ammatillisuutensa mestari. Näin hän pystyy antamaan suuntaa yrityksen kehittymiselle ja parhaimmillaan luomaan edellä aikaansa olevaa visiota, joka mahdollistaa organisaatiolle pysyä yhä kirenevässä kilpailussa osaamisen eturintamassa. Tämän päi-

vän asiantuntija on enimmäis määrin kapean sektorin asiantuntija. Siksi on tärkeää organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta, että asiantuntijat verkottuvat vahvasti ja jakavat avoimesti tietotaitoaan organisaation hyödyksi ja menestykseksi.

3.2. Oppiva organisaatio

Osaaminen kuvaa yritykseen kertyvää liiketoiminnan kannalta arvokasta tietotaitoa. Osaamispääomasta osa on sidoksissa koko organisaatioon (rakenneosaaaminen) ja osa tiettyihin henkilöihin (yksilöosaaminen). Olennaisinta on kyetä muuntamaan yksilöosaamista rakenneosaimiseksi. Osaaminen kuvaa myös yrityksen uusiutumiskykyä ja valmiutta sopeutua muuttuviin olosuhteisiin sekä kykyä osaamisen hyödyntämiseen siirryttäessä uusille alueille. Tähän liittyy termi oppiva organisaatio. (Hannus 1994, 84.)

Sengen (1990) systeemiajattelumalli on yksi keskeisimmistä oppivan organisaation lähestymistavoista. Hän laittoi merkille, että monella organisaatiolla oli vaikeuksia oppia. Mahdollistaakseen organisaation oppimisen hän kehitti oppivan organisaation mallin. Sengen teorian viisi periaatetta ovat:

- 1) henkilökohtainen mestaruus, joka tarkoittaa työhön sitoutumista, rehellisyyttä, omien heikkouksien tunnistamista, aloitekykyisyyttä, vastuuntuntoisuutta sekä pyrkimystä koko ajan oman toiminnan parantamiseen (Senge 1990, 139-173).
- 2) toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, joka tarkoittaa sitä, että erilaiset rutiinit ja oletukset estävät parhaiden työtapojen kehittämisen (Senge 1990, 174-204).
- 3) yhteinen visio, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat voineet vaikuttaa mielikuvan rakentamiseen, ja että se reflektoi heidän oman visionsa kanssa (Senge 1990, 206).
- 4) tiimissä oppiminen; ainoastaan asioiden avoin käsittely voi johtaa uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin niissä (Senge 1990, 233-259).
- 5) systeemiajattelu, joka perustuu kykyyn nähdä kokonaisuuksia ja niihin sisältyvien asioiden välisiä suhteita ja toimintadynamiikkaa (Senge 1990, 57-67).

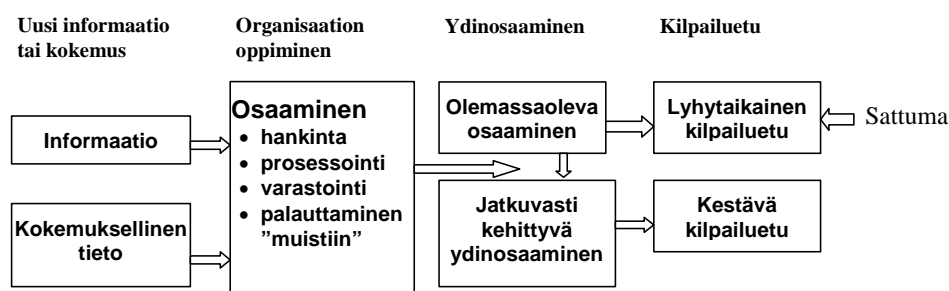
Viitalan (2003, 32) mukaan Oppivaa organisaatioita pidetään organisaation ihanne-mallina, johon liitetään seuraavat tunnuspiirteet, jotka ovat oppimiselle ja muut-oskyyvylle merkityksellisiä:

- yhteinen visio
- työntekijöiden osaamisen kehittäminen
- joustava organisaatio (tiimit)
- tehokas oppimisorientaatio (virheistä ja muilta oppiminen, tiimioppiminen)
- systeemiajattelu (elementtien keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen kokonaisuudessa)
- sitoutunut ja innostava johtajuus
- laaja osallistuminen
- avoin ja tehokas informaation kulku
- kehittävät mittarit
- palkitsemisjärjestelmät.

Oppivan organisaation visio on tärkeä strateginen valinta, joka vaikuttaa myös moiniin muihin valintoihin. Jos oppiminen valitaan strategiaksi, vaikuttaa se myös organisaation panostuksiin, johtamiseen, kulttuuriin, rekrytointeihin jne. Organisaation kehittämisessä oppivaksi organisaatioksi on tärkeätä ylimmän johdon sitoutuminen, sillä yhtä aikaan pitää kehittää monia asioita, kuten eri osaamisalueiden kehitysohjelmia, organisaation oppimiskykyä, johdon valmiutta toimia oppimisen tukijoina ja ohjaajina, tiedon kulkua, tiimityötaitoja ja jatkuvaa kehittämistä. (Ojala 1996, 179.)

Oheisessa kuvassa kuvataan kilpailuedun varmistamista ja säilymistä oppivassa organisaatiossa. Kestävä kilpailuetu rakentuu jatkuvasti kehittyvälle ydinosaamiselle.

Oppivaa organisaatiota on kirjallisuudessa kuvattu monilla määritelmillä, joista käy ilmi käsitteen monitieteellisyys. Se pitää sisällään oppimisteoriaa, organisaatio-oppia, johtamisoppia, systeemioppia, luonnontieteitä, tietotekniikkaa ja järjestelmiä, käyttäytymistieteitä ja psykologiaa, filosofiaa ja logiikkaa.

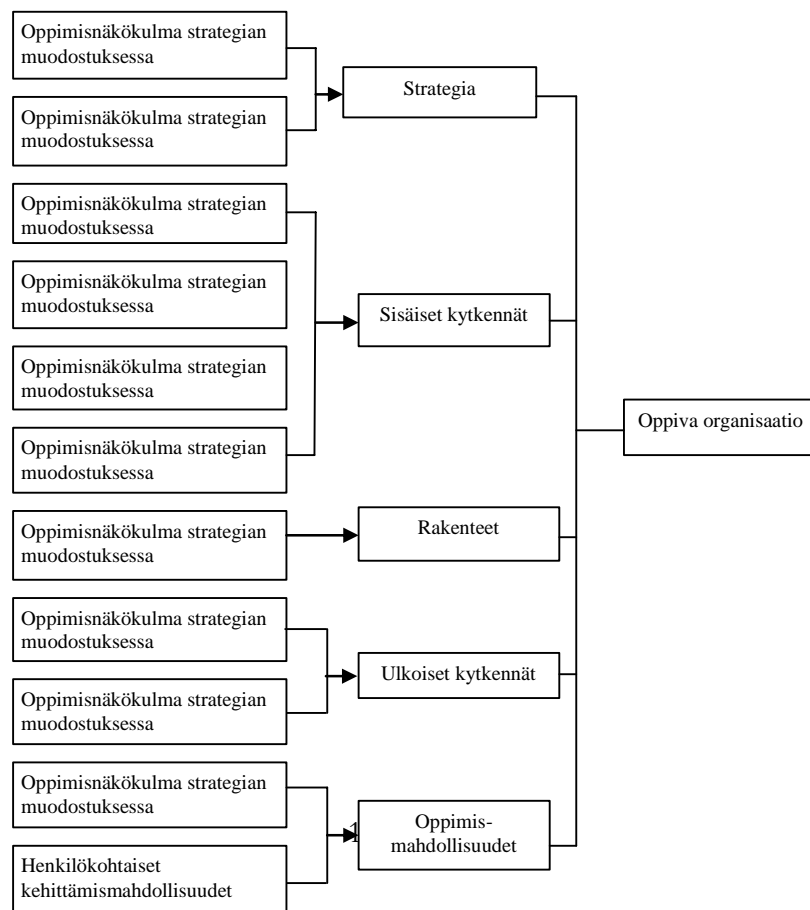


Kuva 2. Organisaation oppiminen, ydinosaaminen ja kestävä kilpailuetu (Ruohotie, 1996, 33).

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin sekä jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimintojaan.

Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja se kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan sekä kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia. Se oppii ja kannustaa ihmisiä oppimaan ja jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä. Oppiva organisaatio auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja uudistuu jatkuvasti. (Ojala 1996, 133-134.)

Organisaation oppimiseen on erilaisia lähestymistapoja, näitä ovat Otalan (1996, 138-139) mukaan esimerkiksi: organisaation oppimiskehä, kokemustiedon ja täsmätiedon yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi, kyseenalaistamalla syntyvä oppiminen sekä oppiminen strategiaprosessista ja skenaariotyöskentelystä että tiimioppiminen "miniorganisaationa". Nämä erilaiset tavot oppia eivät sulje toisiaan pois,



Kuva 3. Oppivan organisaation keskeiset tekijät (Pedler 1991)

vaan voivat toteutua myös rinnakkain tai samassa oppimisprosessissa. Viitalan (2003, 34) mukaan Pedlerin oppivan organisaation malli jäsentää tekijät, jotka hänen mukaansa vaikuttavat organisaation oppimiskykyyn.

Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, millä tavalla organisaatio oppii, millaisia taitoja ja prosesseja se käyttää uuden tiedon tuottamiseen ja jalostamiseen.

3.3. Älykäs organisaatio

Oppilaitosten ja muiden organisaatioiden todellinen pysyvä kilpailuetu on motivoitunut ja osaava henkilöstö. Älykäs organisaatio tarjoaa malleja, kuinka organisaation oppimista vahvennetaan ja kuinka suoritustasoa kohennetaan sekä tuloksia parannetaan ja näin menestyttään kovenevassa kilpailussa unohtamatta ihmisen hyvinvointia tehokkuuden kustannuksella.

”Tulevaisuus on rajaton.

Ihmisen mielikuvitus on rajaton.

Kykymme muuttua on rajaton.

Kykymme kehittyä on rajaton.

Halumme saada aikaan on rajaton.

Me itse asetamme omat rajamme.

Muita rajoja ei ole.” (Sydänmaalakka 2004, 221.)

Muutama vuosikymmen on jo puhuttu oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaation todentaminen on jäänyt osittain hahmottomatta. Käsite on myös problemattinen, koska se pitää sisällään ajatuksen, että on myös oppimattomia organisaatioita. Todennäköisempää on, että jokainen organisaatio oppii, mutta toiset oppivat tehokkaammin ja ovat näin oppimisen eturintamassa kohti menestystä. Oppimisen rinnalla keskustellaan yhä enemmän oppimisen jalostumisesta eli osaamisesta. Sydänmaalakan (2004, 222) mukaan juuri osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voima-

vara eli elämme osaamisen aikaa, millä tarkoitetaan uuden ajan globaalia ja yllätyksellistä toimintaympäristöä, jossa kriittinen voimavara on osaaminen ja jossa teknologia mahdollistaa kokonaan uudenlaiset rakenteet ja arvon luomisen mekanismit.

Oppiminen on kiinteä osa ihmisen elämää ja samoin yksi tärkeä tekijä tulevaisuuden malliorganisaatioissa, mutta se ei ole yksistään. Tulevaisuuden malliorganisaatioiden on oltava ennen kaikkea tehokkaita. Jokapäiväisessä työn teossa meiltä edellytetään huippusuorituksia organisaation jäsenenä. Meidän tulee olla tehokkaampia ja parempia tulevaisuudessa kuin olimme menneisydessä. Tehokkuus ei synny siitä, että kuormitamme itseämme yhä kasvavalla työmäärällä vaan siitä, että teemme asioita älykkäämmin. Tästä syntyy menestyvän organisaation ydin: tarvitsemme paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Tämän kautta syntyy organisaatio, joka ymmärtää ja toimii siten, että tehokkuus ja ihmisten hyvinvointi toteutuu toisiaan kunnioittaen.

Tulevaisuuden ihanneorganisaatioita voidaan kuvata älykkääksi organisaatioksi. Tämä tarkoittaa, että tällaisella organisaatiolla on tarve jatkuvaan uusiutumiseen ja se ennakoii muutoksia sekä oppii tehokkaasti. Tällöin emme puhu mekanistisesta koneesta, vaan enemmänkin elävästä organismista, joka kykenee ennakoimaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa tehokkaasti. Näin ollen älykkään organisaation pitää pystyä käsittelemään tietoa monipuolisesti. sen on oltava ajan hermolla, tiedon ytimessä. Tieto elää, virtaa ja jalostuu siellä jatkuvasti. Tavoitteena tulee olla tiedon soveltaminen ja kehittäminen. Tiedon jalostuminen voidaan määritellä siten, että tieto on ymmärrettävä, jotta sitä pystyy soveltamaan, ja ymmärtävän soveltamisen kautta tieto voi edelleen kehittyä. Tämän päivän organisaatioissa ei aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota ymmärtämiseen. Se on organisaation menestyksen kulmakiviä. Syynä tähän on usein ylemmän johdon riittämättömät kyvyt ja välineet toimia esimiehinä. Usein pelko ohjaa organisaatioita enemmän kuin ymmärrys. Totuus on kuitenkin, että jos aiomme soveltaa tietoa, meidän on ensin ymmärrettävä tieto. Tämä pitää ymmärtää älykkään organisaation esimiestyössä, ettei toiminta ole mekanistista. Ymmärtäminen vaatii aina aikaa ja jos ei ylin johto organisaation jäsenille tätä aikaa anna, niin myöskään ymmärtämistä ei tapahdu – ei tapahdu aikaa reflektiolle. Älykäs organisaatio järjestää riittävästi aikaa ja voimavaroja reflektioille niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Sydänmaalakka 2004, 222-223.)

Avaan tässä kohtaa reflektion käsitettä. Nykyisin vahvasti vallalla ovat reflektiota ja toimintaa korostavat oppimisteoriat. Åhmannin (2003, 80) mukaan eksperientalistinen kokemuksellisen oppimisen teoria korostaa toiminnan psykologiaa. Tässä oppiminen ymmärretään oppijan kokemuksen ja tiedon sekä ajattelun ja toiminnan välisten suhteiden muunteluksi. Kokemuksellista oppimista pidetään juuri työelämän oppimiseen sopivana.

Kokemuksellisen oppimisen perusprosessi on reflektio. Se tarkoittaa itsearviointia ja oman toiminnan, uskomusten ja käsitysten vahvaa, monipuolista ja avointa pohdintaa. Mikä on reflektoinnin tärkeys? Se on siinä, että me emme aina todennäköisesti opi kokemuksesta. Se on pelkkää tietoa, joka on mahdollista muuttaa oppimiseksi. Kun lisäämme siihen merkityksellisyyden kokemuksen ja tulkitsemme sitä, niin siitä voi oppia. Merkityksen kautta opimme kokemuksesta. Tämä merkityksen antaminen tapahtuu refleктоimalla. Reflektiosta alettiin puhua 1980-luvun pedagogisessa keskustelussa, mutta sen ajatukset löytyvät historiasta 1900-luvun alusta Deweyn reflektion ja reflektiivisen toiminnan käsitteistä, joissa nostettiin esille yksilön omiin kokemuksiinsa kohdistaman kriittisen ajattelun merkitystä. Samoin Freire oli 1900-luvulla hyvin vahva ja tuottelias ajattelija kasvatustieteiden alalla. Hän on antanut paljon vaikutteita mm. tutkijoille Mezirov ja Kolb. Freire puhui sosiaalisesta uudistumisesta ja painotti tulemisesta tietoiseksi niin sosiaalisesta ympäristöstä kuin henkilökohtaisesta mahdollisuudesta muuttaa todellisuutta. Tämä tarkoittaa, että yksilö uudistaa oletuksiaan uudeksi tiedostamisen tasoksi reflektion kautta. Reflektioon liittyvät teoreettiset näkökulmat puoltavat kaikki sitä näkemystä, että reflektio on henkistä toimintaa, jolla poimimme ja käsittelemme kokemuksellista tietoa ymmärtääksemme sen ja päättääksemme, mitä sillä teemme. (Åhman 2003, 80-81.) Nostan tähän esiin myös Mezirovin (1996, 6) ajatuksen, että samasta asiasta on kyse Rooman klubin määrittämässä innovatiivisessa oppimisessa sekä Seibertin (1996, 249-251) ajatuksen, että reflektio on vasta tulossa organisaatioiden kehittämistoimenpiteisiin ja se on liian monissa yhteyksissä ymmärretty liian kapeasti.

Älykäs organisaatio pyrkii koko ajan kehittymään kaikkien asioiden suhteen, mitä organisaatiossa tehdään. Tässä on sen voimavara: nähdä asioita tuoreesti. Kehittäminen vaatii aina aikaa, kokeilua, improvisaatiota ja innovatiivisuutta. Meidän on jatkava rakennettava osaaminen uudestaan. Meidän on katsottava asioita uudella ta-

valla ja oltava tässä ennakkoluuloton. Uudistumiseen me tarvitsemme erilaisia peilejä, joita vasten voimme peilata omia ajattelutapojamme.

Peter Drucker on tutkinut myös älykästä organisaatiota. Hänen mielestään älykäs organisaatio toimii kuin jazz-ryhmä. Voidaanko ajatella, että todellinen organisaatiomalli on lähempänä sinfoniaorkesteria ja todellinen johtamistapa on kuin kapellimestarin. Jokaisella orkesterin jäsenellä on tarkasti määritetty ja ennalta sovittu roolinsa. Tulevaisuudessa älykäs organisaatio on kuin jazz-ryhmä, joka joutuu säveltämään musiikkinsa soittaessaan sitä. Se muuttuu jatkuvasti, se uudistuu ja se improvi-soi. Sillä täytyy olla yhteinen tietoisuus päämäärästä, mutta keinot saavuttaa päämäärä voi muuttua jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2004, 224.)

Älykäs organisaatio lähtee ajatuksesta, että ainoa pysyvä kilpailuetu tämän päivän ki-reillä markkinoilla lähtee osaavasta ja työhönsä sitoutuneesta henkilöstöstä. Toinen tärkeä asia on tehokkuusajattelu. Päivittäisessä työssämme meiltä edellytetään vah-vaa osaamista organisaation jäsenenä. Organisaatio pystyy jatkuvaan uusiutumiseen. Se pystyy ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeammin kuin kilpailijansa.

3.4. Älykäs johtajuus

Johtajuuden määrittely ei ole helpoimpia tehtäviä, mutta se on äärettömän tärkeää, jotta voimme jälleen ymmärtää, millaista ilmiötä yritämme tutkia. Selkeät käsitteet ja hyvät määritelmät voivat mahdollistaa ymmärryksen johtajuuden tutkimisessa ja to-teuttamisessa. Johtajuudelle on kirjallisuudessa satoja ellei tuhansia tulkintoja, mutta on äärimmäisen vaikeaa löytää johtajuustutkijoiden ja –teoreetikkojen laajalti yhtei-sesti hyväksymää määritelmää.

Johtamiselle on tunnetusti annettu useasti erilaisia termejä. Puhutaan palvelemisesta, ohjaamisesta, mentoroinnista ja valmentamisesta. Opettamisen ajatukseen liittyy myös johtajuus. Menestyminen opettamisessa ja oppimisessa vaatii johtajuutta ja tämän on oltava tasapainossa ja suhteessa tilanteeseen ja sen kanssa. Tietty tavoite on päämäärä, johon yksilön toimintoja ohjataan.

Sydänmaalakan (2004, 106) mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtaminen pitää nähdä prosessina ja se koostuu aina tietyistä pysyvistä elementeistä. Johtaminen vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä. Tällöin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi muuttamalla heidän ajatusmallejaan. Johtajuuteen liittyy aina yhteinen tavoite, joka pyritään saavuttamaan tehokkaasti. Näin johtaminen on vaikutusponnistus, joka voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylöspäin tai itseensä.

Gardner (1993) on määritellyt älykkyyden siten, että älykkyys on kykyä ratkaista ongelmia ja suunnitella tuotteita, joilla on merkitystä tietyssä kulttuurisessa tilanteessa tai yhteisössä. Hän on perinteisesti jakanut älykkyyden seitsemään osaan. Nämä ovat kielellinen, loogis-matemaattinen, musikaalinen, kehollis-kinesteettinen, spatiaalinen, interpersoonallinen, intrapersoonallinen alue sekä myöhemmin hän on lisännyt tähän luetteloon naturalistisen älykkyyden ja pohtii onko henkinen älykkyys oma osaluokensa, vai onko se jonkinlainen kokonaisuus kaikesta älykkyydestä mikä meillä on. Sydänmaalakka pohjaa oman ajattelunsa vahvasti Gardnerin ajatuksiin. Sydänmaalakka (2004, 107) painottaa, että on tärkeää, että meillä on tarpeeksi rationaalista ajattelua ja tämän lisäksi tarvitsemme tunneälykkyyttä, joka on kykyä tiedostaa omia tunteita ja havaita muiden tunnetiloja sekä hallita ja hyödyntää tätä tunnetietoa kaikessa toiminnassa ja erityisesti ollessamme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sydänmaalakka (2004, 108) näkee älykkyyden laajasti ja määrittelee sen seuraavasti: Älykkyys tarkoittaa kykyä käyttää erilaista osaamista sekä fyysistä, rationaalista, emotionaalista että henkistä ratkaistaessa ongelmia ja toimittaessa tietyssä ympäristössä.

”Carl Gustav Mannerheim (1867-1951) on suomalainen suuri johtaja. Hänellä on valtava kokemus johtajana, mikä oli tietenkin kaiken perusta ja loi syvyyttä häneen. Kenraali Heinrichs (1959) on kuvannut muistelmissaan, kuinka Mannerheim mietti mikä oli tärkein ominaisuus, jota komentajalta vaadittiin. ”Rohkeuttako – niin sekä fyysistä että moraalista rohkeutta. Tunnollisuuttako tehtävässä ja samalla vastuuntuntoa niitä kohtaan, jotka on hänen johtoonsa uskottu – aivan niin. Arvostelukykyä – aivan niin. Henkilökohtaista sitkeyttä mitä vaikeimmissakin tilanteissa? Nyt luulin, että lähestymme tärkeintä seikkaa. Sitkeyttä on vaadittava, siitä on kysymys, mutta ei vain ruumiillista sitkeyttä, vaan myös henkistä – sitä, mitä me sanomme sielunvoimaksi. Se on, niin uskon, kaikkein tärkeintä, kaikkein olennaisinta: sielunvoima. Talvisodan ylipäällikkö oli huomaamattaan luetellut juuri ne ominaisuudet, joi-

den takia upseerit ja armeija kunnioittivat häntä, ja hän oli päätyneet siihen ominaisuuteen, sielunvoimaan, joka teki kunnioitetusta päälliköstä paljon enemmän kuin vain mahdikkaan herran ja operaatioiden lujan johtajan.” (Sydänmaalakka 2004, 108.)

Sydänmaalakan (2004, 109) mukaan sielunvoima, henkinen älykkyys, on tekijä, joka erottaa hyvän johtajan erinomaisesta johtajasta eli johtaja johtaa omilla arvoillaan ja periaatteillaan ja näin johtaja johtaa myös olemisellaan.

Älykkään johtamisen malli nousee jälkiteollisesta viitekehuksesta. Tätä mallia on kuvattu myös postmodernin ja transmodernin käsitteillä. Rostin (1991) mukaan teollisen viitekehysten pääperiaatteita, joihin Sydänmaalakka myös sitoutuu, ovat strukturalistis-funktionalistinen organisaatiomalli, näkemys johtamisesta hierarkkisenä tehtävänä, johtajaan kohdistuva yksilöllisyyden korostaminen, painotus tavoitteiden saavuttamiseen, minäkeskeinen ja individualistinen näkökulma, maskuliinisuus, utilitaarinen ja materialistinen eettinen ajattelu ja rationaalinen, teknokraattinen, lineaarinen, kvantitatiivinen ja luonnontieteellinen kieli ja metodologia. On todettava, että tällaiset periaatteet eivät enää toimi tietointensivisissä organisaatioissa. Tämän Rost totesi jo yli kymmenen vuotta sitten. (Sydänmaalakka 2004, 114.)

Sitä vastoin jälkiteolliselle viitekehykselle on merkille pantavaa kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, arvojohtaminen, dynaaminen organisaatio, yhteisöllisyyden korostaminen, sekä-että-ajattelu, systeemijattelu ja älykkyyden monipuolinen käyttö. Presidenttikandidaatti Sauli Niinistö haluaa määritellä työn uudesta näkökulmasta. Hän on oikealla tiellä, koska jälkiteollisessa viitekehyksessä meidän täytyy määritellä työ, työntekijä ja organisaatio sekä niiden keskeiset suhteet uudelleen ja avartaa näkökulmaamme koko yhteiskunnan laajuiseksi: vastakkainasettelun aika on ohi. Perinteisesti yksilö on nähty mekanistisesti oman organisaationsa osana, mutta yksilö pitää nähdä kokonaisuutena ja yksilön on saatava loistaa organisaation ytimessä työn iloa ja ammattituntia.

Älykkään johtajuuden mallin perustana on panos-prosessi-tuotos-ajattelu. Visio, tarkoitus ja tavoitteet ovat johtamisprosessin lähtökohtana. Johtaminen kytkeytyy merkityksen luomiseen ja antamiseen. Itse johtamisen prosessissa johtajat ja asiantuntijat ovat erilaisissa tilanteissa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Onnistuakseen tämä vuorovaikutus tarvitsee aitouden ja konfrontaation. Näin se voi olla myös käskemis-

tä, väittelemistä tai keskustelua. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä ja johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina. Tulos on lopputuotoksen tavoitteena. tulos voi olla onnistunut tai epäonnistunut sekä onnistunut tulos voi olla tehokkaasti saavutettu tai tehottomasti saavutettu. Koko prosessiin vaikuttaa eritasoilla tietyt arvot ja kulttuuri. Prosessi määrittää miten visio määritellään, miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan. Tämä johtamisprosessi on elävä ja tapahtuu eri organisaatioissa eri tavoin, mutta sisältää ehdottomasti samat peruskivet. Organisaatiot toimivat tietyllä toimialalla ja tietyssä yhteiskunnassa. (Sydänmaalakka 2004, 117-118.)

Johtajuuden malleja löytyy kirjallisuuden kautta hyvin moninaisia. Niissä on hyvin paljon samoja ajatuksia ja määritelmiä vähän eri sanoin. Älykkään johtamisen malli lähtee vahvasti muutosta hakevasta vuorovaikutuksesta ja tämä on kiinteä osa osaamisen johtamisen mahdollistamista. Edellä olevan lisäksi organisaatiolla pitää olla vahva visio, tarkoitus ja tavoitteet.

4. YDINOSAAMINEN JA OSAAMISEN HALLINTA

Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan ydinosaamista ja osaamisen hallintaa. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä osaamisen johtamisessa. Niiden merkitys on avattava, jotta ymmärtää osaamisen johtamista kokonaisuutena paremmin.

4.1. Ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uusia tuotteita ja tuotelinjoja. Ydinkompetenssit muodostuvat organisaation oppimisen, eivät yksilöiden oppimisen tuloksena.

Ydinkompetenssit ovat:

- oleellisia yrityksen säilymiselle sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä
- kilpailijoille näkymättömiä
- vaikeita kopioida
- lukumääräisesti harvoja
- yrityksen kannalta ainutlaatuisia
- yhdistelmä taitoja, resursseja ja prosesseja
- voivat säilyä pitkään organisaatiossa
- organisaation kompetensseja
- syntyvät ja kehittyvät organisaation oppimisen kautta
- oleellisia ydintuotteiden tuottamisessa
- oleellisia vision toteutuksessa
- oleellisia strategisten päätösten kannalta
- markkinoitavia, niillä on kaupallista arvoa. (Sydänmaalakka 2004, 147.)

Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan ydinosamisella tarkoitetaan ja ymmärretään organisaation yhteistä oppimiskykyä ja erikoisosaamista, jonka avulla pystytään yhdistelemään ja koordinoimaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Ydinosaminen on sellaista organisaation ainutlaatuista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joka tuottaa syvällistä lisäarvoa asiakkaalle sekä varmistaa pääsyn laajoille markkinoille. (Prahalad & Hamel 1990, 82-84.)

Hamel ja Prahalad esittävät kolme kriteeriä sille, että jokin osaaminen on ydinosamista. Nämä ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, erottuminen kilpailijoista ja laajennettavissa oleva käyttöalue. Ydinosamisen tulee tuottaa merkittävää etua asiakkaalle kilpailijoihin verrattuna ja se on portti tulevaisuuden markkinoille eli sen pe-

rusteella voidaan kuvitella kehitettävän laajaa uusien tuotteiden ja palveluiden kirjoa. Hamel ja Prahalad määrittelevät ydinosaamisen pitkän aikajakson kuluessa kehittyneeksi tasokkaaksi, vähintään ryhmätason osaamiseksi (Lehtonen 2002, 55-56).

Ydinpätevyyspuu on keino hakea ja analysoida yrityksen ydinpätevyksiä. Ydinpätevyudet syntyvät puun juuriston kautta ja rungon lisäkasvu on riippuvainen juuriston kasvusta. Ydinpätevyuksien tunnistaminen on erittäin vaativaa, koska liiketoimintojen tarpeet muuttuvat. Tämän vuoksi ydinpätevyksiä tulisi tunnistaa ja kyseenalaistaa jatkuvasti. Ydinpätevyyspuu rakennetaan organisaation henkilöstön osaamisalueiden kautta. Osaaminen voidaan ryhmitellä kolmeen pääryhmään: tiedot ja taidot, arvot ja asenteet, kokemukset ja kontaktit. Jokainen alue pitää sisällään tekijöitä, joita kehittämällä ja yhdistämällä voidaan luoda ylivoimaista osaamista, ydinosaamista. Ydinpätevyuksien pitää tukea strategisia liiketoiminta-alueita ja päinvastoin (Kamensky 2000, 178-179).

On tärkeää tehdä strateginen päätös siitä, mitkä ydinosaamisalueet yritys aikoo ottaa kehittämisen kohteiksi ja toimintansa ytimeksi. Näiden strategisten valintojen jälkeen on päätettävä myös siitä, miten osaaminen hankitaan niillä alueilla, jotka eivät ole ydinosaamisalueita. Osaamistasetta voidaan käyttää apuna tämän tyyppisessä strategisessa valinnassa.

Osaamistase

Myynti	Ostettu osaaminen
Palvelut	Verkko-osaaminen
Tuotanto	
Tuotekehitys	Kumppanit
Hallinto	Oma osaaminen

Kuva 5. Osaamistase (Olve&Roy&Wetter, 1998, 63).

Pohdittaessa osaamisstrategiaa ja tehtäessä päätöksiä siitä, mitä osaamista kehitetään sisäisesti ja mitä hankitaan ulkoa, apuna voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

mistä osaaminen koostuu?

mihin sitä käytetään?

miten se vaikuttaa asiakkaiden saamaan arvoon?

kuinka erikoistunutta se on?

kuinka se muuttuu ajan mukana?

kuinka usein sitä käytetään? (Olve, Roy&Wetter 1998, 64).

Osaamisstrategioiden kehittämisessä voi käyttää myös Hamelin ja Prahaladin osaamismatriisiä.

	Myönteistä	Kielteistä
Uusi	Mitä uutta osaamista tarvitaan tuotteiden ja markkinoiden suojelemiseksi ja kehittämiseksi?	Mitä uutta osaamista tarvitaan, jotta voidaan osallistua tärkeimmille uusille markkinoille?
Osaaminen		
Nykyinen	Kuinka hyvät mahdollisuudet on parantaa markkina-asemaa nykyistä osaamista paremmin hyödyntämällä?	Mitä uusia tuotteita tai markkinoita voitaisiin saada kehittämällä nykyistä osaamista luovasti tai hyödyntämällä sitä paremmin?

Kuva 6. Hamelin ja Prahaladin osaamismatriisi (Olve&Roy&Wetter, 1998, 64)

Organisaatiossa on paljon osaamista. Tämä osaaminen on paljolti muutakin kuin ydinosaamista, mutta osaamisen johtamisen kannalta on kuitenkin ensisijaista paneutua nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen. Organisaation on pystyttävä määrittelemään tarkemmin, mistä ydinosaaminen tulee ja miten sitä voidaan kehittää.

4.2. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen määritelmä

Osaamisen hallinnan tavoitteena on tunnistaa, ylläpitää ja kehittää yrityksen osaamista ja kompetensseja siten, että kokonaisuosaaminen on riittävällä tasolla tulevaisuuden tarpeisiin nähden. (Viitala 2004, 15.)

Osaaminen on strateginen keino ja osaamisen kehittäminen on osa vision toteutusta. Osaamisen kehittämistarve lähtee strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Osaamisen kehittämisen avulla yritykset rakentavat kilpailuetuja ja yksilöt uusia työuria. Osaamisen kehittämisellä kyetään myös hyödyntämään, hallitsemaan ja ohjaamaan muutoksia. Yrityksen tietopääoma ei kuitenkaan koostu pelkästään tiedoista ja informaatiosta vaan myös rakenteista, toimintatavoista ja kulttuurista. Osaamisen hallinta onkin kaikkien näiden asioiden hallintaa.

Suomalaisissa yrityksissä on käytössä useita termejä kuvaamaan osaamisen hallintaa: osaamisen hallinta tai johtaminen, osaamisen kehittäminen, tiedonhallinta, tietämyksen hallinta tai johtaminen, Business Intelligence Management. Käytettiinpä aiheesta mitä nimitystä tahansa, olennaista on että ymmärretään kokonaisuus mihin toiminnon avulla pyritään. Strategian tehtävä on määrittää millaista tietoa tai osaamista organisaatio tarvitsee, jotta se pääsee tavoitteisiinsa. Osaamisen ja tietämyksen hallintatoiminnot puolestaan toimivat järjestelmänä, jotka edesauttavat tarvittavan osaamisen ja tietämyksen luontia ja kartuttamista yrityksessä. (Hautala, Kukko & Okkonen 2003, 2.)

Osaamisen hallinnan ja kehittämisen määritelmä on syytä avata tarkasti organisaation työntekijöille. Samalla luodaan mahdollisuudet vision ja strategian ymmärtämiselle ja näin mahdollistetaan osaamisen johtaminen organisaatiossa, jossa yksilöt muodostavat toistensa kanssa vahvan osaajien joukon, jonka osaaminen on suurempi kuin yhden yksilön osaamisen summa.

4.3. Osaamisen hallinnan merkitys

Työelämää ohjaa tänä päivänä jatkuva muutos ja teknologian nopea kehitys sekä automaatio ovat muuttaneet useimpien alojen toimintatavat ja tehtävät. Ihmisten osuus työpanokseen edellyttää entistä enemmän osaamista. Yritykset sekä niiden tietoympäristö muuttuu koko ajan tietointensiivisemmäksi ja selviytyäkseen yhä kilpailumilla markkinoilla on yritysten kyettävä hyödyntämään entistä paremmin henkilöstövoimavarojaan ja älyllistä pääomaansa. Tällöin tietojen, taitojen ja kompetenssi merkitys kasvaa. Tiedon kasvavaa merkitystä kuvaa myös, se miten rahoitus-

markkinat nykyään arvottavat yrityksiä mittaamalla entistä enemmän yrityksen tilaa aineettomien erien pohjalta. Yritysmaailmassa on selvästi nähtävissä, että on jo siirtynyt tilanteeseen, jossa organisaatiot ovat muuttuneet tai ovat muuttumassa tuotantokeskeisistä oppimiskeskeisiksi yksiköiksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuottavuuden ja tehokkuuden merkitys olisi katoamassa, vaan on alettu ymmärtää inhimillisen pääoman vaikutus tuottavuuden kasvussa. Henkilöstön kompetensseilla ja osaamisella on siis olennainen vaikutus yritysten nykyisiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Yrityksen ”arvonkorottajista” eli tiedosta ja osaamisesta on osattava pitää huolta ja niitä on myös osattava käyttää hyödyksi (Hautala, Kukko & Okkonen 2003, 1). Osaamisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta sekä kehittämään innovatiivisuutta. Hyväkään osaaminen ei takaa kilpailukykyä kuin hetkellisesti, jos sitä ei jatkuvasti uusita. Osaaminen vanhenee nopeasti ja kilpailuedun säilyttäminen vaatii jatkuvaa oppimista.

Monilla yrityksillä on vielä paljon käyttämättömiä sisäisiä voimavaroja, joilla ne pystyisivät kehittämään kilpailukykyään, mikäli niillä on kykyä oppia ja rakentaa näistä uusia osaamisen yhdistelmiä. Ruohotien (1996, 15) mukaan tulevaisuudessa yritysten kilpailukyky perustuu yhä enenevässä määrin sen kyvyille ylläpitää, kehittää, koordinoita ja hyödyntää omaa osaamistaan, jolloin älyllisen pääoman johtamiseen ja hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Useimmiten kuitenkin osaamisen ja tietämyksen määrittäminen, havaitseminen ja maksimaalinen hyödyntäminen koetaan vaikeaksi.

Yritysten kannalta tärkeää osaamista on sellainen kollektiivinen osaaminen, joka näkyy kykyä menestyä ja sopeutua muuttuvissa markkinaolosuhteissa. Yritysten olennaiseen osaamiseen liittyy tietty ainutlaatuisuus, sillä osan yrityksen osaamisesta on oltava vaikeasti kopioitavaa, jotta sen avulla kyetään luomaan kilpailuetua. Osaaminen voi ilmetä esimerkiksi toimivana strategiana, hyvänä johtamisena, uusina innovaatioita synnyttävänä tutkimus- ja tuotekehitystyönä tai itseohjautuvuuden aikaansaamana tuottavuuden paranemisena. Yrityksen osaaminen vaikuttaa myös joko sen tulevaisuuden kassavirtoihin ja sen toimintaan liittyvien riskien suhteelliseen määrään. (Virkkunen 2002, 169.)

Osaamisesta on tullut kriittinen resurssi ja tämän resurssin johtamisesta haaste strategiselle johtamiselle. Osaamista pitää kehittää, lisätä, jalostaa ja tallentaa ja hyödyn-

tää mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisresurssin kehittäminen pitää sitoa tiiviisti yrityksen visioon ja strategiaan ja tavoitteisiin. Koko henkilöstön tulisi ymmärtää mitä osaamista ja millaista toimintaa tavoitteet edellyttävät. Osaamista kehitetään yksilöiden oppimisen kautta. Yksilöiden osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation osaaminen edellyttää, että yksilöiden osaamista voidaan yhdistää tehokkaasti. Tämä perustuu yrityksen kannustavaan ilmapiiriin ja toimintatapoihin, jotka edistävät tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. (Ojala & Jakobsson 1998, 3.)

Ojalan ja Jakobssonin (1998, 3) mukaan kilpailuetu perustuu tavallisesti ydinosaamiseen, joka on yhdistelmä niistä osaamisen alueista, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Yrityksen ydinosaaminen on sellaista pääomaa, jota pitäisi vaalia kaikkein tärkeimpänä resurssina ja jonka varassa yritys voi elää ja uusiutua.

Osaamisen hallinnan kehittäminen synnyttää haasteita erityisesti yritysten henkilöstöosastoille ja näiden toimintojen tulisi kantaa lopullinen vastuu siitä, että yrityksissä olevaa ja sinne lisää saatavaa tietämystä pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti liiketoiminnan kilpailukykyyn takaamiseksi. Jotta osaamisen hallintaa ja sen jakamista sekä uuden tiedon syntymistä pystyttäisiin mahdollisimman hyvin edistämään, täytyy yrityksissä kuitenkin olla myös paljon muitakin näitä edistäviä toimia kuin henkilöstöosaston suunnittelu- ja kehittämistoiminnot. Koko yrityksen osaamisen hallinnan perusyksikkönä täytyy pitää yksilöä, sillä suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta liikkuu juuri yksilöiden mukana. Koska osaamisen hallinnassa on kyse siitä, että pyritään saamaan mahdollisimman suuri hyöty ihmisillä olevasta osaamisesta, on henkilöstöosastolla kuitenkin luonteva rooli kokonaisuuden hallinnassa. (Hautala, Kukko & Okkonen 2003, 2.)

Tämän päivän organisaatiolle menestyksen ehdoksi on noussut enenevässä määrin kyky hallita osaamista. Elämme jatkuvan kehityksen ja muutoksen maailmassa. Menestyminen yksilön kannalta edellyttää entistä enemmän osaamista. Näin organisaatioiden on muututtava kohti oppimiskeskeisiä yksiköitä hallitakseen osaamista ja kehittäessään osaamisen johtamista, niin että ovat edelläkävijöitä ja vahvoja uuden vision luojia omalla alallaan.

5. TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN TARKASTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska päämääränä oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on runsaasti, mutta keskeistä kuitenkin on, että a) tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään luonnollisissa, konkreettisissa tilanteissa, b) suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä, c) käytetään induktiivista analyysiä ja tällöin tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, d) laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, e) satunnaisotoksen menetelmää ei käytetä, vaan tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja f) tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edessä sekä g) tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tutkittavaa aineistoa sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.)

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu Metsämuurosen (2001, 14) mukaan erikoisesti silloin, kun tutkimuksessa a) ollaan kiinnostuneita ilmiöiden yksityiskohtaisista tekijöistä, b) ollaan kiinnostuttu tietyissä ilmiöissä mukana olleiden ihmisten merkitysrakenteista, c) halutaan kohdentaa tutkimus luonnollisiin tilanteisiin, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä ja d) halutaan saada tietoa tiettyihin ilmiöihin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeellisesti.

Kun tutkitaan ihmisten käsityksiä, tällöin tutkimuksessa on myös fenomenografisia käsityksiä ja tavoitteisiin sisältyy säännönmukaisuuksien etsimistä tai käsitteellistämistä. (Hirsijärvi ym. 2003, 157.) Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saaren (1995, 114-117) mukaan ”fenomenografia tarkoittaa sananmukaisesti ilmiöiden kuvaamista”. Käsityksistä voidaan tutkia ja vertailla joko yhden henkilön tai ryhmän käsityksiä tai vertailla yksittäisiä käsityksiä tutkittavan käsityksiin yleensä tai yleisesti hyväksytyihin käsityksiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään haastateltavien käsityksiä heidän omista lähtökohdistaan ja omaa säännönmukaisuuttaan noudat-

taen, ei vertailemaan tai asettamaan järjestyksiin. Tutkimustuloksia raportoitaessa lo-kerointia kuitenkin tapahtuu. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saaren 1995, 119, 126-127.)

Induktiivisena tutkimusta voidaan pitää silloin, kun siinä tavoitteena ensisijaisesti on ymmärtää ilmiötä kuin testata hypoteeseja (Patton 1990, 40, 46), aineistoa tarkastellaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti ja pyritään paljastamaan odottamattomiakin seikkoja lähtemällä yksityisistä havainnoista yleisempiä merkityksiä kohti. (Hirsijärvi ym. 2004, 155, 248.) Pattonin (1990, 45, 46.) mukaan induktiivisessä analyysissä tulee ottaa huomioon tutkittavan yksilöllisyys suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tämä saattaa kuitenkin olla vaikeaa, joten yleistyksiä ja teoriaan testaamista esiintyy myös induktiivisessä kvalitatiivisessä tutkimuksessa.

Tutkimus on luonteeltaan fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologisella ja hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne. Perustason muodostavat tutkittavan koettu elämä esiymmärryksineen, ja toisella tasolla tutkija pyrkii reflektoimaan, tematisoimaan ja käsitteellistämään ensimmäisen tason merkityksiä (Laine 2001, 30).

Fenomenologisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kasvattaa tietoisuutta jostakin inhimillisen elämän osa-alueesta (Laine 2001, 42). Fenomenologiseen filosofiaan perustuva fenomenologinen menetelmä soveltuu tutkimukseen, jonka tavoitteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen. Fenomenologinen menetelmä perustuu fenomenologiseen ja hermeneuttiseen ihmis- ja tietokäsitykseen. Ihmiskäsityksessä on tutkimuksen kannalta olennaista merkityksen, kokemuksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Fenomenologisessa merkityshistoriassa ihminen on yhteisöllinen kulttuuriolento ja hän tulkitsee merkityksiään sen mukaan mihin yhteisöön hän on kasvatettu tai kasvanut. Näin ollen tietokäsityksen kannalta oleellisia termejä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Fenomenologisessa ajattelussa ihminen on myös vapaa antamaan havaitsemalleen merkityksiä. Ihmiset kokevat saman havaittavan asian eri tavoin ja antavat näin ollen havaitsemilleen ilmiöille erilaisia merkityksiä. (mt. 26-28.; ks. myös Patton 1990, 68-71.)

Hermeneutiikka liitetään yleensä ymmärtävään suuntaukseen. Tällä tarkoitetaan Laineen (2001, 29) mukaan yleisesti ottaen teoriaa tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Hermeneutiikan tavoite on löytää tulkinnalle oletettavia sääntöjä, joiden pohjalta voi-

simme tulkita tutkimusta. Hermeneuttiseen tutkimukseen kuuluu aina vahva esiyymmärrys tutkimuskohteesta. Näin ollen hermeneutiikkaan kuuluu myös kokemuksen ja tulkinnan yksilöllisyyden kunnioitus. Pattonin (1990, 84, 85) mukaan hermeneutiikkaan liittyy myös tutkimukseen nivoutuvien tekijöiden huomioiminen.

Tutkimusstrategian ja –metodin hahmottaminen ei ole lainkaan selkeää, rajojen asettamiseen jää tutkijalle vapautta. Kvalitatiivista tutkimusta verrataan väripalettiin, jonka värit jokainen tutkija itse sekoittaa ja nimeää. (Hirsijärvi ym. 2003, 156.; ks. myös Laine 2001, 31.; Patton 1990, 87.) Toteutettu tutkimus pohjautuu edellä esitettyihin tavoitteisiin. Sen tavoitteena on ymmärtää osaamisen johtamisen käsityksiä, vuorovaikutusta ja tiedon siirtymistä. Tavoitteena ei ole testata hypoteeseja, vaan pikemminkin todentaa erilaisia tutkittavaan ilmiöön liittyviä seikkoja, mahdollisesti myös löytää joitakin säännönmukaisuuksia ja käsitteellistää ilmiötä. Tutkimusta ohjaa vahva esiyymmärrys osaamisen johtamisesta. Tutkija on voinut hahmottaa esiyymmärryksen haastattelun kohteena olevista ilmiöistä, mutta ei kuitenkaan ole työskennellyt haastateltavien kanssa niin tiiviissä vuorovaikutuksessa, että tutkittava ilmiö olisi täysin tuttu.

5.1. Teemahaastattelu, haastateltavat ja ympäristö

Kerätessä aineistoa on ensiarvoista, että sen pohjalta voidaan tehdä luotettavasti tutkittavaa ilmiötä koskevia määritelmiä. Aineistonkeruun lähtökohtana on tutkimussuunnitelma ongelmanasetteluineen ja tutkimusasetelmineen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata osaamisen johtamista.

Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 13) mukaan tieteellisen tutkimuksen perusta tulee ensisijaisesti olla kiinnostus tutkittavaan ilmiöön tai alueeseen. Valittaessa tutkimusmenetelmiä joudutaan pohtimaan luotettavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuutta pitää luotettavana (Aaltola ja Valli 2001, 73). Kyselylomake ja haastattelu ovat tietoisuuteen ja ajatteluun kohdistuvia menetelmiä (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 35). Osaamisen johtamisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun filosofia on nostaa teemaan liittyvät kysymyk-

set, mutta myönteisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelija käy läpi teema-alueet kysymyksissä, mutta voi vaihtaa teemojen järjestystä ja laajuutta haastattelusta toiseen. (Eskola ja Vastamäki 2001, 24-26.) Hirsijärvi ja Hurme (2001, 47) käyttävät määritelmää puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Oleellista on se, että keskustelu käydään tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. (Eskola ym. 2001, 26) Haastattelulle on tyypillistä vuorovaikutustilanteessa, että se on ennalta suunniteltua, haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastateltavan on tiedettävä, että hänen kertomaansa käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi ja Hurme, 2001, 41.)

Teemahaastattelun hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että se on muodoltaan niin avoin, että haastateltava pääsee ilmaisemaan ajatuksiaan hyvin vapaamuotoisesti ja näin aineistoa voidaan katsoa edustavan vastaajan omaa puhetta. Teemat takaavat kuitenkin sen, että kaikki haastateltavat puhuvat samasta asiasta ja muodostavat myös aineiston analyysiin konkreettisen kehikon (Eskola ja Suoranta 2001, 87.)

Suunnitellessani tutkielmani aineiston hankintamenetelmää päädyin avoimeen teemahaastatteluun. Seuraava vaihe oli teemojen suunnittelu haastattelujen pohjaksi. Tämä on tärkeimpiä tehtäviä teemahaastattelua käytettäessä. Tutkijan on perehdyttävä hyvin teema-alueisiin teorian ja aiemman tutkimustiedon kautta. Haastattelutilanteessa tämä konkretisoituu kysymyksinä haastateltaville. Tutustuin osaamisen johtamisen viitekehukseen ja kehitin teema-alueet niiden pohjalta. Teema-alueiden perusteella tein haastattelun pohjaksi kysymykset (liite 1).

Seuraavaksi tutkijan on valittavat henkilöt, joita hän haastattelee. Tähän on monia teitä. Tutkija voi etsiä kohdejoukosta äärimmäistapauksia tai poikkeavia tapauksia. Hän voi käyttää intensiteettivalintaa. Tällöin tarkastelun kohteena on yksi tapaus. Hän voi etsiä maksimaalista erilaisuutta valitsemalla haastateltaviksi eri-ikäisiä henkilöitä tai tyypillisiä tapauksia, jolloin hänen lähtökohtanaan on keskimääräisyys. Valintaperusteena voi myös olla mahdollisimman yhdenmukainen joukko tai kohdennettu tarkoituksenmukaisuus. Tällöin suljetaan haastateltavien joukosta äärimmäisyydet pois. Kriittistä tapausvalintaa tutkija käyttää halutessaan mukaan tapaukset, jotka kuvaavat kohtalokkaasti ilmiötä. Hän voi määritellä jonkun kriteerin, jonka pohjalta tutkija valitsee haastateltavansa tai suorittaa valintansa teorian pohjalta, kun halutaan

luoda lisäarvoa selkeään tapaukseen tai etsiä poikkeamia, hän käyttää pohjana vahvistavien tai heikentävien tekijöiden valintaa. On myös tapauksia jolloin haastateltavat on valittava tarkoituksenmukaisella satunnaisotannalla tai tilanteen mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi oppilasluokasta valitaan joka neljäs oppilas haastateltavaksi. Tutkija voi myös todeta, että kaikki edellä mainitut valintaperusteet syrjäytetään ja valinta tapahtuu mukavuuden perusteella. (Patton 1990, 182-183.)

Tähän tutkimukseen haastateltavat henkilöt on valittu kriteerivalinnalla, jolloin kriteerinä olivat henkilöt, jotka omassa johtamisessaan ovat toteuttaneet osaamisen johtamisen viitekehyttä. Teemahaastattelut toteutettiin kesä- ja elokuussa 2006.

Aineiston valinnan, keruumenetelmän ja teemojen selvittyä tutkija suorittaa vielä joitain etukäteisjärjestelyjä ennen varsinaista haastattelua. Nämä ovat 1) Tutkijan on suoritettava esihaastattelu, jolloin hän kehittää omia käytäntöjään ja kysymysrungon toimivuutta. (Eskola ja Vastamäki 2001, 39.) 2) Tutkija sopii haastattelut haastateltavien kanssa. 3) Haastattelupaikan on oltava häiriötön, neutraali ja rauhallinen. 4) Haastateltavan on koettava tilanne mahdollisimman luontevaksi ja miellyttäväksi. Näihin asioihin vaikuttaa tutkijan käyttämä kieli ja hänen käytöksensä haastattelutilanteessa (Eskola ja Vastamäki 2001, 27-29.)

Haastattelin itse kaikki haastateltavat, joita oli seitsemän kappaletta. Haastattelut taltioitiin digitaaliselle sanelukoneelle. Kukaan haastateltavista ei vastustanut taltiointia, kun kerroin etukäteen asiasta heille.

Haastattelut käynnistyivät rakentavassa ilmapiirissä. Kerroin haastateltaville tutkimushaastattelun tarkoituksen ja luonteen. Tämä tuli hyvin ymmärrettävästi kaikille selväksi. Alussa korostin voimakkaasti avointa keskusteluilmapiiriä ja luottamusta, pyrkimättä kuitenkaan ohjaamaan haastateltavia mihinkään suuntaan.

Tutkijan haastattelijana on syytä huomioida teemahaastatteluun liittyvät ongelmat. Nämä voivat aiheuttaa haastattelun ja mahdollisesti koko tutkimuksen epäonnistumisen. haastateltavien henkilöiden valinta voi epäonnistua huolellisesta ennakkosuunnittelusta huolimatta. Aloitteleva tutkija voi tehdä helposti virheitä kysymystekniikassa. Tutkijan omat angstit ja ahdistuneisuus saattavat olla luonnollisen viestinnän esteenä tai voi esiintyä sosiaalisen hyväksyttävyyden ongelmia. Joissakin tilanteissa on myös pelkoa siitä, että haastateltavat henkilöt vastaavat tutkijan odotuksien

mukaan. Kaikkia ulkoisia häiriötekijöitä ei ole yrityksistä huolimatta kyetty poistamaan tai on tullut ylivoimaisia ongelmia sopia tapaamisia. Haastattelutilanteissa on aina syytä ennakoida ja varautua monenlaisiin yllätyksiin. (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 124-127.)

Kaikille seitsemälle haastateltavalle kysymykset olivat samanlaiset. Toteutin haastattelut iltapäivisin klo 14.00 – 17.00 välisenä aikana omassa toimipaikassani. Haastattelupaikkana oli tähän tarkoitukseen muulta toiminnalta rauhoitettu luokkatila, paitsi yhden haastattelun suoritin ravintola Carousselissa Helsingissä ja yhden haastateltavan toimistossa Espoossa. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 45 minuutista puolelentoista tuntiin. Haastattelukysymykset esitetään liitteessä 1. Koko tilaisuudella ja kysymyksillä pyrin hyvin avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin. Tämä ymmärrykseni mukaan saavutettiin. Aineisto litteroitiin elo- ja syyskuussa 2006. Kirjoitettua tekstiä syntyi 32 sivua. Tutkimuksessa esiintyvät suorat lainaukset on kirjoitettu kursivoidulla tekstillä. Koodausmerkintöinä olen käyttänyt tässä tutkimushaastatteluissa H1, H2, H3 jne. merkintöjä.

5.2. Sisällön analyysi aineiston käsittelyssä

Tutkijan on syytä tarkoin miettiä, mitä analyysimenetelmää hän käyttää tutkimuksessaan. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sisällön analyysiä. Sisällön analyysi on yksilön puheen tai kirjoituksen tieteellistä tutkimusta. Historiallisesta näkökulmasta se tuli tieteen käyttöön 1950-luvulla. Tämän analyysin keinoilla voidaan tehdä sisältöä koskevia päätelmiä ja näin sisältöä voidaan vertailla todellisiin tapahtumiin. Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 3-5) mukaan sisällön analyysillä pyritään tiivistettyyn kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on muodostaa aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola ja Suoranta 2001, 105.)

Eskola ja Suorannan (2001, 115) mukaan haastatteluaineistosta analyysiin on todennettu kolme tietä. Aineiston keräämisvaiheessa on tärkeää jo aloittaa analyysin suunnittelu ja työstäminen. Aineistoa voidaan purkaa ja edetä siitä tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toinen analyysitapa on aineiston purkamisen jälkeen

koodata se ja edetä sitten analyysiin. Kolmas tapa on yhdistää purkaus- ja koodausvaiheet ja siirtyä sen jälkeen analyysiin.

Hirsijärvi ja Hurmeen (2001, 136) mukaan sisällön analyysi voidaan aloittaa aineistolähtöisesti induktiivisesta otteesta deduktiiviseen otteeseen. Tässä voidaan mahdollistaa jotain aikaisemmin käytettyä käsitejärjestelmää. Tutkija voi myös muodostaa oman luokittelujärjestelmänsä. Tarkkoja määräyksiä ei ole asian suhteen olemassa. Hänen on tarkkaan pohdittava, fokuoituuko hän vain siihen, mikä on selkeästi sanottu vai määritelläänkö myös rivien välissä olevia viestejä. On huomioitavaa, että ensimmäisiä analysointitehtäviä on analysointiyksikön määrittäminen. Tässä tapauksessa se voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty analysointiyksikkönä lausumaa. Kvalitatiivisen analyysin lähtökohta on lähestymistavaltaan induktiivinen. Tekninen vaihe analyysiprosessissa muodostuu aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Kun pelkistäminen on tehty, niin samanlaiset ilmaisut yhdistellään ja ryhmitellään. Tutkijana olen itse eriteltyt, luokitellut, yhdistellyt ja jäsentänyt aineistoa teoreettisen esiyymmärryksen valossa. Tuomen ja Sarajärven (2003, 95, 102-103) mukaan pelkistäminen ja ryhmittely ovat aineiston kuvausta.

5.3. Tutkimuksen etiikka ja tutkijan rooli

Tutkijalla pitää olla aina korkea etiikka. Tämän pitää ohjata hänen tietään tutkimuksessa. Klassisina ongelmina on nähty anonymiteetti, tutkimuslupa ja tutkimuskohteen käyttö ja osallistumisen ongelmat. Tärkeä perusta koko tutkimukselle on ihmisarvon kunnioittaminen. Nimeän sen kultaiseksi periaatteeksi. Emme saa tuottaa vahinkoa tai loukata tutkittavaa. Olkoonkin tutkimuksen tarkoitus mikä tahansa. Aina kun käsittelemme tutkimusaineistoa missä tahansa ympäristössä tai tilanteessa, on muistettava säilyttää luottamus ja anonymiteetti. (Fontana ja Frey 2000, 663). Lisäksi on muistettava, kun julkistetaan tutkimuksia, että tutkittavien henkilöllisyys turvataan ja suojataan. (Eskola ja Suoranta 2001, 52-59.)

Patton (2002, 409) on laatinut kymmenen erilaista ”teesiä” etiikasta tutkijalle. Hänen on ymmärrettävästi hahmotettava tutkimuksen kohteelle tutkimuksen tarkoitus ja metodit. Lupaukset on pidettävä. Lupaukset tulee ohjata tutkijaa. Hänen on ennakoitava mahdolliset riskit ja kerrottava niistä tutkittavalle. Tästä olisi hyvä laatia selkeä toimenpidesuunnitelma. Luottamus on se hyvä tahto, jolla onnistutaan tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutuksessa. Tämä koskee mm. aineiston säilytystä ja tutkimuslupakysymyksiä. Patton tähdentää tutkittavan henkisen terveyden vaalimista ja itsestä huolehtimista. Vahva etiikka pitää ohjata tutkijaa tutkimusmatkallaan ja varsinkin ongelmatilanteita kohdatessa. Hänen on oltava tarkka tutkimuksen rajauksen suhteen mm. aineiston osalta. Tutkija ei saa painostaa tutkittavaa tutkimustilanteissa esim. haastattelussa. Tutkijan on aina oltava tietoinen etiikan ja laillisuuden suhteesta.

Tutkimus on väkisinkin osittain tutkijansa näköinen. Minullakin tutkijana on oma eletyn elämän tausta, joka määrittää myös osaltaan tutkimuksen päätelmiä. Tutkimuskohde on minulle erittäin läheinen, koska työskentelen tiimissä, joka pureutuu koulutuksellisesti osaamisen johtamiseen sekä samalla olen yliopisto-opintoja suorittava aikuisopiskelija, jonka luentoaiheisiin on kuulunut ko. aihe. Olen prosessissa ammatillisen toimijan että opiskelijan roolissa.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen päämääränä on selvittää osaamisen johtamista. Tutkimuksen kohteena on pääasiallisesti tehosektori eli liiketaloudelliset yritykset. Tutkimusongelmiin etsittiin vastauksia osaamisen johtamisen merkityksestä, esimiestaidoista, työvälineistä, haasteista ja onnistumisista sekä mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa.

Seuraavassa kuvaillaan yrityksen johtoportaassa olleiden käsityksiä osaamisen johtamisesta. Kuvaus perustuu haastatteluihin, joita analysoitiin seitsemän kappaletta. Kommenttien toistuvuus on katsottu vahvistavan ryhmän mielipidettä asiasta. Esitetyt kommentit on ilmaissut yli puolet haastateltavista, näin niitä voidaan käsitellä yleisluontoisena käsityksenä asiasta.

Henkilöt, jotka osallistuivat haastatteluihin, asennoituivat tutkimukseen ja haastatteluihin hyvin myönteisesti ja avoimesti. Useat mainitsivat olevansa iloisia, kun pääsivät kertomaan ajatuksiaan, mielipiteitään sekä oman näkemyksensä osaamisen johtamisesta. Kielteistä asennetta ei ilmennyt yhdelläkään haastatelluista henkilöistä.

6.1. Osaamisen johtamisen merkitys

Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia osaamisen johtamisesta ja he tunsivat tutkimusalueen omien kokemustensa kautta selkeästi. Mielipiteet osaamisen johtamisesta koettiin tärkeiksi ja ajankohtaisiksi. Se nähtiin varsinkin tulevaisuudessa tärkeäksi yrityksen selviytymisvälineeksi yhä kovenevammassa kilpailussa.

H1: *”Välttämättömyyttä yrityksen menestykselle ja kaikkien yritysten on opittava johtamaan osaamista kaikkien henkilöiden oikeastaan koko henkilöstön osaamista, että kykenevät vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksiin tai haasteisiin.”*

H2: *”Se varmasti organisaatiossa tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että alaisista organisaatiossa saadaan se osaaminen esiin, että sillä on väljyyttä, avoimuutta ja kannustavuutta ja positiivista näkökulmaa siihen asiantuntemukseen ja osaamisen esittämiseen.”*

H3: *”Varmasti tärkeintä on ymmärrys siitä tarpeesta jatkuvaan kehittämiseen. Ymmärrys siitä, että ihminen on jatkuvasti potentiaalinen ja kyvykäs kehittymään ja myös saada aikaan ihmisessä innostus ja kiinnostus itsensä jatkuvan kehittymiseen. Vastuunotto omasta kehittymisestä, joka on tällä hetkellä yksi avainkysymys osaamisen johtamisessa.”*

H6: *”Se käsittää sen, että nähdään selkeästi organisaation strategia ja mitä varten se yritys on siellä olemassa. siitä tehtävästä käsin sitten lähdetään miettimään sitä minkälaisella osaamisella sitä organisaation perustehtävää pystytään parhaiten toteuttamaan...kartoitetaan se, mitä osaa-*

mista nyt on ja onko se riittävää, mitä puuttuu...voidaanko sitä vuokrata, rekrytoida, tehdä henkilöstöpolitiikkaa, kaikki hyvin kokonaisvaltaiseksi sellaiseksi, että osaaminen saatetaan sille tasolle, että se sitten nyt ja tulevaisuudessa takaa sen, että organisaation perustehtävä voidaan toteuttaa... sitten vielä ehkä yksi asia, jota osaaminen merkitsee minulle, on se, että osaamista sekä itsensä johtaminen että osaamisten johtaminen, on ainoastaan mahdollista tekojen kautta, kaikki muu on selittejä”

Haastateltavat näkivät osaamisen johtamisen prosessina, jonka pitää liikkua sekä strategisella ja käytännön tekemisen tasolla, operatiivisella tasolla, jossa oikein johdatellaan ja saadaan esiin sellaiset osaamiset, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Sydänmaalakan (2004, 133) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta yritys kykenee suoriutumaan tehtävästään. Haastateltavat näkivät myös tärkeänä sen, että pystytään ajattelemaan niin laajasti ja tulevaisuuteen kytkien ja viitaten, visioiden, niin että suunnitelmat ja visiot turvaavat tulevaisuuden osaamisen. Karl E. Wiigin (Juuti 2001, 327) mukaan organisaation ehdoton selviytyminen muutoksia vastaan on osaamisen johtaminen. Hän tarkoittaa osaamisen johtamisella henkilöstön uudelleen koulutusta, osaamisen kokoamista yhteen, uusien taitojen kehittämistä sekä osaamisen ja taitojen käyttöönottoa. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti osallistuvaan ja valtuuttavaan johtamiseen, laatujohtamiseen ja työskentelyä tukevaan työkuulttuuriin.

Viitalan (2004, 184) mukaan osaamisen johtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä, mutta se ei kuitenkaan näyttäytynyt erillisenä johtamisen alueena vaan pikemminkin yleisotteena johtamiseen. Haastateltavien mielestä haastetta on osaamisen johtamisessa, joka usein on asiantuntijoiden johtamista, ohjata se oikeille alueille ja keskittää se asiantuntemus ja osaaminen niille tärkeille strategian mukaisille osaamisen alueille, mutta jättää myös innovaatioille sijaa. Se nähtiin myös hyvin laajana alueena, oikeastaan laajempaa kuin mitä ehkä vielä oivalletaankaan.

On tärkeää, että osaaminen saadaan aina yrityksissä käyttöön. Se on vahva johtamiskysymys, millä tavalla saadaan ihmiset sitoutumaan, innostumaan, tuntemaan se organisaatio sellaiseksi, että on valmis oman osaamisensa sinne antamaan ja sitä osaamistaan ennen kaikkea kehittämään. Osaamisen johtamiseen kuuluu myös asenteiden ja ilmapiirin kehittäminen ja johtaminen.

6.2. Mihin esimiehen tulee pyrkiä osaamisen johtamisessa

Haastateltavilta kysyttiin osaamisen johtamisen näkökulmasta, että mihin esimiehen tulisi pyrkiä siinä. Mikä on esimiehen keskiö omassa ymmärryksessään suhteessa työntekijöihinsä ja osaamisen johtamiseen.

H1: *”Ensiksi olisi hyvä tietysti ymmärtää mitä osaaminen on, mitä halutaan ja mitä tarvitsee aikaansaada. sen jälkeen hänen olisi hyvä ymmärtää omien eri alaistensa osaamisen kirjo, mikä siellä on. Kolmantena vaiheena voisi olla se, että oppisi keskittymään niihin olennaisiin sen osaamisen kirjossa.”*

H2: *”Siihen, että organisaation arvot totentuisivat osaamisen johtamisessa, ne tärkeät keskeiset arvot, jotka yrityksessä ovat. Se johtotähti täytyy olla ja sitten tietysti otetaan huomioon erilaisuus ja ihmisten odotukset ja henkilökohtaiset tavoitteet johtamisessa ja pyrkiä sovittamaan tämä työyhteisöön ja päämääriin, tavoitteisiin ja strategiaan.”*

H3: *”Esimiehen pitäisi pyrkiä siihen, että hänen alaisillaan on kyky tehdä. Että he käytännön tasolla osaavat tehdä ne käytännön työt, jota heidän sitten pitäisi tehdä.”*

H5: *”Että jos ottaisi tässä vähän erilaisen lisänäkökulman, niin se voisi olla se, että omaan toimintaansa ja miettisi niin kuin itsejohtamisen näkökulmasta onko hänellä itse sellaisia johtamisen ominaisuuksia.”*

H6: *”Syväjohtamisen. Ainoastaan, opin jo Yhdysvalloissa nuoruudessa, tekojen kautta. Kaikki muu on selittehyä, koska ne teot paljastavat ne todelliset osaamiset. Olen sanonut, kun tehdään joku muutos esimerkiksi ja tulee joku viisastelemaan, että ei tämä ole hyvin, että tämä pitäisi tehdä tällä tavalla tai tuolla tavalla. Jos on mahdollista, olen yleensä sanonut, että ok. Tee sitten, että paljonkos sinulla menee aikaa. olen tavallaan laittanut sanojan vastuuseen siitä osaamisen johtamisesta. jos kerran noin hyvin tiedät niin, let's do it, mutta älä sitten tule minulle sanomaan, että tämä on mennyt pieleen, kun olet noin varma, että nyt tämä tapahtui oikeasti näin. Just do it. Yritän antaa sitä luottamusta. se pitää niin kuin mitoittaa ja vastuuttaa. Älä sitten lupaa mitä et kykene tekemään. Sehän on se pointti siinä.”*

Sydänmaalakan (2004, 150) mukaan osaamisen tekijät muodostuvat taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Haastateltavien mielestä esimies arkityössään havainnoi, keskustelelee ja

erilaisilla muilla tavoilla kerää tietoa, miten työntekijä pärjää ja selviää yrityksessä. Palautekanavien esim. asiakaspalautte tai osastopalautte kautta saadaan tietoa työntekijän menestyksestä. Näin saadun palautteen ja tuloksen perusteella esimies pystyy sitten päättämään tehtiinkö se mitä piti tehdä ja tehtiinkö se niin hyvin kuin piti tehdä. Tämä tarkoittaa sitä, että työt tulee tehtyä sillä tasolla niin hyvin kuin mikä on tarpeellista. Ei tehdä ylilaatua eikä alilaatua vaan tehdään sitä sopivaa laatua.

Lehtosen (2002, 82) mukaan osaamisen rakentamisen voidaan katsoa olevan mikä tahansa prosessi, jonka kautta organisaatio saa aikaan laadullisen muutoksen ominaisuus- ja kyvykkyyssvarannossaan. Esimiehen tulee pyrkiä yhdistämään organisaation tarpeet ja näkökulmat ja yksilön tarpeet ja näkökulmat. Hänen pitää nähdä näissä vuorovaikutuksellisuus. Esimiestyöskentelyssä pitää saada työntekijät mukaan ja motivoitumaan sekä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Esimiehen tulee pyrkiä avoimuuteen ja samalla luottamukseen. Toiminnan pitää olla avointa siinä mielessä, että uskalletaan ottaa niitä asioita esille, joita pitää ottaa sekä luottamuksellista siinä mielessä, kun puhutaan työntekijän osaamisesta. haastateltavat näkivät, että avoimesti voidaan puhua osaamisprofiileista ja minkälaista osaamisprofiilia joillakin työntekijöillä on. Tämä tieto nähtiin neutraalina. Tosin monta kertaa nämä prosessit yhdistetään ajallisesti ja aihepiirin mukaan suoritusarviointiin. Tässä joskus rajankäynti ei ole selkeää ja siinä mielessä luottamuksellisuus ja avoimuus ovat tärkeitä.

Viitalan (2004, 121) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteita ja kehyksiä käsittelevä puhe kiinnittyy yrityksen visioon, strategioihin ja toiminnan tavoitteisiin. Esimiehen tulee pyrkiä näkemään, mittaamaan ja asettamaan päämääriä oikeille asioille, jotta ne voidaan mitata. Näin mittaamisen kautta päästään kiinni, miten työntekijä suoriutuu asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tässä valitettavasti on vielä monessa yrityksessä tekemistä, koska työntekijät kokevat, että he eivät oikein tiedä mihin yritys pyrkii ja mitä siellä halutaan. Näin työntekijä alkaa tehdä omasta mielestään tärkeitä asioita, jotka yrityksen strategian kannalta ovat epäolennaisia. Esimiehen pitää pyrkiä oikeaan roolinsa ja ennen kaikkea hänen pitää haluta olla esimies. Hänen pitää pyrkiä osaamisen johtamiseen tekojen kautta. Esimiehen pitää pyrkiä käyttämään pääosan ajastaan itsensä johtamiseen ja muiden johtamiseen sen kautta, osaamisen johtamiseen. Tähän käytetään liian vähän aikaa ja liikaa ajasta käytetään hallinnollisiin tehtäviin.

6.3. Esimiehen konkretia osaamisen johtamisessa

Edellisessä luvussa haastateltavilta kysyttiin mihin esimiehen tulisi pyrkiä osaamisen johtamisessa. Tässä luvussa paneudutaan pohtimaan, mitä esimies käytännössä tekee toteuttaessaan yrityksessä osaamisen johtamista.

H1: *”Oikeastaan ottaisin esiin termin vuorovaikutusjohtaminen, joka tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee tuntee aika hyvin omat alaisensa. Minä näen, että ihminen muodostuu neljästä sellaisesta ulottuvuudesta, jota kaikkien pitäisi ottaa huomioon. Ensin on tämä fyysinen ulottuvuus, sitten on tällainen, jota kutsun sosiaaliseksi ulottuvuudeksi eli vuorovaikutusulottuvuudeksi ja sitten on tällainen sielullinen ja henkinen ulottuvuus ja sitten on vielä tällainen emotionaalinen ulottuvuus. Esimiehen tulisi tuntee nämä henkilöt niin hyvin, että hän tietäisi mikä sen henkilön taso tai kehitymisaste on näillä eri ulottuvuuksilla ja sitten hänen pitäisi kyetä kehittämään niitä kaikkia... Vuorovaikutusjohtaminen, jonka otin esiin, lähtee siitä ideasta, että meillä olisi niin tiivistä se vuorovaikutus, että meillä olisi säännönmukaisia kehityskeskusteluja tai keskusteluja, joiden pohjalta esimies oppisi tuntemaan ne henkilöt niin hyvin, että hän kykenisi katsomaan, että tämä henkilö on tällainen ja tuo tuommoinen. Ja oppisi käyttämään niitä hyviä puolia, oppisi vahvistamaan niitä kehityskohteita. Ja kenties oppisi ehkäisemään ehkä jotain sellaista, joka voi olla kielteinen vaikutus tai vaikuttava seikka. Sen takia puhuin siitä vuorovaikutusjohtamisesta, että oppisi näkemään sen, että täytyy olla niin jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen alaisen kanssa, että oppii ymmärtämään sen kokonaisuuden. Kokonaisuhyvinvointia pitää kehittää ja kokonaistoimintakykyä lähinnä.”*

H2: *”Toiminnan täytyy olla suunniteltua ja täytyy hahmottaa omat käytännön tekemiset sekä johtaminen ja toiminta sillä tavalla, että siinä on olemassa jonkin tasoinen ohjelma vuositasolla, kuukausitasolla ja viikkotasolla.”*

H3: *”Sitten käytännössä, minun mielestäni tämä on keskustelua ja vuorovaikutusta. Toisaalta se on keskustelua niin kuin organisaatiossa ylöspäin, juuri siihen, että mikä se viitekehys on ja mitkä ne tavoitteet on, niin kuin se strategialinkki siellä. Mutta toisaalta hyvin voimakasta keskustelua ja vuorovaikutusta kollegoiden kanssa siitä, että millä tavalla näitä asioita käytännössä toteutetaan organisaatiossa. Asiat kuitenkin, vaikka tästä on puhuttu pitkään organisaatiossa, on muutaman vuoden ikäisiä siis nämä käytännöt, saadaan se koko prosessi ja vuorovaikutus luon-*

tevaksi. Ja sitten siellä alaisten kanssa työskentelyssä, hänellä pitää olla se valmius siihen keskusteluun, avoimuus ja luottamuksellisuus, että hän sen ymmärtää.

Sitä kautta päästään ehkä siihen, että pitää olla aikaa, koska tämä on ajankäyttökysymys. Ja tuntuu, että monta kertaa organisaation tavoitteita on kovin paljon ja ne osaamisen johtamiseen liittyvät asiat, pystytäänkö niihin antamaan riittävästi aikaa. Pystytäänkö niihin valmistautumaan ja tapahtuuko esimerkiksi niitten jälkeen sitten jotakin, niin se ei välttämättä ole tahdosta kiinni vaan ajankäyttömahdollisuuksista. Sitten on tietysti hyvä, että hänellä on joitakin työkaluja, joista varmaan puhutaan sitten jatkossa tarkemmin.”

H6: ”Ensinnäkin se, että strategia pitää suomentaa. Yleensä se strateginen höpinä, jota minäkin tiedän istuessani nyt eri hallituksissa, niin se kielenkäyttö on sellaista, että kukaan ei ymmärrä siitä mitään. kun lähdet suurelle kansalle höpöttämään niitä samoja juttuja, joistakin investoinneista, suunnitelmista ja visioista, niin ne pitää suomentaa mitä ne tarkoittavat. Ja minä tein sen niin, että käytin semmoista niin kuin sanontaa aina, että yksi A4, että siihen pitää koko yhtiön tärkeimmät seuraavat puolen vuoden ja vuoden tavoitteet saada aikaiseksi. Ne pitää olla niin strategiasta totta kai johdettuja, että siellä pitää näkyä tämä, joka lähtee sieltä ydinstrategiasta. Se pitää näkyä henkilöstöstrategiassa, markkinointi- ja tuoteportfoliostrategiassa ja prosesseissa. Miten ne jutut viedään niin kuin läpi. Ja tätä minä jaottelin näitä nelijalkasysteemejä aina tällä tavalla ja sitten me väännettiin tulosajattelun kautta. Minä tein aina selväksi, mitä me tavoitellaan seuraavan puolen vuoden aikana ja mitä me tavoitellaan seuraavan vuoden aikana. sain sen niin kuin tulosajattelun eikä niin kuin tavoiteajattelun läpi. Minun pyrkimys oli aina se, että tulos oli kirkkaan selvä.

Tähän näen, että tämä on sitä toteuttamista tekojen kautta, jolloin täällä se osaaminen mittautuu. Sitten ei ole mitään selitettävää, koska siinä on kaikki mukana. Muistan, kun eräässä yrityksessä tein tämän työn ulkopuolisena, niin kuin strategiatöiden jälkeen, niin arvaa mitä ne johtoryhmän jäsenet sanoivat minulle. Tämä oli helvetin kova harjoitus, sen takia että nyt kun se kirjattiin näin, niin minun pitää todella miettiä mitä lupaan. Silloin sanoin, että ok, sitten ollaan lähellä päämäärää, jos mietit mitä sinä lupaat. Sitten mä seurasin sitä, kahden viikon seurantaavahti oli tiukka, kahden, poikkeuksetta, kuukauden välein. En tuntenut mitään semmoisia kvartaaleja ja puolivuosia ja sitten tsekataan. Ei, mä tsekkasin joka viikko missä mennään. Se on niin kuin jatkuva prosessi, ja heti laitoin johtoryhmän kokouksetkin tämän ympärille, jotkut kestivät viisi minuuttia ja se tuli up to date, tämä menee mallin mukaan. Sitten me nostettiin aina kimpassa semmoinen asia, joka tökki siellä, esiin. Siihen haettiin ratkaisu ja tsa tsa tsa, se oli selvä ja

sitten puhuttiin vähän soopaa ja sosiaalista siihen päälle, niin kuin pitää. Ei ollut semmoista jankkaamista kovinkaan paljon, se oli yksiselitteinen.

H7: *”Sitten tietysti siellä vielä se esimies kuuluu myös verkostoon, pyrkii oppimaan asiakkaiden kanssa, järjestää sessioita.*

Haastateltavat nostivat käytännön toimenpiteenä esimiesten suhteen osaamisen johtamisessa vuorovaikutuksen. Kamenskyn (2000, 285) mukaan ihmistä on pidettävä vuorovaikutuksen lopullisena mestarina ja strategiaa yrityksen taitona hallita yritysympäristöä, tulemme vuorovaikutusjohtamisen perustaan: ympäristö, yritys ja yksilö luovat vuorovaikutusjohtamisen perustan. Myös Sydänmaalakan (2004, 153) mukaan yksi johtajan tärkeimmistä osaamisista on vuorovaikutusosaaminen. Se ei riitä, että esimies kehittää vain esimerkiksi fyysistä tai vuorovaikutuksellista ulottuvuutta, vaan täytyisi myös pitää huoli, että työntekijä on tunnetasapainoltaan sopusoinnussa yrityksen arvojen ja asenteiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että työntekijän arvot ja asenteet ovat sopusoinnussa yrityksen arvojen ja asenteiden kanssa. Tämä on laajamittainen ja kokonaisvaltainen toiminta. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä niin hyvin, että hän tietää nämä eri osat tai ulottuvuudet työntekijästään ja osaa kehittää niitä edelleen kasvuun.

Lehtosen (2002, 166) mukaan osaamisen ylläpito on tärkeä tehtävä silloin, kun osaamisvoimavara on jo olemassa ja sillä on strategista merkitystä. Haastateltavat näkivät myös tärkeänä esimiehen henkilökohtaisella tasolla, kokousten ja palaverien järjestämisen, kuulemisen, ajatusten vaihtamisen ja yhdessä päätösten tekemisen. Hän panee alulle toimenpiteet, ja niille toimenpiteille tavoitteet, mittarit ja vastuuhenkilöt. Tämän lisäksi nähtiin tärkeänä kehitystyön organisoimisen ja kehitystyön johtamisen, on se sitten tuotekehitystä, toiminnan kehittämistä tai järjestelmien kehittämistä. Tällaiseen työhön on hyvin ratkaisevasti asiantuntemus sisään rakennettu. Haastateltavat painottivat, että taustalla pitää olla se, että esimies ymmärtää ja mieltää mistä tässä on kyse ja mihin pyritään.

Esimiehen on omaksuttava nöyrä asenne. Hänen on purettava ja riisuttava itseltään kaikkietävän rooli ja sitten tässä roolissa ihan käytännön konkreettisia työskentelymenetelmiä ovat keskustelu ja keskustelu. Viitala (2004, 124) korostaa omassa tutkimuksessaan yhteisöllisyyden tärkeyttä. Esimies antaa tilaa ihmisille, kyselee organisaatiossa ja kuuntelee. Näin hän luo dialogikulttuuria. Näin esimies osoittaa sen, et-

tä hän on huomionnut sen mitä eri asiantuntijat ja osaajat siellä organisaatiossa osaavat ja mitä mieltä, he ovat asioista. Hän antaa tilaa osaamisen esille tulemiseen. Työntekijöillä, jotka esim. kohtaavat asiakkaita tai ovat valmistuksessa tai mikä se toimiala onkaan, niin siellähän se paras osaaminen on näihin eri osa-alueisiin. Tästä muodostuu osaamisen kokonaisuus. Esimies käy sitä dialogia ja esimerkiksi edesauttaa dialogian syntymistä. Hän tekee sellaiset rakenteet, toimintatavat, kokouskäytännöt ja arkipäivän kohtaamismahdollisuudet, että niin virallisessa kuin epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa tämä dialogia pystyy tapahtumaan. Esimiehen pitää antautua osaksi organisaatiota tai organisaation käyttöön. Hän on fasilitaattori ja tukija ja antaa työntekijöiden olla sellaisia kuin he ovat. Hän tuo sitä kautta esille heidän osaamisensa ja tukee sitä. Tämä ei onnistu, jos esimiehellä on oman auktoriteetin menettämisen tai oman pätevyyden osoittamisen pelko, koska silloin ei tilaa toisille anneta.

6.4. Mitä välineitä esimies tarvitsee menestyäkseen osaamisen johtamisessa

Tässä luvussa selvitetään haastateltavien ajatuksia siitä, että mitä välineitä esimies tarvitsee menestyäkseen osaamisen johtamisessa yrityksessään.

H1: *”En tiedä onko se väline, mutta ennen kaikkea aikaa. Yrityksessä pitäisi määritellä mitä on esimiestyön sisältö eli mitä johtaminen tarkoittaa siinä yhteydessä. Silloin olisi määriteltävä onko henkilö tällainen olisi niin paljon aikaa, että hän kykenisi käyttämään siihen yhteen henkilöön niin paljon aikaa, että hän saisi selville ja sen jälkeen pystyisi kehittämään ja yhdessä tekemään sen kehittämissuunnitelman. Oikeastaan en näe muuta mahdollisuutta, kuin että yritys määrittelee johtamis- ja esimiestoiminnan sisällön. Ja jos se määrittää niin, että aidosti halutaan lähteä tätä osaamista kehittämään, ja jos lähdetään siitä, että se edellyttää tällaista kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä ja sen jälkeen toimintaa, niin se vaatii aikaa.”*

H3: *”Tässä tarvitaan oikeastaan osaamiskarttaa. Se olisi yksi asia, joka olisi hyvä olla olemassa, organisaation tasolla, että se tarvittava osaaminen olisi kartoitettu tehtäväprofieittain organisaatio-osa-alueeseen. ja kunkin esimiehen sitten sillä omalla vastualueellaan olisi selvä, että mitä osaamista tarvitaan missäkin eli osaamiskartta. Ja se, jonka toinen puoli olisi sitten, riippuen on-*

ko aikaisemmin pidetty tätä henkilöitten osaamisen kartoitusta, että onko sekin sitten siinä mukana.”

H6: *”Kehityskeskustelut ovat tärkeitä, mutta minäkin korostaisin niin, että muoto ei ole tärkeä, vaan että niitä pidetään. Ja joskus sanoin, että mä pidin kehityskeskusteluja joka viikko läbi-ryhmäni kanssa, joka oli lähinnä johtoryhmä, toimitusjohtajan roolissani. Se voi olla kahvikup-pikeskustelu, että kuule nyt Jaska. Juuri näin kävelin ympäri ja otin Jaskan, että mä olen niin kuin seurannut, että mitä mieltä sä olet tästä. Ja se oli Jaskan kanssa kehityskeskustelu. No piru vieköön, sanoi Jaska, kun perhe ei ole nyt niin kovin hyvä tai tässä on se ja se. Niin se ymmärrys ja luottamus syntyivät, joka on tärkeää.*

Se oli yksinkertainen toimeksianto ja se pelastettiin sillä, että tiimin jäsenet oli hyvin hitsattu yhteen, että luottamus oli ja me tehtiin, me tehtiin vaikeitakin juttuja, mutta me tehtiin joka päivä pieniä asioita, joista kasvoi suuria. Mutta yksikään päivä ei oltu tekemättä mitään. Tuossa se menestyksen yksi avain, että think big and bigger just do every day small normal things, joka joh-taa siihen suureen.”

H7: *”Se rekrytointi, kun esimies tietää mitä hän tarvitsee.”*

Haastateltavat näkivät yleisesti, että esimies menestyy osaamisen johtamisessa, kun hän käyttää normaaleja johtamisen välineitä: käsityksen muodostamista opiskelemal-la, kokemuksesta oppimisella ja keskustelemalla. Sydänmaalakan (2004, 170) mu-kaan johtajaksi kasvamiseen osaamisen alueella tarvitaan paljon tietoa, omakohtaista kokemusta sekä niiden pohdiskelua ja sisäistämistä. Hänen on löydettävä aitoja tie-toja ihmisten ja järjestelmien johtamisesta. Lisäksi ovat tietysti erilaiset johtamisen välineet sinänsä, on ne sitten tietoteknisiä ratkaisuja tai toiminnallisia ratkaisuja, joilla rakentaa omaa organisaatiotansa. Mielenkiintoista myös oli, että jokainen haastatel-tava nosti aika-käsitteen esille.

Esimies tarvitsee ennen kaikkea tietoa. Yrityksellä pitää olla johtamisjärjestelmä. Osa hyvää johtamisjärjestelmää on informaation kulku ja erilaiset suunnittelupalaverit sekä aikataulut. Tämä on tärkeää, että esimies tietää mihin yritys on menossa ja mitä odotetaan osastolta tai ryhmältä.

Lehtosen (2002, 15) mukaan nykyään on otettava vahvasti huomioon toimintaym-päristöjen muutos ja yrityksen organisaatioiden strategiset tavoitteet. Yrityksellä pi-

tää olla yritystason kehityssuunnitelma, joka koostuu näistä yksilötason kehittämissuunnitelmista. Tämän jälkeen tarvitaan tukiorganisaatio, että mistä saadaan uutta tietoa ja mistä osaamista lähdetään hankkimaan. Yrityksillä on käytettävissään erilaisia HR-sovelluksia, joista saadaan eri tasolla yrityksessä osaamisprofieileita ja sieltä tätä kautta syntyy osaamiskulut. Monet yritykset ATK:ta tai it-järjestelmiä osaamisensa lisäämiseksi yhdessä mittavien koulutuspakettien kanssa.

Kaikki haastateltavat painottivat kehityskeskustelujen merkitystä. Viitala (2004, 130) korostaa omassa tutkimuksessaan organisaation kuuntelemisen merkitystä, koska osaava kuunteleminen liitettiin kykyyn arvostaa työntekijöiden mielipiteitä aidosti ja herkkyyteen aistia ja tunnistaa tunnetiloja sekä niiden avulla esimies ymmärtää työntekijöiden intressejä, osaamis- ja oppimistilanteita. Kehityskeskustelut nähdään vahvana voimavarana, jos esimiehet ymmärtävät ne oikein. Sydänmaalakka (2004, 105) painottaa, että on äärimmäisen tärkeää ymmärtää keskusteluihin liittyvät ongelmat ja eliminoida ne riittävän koulutuksen, ohjeistuksen ja konsultoinnin avulla. Haastateltavilla oli se tuntuma, että monessa yrityksessä kehityskeskustelut nähdään ”pakko-pullana” tai sellaisena mekanistisena suorituksena tai pahimmillaan kehityskeskustelut voivat olla ihan erilaiset kuin virallinen ymmärrys niistä on. Kehityskeskustelujen muoto nähtiin hyvin vapaamuotoisena. Tärkeintä oli, että ne ovat avoimia, rentoja, rauhallisia sekä turvallisuus ja luottamuksellisuus korostuivat. Haastateltavat painottivat vahvasti sitä, että kehityskeskusteluja ei pidä käyttää tilaisuuden tullen työntekijää vastaan vaan ne on nähtävä osaamistarpeiden suunnittelun, nykyisen tilanteen arvioinnin ja palautteen näkökulmasta sekä tavoitteiden asettamisen ja osaamisen edistämisen keinojenhahmottamiseen.

H6: *”Tuossakin merkityksellinen asia menestykseen on se, että yksityiselämä ja työelämä pitää olla tasapainossa. Tämä balanssi, mä aina korostan sitä, että esimerkkinä jos valot paloivat hirveän myöhään, en mennyt antamaan mitalia siitä, että siellä on joku tunnollinen työntekijä, vaan menin kysymään miksi sinulla palaa valot täällä joka ilta näin myöhään. Että jos sitä on pakko, niin tämä on väärin organisoitu. Otin yhteyttä esimieheen, kävin keskusteluita, koska sairaita ihmisiä kukaan ei kaivannut. Ja sitten menestykseen joutuu panemaan itsensä likoon täysivaltaisesti ja enemmänkin. Sun pitää paljastaa sun omat arvoketjut, missä ne rajat kulkee. Ja sun täytyy itsekin noudattaa sitä. Menestyäkseen sun pitää olla se läpinäkyvä esimerkki ja se mitä puhut täytyy olla hirveän lähellä totta, koska sua seurataan.*

”Olen joskus sanonut, että paras tapa menestyä on just se, että kehittää yhtiötä ja kehittää niitä ihmissuhteita sillä tavalla, että pystyt täyttämään niitä eri tyhjiöitä. Se on viisautta. Älykkyys on sitä, että se loppuu yleensä siihen mihin kirja loppuu, mutta viisaus alkaa sen jälkeen, että miten sovellat näitä eri asioita. Johtajanhan täytyy täyttää tyhjiö. Syntyy ongelma, joku kysyy jotain, jota ei ole ennen ehkä ollut, niin johtajan yksi rooli muiden jäsenten kanssa, pohtia kuinka me täytämme tämän tyhjiön ja mitä me tehdään.

Tässä haastateltavat näkivät vahvasti oman persoonansa menestymisen ja kehittymisen välineenä osaamisen johtamisessa. He painottivat oman persoonansa avoimuutta mm. paljastamalla työntekijöille oman arvoketjunsä. Hänellä on voimakas halu käyttää persoonaansa johtamisen välineenä osaamisessa ja saavuttaa menestystä.

Esimiehen oma persoona on vahva väline osaamisen johtamisessa joko menestykseen tai tuhoon. Yksi haastateltavista oli tutkinut globaalista muutosjohtamista ja painotti, että muutoksessa pärjäävät parhaiten ne esimiehet, jotka sanovat nopeasti asiat, niin kuin ne ovat, vaikka asiat olisivat ikäviäkin. Huonoiten pärjäsivät ne esimiehet, jotka istuivat kopissa ja suunnittelivat näkymättömiä suunnitelmia ja olivat näkymättömiä työntekijöilleen. Osaamisen näkökulmasta johtamisessa liikkeitä pitää olla riittävän nopeita tilanteesta riippuen menestykseen. Esimiehen pitää kehittää koko ajan itseään ja ottaa riskejä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiehen pitää kehittää persoonaansa välineenä menestyäkseen vuorovaikutustaidoissa ja erikoisesti kommunikointikyvyn, esiintymisen ja verbaalisen kasvun osa-alueilla. Yksi haastateltavista oli tehnyt osaamiskartoituksia suomalaisille johtajille ja juuri vuorovaikutustaidot olivat heikot ja samoin itsetunto- ja kontrollitaidot, joihin liittyvät juuri itsensä likoon paneminen, vastuunkanto ja –ottaminen, erilaisuuden hyväksyntä ja erilaisten ihmistyyppien sietäminen.

6.5. Miten olet käyttänyt ja kehittänyt osaamisen johtamisen työvälineitä

Tässä luvussa kuvataan haastateltavien näkemyksiä, kuinka he ovat käyttäneet ja kehittäneet osaamisen johtamisen työvälineitä.

H1: *”Jos käännettäisiin kysymys niin päin, että miten nyt tekisin, niin tekisin niin, että jokaisen oman alaiseni kanssa kävisin tällaisia kehittymiskeskusteluita, riippuen yrityksestä, 6-8 kertaa vuodessa. Näiden olennainen sisältö olisi nimenomaan henkilön kehittymisen ja eri ulottuvuuksien kehittymisen sopiminen ja sen seuranta, että miten se kehittyminen toteutuu. Tällainen kehityssuunnitelma olisi tavallaan väline ja sen toteutumisen seuranta.”*

H2: *”Jos ajatellaan kehittämistä niin erilaisia innovaatiovälineitä. uusien ajatusten löytämiselle ja uusien ajatusten käsittelemisessä ja analysoimisessa on ollut erilaisia ongelmanratkaisuvälineitä. Muita välineitä on myös organisaatiossa erilaiset toimintaohjeistot ja toiminnan organisointiin liittyvät välineet. siihen liittyy esim. laatuohjeet ja erilaiset ideoiden ja ajatusten käsitteleyohjeet patentti- ja aloiteasioissa, yleensäkin tuotekehitysideoiden esittelyyn tarkoitettuja toimintaohjeita lomakkeistosta lähtien.*

Koulutus on yksi väline, sisäiset koulutukset ovat tavallaan organisoituja tilaisuuksia.

Sillä on tietysti erittäin tärkeä merkitys, että johtaja tai esimies itse voi luoda tai olla huomatta sellaisen ilmapölyn ja vuorovaikutuksen, että osaaminen halutaan ja tuodaan esille ja osaaminen näkyy ja toimii käytännön töissä.

Yksi tärkeä osa on, että sallitaan virheiden tekeminen ja annetaan tuntoa ja ymmärtää, että ilman virheitä ei voida johtaa. monta kertaa osaamisessa pätee kansanviisaus, että virheistä opitaan, kunhan ei tehdä samaa virhettä useampaan kertaan. Se ei kai enää sitten ole osaamista.”

H5: *”Olen aika paljon käyttänyt ja myös tietoisesti koittanut kehittää sellaista turvallista ja luotamuksellista työyhteisöä, jossa on varaa sanoa, että nyt en tiedä miten tämä homma tehtäisiin.”*

H6: *”Sitten yksi mitä olen kehittänyt ja käyttänyt näitä asioita, niin olen mennyt osaamisen luo. Mä olen arvostanut ihmisiä, jotka osaa, enkä kuvitellut, että itse osaan kaiken, olen ollut vähän nöyryä, erittäin nöyryä. Sitten olen ruvennut kuuntelemaan, että abaa, tuo on fiksu tyyppi.*

Tartuin heti ajatukseen, että siellä tehdään oikeita asioita oikeiden ihmisten kanssa, siellä pohditaan juuri näitä, jolloin siitä työnteosta koko ajan tulee hauskaa. Eli siellä on johtajia, jotka joltavat ja ihmiset ovat vakuuttuneita, ne saavat onnistumisia ja niistä palkitaan. Kun sulla on tämä rock and roll –henki päällä, niin jaksat paljon enemmän. Tämä on niin kuin semmoinen suora flow. Kiire on korvien välissä, ja kun meitä arvostetaan, meidän johtajat arvostavat, jotka tuottavat paperia, prosesseja ja juoksevat kovempaa kaikkein eniten. Mutta niidenhän kannattaisi pysähtyä kysymään, että tehdäänkö niillä papereilla joskus jotain. Mun mielestä se olisi tärkeämpi kysymys. Ja voin väittää, että puolet niistä papereista voitaisiin yhtiöissä karsia.”

Haastateltavat näkivät keskeisenä työyhteisössä olevien ihmisten arvostamisen ja uskoivat, että tästä lähtee myönteinen ja kannustava ilmapiiri organisaatiossa. Yksi arvostamisen lähtökohta on henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Se on oivallinen väline toteutuksen seurantaan ja kannustaa ihmistä kehittämään osaamistaan: minusta ollaan kiinnostuneita ja olen tärkeä.

Keskeisenä myös nähtiin se, että määrätietoisesti kehitetään erilaisia innovaatiovälineitä. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että löydetään uusia ajatuksia, mietitään toimintaohjeistoja ja ylipäättänsä toiminnan organisointiin liittyviä välineitä. Osaaminen on rakennettava joka päivä uudestaan organisaatiossa ja vain näin se voi menestyä ja uusiutua.

Haastateltavat näkivät osaamisen johtamisen työvälineiden käyttämisen ja kehittämisen lähtevän vuorovaikutuksesta. Nähtiin tärkeänä, että johtaja tai esimies luo omalla persoonallaan ja käyttäytymisellään myönteistä vuorovaikutusta. Viitala (2004, 130) nostaa ajatuksen huomioivasta puheesta esimiestyössä, koska näin esimies huomaa oppimiselle myönteisiä asioita ja sanoo niistä ääneen muille. Tämä saa osaamisen kehittymään ja leviämään organisaation käytännön töissä. Johdon pitää varmistaa se, että organisaatiossa tehdään vain oikeita ja tärkeitä asioita, jotka ovat lähtöisin vain ja ainoastaan määritetystä yrityksen strategiasta.

6.6. Osaamisen johtamisen suurimmat haasteet omassa työssä

Tässä luvussa haastateltavat kertovat näkemyksiään, mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa omassa työssä.

H1: *”Se on osaamisen sisällön määrittely. Kun ajatellaan yritystoimintaa, usein lähdetään siitä, että tällä betkellä. Jos muistat tämän suuren laman jälkeen, kun meillä puhuttiin laajemmassa-kin mittakaavassa, että nyt pitää kouluttaa insinöörejä ja tietotekniikan osaajia näin ja näin paljon. Sillä betkellä niitä tarvittiin, mutta ei otettu huomioon heidän neljän vuoden koulutusputkea, sillä eihän niitä silloin enää niin paljon tarvita.”*

H2: *”Varmaan se kuinka saada ihmiset innostumaan, varsinkin nykyaikana kun kiire on varmaan pahin luovuuden, uudistusten ja kehityksen käyntiin paneva voima tämä ja sitten tämä aikapula, kiire ja rutiinit ovat varmasti suuria uhkia osaamisen johtamisessa ja onnistumisten kokemusten esille saamisessa. Varmaan suuria haasteita on pystyä vapautumaan ja rakentamaan tilaa niin aikamielessä kuin myös että ihmisillä on ajatuksissa tilaa kuunnella ja usein keskittyä niihin ajatuksiin, ehdotuksiin ja osaamisiin, jotka kuitenkin vaativat myös pohdintaa.”*

H4: *”Ajankäytön uudestaan ottaisin esille. En usko, että esimiehet tai sitten työntekijäkään, että heillä olisi hankaluutta nähdä tämän osa-alueen merkittävyyttä ja tärkeyttä. Mutta kyllä se varmaan ajankäyttöhaaste varmaan on.”*

H5: *”Ainakin se, että minkälainen se esimies on ja miten se onnistuu ja miten se saa organisaation siiven mukaan. Mutta omaa työtäni tällä betkellä tässä ja nyt, niin ehkä suurimmaksi haasteeksi voisi ajatella sitä, että tunnistaa niitä erilaisia osaamisen alueita ja tekemään sellaiseksi kokonaisratkaisuksi.”*

H6: *”Kyllä ehdottomasti suurin haaste on mielestäni niiden mitattavien oikeellisuus ja itsensä liikoon paneminen, ne ovat siinä. Että mitataan oikeita asioita, tehdään oikeita ratkaisuja niiden pohjalta, tartutaan asioihin heti.”*

On tärkeää pystyä määrittelemään osaamisen sisältö. Sydänmaalakan (2004, 150) mukaan osaaminen tulee näkyväksi konkreettisen toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa ja näin osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää.

Meidän pitäisi kyetä ennakoimaan minkäläatuista osaamista tarvitaan viiden, kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Tämä on tärkeää koko osaamisen johtamisen prosessissa. Ongelma on usein siinä, että se on äärettömän vaikeaa, koska emme ole tottuneet sellaiseen projisointiin esimerkiksi teknologian muutos tuo aivan toisenlaisia vaatimuksia. Samoin kun puhutaan huippuosaamisesta, niin samoin voidaan kysyä mikä se huippuosaamisen sisältö on. Onko se sellaista, että joku osaa itse tehdä paljon vai onko se niin, että joku osaa itse tehdä vähemmän, mutta hän on erinomaisen hyvä jakamaan osaamistaan ja näin olemaan priimusmoottori työyhteisössään. Tämän kaltaisten ihmisten merkitys osaamisen näkökulmasta tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Tulevaisuudessa tarvitsemme henkilöitä, jotka ajattelevat vähän lateraalisemmin, ovat vähän luovempia ja kykenevät kommunikoimaan ja toimimaan hyvässä vuorovaikutuksessa monella tasolla.

Haastateltavat näkivät, että osaamisen määrittely, mitä olennaisesti tarvitaan, on tietenkin yritysکوhtainen asia. Ongelmana usein on, että keskitytään puhtaasti tekniseen osaamiseen ja suorittamiseen, eikä pystytä hahmottamaan sitä, että siellä voi olla aivan erityyppiset tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa. Voidaan nähdä esimerkiksi, että yrityksen asiakassuhteet hoidetaan eri tavalla kuin nyt. Se voi tarvita aivan jotain muuta sisältöä kymmenen vuoden päästä. On muistettava, että kaikki tällaiset voivat olla tilapäisiä seikkoja ja tulevaisuudessa tarvitsemmekin ihmisten henkistä tai sielun johtamista esimiestyössä. On tärkeää yrityksen osaamisen näkökulmasta, että arvomaailmamme muuttuu siihen suuntaan, että kiteytämme arvomme paremmin. Yrityksen täytyy selkeästi määrittää oman strategiansa mukaisesti, mitkä ovat ne osaamiset yrityksessä pitkällä tähtäimellä. On tärkeää, että lähdemme määrätietoisesti rakentamaan tätä, koska viisi tai kymmenen vuotta on lyhyt aika. Yleisesti voidaan olla sen harhan uhreja, että ne ovat nopeasti opittavia asioita. Totuus on, että niihin kasvetaan.

Sydänmaalakka (2004, 43) nostaa transformationaalisen johtamisen, joka viittaa ihmisten välisiin suhteisiin, joiden seurauksena syntyy yhteys, joka kohottaa sekä johtajan että työntekijöiden motivaatiota ja moraalialia, ja näin johtaja auttaa työntekijöitään saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Samoin haastateltavat näkivät tärkeänä saada ihmiset innostumaan asioista, kun kiire ja pirstaleinen työ kuormittavat heitä. Nykyään työaika pirstoutuu enemmän ja enemmän moniin yhtä aikaa käynnissä oleviin projekteihin ja asioihin. Tämä merkitsee usein sitä, suurin osa työajasta kuluu

uudelleen asioihin palaamiseen. On tärkeää, että johto tai esimiestyössä olevilla olisi riittävästi kärsivällisyyttä ja samalla kykyä palkita ja innostaa ihmisiä onnistumaan osaamisessaan. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on ensiarvoista, että huomataan potentiaaliset ihmiset yrityksessä ja tarjotaan haasteita, mahdollisuuksia onnistumiseen ja parhaan osaamisen esilletuomiseen.

Monessa yrityksessä on ajanhallinta suurena ongelmana. Tämä tulee myös olemaan suuri haaste tulevaisuudessa. Yhtenä ajanhallinnan ongelmana voidaan nähdä kehityskeskustelut. Yrityksessä saattaa olla esimerkiksi 30 työntekijää, joiden kanssa kehityskeskustelut tulisi käydä. Tähän prosessiin saa hyvinkin menemään pääosan ensimmäisestä vuosineljänneksestä. On yrityksen johdon suurta viisautta panostaa tähän prosessiin oikeasti aikaa ja resursseja.

Senge määrittää johtajan tehtävää oppivassa organisaatiossa suunnittelijan, opettajan ja palvelijan tehtäviin. Johtajan suunniteltutehtävä koostuu ensisijaisesti toiminta-ajatuksen, vision ja organisaation perusarvojen määrittelyn. Toiseksi siihen kuuluvat strategioiden, rakenteiden ja toimintapolitiikkojen selkeyttäminen niin, että ne voidaan liiketoiminnassa toteuttaa ja saadaan aikaan menestyksellistä liiketoimintaa. Kolmantena tehtävänä on kehittää organisaatioon tehokkaita oppimisprosesseja. Opettajan rooli on toisten auttamista jatkuvasti kehittämään näkemystä nykytilasta tukemalla asioiden hahmottamista kolmella eri tasolla: tapahtumien, toimintamallien ja systeemisten rakenteiden tasolla. Sengen mukaan palvelijan rooli on asenne (Viitala, 2004, 100.) Osaamisen johtamisen suurimpana haasteena nähdään esimies. Minkälainen tämä esimies on ja miten hän saa joukot mukaan osaamisen rintamalla. Haastateltavat näkivät ensiarvoisena sen, että esimies laittaa itsensä likoon. Osaamisen näkökulmasta erikoisen arvokasta on, että esimies mittaa oikeita asioita ja tekee oikeita ratkaisuja niiden pohjalta sekä tarttuu asioihin heti. Johtajan tai esimiehen rooli on tarttua vaikeisiin asioihin ja yhdessä henkilöstönsä kanssa löytää niihin nopeasti ratkaisuja. Asioiden lykkääminen ja viivyttely eivät edistä osaamista vaan aiheuttaa johtajuuden ongelman yrityksessä ja tällä voi olla kauas tulevaisuuteen vaikuttavia asioita. Osaamisen johtaminen on näkemistä ja itsensä likoon laittamista. Viivyttely ja asioiden lykkääminen on osaamisen pahin vihollinen.

6.7. Onnistumiset osaamisen johtamisessa

Tässä luvussa haastateltavat kertovat millaisia onnistumisia he ovat kokeneet osaamisen johtamisessa.

H1: *”Aikanani toteutin tätä vuorovaikutusjohtamista, ennen kuin se oli millään tavalla muodissa. Kävin säännönmukaisia kehityskeskusteluja henkilöiden kanssa. Koin, että tavallaan sellainen molemminpuolinen vuorovaikutus ja sen kautta se toiminnan kehittyminen henkilön toiminnassa ja totta kai myös omassa esimiestoiminnassa parani kyllä. Tuli sellainen luottavuustaso, jolla kyettiin viestimään aika kohtuullisen avoimesti niistä asioista ja se johti taas siihen, että toiminnan tehokkuus ja muu kokonaistoimintakyky parani sen takia. Menettelytapa osoitti, että tällainen kova vuorovaikutus, kova siinä mielessä, että siihen käytettiin aikaa, johti siihen tulokseen, että se hyödytti kumpaakin osapuolta ja sitä yhteisöä/yritystä, jonka palveluksessa olin.*”

H2: *”Nykyisissä tehtävissä, kun havaitsee toisen ihmisen kehittyneen tai edistyneen suunnitelmissaan ja toimituksissaan. Omassa suorituksissa ei välttämättä onnistumisen iloa samalla tavalla näe. Varsinkin nuorten, tehtävissään aloittaneiden onnistumiset ja kun huomaa, että ihminen itsekin kokee sen onnistumisen riemun. Ne ovat varmaan parhaita hetkiä.”*

H3: *”Minulle tulee mieleen jotkin asiakasyritykset, missä olen ollut mukana tässä esimiestoiminnan kehittämässä, joissa on lähdetty toimimaan niin, että tämä järjestelmä pitää saada kasaan. Ja sitten joissa jobto on ollut riittävän kaukonäköistä tai sitten siellä on ollut jo osaamisen johtamisjärjestelmä käytössä, kuten usein tämmöisissä monikansallisissa yrityksissä esimerkiksi saat-
taa olla. Siellä pikkuisen on jo tukiverkkoa tai struktuuria ollut jo olemassa. Siellä sitten useampi tämmöinen palikka on ikään kuin laitettu paikalleen. On tehty osaamiskartoituksia, käyty läpi kehityskeskustelut, sen perusteella sitten kehityssuunnitelmia ja jopa niiden pohjalta laadittu erilaisia koulutusmoduuleja, joita sitten on toteutettu.”*

H4: *”Varmaan on ollut sellaiset yksittäiset tapaukset, joissa tämä osaamisen johtamisen perusperiaate on toteutunut. Eli jonkun yksilön näkökulmasta on onnistuttu tekemään osaamisen johtamisen prosesseissa niin hyviä suunnitelmia ja toteuttamaan niitä, että on löydetty semmoinen pitkäaikainen motivaatio kehittää itseä ja työskennellä organisaatiossa ja näin sitten myös organisaation tavoitteet osaamisen ja toiminnan tuloksellisuuden subteen ovat täyttyneet.”*

H5: *”Elämästä ja edellisestä työpaikasta voi kokea sellaisen, että tietoisesti annoin tilaa erilaisille osaamisille ja muutin kulttuuria siellä. Kun siellä asiakasta sai esimerkiksi kontaktoida vain yksi ainoa ihminen, jolla oli tietynlainen titteli ja status, otin sen tiimin, joka koostui erilaisista osaajista, jotka olivat sitä totutusta tekemässä, yhteen ja yhdessä mentiin sinne asiakkaalle ja he pääsivät osallisiksi, hassua sinänsä mikä pitäisi olla itsestään selvää, keskustelemaan asiakkaan kanssa ja siitä työstä mitä he asiakkaalle tulevat tekemään, eli se ei ollut jonkun esimiehen briefin varassa.*

H6: *”Olen aidosti ihmisestä kiinnostunut ja oppinut niin kuin lukemaan rivien välistä. Oletko sä totta vai feikki. kysymällä eri kysymyksiä eri tilanteista. Sitten teen äärettömän äkkiä ratkaisuja, jos se on feikki. Vaikka se on kuinka kipeä, niin voisin kertoa kaksikymmentä tarinaa, jolloin olen tehnyt nopeita ratkaisuja. On luvattu liikaa, on tehty vääriä asioita, on vetkuteltu, on valehdeltu suoraa ja tätä en ole sietänyt koskaan. Ei ole vaihtoehtoja, jos johtaa jotain, menestymiseen.”*

Onnistumisen alueella kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia hyvin toteutetuista kehityskeskusteluista. Pidettiin tärkeänä, että niihin suhtaudutaan vakavasti ja niitä toteutetaan säännöllisesti. Kehityskeskustelut nähtiin osaamisen näkökulmasta erittäin hyvänä menettelytapana, kunhan se toteutetaan ja siihen panostetaan vuorovaikutuksellisesti hyvin yrityksessä.

On tärkeää, että työyhteisössä panostetaan ryhmän innostumiseen. Osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstön onnistumisen kokemukset ovat kannustavia. Näin yritys pystyy jatkossakin jatkuviin hyviin suorituksiin. Haastateltavat näkivät, että organisaation johto tukee omalla toiminnallaan näitä onnistumisia sekä tuo sen esille ryhmissä, joukkueen edessä ja henkilökohtaisesti. Yrityksen pitää olla riittävän avoin näkemään onnistumisia. Liian usein ongelmana on, että on yrityksen organisaatioita, joissa huomataan vain epäonnistumiset ja vajaat suoritukset. Osaamisen johtamisen hengen kannalta on paljon kannustavampaa, että nähtäisiin kaikki onnistumiset.

Osaamisen johtaminen voi vain menestyä, jos yrityksen prosessit ovat kunnossa ja toiminnassa yrityksen määritellyn strategian mukaisesti. Näin tähän pätee vanha toteamus yritystoiminnasta, että homma ei onnistu, jos yrityksen ylin johto ei ole sen takana.

Yrityksen johdon pitää hyödyntää strategiansa mukaisesti henkilöstön osaamista ja edistää sekä kartuttaa sitä. Henkilöstön pitää kokea olevansa tarpeellisia ja arvokkaita. Heidän ei pidä kokea, että heitä vaihdetaan uusiin työntekijöihin panemalla henkilöstöä ulos. Henkilöstön pitää päästä tehokkaammin osallistumaan ja olemaan ylpeitä omasta osaamisestaan ja näin he parantavat ja ylittävät omaa suoritustasoaan.

Haastateltavat näkivät, että yrityksen on aktiivisesti hankittava osaamista. Yrityksen johdon on nähtävä selkeästi ja kirkkaasti, että nyt ei ole riittävää osaamista tai henkilöstöllä ei ole riittävää halua edes muuttaa sovittuja toimintatapoja, että osaaminen voisi karttua. Johdon on selkeästi kerrottava henkilöstölle, että me rakennamme yhdessä tätä osaamistamme ja johto takaa tähän toimivat työkalut.

Osaamisen johtamisessa johtajalla tai esimiehellä pitää olla jämäkkyyttä puuttua asioihin ja ohjata ja palvella henkilöstöään menestykseen. Hänellä pitää olla kykyä sanoa suoraan ei tai kyllä. Hänellä pitää olla aito kiinnostus henkilöstöönsä ja sen osaamiseen ja sen kartuttamiseen. Johtajalla tai esimiehellä pitää olla fantasiaa ja jalat tiukasti maassa kuten presidentti Urho Kekkonen totesi presidentin hyvistä ominaisuuksista.

6.8. Mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa

Tässä luvussa haastateltavat kertovat, mikä on heidän mielestään kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa.

H1: *”Esimies. Että kukin esimies ymmärtää, että mitä sillä tarkoitetaan. Ja ennen kaikkea, että hän kouluttaa itsensä osaamisen johtajaksi. Se tarkoittaa sitä, että hänellä on aikaa ja hänen omat neljä ulottuvuuttaan ovat sillä tasolla, että hänellä on fyysinen kunto siihen, hänellä on sielullinen ja henkinen kunto siihen ja vuorovaikutustaito ja hänen oma tunnetasapainonsa kestää sen.”*

H2: *”Osaamisen johtamisessakaan ei voi olla pelkästään vapaata ja luovaa toimintaa. Johtamisen kannalta haastavaa ja tärkeintä on tuottaa siitä päämääräbakuista ja tavoitteellista. Se ei ole vain seikkailua jossakin sinne ja tänne, vaan että se on johdonmukaista, tavoitteellista ja päämääräbakuista.”*

H3: *”Millä keinoilla tai strategialla yritys on ajatellut markkinoilla menestyä. Sitä kautta se heijastuu siihen, että missä meidän pitää olla hyviä, että me erotutaan. Ja mieluummin paras.”*

H4: *”Asenne. Toisten osaamisen kunnioittaminen ja arvostaminen. Ei kai sitä mitään muuta itse asiassa tarvitse. Jos olet terveellä tavalla nöyrä ja kunnioitat toisten ihmisten osaamista ja arvostat myös omaa osaamistasi, niin eikö kaikkei muu tule itsestään.”*

H6: *”Edelleenkin mä palaisin kyllä kaikkien näiden tutkimusten ja kyselyiden sekä omien kokemusten perusteella siihen itsensä kehittämiseen, johtamiseen, kiinnostumiseen asioista, itsensä likoon paneminen, päämäärien selvittäminen ja muiden mukaan ottaminen.”*

Kaikki haastateltavat näkivät yksimielisesti esimiestyön, johtamisen kaikkein tärkeimpänä osaamisen varmistamisessa. Se koetaan hyvin vaativaksi. Esimiestyö on otettava laajemmin kuin vain työyhteisön näkökulmasta, koska ihminen on kokonaisuus. Sydänmaalakka (2004, 200) painottaa, että itsensä johtaminen on älykkään johtajuuden ydin, ja näin se koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itsetuntemusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Esimiehen on aidosti kiinnostuttava kuinka työntekijän osaaminen varmennetaan ja kasvatetaan esimerkiksi kehityssuunnitelmien toteutuksessa. Hänen oma tunnetasapaino pitää olla kunnossa, että hän ei ala murehtia liikaa, mutta tuntee tervettä empatiaa työntekijää kohtaan. Tämä on esimiestyössä äärettömän kovaa toimintaa ja voi olla myös syy, että vain harvat lähtevät siihen mukaan. Osaamisen johtamisen näkökulmasta se on välttämätöntä. Esimiehellä on oltava nöyrä asenne ja hänen on tunnistettava oma osaamisensa ja arvostettava sitä. Tätä kautta hän vasta pystyy tunnistamaan muiden osaamista ja arvostamaan niitä. Asenne ratkaisee onnistumisen. esimiehen on ymmärrettävä kehittää itseään jatkuvasti. Hänen on ymmärrettävä ja tunnistettava esimerkiksi, että hänellä ei ole jotain esimiestaitoa, niin hän alkaa kehittää sitä taitoa itsessään.

Kamensky (2000, 25) korostaa, että strategia ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä. Kun mennään portaita ylöspäin organisaation johdossa, niin ylimmän johdon pitää huoli siitä, että toiminta noudattaa tinkimättömästi ja jämäkästi valittua strategiaa ja johdolla pitää olla aikaa osaamisen johtamiseen. Kamenskyn (2000, 25) mukaan haaste strategiselle menestykselle on kolmiportainen ja yleensä seuraava porraskävi on edellistä suurempi: menestyvä yritys pystyy luomaan menestysstrategiat sekä toteuttamaan ne hyvin ja uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä. Haastateltavat painottivat strategisen ajattelun merkitystä. Strategia pitää olla

yksinkertaistettu ja jalkautettu organisaation työntekijöille niin, että se ei ole epäselvä kenellekään: miksi olemme olemassa ja kuinka haluamme olla parhaita.

6.9. Tutkimuksen uskottavuus

Tärkein tieteelliselle menetelmälle nostettava vaade on luotettavuus. Teemahaastattelun käyttökelpoisuutta tarkastellaan tieteellisin kriteerein. Tutkittavan todellisuuden ja tulosten mahdollisimman korkea vastaavuus on kaikkien tutkimusten tavoite. Teemahaastattelu pyrkii tekemään oikeutta todellisuuden monille ulottuvuuksille. Tutkittavat ilmiöt tulisi tavoittaa siten, että ilmiöiden kuvaukset välittyisivät haastateltavien todellisten ajatusten ja kokemusten kautta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat olleet tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa vuosia. Tämä takasi, että tutkittava ilmiö oli tuttu ja näin helpotti molemmin puolista vahvaa ja hedelmällistä yhteistyötä. Alussa totesin, että luotettavuus on tärkeää. Tässä tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Koko tutkimusprosessia koskee luotettavuuden tarkastelu. Kyngäksen & Vanhasen (1999, 10) mukaan luotettavuuden kannalta on tärkeää osoittaa yhteys aineiston ja tulosten välillä. Tutkielmassani on löydettävissä polkuja, miten ajattelu on lähtenyt ja edennyt.

Tutkimuksen luotettavuutta lisätään esihaastattelulla. Sillä testataan haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä sekä kysymysten jalostamista, näitä voi esihaastattelun jälkeen vielä tarvittaessa muuttaa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 72.) Esihaastattelun tutkimuksessani tein kahdelle ulkopuoliselle henkilölle. Testasin lähinnä kysymyksien ymmärrettävyyttä ja loogista järjestystä. Esihaastattelun jälkeen en joutunut muuttamaan kysymyksiä ja järjestystä. Katson, että tutkimuskysymyksillä saavutettiin tämän tutkimuksen kannalta tavoitellut ilmiöt.

Tuomi & Sarajärvi painottaa (2003, 132) tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, nousee luonnollisesti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisestä tiedosta. Kysymys objektiivisen tiedon olemassa olosta liittyy totuusteorioihin. Voidaan katsoa, että laadullinen tutkimus on totta yhteisymmärrykseen perustuvan teorian ja pragmaattisen totuusteorian mielessä. Keskusteltaessa ja tutkittaessa objektiiv-

visuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa, on totuuskysymyksen vierelle erotettava havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus.

Teemahaastattelun lainalaisuuksien vuoksi ei pidä liikaa painottaa mekanistista luotettavuuden määrittelyä. Omaan tuntemukseen ja kokemukseen nojaava ymmärrys todellisuuden ja tulosten oikeellisuudesta on tarpeeksi luotettava luotettavuuden mittari. Teemahaastattelun tilanne on ainutkertainen, on sen vahvana puolena ehdottomasti pidettävä mahdollisuutta aina palata uudestaan haastatteluun, jos jokin asia on sivuutettu tai johonkin asiaan halutaan saada laajempaa kuvausta. Tämä vahvistaa luotettavuutta. Tutkijan näkökulmasta oman kokemuksen ja asiantuntijuuden kehittyminen kokonaisuutena parantaa luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa tulokset eivät oleellisesti muuttuisi, vaikka haastattelu uusittaisiin ja sen suorittaisi joku toinen tutkija. Tässä tutkimuksessa haastattelusta muodostui puhtaaksikirjoitettua aineistoa kaikkiaan 32 sivua.

7. POHDINTAA

Tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot hyödyntävät toiminnassaan osaamisen johtamista. Menestyminen ja tehokkuus osaamisen johtamisessa organisaatiossa linkittyvät vahvasti selkeään visioon ja strategiaan. Systemaattinen osaamisen kehittäminen on osaamisen johtamisen kulmakivenä. Organisaation on kysyttävä itseltään, mikä on organisaatiomme tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitsemme toteuttaaksemme omaa tarkoitustamme. Organisaation on luotava oppimisen ilmapiiri yksilöille, vaikka vastuu omasta oppimisesta on yksilöllä itsellään.

”Organisaation osaamisen strategisuus merkitsee sen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen merkitys organisaation tulevaisuudelle. Koska tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, tulee yrityksen strategian perustua osaamiseen, jota voidaan hyödyntää joustavasti kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. Tämän lisäksi organisaatiolla on oltava se osaaminen, jota tarvitaan nykyisessä kilpailutilanteessa” (Lehtonen 2002).

Syväjohtaminen soveltuu johtamismallina osaamisen johtamiseen, koska molemmis-
sa valmennus ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Jotta malli toimisi organisaa-
tiossa ja kehittyisi osaamisen johtamiseksi, johtajan on pystyttävä syväoppimiseen.
Johtajan on tunnistettava syväjohtamisen neljä kulmakiveä omassa toiminnassaan.
Nämä kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyl-
linen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen valmennuk-
sessa on yhdistettävä teoria ja käytäntö. Tämä mahdollistaa johtajan henkilökohtai-
sen oppimisprosessin liikkeellelähdon. Itse prosessia ohjaa johtajan henkilökohtai-
nen sitoutuminen ja itseohjautuvuus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtaja
pystyy itse määrittelemään vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, tekemään päätöksiä
ja toteuttamaan niitä johtamisessaan.

Organisaation pitää pystyä oppimaan yksilöittensä kautta. Silti yksilöiden oppiminen
ei ole sama kuin organisaation oppiminen, koska organisaation oppiminen on
enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Sen pitää olla oppiva organisaatio, joka yhdis-
tää yksilöiden oppimisen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva or-
ganisaatio antaa tilaa oppimiselle ja muutoksyvylle sekä lähtökohtana pitää olla te-
hokas oppimisorientaatio.

Tämä päivä on muutoksen aikaa ja ainoa turvallisuutta organisaatiolle on muutok-
sen hyväksyminen ja sen hyödyntäminen kohti parempaa ja innovatiivisempaa osaa-
mistä. Organisaatiolla pitää olla tahtotila jatkuvaan uusiutumiseen ja sen ennakointi-
kyky muutoksin ja oppimiseen pitää olla tehokasta. Sen on oltava edelläkävijä.
Osaamisen johtamisen varmistaminen tarvitsee älykäästä organisaatiota, koska älykäs
organisaatio pystyy käsittelemään tietoa monipuolisesti. Se on ajanhermolla ja se on
tiedon keskiössä. Älykkäässä organisaatiossa tiedon jalostuminen voidaan määritellä
sitä, että tieto on ymmärrettävä, jotta sitä pystyy soveltamaan. Ymmärtävän sovel-
tamisen kautta tieto voi edelleen kehittyä osaamiseksi. Osaaminen älykkäässä organi-
saatiossa pyrkii kehittymään kaikkien asioiden suhteen. Näin osaamisen johtaminen
rakentuu joka päivä uudestaan ja mahdollistaa organisaation osaamisen edelläkävijä-
yyden.

Osaamisen johtaminen lähtee strategiasta ja osaamisen kehittäminen on osa vision
toteuttamista. Osaamisen johtamisen kehittämistarve lähtee strategiapohjaisista toi-
minnan tavoitteista. Näin rakennetaan yrityksen kilpailuetua ja yksilöiden osaamisen

kehittymistä. Osaamisen johtaminen hyödyntää, hallitsee ja ohjaa muutosta organisaation ydinosaamisten avulla kohti menestystä. Tämä kaikki näkyy organisaation tiedoissa, informaatioissa, rakenteissa, toimintatavoissa ja kulttuurissa. Osaamisen johtaminen on organisaation menestyksen edellytys tulevaisuudessa entistä suuremmassa määrin kuin ehkä tällä hetkellä ymmärrämme.

Tavoitteiden on oltava yhteydessä valittuun strategiaan ja eri tavoitteiden välillä ei saa olla ristiriitoja. Tavoitteiden on oltava riittävän haasteellisia, jotta organisaatio kokee kehityksen välttämättömäksi, mutta kuitenkin niin realistisia, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden tulisi olla myös selkeitä ja mitattavia. Selkeät tavoitteet auttavat suoritusten seurannassa, toiminnan ohjauksessa, motivoinnissa, tukemisessa ja palkitsemisessa sekä antavat pohjan osaamisen hallinnan ja koulutuksen suunnittelulle.

Yritys tarvitsee sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita pystyäkseen koko ajan tarkistamaan kulkusuuntaansa ja ryhtymään hyvissä ajoin tarvittaviin toimenpiteisiin. Jotta pitkän aikavälinkin tavoitteilla saavutettaisiin ohjaava vaikutus, on niitä seurattava ainakin vuosittain ja mieluummin neljännesvuosittain.

Yksi henkilöstön ja osaamisen kehittämisen suurimmista ongelmista on lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute. Kehittäminen pitäisikin nähdä kahdentasoisena toimintana, joka sisältää kärsivällistä ja pitkäkestoisista taitojen opettelua, joka tuottaa kestävästä kyvykkyyttä lyhyen ajanjakson nopeisiin oppimispyrähdyksiin. Varsinkin tämä asettaa johdolle aikakäsityksen ymmärtämistä laajemmin kuin tällä hetkellä sitä hahmotetaan.

Osaamisen johtaminen tulee viestiä selkeästi koko organisaatiolle sekä saada se systemaattiseen seurantaan ja mukaan henkilöstön tavoiteasetantaan. Keskeisille osaamisalueille tulee laatia konkreettiset toimenpideohjelmat ja tavoiteasetanta. Mm. tulokortin avulla voidaan jalkauttaa strategiset tavoitteet jokapäiväiseen seurantaan ja toiminnan perustaksi. Hyvä mitaristo mahdollistaa strategisten tavoitteiden konkretisoinnin ja strategian implementoinnin sekä kiinnittää henkilöstön huomion strategian kannalta olennaisiin asioihin. Osaamiseen liittyviä mittareita tulee liittää enemmän esim. tulokortin mittareihin. Mittareina voidaan käyttää kehityskeskusteluihin liittyviä mittareita, esimiestyöhön liittyviä mittareita, verkottumista, ilmapiirimittauksia, kehityssuunnitelmien onnistumista ja strategian sisäistämistä. Mittareiden valinta

riippuu sitä, mitä strategisia valintoja ja paino pistealueita osaamisen johtamisen alueella on määritely. Seurattavat asiat tulee miettiä strategiasta käsin.

Mittariston ja tavoitteiden täydennykseksi on vielä laadittava toimintasuunnitelma siitä, mitä on tehtävä jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Toimintasuunnitelmassa tulisi mainita jokaiselle toimenpiteelle vastuuhenkilö(t) ja aikataulu.

Osaamisen johtaminen esimiestyössä on haastavaa ja vaatii esimiehiltä vahvaa sitoutumista ja jäämäkkyyttä. Strategisen kehittämisen lisäksi, jokaisen esimiehen tulee huolehtia osaamisensa kehittämisestä omalla vastuualueellaan. Apuna tässä voivat olla mm. kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset. Tällöin pitää selvittää, mitkä ovat vastuualueella tärkeitä asioita, mitkä asiat osataan nyt jo hoitaa hyvin ja missä säännöllisesti on ollut ongelmia ja jotka vaativat kehitystoimenpiteitä.

Osaamiskartoitukset voidaan tehdä henkilöstölle systemaattisesti ja tällöin keskitytään osaamisen laajentamiseen. Myös toiminnallinen osaamisen kehittäminen pitää saada systemaattiseen seurantaan ja tavoitteisiin. Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää minkälaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä ja miten osaamista pitäisi kehittää, jotta se vastaisi yrityksen tulevaisuuden vaatimuksia. Organisaation kehitystarpeet muodostavat pohjan myös henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille.

Osaamisen johtaminen vaatii vahvaa tukea ja sitoutumista johdolta ja HR-toiminnoilta sekä selkeää etenemissuunnitelmaa. Toimeenpano ehdottomasti kuuluu jokaisen vastualueen esimiehelle. Osaamisen johtamista tulee tarkistaa säännöllisin väliajoin sekä varmistaa, että kuljetaan oikeaan suuntaan. Seurannalla saadaan palautetta kehityksestä, jolloin pystytään myös strategiseen oppimiseen.

Kaikki haastateltavat nostivat yhdeksi keskeiseksi haasteeksi osaamisen johtamisessa ajanhallinnan ja ajan merkityksen. Jatkotutkimuksen osalta tämä voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe: ajanhallinta organisaatiossa ja osaamisen johtaminen.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka ovat myötävaikuttaneet tutkielmani tekoon ja toivottaa heille menestystä ja osaamista elämässään!

LÄHTEET:

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä. Gummerus.

Durand, T. 1998. *Alchemy of Competence*. Teoksessa: Hamed, G., Prahalad, C., Thomas, H. & O'Neal, D. 1998. *Strategic Flexibility. Manging in a Turbulent Environment*. England. John Wiley&Sons.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Juva. WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. *Teemahaastattelut: Opit ja opetukset*. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä. Gummerus.

Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. *The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text*. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. *Handbook of Qualitative Research* 2nd edition. Thousand Oaks. Sage publications, Inc.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L. 2004. *Tutkiva oppiminen*. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Hannus, J. 1994. *Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä. HM & V Research Oy.

Hautala, M, Kukko, M., Okkonen, J. 2003. *Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä*. University of Technology and University of Tampere. Tampere.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.

Hirsijärvi, S. & Remes, S. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa. Dark Oy.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S., Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopistontäydennyskoulutuskeskus. Turku.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva. WS Bookwell Oy.

Kamensky, M.. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä. kauppakaari.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä. Kauppakaari.

Kelloway, K. & Barling, J. 2000. Knowledge Work as Organizational Behavior. International Journal of Management Reviews, vol. 2, issue 3. 287-304.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. & Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki. Edita prima Oy.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3-12.

Laine, T. 2001. Miten kokemuksia voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltoila, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. Gummerus.

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto kasvatus-tieteiden laitos. Tampere.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki. Kauppakaari.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Viro. Metodologia sarja.

Mezirow, J. et al. 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Nils-Göran, O., Jan, R. & Magnus, W. 1998. Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo. WSOY.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Nissinen, V. 2001. Military Leadership. Helsinki. Oy Edita ab.

Olve, N. G. & Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Porvoo. WSOY.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo. WSOY.

Otala, L. & Jakobsson, M. 1998. Osaamisen kehittäminen ja oppimisen johtaminen - opetus-esimerkkejä suomalaisista työyhteisöistä. Espoo. Helsinki University of Technology Department of Industrial Management.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. Uudistettu painos. Porvoo. WSOY.

Patton, M. Q. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. 2nd edition. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business review, May-June.

Rost, J. C. 1991. Leadership for the Twenty –First Century. Praeger. Westport.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi. RT consulting team.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki. Kirjapaja.

Seibert K.W. 1996. Experience is the best teacher, if you can learn from it. Kirjassa: Hall, D.T. & Associates. The career is dead. Long live the career. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. Currency Doubleday.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Porvoo. WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Sydänmaalakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Espoo. Teknillinen korkeakoulu.

Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Jyväskylä. Gummerus.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita ab.

Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa, Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittämisestä. Työministeriö – Työelämän kehittämisohjelmia. Helsinki.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Espoo. Teknillinen korkeakoulu.

- 1) Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi merkitsee?
- 2) Mihin esimiehen tulisi pyrkiä osaamisen johtamisessa?
- 3) Mitä hän käytännössä tätä toteuttaessaan tekee?
- 4) Mitä välineitä hän tarvitsee menestyäkseen?
- 5) Miten olet käyttänyt/kehittänyt osaamisen johtamisen työvälineitä?
- 6) Mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa omassa työssäsi?
- 7) Millaisia onnistumisia olet kokenut osaamisen johtamisessa?
- 8) Mikä on kaikkein tärkeintä osaamisen johtamisessa?