

# **OSAAMISEN JOHTAMINEN YLEISISSÄ KIRJASTOISSA**

**Marjut Pohjalainen**

Tampereen yliopisto

Informaatiotutkimuksen laitos

Pro gradu –tutkielma

Toukokuu 2006

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen laitos

POHJALAINEN, MARJUT: Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa

Pro gradu –tutkielma, 92 s.

Informaatiotutkimus

Toukokuu 2006

---

Tutkimuksen aiheena on yleisten kirjastojen johtaminen, jonka vuoksi johtamisen malleja etsittiin knowledge management –viitekehystä. Tutkimusongelmana on sopiiko knowledge management –viitekehys yleisten kirjastojen johtamiseen. Knowledge management-käsitettä tutkitaan eri alojen kirjallisuuden pohjalta. Käsitteelle ei ole yksimielistä suomen kielistä vastinetta, tässä työssä käytetään käsitettä osaamisen johtaminen. Knowledge management –käsite määritellään kirjallisuudessa lukuisilla tavoilla. Keskeistä siinä on tiedon ja osaamisen näkeminen organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Tutkimus rajataan koskemaan inhimillistä tietoa. Tutkimusta taustoitetaan myös oppimisen ja oppivan organisaation –viitekehyksellä.

Tutkimus toteutettiin yhtä kirjastoa koskevana tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto muodostui esimerkkikirjaston esimiesten ajatuksista, jotka oli kerätty osana 2005 pidettyä esimieskoulutusta. Koulutukseen osallistui 17 henkilöä. Esimiesaineistosta esiinnousseita johtamisen haasteita tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvisi, että kirjastojen on syytä tehdä määrätietoiset henkilöstösuunnitelmat, jotka pitävät sisällään organisaation tulevien osaamistarpeiden kartoitukset ja toimenpiteet, kuinka osaaminen hankitaan. Kirjastojen johtamisen haasteiksi nähtiin muutoksen johtaminen, vision ja strategian merkitys toiminnassa, avoimuuden ja yhteistyön lisääminen, esimiesidentiteetin ongelmallisuus ja ajan puute esimiestyössä. Empiirisestä aineistosta identifioitujen tarpeiden nojalla nostettiin esille erilaisia hiljaisen tiedon jakamista ja oppimista edistäviä käytäntöjä. Näitä ovat yhteinen visio ja strategia, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, erilaiset mentoroinnin muodot, työkierto, dialogi, yhteistyö ja luottamus, kokoukset ja tiimit. Tuloksena todettiin, että kirjastoissa tulisi kiinnittää huomiota näihin käytäntöihin ja tavoitteena tulisi olla tavoitteellinen hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen, jossa toteutuu avoin dialoginen keskustelu.

Avainsanat: johtaminen, yleiset kirjastot, knowledge management, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, oppiminen

1. JOHDANTO .....	1
2. KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	3
2.1. Käsitteen määrittely .....	3
2.2. Organisaation pääoma ja sen osatekijät .....	8
2.3. Knowledge management -koulukunnat .....	12
2.4. Mitä tieto on: tiedon ja tietotyön määritelmät .....	14
3. ORGANISAATION OPPIMINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO .....	15
3.1. Hiljainen tieto .....	16
3.2. Uuden tiedon luominen SECI -mallissa .....	20
3.3. Organisaatiomuodot .....	24
3.4. Organisaatiot ja verkostoituminen .....	28
3.5. Konstruktivistinen oppimiskäsitys .....	29
3.6. Osaaminen ja asiantuntemus .....	32
3.7. Organisaation oppimisen edellytykset .....	34
4. TAPAUSTUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TUTKIMUKSEN .....	39
TOTEUTUS .....	39
4.1. Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet .....	39
4.2. Tapauskirjaston esittely .....	41
4.3. Empiirinen aineisto .....	48
5. TULOKSET: JOHTAMISEN HAASTEET JA OPPIMISTA EDISTÄVIÄ .....	49
KÄYTÄNTÖJÄ .....	49
5.1. Haasteena muutoksen johtaminen .....	49
5.2. Oppimista edistäviä käytäntöjä .....	52
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	83
LÄHTEET .....	88
VIITTEET .....	92

# 1. JOHDANTO

Tutkimusaiheeni on yleisten kirjastojen johtaminen. Etsin malleja yleisten kirjastojen johtamisen ongelmiin knowledge management –viitekehuksesta. Tutkimusongelmani on sopiiko knowledge management –viitekehys kirjastojen johtamiseen.

Koska yleisten kirjastojen johtamisesta on vähän suomenkielistä kirjallisuutta, käytän työni kirjasto-osuudessa empiiristä aineistoa. Kuvailen johtamis- ja esimiestyössä koettuja ongelmia empiirisellä aineistolla.

Työni tavoite ei ole niinkään tieteenfilosofinen pohdinta knowledge management-käsitteen pätevydestä, vaan enemmänkin käytännöllinen. Heljä Kajo on puolestaan tutkinut pro gradu -työssään aihetta käsitteelliseltä kannalta. Ensiksi pyrin ymmärtämään ilmiötä - knowledge management. Toiseksi yritän hahmottaa kirjastoa ja sen johtamista knowledge management –viitekehuksesta saatavalla näkökulmalla. Kolmanneksi jäsenän knowledge management –viitekehysten tarjoamia apuvälineitä ja perspektiiviä johtamis- ja esimiestyössä koettuihin ongelmiin.

Suomen yleiset kirjastot ovat tutkimusten ja vertailujen mukaan maailman huippuluokkaa. Jokaisessa Suomen kunnassa on ainakin yksi yleinen kirjasto. Kirjastojen määrärahoja supistaneesta 1990 –luvun lamasta huolimatta asukaskohtaiset lainausluvut ovat Suomessa maailman korkeimmat. Kirjastoissamme on koulutettu henkilökunta, tehokkaasti käytetty kirjastoaineisto ja tietokonein ja -liikenneyhteyksin varustetut tilat.

Yleiset kirjastot ovat 2000 –luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella monien muutosten edessä. Kirjastoja uhkaa resurssien väheneminen tiukentuvassa kuntataloudessa. Ammattitaitoisen henkilökunnan eläköityminen on edessä. Uusien aineistojen ja tietoverkkojen hallinta edellyttää jatkuvaa uuden opettelua. Monien kuntien hallinnon muutokset koskettavat myös kirjastoja ja tulevat kuntaliitokset askarruttavat kirjastojen työntekijöitä. Toimintaa luonnehtii muutos ja uusien asioiden opettelu. Nämä tekijät luovat suuria haasteita kirjastojen johtamiselle.

Knowledge management –viitekehystä on kehitelty lähinnä liiketaloustieteessä. Se korostaa tiedon ja osaamisen merkitystä yrityksissä. Ajattelutavan mukaan organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista pidetään organisaation resurssina kuten raaka-aineita, koneita ja työvoimaa. Knowledge management - ajattelussa yrityksen osaamista pidetään kaikkein tärkeimpänä tekijänä yrityksen menestymisessä nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Vaikka teoriaviitekehys on luotu lähinnä liike-elämän tarpeisiin ja kilpailuedun tavoitteluun suhteessa muihin yrityksiin, siitä on kiinnostuttu myös erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Viitekehys korostaa muutoksen hallinnassa, muuttumisessa ja uuden luomisessa ihmisissä olevan tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä ja osaamisen kehittämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä syistä knowledge management –viitekehysten toimivuutta yleisten kirjastojen johtamisessa kannattaa tutkia.

Käyn aluksi läpi knowledge management –käsitteen määritelmiä sekä tarkastelen organisaation pääomaa ja sen osatekijöitä ja knowledge management –koulukuntia. Sen jälkeen tarkastelen tietoa ja tietotyötä. Kolmannessa luvussa käsittelen oppimista, oppivaa organisaatiota ja asiantuntijuutta. Samassa luvussa tarkastelen hiljaista tietoa ja tiedon luomista SECI –mallissa,

sekä organisaatioita ja verkostoja. Luvussa neljä esittelen tapaustutkimuksen kohteena olevan kirjaston ja empiirisen aineiston. Luvussa viisi esitän tutkimustulokset ja oppimista edistäviä käytäntöjä. Lopuksi teen johtopäätöksiä knowledge management –viitekehyksen avulla yleisten kirjastojen johtamiselle.

## **2. KNOWLEDGE MANAGEMENT**

### **2.1. Käsitteen määrittely**

Organisaatiossa oleva tieto nähdään yhä enemmän tekijäksi, joka vaikuttaa olennaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. On syntynyt tiedon merkitystä painottava monitieteellinen suuntaus, jolle ei ole vielä vakiintunut suomalaista nimeä. Englannin kielessä alaan liittyvästä tutkimuksesta käytetään nimitystä knowledge management. Aihe sinänsä, tiedon hallinnoiminen organisaatiossa, ei ole uusi. Sen sijaan tiedon merkityksen painottaminen, sen näkeminen ”raaka-aineena”, on uusi. (Pulkinen 2003, 4.)

Ensimmäisessä suomenkielisessä, 1999 julkaistussa, aihetta käsittelevässä teoksessa: ’Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä ’ käsite määritellään seuraavasti:

Knowledge management on käsite, jonka alle pyritään jäsentelemään, ohjaamaan ja lisäämään yrityksen aineettomia omaisuuseriä (Stähle & Grönroos 1999, 10).

Teoksen kirjoittajat laajensivat käsitteen tietopääomaksi, koska kysymys ei ole enää vain tekniikasta tai ohjauksen välineestä vaan yrityksen todellisesta varallisuusarvosta. Organisaation

inhimilliset voimavarat nostetaan yrityksen tärkeimmäksi tekijäksi tavoiteltaessa kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Kirjoittajat arvostelevat joitakin muita määritelmiä mielivaltaisiksi ja perustelemattomiksi, kuten esimerkiksi suomalaisia vastineita, tiedon johtaminen ja tietämyksen hallinta. (Stähle & Grönroos 1999, 10-19.)

Termin knowledge management suomenkielisenä vastineena on käytetty tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietämyshallintaa, osaamisen johtamista ja tietojohdamista. Suoraa vastinetta on hankala löytää, sillä englanninkieliset sanat knowledge ja management eivät ainoastaan sisällä useita eri merkityksiä suomen kielessä, vaan niihin sisältyy myös useita eri ajatussuuntauksia ja käsitefilosofiaa. Knowledge voi tarkoittaa tietoa, tietoja, tietämystä, kokemusta, tuntemusta, taitoa. Managementista puolestaan käytetään termejä käsittely, hoito, hallinto, johto, viisaus, taitavuus, viisas menettely, tarkka huolenpito. (Suurla 2001, 25.)

Knowledge management määritellään niin lukuisilla eri tavoilla, että Suomen valtion Tulevaisuusvaliokunnan Tiedon ja tietämyksen hallinnan –projektin ohjausryhmän mielestä mitään yhteisymmärrystä tässä ei kannata tavoitella. Tärkeintä ei olekaan se, miten knowledge management määritellään, vaan itse asia. Kun puhutaan knowledge managementista, ollaan tekemisissä tiedon hallinnan, tietämyksen hallinnan, viestinnän, oppimisen, tietotekniikan ja verkostoitumisen kanssa. Yhteydestä ja kehityskohteesta riippuen painotetaan joko teknistä tai inhimillistä puolta. Tiedon uusi rooli kansakuntien ja organisaatioiden menestystekijänä on nostanut tietämyksen hallinnan kysymyksen myös politiikan fokukseen. (Suurla 2001, 26.)

Tulevaisuusvaliokunta määrittelee knowledge management -käsitteen seuraavasti:

Knowledge managementissa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Lisäksi tietämyksen hallinta on oivaltavaa oppimista. Tietämyksen hallinnassa on kysymys haluttuun tulevaisuudennäkemykseen perustuvasta tiedon, taidon ja viestinnän viisaasta huolenpidosta ja kehittämisestä. Tietämyksen hallinta perustuu yhdessä määriteltyihin arvoihin. Tietämyksen hallinta edellyttää uutta luovaa ja vastuullista johtamista. (Suurla 2001, 27.)

Riitta Viitalan mukaan knowledge management kääntyy suomen kielelle hieman kankeasti, mutta sitä voitaisiin kutsua tietämyksen, tiedon tai osaamisen johtamiseksi. Sen tavoite on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto (tacit knowledge) vapautettua innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Sen toinen ulottuvuus on hallita näkyväksi tullutta ja uutta tietoa toimivien tietojärjestelmien ja systeemien avulla. Sen päämääränä on synnyttää ja vahvistaa yrityksissä sellaista ydinosaamista, jonka varassa se voi menestyä kovenevassa kilpailussa. (Viitala 2004a, 178.)

Riitta Viitala käsittelee väitöskirjassaan organisaation osaamiseen liittyvää keskustelua ja havaitsee sen asemoituvan organisaatiotasolle ja liikkuvan useimmiten strategisen tason näkökulmissa. Se on ollut ennen kaikkea knowledge management –keskustelua ja jättänyt ihmisten johtamisen näkökulman (leadership) varjoon tai pinnallisen tarkastelun varaan. Hänen pyrkimyksensä on laajentaa osaamisen johtamisen tarkastelua nykyisestä keskustelusta inhimillisten oppimisprosessien ja ihmisten johtamisen suuntaan. (Viitala 2004b, 19.)

Työni tuoreimmassa lähdeoksessa ”Viestinnästä tietoon” käytetään käsitettä tietojohdaminen. Tietojohdamista (knowledge management) pidetään tietohallintoa kehittyneempänä informaatiota



koskevan toiminnan kehitysvaiheena. Tietojohtamiseen kytkeytyy sekä tietohallintoon että henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat informaatioresurssien hallinnan ohella esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, johtajuuteen ja oppimiseen vaikuttavat seikat, jotka edistävät informaation hyödyntämistä ja muodostumista tiedoksi. Tietojohtamisessa ihmisten johtaminen onkin yhtä välttämätöntä kuin informaation hallinta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48, 135.)

Tietojohtamisen (knowledge management) tutkimus on herättänyt keskustelua käsitteen tieteellisestä pätevydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta informaatiotutkimuksen tutkimusalueena. Savolaisen ja Huotarin mukaan yhtenä ongelmana on käsitteen knowledge monitulkintaisuus ja määrittelemisen vaikeus sekä sen suhde informaation käsitteeseen. Heidän mielestään on ensisijaista, että jokaisen tutkimuksen yhteydessä määritellään selkeästi, mitä käsitteillä tarkoitetaan. (Huotari & Savolainen 2003, 15-17.)

Informaatiotutkimuksessa on vakiintunut suomennos käsitteelle ”Information Management” – tietohallinto. Tämä lisää osaltaan käsitteellistä problematiikkaa, koska kyse on organisaatiossa olevan informaation hallinnasta. Tämän logiikan mukaan knowledge management viittaa organisaatiossa olevan tiedon hallintaan. Koska se kuitenkin kattaa informaation ohella sen hyödynnettävyyttä edistävien tekijöiden hallinnan, joihin lukeutuu myös perinteisen henkilöstöjohtamisen alaan kuuluneita tekijöitä, suomennos tietojohtaminen on vakiintunut viime vuosina. Tietojohtaminen on monitieteellinen tutkimusala. Tulevaisuudessa se saattaa kuitenkin kehittyä aikaisempaa tieteidenvälisemmäksi alaksi, jolla toimivat mm. organisaatiotutkimus ja yritystaloustiede, kasvatustiede sekä tietojenkäsittely- ja insinööritieteet. (Huotari & Savolainen 2003, 17.)

Knowledge management –määritelmä riippuu siis määrittelijästä. Vakiintumista määrittelyssä esiintyy, mutta sitäkin ikäänkuin alakohtaisesti: informaatiotutkija määrittelee sen omasta näkökulmastaan ja liiketaloustieteen edustaja omastaan. Kaiken kaikkiaan on kyse organisaatiossa olevasta tiedosta ja osaamisesta ja osaamisen ja oppimisen tukemisesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Riitta Viitalan mukaan osaamisen johtamiseen (knowledge management) on liittynyt suurempaa hämmennystä kuin moneen muuhun viime vuosikymmenten aikana esiintyneeseen kehitysaaltoon. Siitä on puuttunut selkeys, joka on jo kyetty saavuttamaan esimerkiksi laatu-järjestelmien ja prosessien kehittämisessä. Ongelmana ovat myös sekavat käsitteet ja ilmiön monitahoisuus ja –tasoisuus. Yhtäältä osaaminen nähdään keskeisenä kilpailutekijänä, mutta toisaalta osaamisen järjestelmällinen johtaminen näyttää perin hankalalta. Ilmiöstä on vaikea saada otetta. (Viitala 2005, 7.)

Osaamisen johtamisen alueella varsinaisia teorioita on syntynyt vähän. Sen sijaan kirjallisuudessa esitellään lukuisia osaamisen johtamisen eri näkökulmia selventäviä malleja, joita saatetaan kyllä nimittää teorioiksi. Tärkeämpää kuitenkin kuin käytetty käsite sinänsä on mallin antama hyöty. Jos sen varassa voi kehittää omaa ymmärrystään ilmiöstä, jäsentää sen elementtejä ja suunnitella käytännön toimia, on malli tehnyt arvokkaimman tehtävänsä. (Viitala 2005, 9.)

Tulen käyttämään käsitettä osaamisen johtaminen ja oppimisen johtaminen. Näen osaamisen johtamisen ennenkaikkea asenteena pyrkiä edistämään organisaation oppimista ja sitä kautta osaamisen vahvistumista ja näen sen asenteena, joka läpäisee koko organisaation enkä näe sitä niinkään erillisenä tietojohdamisena.

## 2.2. Organisaation pääoma ja sen osatekijät

Stählen ja Grönroosin mielestä yritysten pääoma on jaettu fyysiseen pääomaan, rahaan ja aineettomaan pääomaan, josta on käytetty termiä inhimillinen pääoma, human capital. Sillä on kuvattu kaikkea yrityksen henkilökunnan yhteenlaskettua taitoa ja osaamista. Kaikkea sitä aineetonta sisältöä, jonka yritys on inhimillisen pääoman avulla luonut tai muulla tavalla hankkinut yritykseen, on toisinaan kutsuttu rakenteelliseksi pääomaksi. Siihen kuuluvat muun muassa yrityksen organisaatorakenne, sen imago markkinoilla, kaikki dokumentit ja immateriaalioikeudet, kuten patentit, tavaramerkit ja tekijänoikeudet. Joskus omaksi pääomalajikseen on erotettu vielä asiakaspääoma, jolla tarkoitetaan yrityksen asiakassuhteita ja asiakasrakennetta. Yhteisesti inhimillistä, rakenteellista ja asiakaspääomaa on kutsuttu yrityksen aineettomaksi pääomaksi. (Stähle & Grönroos 1999, 40-41.)

Kun puhutaan tietopääomasta (knowledge management), liikutaan osittain yritystoiminnan aineettomalla osa-alueella. Stählen ja Grönroosin mielestä yrityksen aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Informaatio on dataa, toisin sanoen merkkijono, jonka vastaanottaja voi ymmärtää, jos sillä on hänelle informaatioarvoa. Niinpä nuottivihon merkinnät, data, ovat informaatiota sille, joka osaa niitä lukea, muille ne voivat olla täysin merkityksettömiä. Tieto on puolestaan aktiivinen käsite siinä mielessä, että se sisältää informaation ja vaikutuksen. Vaikutus tarkoittaa, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Seuraava taso on osaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kyetään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Kun puhutaan yrityksen tietopääomasta, sisältyy tähän koko edellämainittu prosessi: datasta osaamiseksi. Organisaation osaaminen puolestaan tuottaa sille sekä aineellista että aineetonta pääomaa eli yrityksen substanssin. (Stähle & Grönroos 1999, 48-49.)

Pääomalla tarkoitetaan myös jotakin rahanarvoista ominaisuutta, kuten kykyä käyttää yrityksen resursseja uusien ideoiden tuottamiseen. Kun puhutaan yrityksen tietopääomasta, sillä tarkoitetaan myös kaikkia niitä yrityksen tietoon ja sen hallintaan liittyviä ominaisuuksia, joilla on merkitystä sen kilpailukyvyille. Yrityksen tietopääoma Ståhlen ja Grönroosin mukaan on yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. (Ståhle & Grönroos 1999, 50-51.)

Leena Maija Ojala ja Guy Ahonen puolestaan jäsentävät yrityksen aineetonta varallisuutta puhumalla henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdetopääomasta. Henkilöpääomalla he tarkoittavat yksilöiden suorituskykyä. Rakennepääomalla he tarkoittavat järjestelmiä, jotka hyödyntävät, kehittävät, vaalivat ja tukevat henkilöpääomaa. Suhdetopääoma kattaa yrityksen sosiaalisen pääoman ja vuorovaikutussuhteet. Sosiaalisella pääomalla he viittaavat erilaisiin yrityksen sisäisiin verkostoihin ja niiden hyödyntämiseen sekä arvoihin. (Ojala & Ahonen 2005, 153.)

Osaaminen ja tieto ovat henkilöpääoman ydin. Rakennepääoman (tiedon hallinta ja tietojärjestelmät, osaamisen hallinta, johtaminen, henkilöstön hyvinvointi, työuhteisön hyvinvointi) avulla henkilöpääoman osaamisesta muodostuu organisaation tietämystä, yhteistä osaamista ja yrityksen osaamispääomaa. Osaamisen hallintaan sisältyvät Ojalan ja Ahosen mukaan:

1. Tiedostot ja järjestelmät, jotka kuvaavat mitä tietoa ja osaamista yrityksessä on tällä hetkellä eli tietotekniset järjestelmät, joilla osaamista ja tietoa välitetään, varastoidaan ja jalostetaan.

2. Rakenteet ja järjestelmät, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä

- säännölliset osaamistarpeiden selvitykset ja niiden kommunikointi koko organisaatiolle
- monipuoliset tavat ylläpitää, hankkia ja kehittää tarvittavaa osaamista.

3. Järjestelmät ja rakenteet, joilla osaamista ja tietämystä hyödynnetään

- prosessit ja rakenteet, jotka pakottavat ja houkuttavat ihmiset yhteistyöhön, jakamaan osaamistaan ja luomaan yhdessä uutta osaamista
- toimintamallit, joiden avulla osaamista siirretään kokeneemmalta henkilöltä nuoremmalle
- keinot ja järjestelmät, joilla luodaan yhdessä uutta osaamista ja tuotetaan jatkuvasti uusia innovaatioita. (Ojala & Ahonen 2005, 158-159.)

Lauri Pulkkisen mukaan organisaation tietämyshallinta koostuu

- toiminnassa tarvittavan tiedon määrittelystä
- olemassaolevan tiedon kartoituksesta
- tiedon hankkimisesta organisaation ulkopuolelta
- tiedon tuottamisesta ja luomisesta organisaation sisällä
- tiedon levittämisestä sekä sen hyväksikäyttämisestä

Näitä tehostamalla voidaan Pulkkisen mukaan ehkä kasvattaa organisaation aineetonta pääomaa, jonka avulla pystytään kehittämään innovatiivisia tuotteita tai tehostamaan tuotantoa. (Pulkinen 2003, 5.)

Aulikki Holma jakaa organisaation kokonaispääoman rahoituspääomaan ja tietopääomaan nojautuen Raivolan ja Vuorensyrjän (1998, 65-66) sekä Määtän ja Virtasen (2000, 134-135) erittelyyn. Tietopääoma sisältää sekä yksilöön sitoutuneen tiedon eli inhimillisen pääoman että organisaatioon kytkeytyneen rakennepääoman. Inhimillinen pääoma sisältää henkilöstön koulutuksen ja kokemuksen tuottaman osaamisen ja ammattitaidon, sosiaaliset valmiudet sekä kyvyn muuttaa tämä kaikki toiminnaksi ja hyödyntää sitä käytännössä. Lisäksi siihen sisältyy yhteisöllinen osaamispääoma kuten ihmisten väisen yhteistoiminnan formaalit ja informaalit muodot, luottamus ja vuorovaikutusverkot. (Holma 2000, 98.)

Inhimillistä pääomaa organisaatio ei varsinaisesti voi omistaa, se voi vain pyrkiä kehittämään ja hyödyntämään sitä tehokkaasti. Rakennepääoma sisältää ekplikoituja ja dokumentoituja asioita sekä näkymätöntä pääomaa, muun muassa organisaatorakenteen itsensä, sen strategiaprosessit ja johtamiskulttuurin, sisäisesti tuotetut tietojärjestelmät ja toimintakulttuurin. Rakennepääomaan sisältyy organisaation omistuksessa ja vastuulla oleva osaamisperusta, joka tukee henkilöstön toimintaa ja innovaatioita. Se mahdollistaa työntekijöihin kytkeytyvän inhimillisen pääoman kokoamisen ja kasautumisen. Työorganisaation intressissä on kehittää ja vahvistaa rakenteellista pääomaa ja muuntaa yksilö- ja yhteisöpääomaa osaksi sitä. (Holma 2000, 99.)

Tietojohtamiseen kytkeytyy sekä tietohallintoon että henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat informaatioressurssien hallinnan ohella esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, johtajuuteen ja oppimiseen vaikuttavat seikat, jotka edistävät informaation hyödyntämistä ja muodostumista tiedoksi. Tietojohtamisessa ihmisten johtaminen onkin yhtä välttämätöntä kuin informaation hallinta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48 ; 135)

Olen edellä esitellyt muutaman käsityksen siitä, mistä knowledge management koostuu. Jokaisessa on käytetty eri termiä: tietopääoma, osaamisen hallinta, tietämyshallinta ja tietojohdaminen. Rajaan oman työni organisaatiossa olevaan inhimilliseen tietoon ja sen hyödyntämiseen ja rajaan johtamisen tämän toiminnan johtamiseen.

### **2.3. Knowledge management -koulukunnat**

Aulikki Holman mukaan knowledge management –tutkimuksessa voidaan erottaa amerikkalais-englantilainen, asiantuntijajärjestelmiin rakentuva tietotekniikkakeskeinen koulukunta sekä eurooppalainen ja myös japanilaista yhteisöllistä tietojohdamisajattelua leimaava, lähinnä kognitiiviseen psykologiaan ja oppivan organisaation teoriaperinteeseen nojautuva sosiaalinen koulukunta (Holma 200, 87).

Voidaan puhua kahdesta täysin erilaisesta tietämyksenhallintastrategiasta. Yhtäältä voidaan lähestyä asiaa rakentamalla tietoteknisiä välineitä sekä dokumentoimalla ja tallentamalla tietoa tietokantoihin myöhemmin hyödynnettäväksi. Tätä lähestymistapaa voidaan nimittää yhteenkokoamisen strategiaksi. Toisaalta asiaa voidaan lähestyä johtamisen, organisaatiokulttuurin ja käyttäytymistieteiden kannalta, jolloin kyse on personointistrategiasta. Keskeistä on ihmisten vuorovaikutus, viestintä ja tietotekniikkaa hyödyntäen mutta ennenkaikkea henkilökohtaisesti. Tällöin mahdollistetaan osaamisen ja tietojen vaihto, ideoiden testaaminen, uusien vaihtoehtojen keksiminen, tunteiden ja kokemusten käsittely henkilökohtaisen kasvokkain-viestinnän keinoin. Tällaisessa vuorovaikutuksessa mahdollistuu myös vaikeasti tavoitettavan piiloisen tacit-tiedon välittäminen ja tulkinta. (Huotari 1999, 100.)

Itseäni kiinnostaa ennen muuta Huotarın esittämä personointistrategia. Eli rajaan työni inhimillinen tietoon ja osaamiseen sekä tämän tiedon ja osaamisen jakamiseen ja edistämiseen.

Liikun työssäni organisaatiotasolla ja sen verran esimiestasolla, mitä kirjallisuudesta löydän. Riitta Viitalan mukaan johtajuutta käsittelevä kirjallisuus ei runsaudestaan huolimatta ole toistaiseksi tarjonnut täsmällisä kuvaa siitä, millainen johtajuus edistää organisaatiossa tavoiteltavaa osaamisen kehittymistä. Joitakin tarkastelukehyksiä löytyy, esimerkiksi oppimista ja kehitystä tukevaa johtajuutta on lähestytty kuvaamalla heitä valmentajina ja mahdollistajina. On myös keskusteltu laajasti transformatiivisesta (uudistavasta) johtajuudesta ja tunnustellen pedagogisesta johtajuudesta. Kannanotot ovat usein normatiivista kuvausta ja jäävät abstraktille tasolle. Se, miten osaamisen johtaminen konkreettisesti toteutuu tekojen tasolla esimiehen toiminnassa, jää kuitenkin osaamisen johtamisen kirjallisuudessa vielä paljolti vaille vastausta. (Viitala 2004b, 28).

Riitta Viitalan väitöskirja ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä” pyrkii mallintamaan ilmiötä lähinnä suunnalla ”knowledge leadership” eli asioiden johtamisesta (management) ihmisten johtamiseen (leadership). Käsitepari ”osaamisen johtaminen” on vakiintunut liiketaloustieteen keskustelussa. Sen kielellinen muoto sisältää osittain virheellisen ajatuksen, jonka mukaan olennaista on johtaa jo olemassa olevaa osaamista. Keskustelun sisältö viittaa selvästi paitsi jo olevaan osaamiseen, myös ennenkaikkea uuden osaamisen hankkimisen ja luomisen johtamiseen. Täsmällisempää olisi puhua oppimisen johtamisesta. (Viitala 2004b, 31, 37).



## 2.4. Mitä tieto on: tiedon ja tietotyön määritelmät

### *Tieto*

Knowledge managementin piirissä käytetään tieto -käsitettä aika väljästi. Olen jo aikaisemmin työssäni viitannut knowledge –sanon vaikeaan käännettävyyteen.

Arkikielessä käsitteitä informaatio ja tieto käytetään toistensa synonyymeina. Ne ovatkin käsitteinä varsin lähellä toisiaan. Näiden käsitteisen suhdetta voidaan kuvata tiedon arvoketjun avulla. Tällöin ajatellaan, että data jalostuu informaatioksi ja informaatio jalostuu tiedoksi ihmisten käyttöön, jolloin lopuksi saattaa syntyä viisautta. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 38.)

Ilkka Niiniluoto (1996) tekee filosofisen käsiteanalyysin informaatiosta ja tiedosta, mutta en näe tarpeelliseksi esittää oman työni puitteissa niin seikkaperäistä kuvausta asiasta. Luvussa 3.5. tarkastelen konstruktivistisen oppimiskäsityksen näkemystä tiedosta.

### *Tietotyö*

Puhutaan tietotyön lisääntymisestä yhteiskunnassa. Tietotyön määrän arvioimista vaikeuttaa se, että arvioitsijat määrittelevät tietotyön eri tavalla. Sosiologit, Blom, Melin ja Pyöriä jakavat työntekijät tiedon tuottajiin, joille on ominaista tietotekniikan käyttö työssä ja joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia ja jotka ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon, tietotekniikan käyttäjiin ja muihin työntekijöihin. Tämän jaon mukaan tietotyöläisiä oli vuonna 2000 työvoimasta 40 %, tietotekniikan käyttäjiä 30 % ja muuta

työvoimaa 30 % Tilastokeskuksella on käytössä hienojakoisempi ryhmittely: informaation tuottajat, jakajat, käyttäjät, käsittelijät, tietoteknisten koneiden käyttäjät ja korjaajat. Sitran piirissä taas on tietointensiivinen työ määritelty laajasti niin, että sille on tunnusomaista tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset ja osaamisen korostus. (Blom & Melin & Pyöriä 2001, 26-31.)

Osmo Kuusen mukaan tietoammattaja voidaan luokitella niiden suhteesta osaamiseen. Yhden luokitteluperustan tarjoaa ammatin asema tiedon muodostuksessa. Hän jakaa informaatioammatit uuden ja/tai yhdennetyn osaamisen tuottajiin, osaamisen välittäjiin ja käyttäjiin ja joiden työ on abstraktia sekä muihin informaatioammattajeissa toimiviin. (Kuusi 1986, 155.)

Kirjaston työntekijät kuuluvat ryhmään tiedon jakajat, mutta joissakin tehtävissä tiedon tuottajiin. Olen kiinnostunut kirjasto-organisaatiossa työskentelevien ihmisten hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta ja sen paremmasta hyödyntämisestä, joten näkökulmani takia en paneudu syvällisemmin tietotyön ja tietotyöläisyyden luokittelun ja määrittelyn ongelmiin.

### **3. ORGANISAATION OPPIMINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO**

Työelämän muutokset korostavat elämänlaajuisen oppimisen merkitystä. Koulutuksesta saatu osaaminen tai ammatipätevyys ei enää riitä. Vastauksena muutokseen ja ennakoimattomiin uusiin tilanteisiin nähdään oppiminen. Perinteiset henkilöstökoulutuksen mallit ovat käyneet riittämättömiksi ja työssä oppiminen on nähtävä elinikäisenä ja jatkuvana prosessina jolloin

työelämän ongelmat voidaan nähdä oppimisen lähtökohtina ja niitä voidaan hyödyntää informaalin oppimisen paikkoina. (Vaherva 1999, 82.)

Organisaatioon liittyvää osaamista ja oppimista käsittelevä keskusteluaalto alkoi 1980-luvun alussa. Siitä lähtien laaja ja monipuolinen keskustelu aiheesta on haarautunut organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen teemoihin. Oppimisen ja oppivan organisaation käsitteet kuuluvat olennaisesti osaamisen johtamisen yhteyteen. Riitta Viitala näkee väitöskirjassaan osaamisen johtamisen laajana kokonaisuutena, jonka sisälle voidaan sijoittaa organisaation osaamista, organisaation oppimista ja oppivaa organisaatiota käsittelevä keskustelu. (Viitala 2004b, 9.)

Myös Lauri Pulkkisen (2003, 16) mukaan tietämyshallinta voidaan nähdä osana oppivan organisaation kehittämistä.

### **3.1. Hiljainen tieto**

Hiljaisen, kokemusperäisen, piilevän tiedon käsitettä käytetään tällä hetkellä hyvin lavasti. Hiljaista tietoa käyteään arkielämässä tarkoittamaan ihmisen kokemusta, jota hän ei varsinaisesti osaa pukea sanoiksi. Työelämässä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksen synnyttämiä taitoja ja niksejä, jotka auttavat työn suorittamisessa. Sitä käytetään myös puhuttaessa Asiantuntijudesta. Mielenkiinto hiljaisen tiedon käsitettä kohtaan on ymmärrettävää, koska hyvin paljon esimerkiksi asiantuntijan työstä pohjautuu tähän hiljaiseen tietoon. Myös hiljaisen tiedon katoamisesta työpaikoilta eläköitymisen myötä kannetaan huolta. Toisaalla tiedemaailmassa

käydään keskustelua käsitteen tieteellisestä pätevydestä. (ks. Huotari & Savolainen 2003, 20-23.)

Inhimillinen tiedonkäsittely perustuu aina moniulotteiseen prosessointiin. Mitä korkeampi asiantuntemuksen ja ammattitaidon taso on, sitä enemmän toimintaa ohjaa epälineaarinen ajattelu. Asiantuntija toimii hyvin pitkälle intuitionsa ja kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta, jotka puolestaan perustuvat teorian ja faktatiedon syvälliseen tuntemiseen. Kaikki tiedon elementit muodostavat asiantuntijan mielessä moniulotteisen tietovaraston. Ne on sisäistetty ja ajateltu matkan varrella niin monesta näkökulmasta, ettei henkilö kykene palauttamaan niitä yksityiskohtaiselle tasolle. Suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon, eli ihminen tietää ja toimii useimmiten ”epärationalaisesti”, suoraan tuntemustensa, tunteidensa ja taitojensa pohjalta. Näin käy ilman, että yksilö kykenee purkamaan toimintaansa loogiseksi selonteoksi. Puhutaankin tacit-tiedosta, jota ei voida tarkasti määritellä. (Stähle & Grönroos 1999, 90-91.)

Asiantuntija kykenee useimmiten selittämään vain murto-osan siitä, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu. Mitä enemmän hän puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä, sitä enemmän hän todennäköisesti pystyy muuttamaan piilevää tietoaan eksplisiittiseksi. Vaikka henkilö ei osaakaan ilmaista, mitä hän osaa, hänen osaamisensa käy silti ilmi hänen toiminnassaan. Kokeuksellisen tiedon luontevin ilmenemismuoto onkin puhe. Piilevästä tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Piilevää tietoa, hiljaista tietoa voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä. Vaikka piilevän tiedon muuntaminen sanoiksi on vaikeaa, sen visualisointi onnistuu hyvin. Monimutkaisia kysymyksiä voi kuvata kuvana, kaaviona ja mallina, milloin niiden kirjoittaminen on vaikeata. Yrityksen rikkain ja arvokkain tietovaranto onkin henkilöstön piilevän tiedon varastoissa. ( Stähle & Grönroos 1999, 90-91.)

Hiljaisen tiedon käsite on Michael Polanyin jo 1940-luvulla alkaneen teoreettisen kehittelytyön tulos. Tiedon käsitteen jakaminen sanattomaan ja sanalliseen tietoon perustuu Michael Polanyin tietoteoriaan. Polanyi erottaa eksplisiittisen tiedon käsitteen sellaisesta tiedosta, jota emme voi pukea sanoiksi. Jälkimmäistä hän kutsuu käsitteellä tacit knowledge. (Polanyi, tässä Pulkkinen 2003, 22-23.)

Tacit knowledge on formuloimatonta tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Polanyin ajattelussa tacit knowledge, hiljainen tieto, sanaton tieto on tiedon laji, jota ei voida käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa, jota ovat esimerkiksi kirjoitetut sanat ja matemaattiset kaavat. Polanyi sanoo, että ihminen tietää juuri hiljaisen tiedon kautta, milloin eksplisiittinen tieto on totta. (Polanyi, tässä Koivunen 1997, 77.)

Polanyi esittää kolme perusteesta tiedon käsitteen luonteesta.

1. Todellisia uusia löytöjä tai keksintöjä ei voida tuottaa johtamalla niitä jäsenyeneistä säännöistä ja algoritmeista. Uusi tieto ei synny laskutoimitusten avulla.
2. Tieto on yleistä ja myös suurelta osin persoonallista. Se on ihmisen konstruoimaa, ja siksi siihen ovat vaikuttaneet tunteet ja intohimot.
3. Eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla on aina ilmaisematonta, olemukseltaan paljon perustavamman laatuista tietoa. Tämän ajattelun mukaan kaikki todellinen tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu hiljaiseen tietoon. (Polanyi, tässä Koivunen 1997, 79)

Polanyi siis erottaa kaksi tiedon muotoa.: tacit tiedon eli hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon, jota hän nimittää myös termillä focal knowledge. Jälkimmäistä tiedon lajia voidaan kutsua vaikkapa fokusoiduksi tiedoksi. Hiljainen tieto ja fokusoitu tieto edustavat tiedon kahta eri

ulottuvuutta. Fokusoitu tieto määrittelee juuri käsittelemäämme asiaa ja tekee sen näkyväksi. Tässä käsittelyssä tarvittava taustatieto on hiljaista tietoa. Olennainen looginen ero hiljaisen ja fokusoidun tiedon välillä on se, että fokusoitua tietoa on mahdollista arvioida kriittisesti, koska se on ilmaistu eksplisiittisesti, kun taas hiljaisen tiedon kohdalla samanlainen dokumentoitavissa oleva kriittinen päättelyketju ei ole mahdollinen. Fokusoitu tieto lähtee ilmaistavissa olevista premiseistä. Nämä kaksi tiedon muotoa täydentävät toisiaan. (Koivunen 1997, 80.)

Hiljainen tieto auttaa käsittelemään ja kehittämään fokusoitua tietoa. Se, mikä milloinkin toimii hiljaisena tietona, vaihtelee tilanteen mukaan. Ihminen liikkuu koko ajan hiljaisen ja fokusoidun tiedon välissä sekoittaen niitä. Ihmisen peruskyky on uuden tiedon sulattaminen osaksi vanhaa tietovarastoa ja sen jäsentäminen suhteessa mielessä vallitseviin vanhoihin tiedon rakenteisiin ja luokituksiin. Tästä syystä Polanyi luopui aikaisempien teostensa määrittelystä, jossa tietoa ja tietämistä pidettiin synonyymeina. Myöhemmissä teoksissaan hän pitää tiedon käsitettä liian pysähtyneenä ja staattisena ja määrittelee tiedon mieluummin aktiiviseksi tietämisen prosessiksi. Hänestä verbit tietäminen ja oppiminen kuvaavat paremmin tätä prosessia. (Koivunen 1997, 83)

T.D.Wilsonin mukaan Polanyi paikansi piiloisen tiedon synnyn prosessiin, jolle Polanyi antoi nimen ”käsittämisen aktit”. Käsitys piiloisesta tietämisestä syntyy sisäistämisen tuloksena. Kaikki tieto koostuu tämäntyyppisistä käsittämisen akteista tai on juurtunut niihin. Piiloinen tieto on artikuloimaton prosessi, joka mahdollistaa ilmiöiden arvioimisen havainnoitaessa maailmaa. Prosesseja ei voida nostaa esille erillistä tarkastelua varten. Piiloisen tiedon olemassaolo voidaan kuitenkin osoittaa artikuloitavissa olevan tiedon ja toiminnan kautta. (Huotari & Savolainen 2003, 21)

Polanyin hiljaisen tiedon teoriassa keskeinen tiedon käsite on traditio. Traditio kuvaa sitä, miten tietoa siirretään sosiaalisessa kontekstissa. Traditio on yksilön ulkopuolinen arvojen järjestelmä, johon sisältyy yhteisön hiljaisen tiedon kokemusvarasto. Sekä kieli että traditio ovat sosiaalisia järjestelmiä jotka ovat sidoksissa toisiinsa ja joiden taustaa vasten yksilö luo oman hiljaisen tietonsa ja omat merkityksensä. Traditio välittyy sosiaalisen loren ja imitoinnin kautta, rituaalien ja juhlien kautta. ( Koivunen 1997, 84)

Yksilön henkilökohtainen, persoonallinen tieto ei niin ollen ole sama kuin hänen subjektiivinen tietonsa, vaan siihen sisältyy paljon kollektiivista hiljaista tietoa. Tämä yhteisöllinen hiljainen tieto siirtyy yksilölle jäljittelyn, samastumisen ja tekemisen kautta, suoraan. Tradition välittämää hiljaista tietoa tai sen siirtämisprosesseja ei ole mahdollista eksplisiittisesti kuvata. Yksilö määrittelee itsensä tätä tradition antamaa taustaa vasten. Traditio siirtää toimintamalleja, ohjeita ja sääntöjä, arvoja ja normeja. Arvot eivät ole subjektiivisia vaan osa tällä tavoin siirtyvää hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 84.)

### **3.2. Uuden tiedon luominen SECI -mallissa**

Japanilainen organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka tarkastelee Polanyin löydöksiä yhteisön näkökulmasta. Hän tutki sitä miten hiljainen tieto saadaan esiin kehittämään organisaation toimintaa. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi kehittivät tiedon luomisen SECI-mallin joka perustuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä aikaansaatuun vuorovaikutukseen.

	Hiljaiseksi tiedoksi	Eksplisiittiseksi tiedoksi
Hiljaisesta tiedosta	Sosialisaatio	Ulkoistaminen
Eksplisiittisestä tiedosta	Sisäistäminen	Yhdistäminen

Taulukko 1. Tiedon konversio SECI –mallissa. (Nonaka & Takeuchi, tässä Hannula & Kukko & Okkonen 2003, 11.)

SECI -mallin mukaan hiljainen tieto jaetaan sosialisaation kautta toisten hiljaiseksi tiedoksi esimerkiksi työskentelemällä yhdessä. Olennaista on yhteinen kokemus. Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ja käännetään käsitteelliseen muotoon siten, että se on toisten ymmärrettävissä. Tähän liittyy tekniikoita, jotka helpottavat yksilöitä ilmaisemaan ideoitaan sanoina, käsitteinä, metaforina, tarinoina ja kuvina. Pääkeino on dialogi. Yhdistämisessä on kyse eksplisiittisen tiedon muuntamisesta monimutkaisemmaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Avainsanoina tässä vaiheessa on kommunikointi ja diffuusio sekä tiedon systematisointi. Tietoa levitetään koko työyhteisölle ja muutetaan ja liitetään vanhaan. Sisäistämisessä eksplisiittistä tietoa muunnetaan taas hiljaiseksi tiedoksi esimerkiksi yhdessä tekemällä. (Hannula & Kukko & Okkonen 2003, 11-12.)

Toimintaa ohjaa ylimmän johdon laatima visio, joka antaa suunnan koko tiedon luomiselle. Toiminnan osapuolet ovat vuorovaikutuksessa erityisesti yhteisesti määritellyssä tiedon luomisen kontekstissa, jota Nonaka tutkijakolleegoineen kuvaa käsitteellä ba. Tietovarannot muodostavat tiedon luomisen panokset ja tuotokset. Näiden tehtävien lisäksi tietovarannot, kokemukseräiset, käsitteelliset, systeemiset tietovarannot ja rutiinitiedon varannot mahdollistavat tiedon luomisen etenemisen. Nämä tietovarannot syntyvät SECI –prosessiin perustuvassa tiedon luomisessa ja ne



muodostavat myös uusien tiedon luomisen prosessien perustan. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 139-140.)

Nonakan ja tutkijakollegoiden mukaan SECI –prosessissa luotu uusi tieto sitoutuu prosessin aikana osaksi yhteistä tiedon luomisen kontekstia, ba:ta. Ba on informaation tulkinnassa keskeinen elementti. Ba on sekä ajattelun että toiminnan jaettu konteksti. Se viittaa aikaan, tilaan tai paikkaan, jossa informaatio tulkitaan, jotta siitä tulisi tietoa. Sille on ominaista paikallisuus sekä yhtäaikainen tilan tai paikan, ajan ja mielentilan yhdistyminen. Ba voi olla esimerkiksi toimisto, virtuaalinen tila ja mielentila. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 140.)

Alullepaneva ba kytkeytyy SECI –prosessin sosiaalistumisvaiheeseen. Siinä yksilöt työskentelevät yhdessä ja viestivät kasvokkain. Tässä uuden tiedon luomiseen sosiaalistumisen vaiheessa luodaan myös luottamuksen, huolenpidon ja sitoutumisen tunteet. Kokemusperäiset tietovarannot, taitotieto, vuorovaikutussuhteisiin liittyvä tieto ja tunteisiin liittyvä tieto syntyvät. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 141-143.)

Keskusteleva ba liittyy SECI –prosessin ulkoistamisen vaiheeseen, jossa organisaation jäsenet pyrkivät jakamaan hiljaista tietoa ja muuntamaan sen yhteiseksi, kollektiiviseksi ymmärrykseksi. Käsitteelliset tietovarannot, tuote- ja brandiominaisuudet sekä design syntyvät. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 141-143.)

Järjestävä ba voi toimia ajasta ja paikasta riippumattomasti yhdistäen, jalostaen ja systematisoiden edellisessä vaiheessa saatua eksplisiittistä tietoa vielä tarkemmaksi

eksplisiittiseksi tiedoksi. Systemiset tietovarannot, tietokannat, dokumentit, patentit ja lisenssit syntyvät. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 142-143.)

Strategisen tiedon luomisen mallin päämäärä on yhdistää tiedon luominen, tietovarannot ja konteksti ba toimimaan interaktiivisesti. Tämän toiminnan vision ja strategiset päämäärät laatii organisaation ylin johto. Keskijohdon vastuulla on SECI –prosessin, tiedon luomisen kontekstin, ba:n ja tietovarantojen yhdistämien siten, että ne saadaan toimimaan yhdessä ja tarkoituksenmukaisest. Tässä käsityksessä koko organisaatio osallistuu vain strategian operatiiviseen toteuttamiseen, ei sen laatimiseen. (Nonaka & Takeuchi & Konno, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 138- 143.)

Nonakan ja Takeuchin hiljaisen, piiloisen tiedon muuntumisen teoriaa on kritisoitu. Tom D. Wilson on kritisoinut Nonakaa ja Takeuchia siitä, että he ovat tulkinneet väärin Polanyin käsitystä piiloisesta tiedosta ja käyttäneet sitä SECI –mallinsa oikeuttamiseen. Piiloinen tieto on Wilsonin mukaan artikuloimaton prosessi, joka mahdollistaa arvioimisen havainnoitaessa maailmaa. Mutta koska kyse on havinnoinnin ”subliimeista” taustaprosesseista, niitä ei voi ”irrottaa” ja nostaa esille erillistä tarkastelua varten. Jos yksilö pystyy artikuloimaan uskomuksiaan ja käsityksiään, kyseessä ei ole piiloinen vaan implisiittinen tieto (implicit knowledge). Wilsonin mukaan Polanyin käsitys on, että vain hiljaisen tiedon ja ekplisiittisen tiedonväliin sijoittuva implisiittinen tieto on ulkoistettavissa ja että hiljainen tieto säilyy aina hiljaisena (Wilson, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 145). (Wilson, tässä Huotari & Lindström 2002, 21.)

Scott Cookin ja John Brownin mielestä piiloinen ja eksplisiittinen tieto ovat täysin tiedon kaksi eri muotoa ja tyyppiä, eivätkä muutu toisikseen. Ne eivät ole heidän mielestään saman tiedon

variantteja, kuten Nonaka ja Takeuchi asian näkevät, vaan ne lähinnä täydentävät toisiaan. Tiedon eri tyypit ja niiden ilmenemismuodot ovat itsenäisiä. He erottavat neljä tiedon muotoa: sekä yksilöllä että ryhmällä on piiloista ja hiljaista tietoa. Yksikään näistä tiedon lajeista ei ole toiselle alisteinen tai toisen synnyttämä. Tämän vuoksi tiedon jokaisella eri tyypillä on organisaation työnteossa oma roolinsa ja merkityksensä. Tulee tehdä selvä ero tiedon lajien välillä, jotta ymmärtäisimme ryhmän ja yksilön erilaista ”tietotyötä”. Heidän mielestään tiedon luominen on tiedon (knowledge) ja tietämisen (knowing) välisen vuorovaikutuksen tulos, jota he kutsuvat generatiiviseksi tanssiksi (Cook & Brown, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 145). (Cook & Brown, tässä Huotari & Lindström 2002, 75-76.)

### **3.3. Organisaatiomuodot**

Organisaatioita on monenlaisia. Linjaorganisaatio on klassinen, byrokraattinen organisaatio. Linja tarkoittaa ylhäältä alas kulkevaa komentoketjua. Viime vuosisadan yleisin metafora organisaatiolle oli järjestelmä tai organismi. Jotkin organisaation osat kasvavat ja jotkin pienenevät tai kuolevat. Metaforan taustalla on systeemiteoria, jonka mukaan kokonaisuus koostuu osasysteemeistä. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 17.)

Stählen ja Grönroosin mukaan tietopääomaa ei voi tarkastella ilman että tarkasteltaisiin yritysten toimintaympäristön luonnetta. He jakavat toimintaympäristöt mekaaniseen, orgaaniseen ja innovatiiviseen. Jotta yritys kykenee hallitsemaan tietopääomaansa, sen on tiedettävä miten osaamisen, suhteiden ja tiedon virtauksen kokonaisuutta hallitaan. (Stähle & Grönroos 1999, 81.)

## **Mekaaninen yritys ympäristö**

Tunnusmerkit:

Tavoite	hallittavuus, pysyvyys
Tieto	täsmällistä, määriteltyä
Vaikutussuhteet	asemasta määräytyviä
Tiedon virta	yksisuuntainen
Hallinnan väline	johdon määräykset, ohjeet

Mekaanisessa järjestelmässä pyritään mahdollisimman yksiselitteisiin ennalta määrättyihin tulkintoihin ja systeemiä hallitaan yhtenäisen tiedon ja määriteltyjen vaikutussuhteiden avulla. (Stähle & Grönroos 1999, 82-88.)

## **Orgaaninen yritys ympäristö**

Tunnusmerkit:

Tavoite	hallittu kehitys
Tieto	kokemusperäistä, piilevää
Vaikutussuhteet	vastavuoroisia, konsensukseen pyrkiviä
Tiedon virtaus	edestakaisin
Hallinnan väline	dialogi, yhdessä sovitut toimintamallit, itsearviointi

Orgaanisessa toimintaympäristössä yksilöiden välinen kommunikaatio toimii koko yrityksen kehittymisen avaimena. Mitä enemmän yrityksessä edellytetään oma-aloitteisuutta, sitä syvällisemmin henkilöstön tulee sisäistää yrityksen visio, arvot ja strategia. (Stähle & Grönroos 1999, 92-100.)

## Dynaaminen yritysympäristö

Tunnusmerkit:

Tavoite	jatkuva innovointi
Tieto	intuitiivista, potentiaalista
Vaikutussuhteet	spontaaneja, verkostomaisia
Tiedon virtaus	kaoottinen
Hallinnan väline	verkostovalmiudet

Dynaaminen toimintaympäristö vaatii paljon spontaanisuutta, paljon avoimuutta ja paljon informaation vaihtoa. (Stähle & Gröönroos 1999, 104-107.) Yritys tulee nähdä kolmiulotteisena järjestelmänä, jossa sen mekanistisella (taloushallinto, logistiikka), orgaanisella (laatujohtamisjärjestelmät) ja kaoottisella (kehittämistyö) luonteella on oma tehtävänsä kilpailukyvyn tuottamiseksi. Yrityksen kolmiulotteisen luonteen ymmärtäminen on välttämätöntä, jos yritys haluaa hallita tietopääomaansa. Yrityksen tietotaito järjestelmän kaikkien osien suhteen on arvokasta, mutta innovaatioiden kannalta arvokkainta on organisation kyky toimia kaaosta hyödyntävänä systeeminä. (Stähle & Gröönroos 1999, 70-71.)

Organisaatiotutkija Gareth Morgan jakaa organisaatiot samantyyppisesti Stählen ja Gröönroösin kanssa byrokraattisiin organisaatioihin, matriisiorganisaatioihin projektiorganisaatioihin sekä löyhästi kytkettyihin orgaanisiin verkostoihin. Matriisiorganisaatiossa osastojen välinen yhteistyö organisoidaan ja rakenne järjestetään asiakaslähtöisesti. Eri osastot tekevät yhteistyötä tuotteen tai palvelun ympärille rakennetuissa prosesseissa. Pystyrakenteen rinnalle rakennetaan vaakarakenne, mistä on syntynyt nimitys matriisi. Projektiorganisaatiossa kootaan tiimi tai työryhmä jotakin projektia tai tehtävää varten. Löyhästi kytketty orgaaninen verkosto syntyy suunnittelematta. Tällainen rakenne on emergentti, se syntyy jossakin tilanteessa johonkin tarpeeseen. Tällainen organisaatio ei ole hyvin järjestetty organismi, vaan sen tunnusmerkkejä ovat kaoottisuus ja dynaamisuus. Uuden tiedon luomiselle tällainen organisaatio- tai

verkostoympäristö on hedelmällinen. (Morgan, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 18-19.)

Jos tarkastelemme yleisiä kirjastoja organisaationäkökulmasta, yleisiä kirjastoja voi luonnehtia matriisiorganisaatioiksi. Mekaanisen toimintaympäristön osuus (lait, taustakunnan ohjeet, määräykset) on tällä hetkellä aika suuri. Kirjasto on myös joiltakin osin orgaaninen toimintaympäristö ja selvitäkseen muutospaineista orgaaniselle toimintaympäristölle ominaisten piirteiden tulisi lisääntyä. Esimerkiksi osastojakojen sijaan toimintoja on ryhdytty katsomaan prosessien tai sisältöjen kautta, joka edellyttää aivan uudentyyppistä ajattelua koko henkilökunnalta.

Orgaanisessa toimintaympäristössä yksilöiden välinen kommunikaatio toimii koko yrityksen kehittymisen avaimena, jossa suhteiden ja linkkien spontaani muodostuminen ja tiedon epämääräisyys ovat lisääntyneet. Työtehtävät myötäilevät paljon tilanteita ja niiden tuottamia muutoksia, eikä kaikkiin tilanteiden tuottamiin haasteisiin ole olemassa ohjekirjaa ja suoraa vastausta. Orgaanisessa ympäristössä on jatkuvasti arvioitava omaa toimintaa ja kyettävä tekemään parannuksia. Se on systeemi joka pystyy uudistamaan itseään sisältäpäin. Vaikutusvaltaa on osittain siirretty henkilöstölle. Hierarkioita on purettu ja rakenteita muutettu tiimi-, prosessi-, ja projektipohjaisiksi. On haluttu vahvistaa ja tiivistää työntekijöiden välistä riippuvuutta ja keskinäistä yhteyttä eli synnyttää yhteistä vastuuta työn tekemisestä ja tuloksesta. (Stähle & Grönroos 1999, 89-100.)

Orgaanista ympäristöä kehittää vain tieto, joka on syntynyt dialogissa. Ihmiset luovat merkityksiä yhdessä, ja vain riittävän yhtenäisten tulkintojen pohjalta he pystyvät vahvistamaan toiminnallaan yrityksen strategisia linjauksia ja kirkastamaan yrityskuvaa. Mitä enemmän informaatio saadaan

virtaamaan edestakaisin (horisontaalisesti) ihmisten välillä siten, että kumpikin osapuoli vaikuttaa yhtä paljon yhteisen tulkinnan muodostumiseen, sitä enemmän systeemillä on uudistumiskykyä. Kehitys riippuu täysin informaatiovirran suunnasta ja voimakkuudesta. Mitä enemmän yrityksessä edellytetään oma-aloitteisuutta, joka syntyy dialogin kautta, sitä syvällisemmin henkilöstön tulee sisäistää yrityksen visio, arvot ja strategia. (Ståhle & Grönroos 1999, 92-93.)

Etsin luvussa 5 lähemmin vastausta kysymykseen, mitä pitäisi tehdä ja kuinka johtaa, mikäli halutaan muuttaa kirjastojen organisaatiota orgaanisemmaksi.

### **3.4. Organisaatiot ja verkostoituminen**

Verkostot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa: ne ovat sosiaalinen kudokse, joka yhdistää ihmisiä toisiinsa. Verkosto koostuu solmuista (node) ja niitä yhdistävistä linkeistä (link). Verkosto koostuu osapuolista ja toimijoista (actor), joita voivat olla yksittäiset ihmiset tai organisaatiot tai vaikkapa valtiot. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 19.)

Verkoston piirteitä ovat muun muassa sen suuruus, tiheys, siteiden vahvuus, jäsenistön keskinäinen samankaltaisuus ja maantieteellinen hajaantuminen. Pienet, kiinteät verkostot, joissa jäsenet tuntevat toisensa hyvin, tarjoavat vahvaa tukea yksilön identiteetille. Ne voivat toisaalta olla muutoksen keskeinen este. Joustavammat ja löyhemmät verkostot voivat olla tehokkaita tiedonvälityksessä. Ne voivat tukea uusien ratkaisujen ja valintojen tekemistä paremmin kuin kiinteät suku- ja ystävyysverkostot. (Kopakkala 2005, 35.)

Organisaation voidaan ajatella koostuvan useanlaisista, limittäisistä verkostoista. Sellaisia saattavat olla esimerkiksi tehtävä-, innovaatio- ja suhdeverkostot. Tehtäväverkostot ovat

olemassa työtehtävien tekemistä varten. Innovaatioverkostoissa syntyy, luodaan kehitetään ja levitetään uusia ajatuksia ja toimintamalleja. Suhdeverkostoissa luodaan, kehitetään ja pidetään yllä työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Ståhlen ja Grönroosin mukaan dynaamisessa toimintaympäristössä organisaation rajat hämärtyvät: alihankkijat, partnerit ja yhteistyökumppanit muodostavat moniulotteisen verkoston. Suhteet ja yhteydet ovat monitahoisia ja –tasoisia, ja tapahtumien kulkua ei voi ennalta määrittellä. Linkkien ja yhteyksien muodostus on spontaania, ei ulkoapäin ohjaitua. Tällä tavalla syntyneelle verkostolle on tyypillistä, että tieto virtaa nopeasti ja on avoimesti kaikkien saatavilla. Kun verkostot yhdistävät eri aloilla toimivia ihmisiä, ne luovat innovaatioita mahdollistavia rajapintoja. Organisaatioiden sisällä verkostoituminen parantaa kokonaisuuksien hallintaa. (Ståhle & Grönroos 1999, 100-107.)

### **3.5. Konstruktivistinen oppimiskäsitys**

Nykyisin aikuisten oppimisesta puhuttaessa nojaututaan yleensä konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppiminen on oppijan aktiivinen tiedon konstruointiprosessi. Oppiminen ei ole tiedon passiivista vastaanottamista vaan oppijan aktiivista kognitiivista toimintaa, jossa hän tulkitsee havaintojaan ja uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. Tällä tavalla hän rakentaa jatkuvasti kuvaa maailmasta ja sen ilmiöistä. Oppija ei siis ole tyhjä astia, joka täytetään tiedolla vaan aktiivinen merkityksiä etsivä ja niitä rakentava toimija. (Tynjälä 1999, 37-38.)

Ihminen luo hankkimastaan ja saamastaan informaatiosta tulkintansa avulla omat konstruktionsa. Nämä konstruktiot syntyvät niistä merkityksistä, joita ihminen antaa tulkitessaan informaatiota. Tässä informaatiosta oman tulkinnan pohjalta rakennettua merkitystä kutsutaan tiedoksi. Tietoa ei



voi siirtää suoraan ihmiseltä toiselle, vaan ymmärryksen täytyy syntyä vastaanottajan ajattelun kautta tapahtuvan informaation tulkinnan ja siitä syntyvän merkityksen rakentumisen kautta. Tästä seuraa, että sama asia voidaan käsittää (tulkita) monella tavalla. (Leskelä 2005, 67.)

Rutiinien ja käytäntöjen muuttaminen edellyttää, että toimintaa tarkastellaan reflektiivisesti eli itsearvioivasti. Reflektointi on väline, jonka avulla yksilön toiminnan taustalla olevia käyttöteorioita voidaan saada näkyviksi ja paremmin yksilön tietoisuuteen. Itsereflektio edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, omien pyrkimysten ja motiivien ottamista tarkastelun kohteeksi. (Leskelä 2005, 74; Rauste-von Wright & von Wright & Soini 2003, 68; Ruohotie 1996, 35.)

Mezirow antaa reflektiolle kolme funktiota: toiminnan ohjaaminen, tuntemattoman jäsentäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja aiemman tiedon perusteiden uudelleenarviointi. Kriittisessä reflektiossa on keskeistä viimeksi mainittu funktio eli omien merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-odotusten pätevyyden arviointi sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkiminen. Merkitysperspektiivi tarkoittaa niiden olettamusten kokonaisuutta, joista tietyn kokemuksen merkityksen tulkinnan viitekehys muodostuu. Kriittinen itsereflektio on yksilön monien merkitysperspektiivien kriittistä arviointia. Kriittinen itsereflektio sisältää kritiikkiä niitä tulkintaperiaatteita kohtaan, jotka ohjaavat yksilön ajattelua ja toimintaa. Tällöin reflektointi voi johtaa merkittävään uudistumiseen. Tästä uudistumisprosessista käytetään termiä uudistava oppiminen. (Leskelä 2005, 75; Mezirov 1995, 8.)

Merkittävät aikuisiän oppimiskokemukset sisältävät aina kriittistä reflektiota. Se edellyttää tiettyä pysähdystä, jossa yksilö voi arvioida uudelleen omia merkitysperspektiivejään ja tarpeen

vaatiessa muuttaa niitä. Kriittinen reflektio ei koske toiminnan tapaa – miten-kysymyksiä – vaan syitä ja seuraamuksia: miksi –kysymyksiä. (Mezirow 1995, 30.)

Konstruktivistinen oppimiskäsitys sisältää kognitiivisten elementtien lisäksi yksilön tunnepuolen ja tiedon sosiaalisen rakentumisen. Tätä korostaa erityisesti sosiokonstruktivistinen tai sosiaalisen konstruktivismiin suuntaus. Tässä suunnassa painotetaan sosiaalisten yhteyksien vaikutusta tietorakenteiden muotoutumiseen. Ihminen oppii aina yhteydessä muihin ihmisiin ja oppiminen tapahtuu yhteisen tekemisen kautta ja osallistamalla historiallisesti muotoutuneisiin yhteisiin käytäntöihin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ihminen voi ulkoistaa omaa ajatteluaan, saada reflektion aineksia muilta, saada sosiaalista tukea tai antaa sitä toisille. Konstruktivistisissa oppimisympäristöissä keskeisiä työmuotoja ovat yhteistoiminnalliset opiskelumuodot, joissa vartavasten järjestetään mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, keskusteluun ja erilaisten tulkintojen esittämiseen. (Leskelä 2005, 67; Tynjälä 1999, 164; Viitala 2005, 137.)

Konstruktivistiseen näkemykseen liittyy ajatus tiedon suhteellisuudesta; tieteen totuudet nähdään suhteellisina kunakin aikana käytettävissä olevan tutkimustiedon pohjalta. Tieteen edistystä ei saavuteta vain uusien löydösten kautta, vaan keksimällä uusia tapoja käsitteellistää ja jäsentää olemassa olevaa tietoa. (Ruohotie 1998, 12.)

Oppimaan oppimisen taidon merkitys on korostunut tiedon räjähdysmäisen nopean kasvun myötä ja ammattikuvien muuttuessa pysyvistä koko ajan muuttuviksi. Kehityksessä mukana oleminen edellyttää taitavia oppijoita, jotka pystyvät laajentamaan ja uusintamaan tietojaan eli hallitsemaan oppimisen taitoja. (Ruohotie 1998, 12.)

### 3.6. Osaaminen ja asiantuntijuus

Työelämän ja oppimisen tutkimus tarkastelee taitojen hankkimista kavalifikaatio –käsitteen avulla. Taito on silloin ymmärretty kyvyksi toimia ennalta määriteltyjen teknisten tai praktisten sääntöjen mukaisesti. Toiminnan onnistumista voi arvioida esineellisestä maailmasta tulevan palautteen avulla: vastaako suoritus mallisuoritusta tai täyttääkö tuote virheettömän mallikappaleen vaatimukset. Pelkkä taitojen hallinta ei kuitenkaan riitä muuttuvassa ympäristössä ja kvalifikaation käsite käy analyyttisenä käsitteenä riittämättömäksi, koska se on staattinen, perustuu perspektiiviseen ennaltamääräytymiseen, on teollisen ajan funktionaalisen työnjaon tuottama ja sitoutuu yksittäisen työntekijän ominaisuudeksi. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23.)

Osaaminen on taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa (perheessä, organisaatiossa), relationaalisesti. Osaamisessa opiskelulla ja kokemuksella hankittu tieto ja taito otetaan käyttöön. Osaaminen ei ole tietoa (knowledge) päätetilana, vaan se on aktiivista ja dynaamista tietämistä (knowing), jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät (Sveiby, tässä Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24). Tietoja ja taitoja sovelletaan sosiaalisessa kontekstissa, työpaikalla, jolloin osaamisesta saadaan palaute tältä viiteryhmältä. Voidaan sanoa, että taitoja käytetään esineiden maailmassa, osaamista sovelletaan sosiaalisessa maailmassa. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24.)

Yksinkertainen määritelmä asiantuntijuudelle on, että se on korkeatasoiseen tietämiseen perustuvaa osaamista (Tynjälä & Nuutinen 1997, 184). Tällöin asiantuntija on korkeatasoisen tietämyksen omaava henkilö (Laitinen 2004, 28.) Raivolan ja Vuorensyrjän mukaan asiantuntijuus kehittyy osajalle, joka osaa tuloksetta tavalla uudelleen jäsentää olemassa olevia teknisiä, normatiivisia ja sosiaalisia sääntöjä ongelmanratkaisutilantessa. Asiantuntijuutta ei voi suoraan siirtää henkilöltä toiselle. Asiantuntijuuden perusta rakentuu pitkäjänteiselle koulutukselle, harjaantumiselle ja oivallukselle. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24.)

Raivola ja Vuorensyrjä esittävät, että kun tiedoista ja taidoista edetään asiantuntijatason osaamiseen (kompetensseihin), rakennusaineiksi tarvitaan seuraavat komponentit:

- eksplisiittinen deklaraatiivinen tosiasiatieto
- taidot ; hiljainen tieto
- kokemukset ; hiljaisen tiedon lähde
- toiminnan arvoperusta ja työyhteisön eettiset periaatteet
- jäsenyys ja toimintataito sosiaalisissa verkostoissa

(Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24-25.)

Asiantuntijuus on nykyisten käsitysten mukaan muuttuvaa ja sen tuottamisen keskeinen menetelmä on oppiminen. Launisen ja Engeströmin mukaan asiantuntijuutta ei ole enää mielekästä määritellä yhden asiantuntijayksilön tai asiantuntijaryhmän pysyväksi ominaisuudeksi. Asiantuntijuuden hahmottaminen yksilön taitoina ja osaamisena tuottaa mahdottomia yksilöön kohdistuvia kouluttautumisen- ja oppimisvaatimuksia. Asiantuntijuus voidaankin määritellä ylikysilöllisenä ja systeemisenä eli verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista yhdessä uusia, muuttuvia ongelmia ja silloin se nähdään toiminnan ominaisuutena. Tällöin asiantuntijuudessa on kyse toimijajoukon tiedollisista yhteyksistä, yhteisestä kielestä ja yhteisistä merkitystenannon ja tulkinnan tavoista. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 5; Laukka-Sinisalo 2006; Launis & Engeström 1999, 66.)

Asiantuntijuus voidaan jakaa rutiini- ja adaptiiviseen asiantuntijuuteen. Rutiiniasiantuntijuudella tarkoitetaan tuttujen ongelmien nopeaa ja täsmällistä ratkaisua. Adaptiivisella asiantuntijuudella

tarkoitetaan tarkoituksenmukaista toimintaa uusissa tilanteissa. Adaptiivisen asiantuntijuuden kehittäminen oppimisena edellyttää:

- vaihtelevien, monimutkaisten, osin ennustamattomien ongelmien ratkaisua
- tehtävän suorittamiseen liittyvä henkilökohtaista merkityksellisyyttä
- vuorovaikutusta ja keskustelua muiden oppijoiden kanssa
- omien ajatusten selittämistä ja havinnollistamista muille
- omien ajatusten integroimista erilaisiin ja vastakkaisiin ajatuksiin
- ongelmatilanteiden vapaata tutkimista ilman suorituspainetta
- oppimisen suuntaamista menestymisen sijasta ymmärtämiseen ja sen syventämiseen  
(Hatano & Iganaki 1992, tässä Hakkarainen & Järvelä 1999, 241-243.)

### **3.7. Organisaation oppimisen edellytykset**

Organisaation oppimista on määritelty muun muassa kasvuna organisaation tiedoissa ja ymmärryksessä koskien organisaatiota itseään, sen ympäristöä sekä näiden välisiä suhteita. Organisaation oppiminen näkyy sen kyvyssä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaa sen mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation palveluksessa olevien ihmisten kykyä. Organisaation oppimisesta puhuminen on osittain perusteltua sen takia, että oppiminen näkyy liikeidean, strategioiden, toimintamallien, järjestelmien, rakenteiden, tuotteiden ja palvelujen muutoksena ja kehittymisenä. Ne ovat toiminnan peruselementtejä. Ne ovat osittain myös yksittäisistä organisaation jäsenistä riippumatonta, objektivoitunutta todellisuutta. (Viitala 2005, 52-53.)

Organisaatioiden oppiminen ei ole suinkaan aina samanlaista. Paitsi oppimisen kohde ja tulokset, myös oppimisen syvyys ja laajuus vaihtelevat. Oppiminen voi tapahtua olemassaolevien ajatusmallien sisällä tai se voi kyseenalaistaa ja uudistaa myös toimintaa ohjaavia ajatus- ja toimintamalleja. (Viitala 2005, 53.)

Oppivan organisaation lähtökohta on ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään innovatiivisuutta (Ojala 2000, 163). Oppiva organisaatio on tulevaisuudenkuva tai toimintaihanne, jota kohden yhä useammat organisaatiot pyrkivät (Ruohotie 1996, 43). Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisesti (Sarala 2000, 8). Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaalakka 2000, 51).

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka alinomaan muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppiva organisaatio –termi kuvaa organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. (Ruohotie 1996, 40.)

Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tulee olla nopeampaa kuin kilpailijoiden. Senge on nimennyt viisi oppivan organisaation osatekijää tai taitoa, jotka hän

näkee tärkeinä. Nämä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. (Senge 1990, tässä Sarala 1997, 60; Sydänmaalakka 2000, 54.)

1. **Systeemiajattelu** on kokonaisuuksien ja asioiden vuorovaikutussuhteiden näkemistä. Ihmiset ovat tottuneet näkemään asiat lineaarisesti ja pysyvästä perspektiivistä. Todellisuus ei kuitenkaan koostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista. Systeemiajattelu tarkoittaa, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Yhden asian muuttaminen saattaa vaikuttaa hyvin moniin muihin asioihin. On opittava hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia.

2. **Itsehallinta** (persoonan hallinta, itsensä johtaminen). Rakennettaessa oppivaa organisaatiota, työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kasvuunsa ja oppimiseensa. Tällainen itsehallinta on elinikäinen ja muuttuva prosessi. Yksilön oppiminen ei takaa oppivaa organisaatiota, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla. Organisaatiot madaltuvat ja hierarkiat puretaan, minkä seurauksena yksilöiltä odotetaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Johtaminen delegoidaan yksilöille ja tiimeille. Tärkeää on keskittyä oleelliseen ja nähdä todellisuus selkeästi. Muita tärkeitä ominaisuuksia on sitoutuminen työhön, aloitekyky, vastuuntunto, omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja jatkuva kehittäminen. Organisaatiot osaavat yleensä hyödyntää melko vähän henkilöstönsä energiaa ja henkistä kapasitettia.

3. **Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit**. Sisäiset mallit määrittävät, miten ihmiset näkevät maailman ja he toimivat tietyssä tilanteessa. Nämä mallit ovat usein tiedostamattomia ja rutiineiksi muuntuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Nämä ajattelu- ja toimintamallit luovat organisaation jaetun viitekehysten. Organisaation kulttuuri ja arvot ovat osa tätä viitekehystä. Usein tällaiset rutiinit ja oletukset estävät uusien ja ehkä parhaiden työn kehittämistä koskevien

ideoiden toteuttamisen. Sisäiset mallit on tiedostettava. Ne on aika ajoin tehtävä näkyviksi ja testattava niiden oikeudellisuus nykyisessä tilanteessa. On tärkeää että organisaatio institutionalisoi reflektiota ja ajatusmallien tutkimista tukevia käytäntöjä.

4. **Yhteinen visio** varmistaa, että ihmiset ovat menossa samaan suuntaan. Visio tulee jakaa koko organisaation kanssa. Yhteisen vision rakentaminen on jatkuva prosessi, jossa ihmisten käsitystä yhteisestä tulevaisuudesta muovataan ja selkeytetään. Yhteiseen käsitykseen voidaan päästä vain asioiden yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun avulla. Vision tulee olla selkeä, jotta se ohjaa koko organisaation toimintaa myös osaamisen kehittämisen suhteen.

5. **Tiimioppiminen.** Oppivat tiimit ovat ryhmiä, jotka pystyvät saavuttamaan asioita, joihin yksilöt eivät pystyisi. Tiimi ei siis tässä tapauksessa rajoitu ahtaasti tiimin kriteerit täyttäviin ryhmiin vaan tarkoittaa mitä tahansa ihmisten muodostamia tiiviitä yhteisöjä, joilla on organisaation sisällä yhteinen tehtävä ja tavoitteita saavutettavana. Tiimien oppiminen on ratkaisevaa sille, minkälaista tulosta tiimi kykenee tekemään. Tiimioppimisen perustana on yhteinen kieli, joka muokkautuu kollektiivisesti ryhmässä. Tiimioppiminen perustuu vahvasti dialogin ja keskustelun osaamiseen. Dialogissa ryhmän jäsenet luovat uutta ja jäsentävät todellisuutta eteenpäin vievällä tavalla. Se tuottaa yhteistä ja yksilötason oppimista. Tiimioppiminen on taito, jota voidaan kehittää. Myös ristiriidat ja niiden avoin käsittely voivat johtaa uusiin ja luoviin ratkaisuihin tiimitoiminnassa. (Senge 1990, tässä Ruohotie 1996, 42; Sarala 1997, 60-62; Sydänmaalakka 2000, 54-5; Viitala 2005, 40-46.)

Senge esittelee toimintaperiaatteita, joiden mukaan toimimalla voidaan pyrkiä hallitsemaan käytännön organisaatiotoimintaa:



Avoimella toiminnalla ja tiedonkululla yritetään vähentää organisaation sisäisten valtaryhmittymien haitallista kilpailua, jota esiintyy perinteisissä organisaatioissa. Perinteiset organisaatiot ovat Sengen mukaan valtapoliittisia ympäristöjä, joissa on kyse valtataistelusta ja autoritäärisestä toimintatavasta. Sen sijaan tulisi pyrkiä tekemään sitä, mikä on oikein, eikä sitä mitä joku yksittäinen valtaryhmittymä haluaa. Avoimella toiminnalla pyritään tiimitoiminnan kautta vaikuttamaan myös sisäisten mallien yhteiseen muodostamiseen. (Senge 1990, tässä Sarala 1997, 62.)

Paikallisuus tarkoittaa valtuuksia ja vastuun antamista työntekijöille. Oletuksena on etä yleisesti jaettu näkemys, visio, voi silloin joustavasti ohjata toimintaa nopeasti muuttuvien haasteiden edessä käytännön toiminnan tasolla. Tällöin oppijalla on itsellään vastuu tekemisistään, tunne, että hän pystyy itse vaikuttamaan. Johto voi keskittyä suurempien kokonaisuuksien hoitoon. (Senge 1990, tässä Sarala 1997, 62.)

Muutokset ovat mahdollisia, jos johto sitoutuu ja käyttää aikaansa kehittämishankkeiden eteenpäin viemiseen, sekä menneen ja menossa olevan toiminnan analysointiin ja kriittiseen reflektointiin. Oppivat organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia johtajia, suunnittelijoita, jotka suunnittelevat visioiden pääpiirteet, arvot, toiminnan tarkoituksen ja oppimisprosessin. He ohjaavat organisaation yhteistä visiota ja he suuntaavat oman ja organisaation huomion niihin systeemiin voimiin, jotka mahdollistavat kehityksen. Johtajat muodostavat ja hallitsevat luovan jännitteen vision ja todellisuuden välillä. Valmiita vastauksia ei tarvita, vaan kykyä uusien vastausten antamiseen. (Senge 1990, tässä Sarala 1997, 62-63.)

Tietotekniikka on oleellinen osa oppivan organisaation teknologiaa ja toimintakäytäntöä. Kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat kokonaan uudenlaisia toimintatapoja ja innovatiivisia ratkaisuja. (Senge 1990, tässä Sarala 1997, 63; Sydänmaalakka 2000, 57.)

Oppivan organisaation mallin taustalla on idealistisia oletuksia, jotka koskevat henkilöstön työhön sitoutumista, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halua, vallan delegointia ja johdon halua panostaa henkilöstön oppimiseen. Näinhän käytännössä ei ole: ihmisten työorientaatio on erilainen, monet näkevät ansiotyönsä hyvin välineelliseksi. Osa ihmisistä haluavaa vain ”olla” sen sijaan, että ponnistelisi oppiakseen uutta. Työpaikoilla oleva johtamiskulttuuri ei välttämättä suosi vallan jakoa eikä johdolle perinteisesti kuuluneiden asioiden delegointia. Henkilöstöä pidetään edelleen lähinnä kuluerinä monissa organisaatioissa. Oppiminen ja opiskelu sekä oman työn analysointi ja toiminnan rutiinien kyseenalaistaminen ovat aikaa vieviä ja ahdistaviakin prosesseja ja päivittäiset kiireet ”ajavat hyvien oppimisasioiden ohii”. (Sarala 1997, 64.)

Seuraavissa luvuissa tarkastelen kirjastolaitoksen johtamisen haasteita ja kirjastojen hiljaista tietoa.

## **4. TAPAUSTUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1. Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet**

Yleiset kirjastot eivät ole homogeeninen massa – vaan kooltaan erilaisia ja resursseiltaan eritasoisia. On pieniä kirjastoja, joissa yksi ihminen yrittää venyä moneksi ja on suuria kirjastoja,

joissa on pitkälle eriytynyt osasto- ja työnjako. Esimerkkikirjasto on Suomen suurimpia yleisiä kirjastoja, jossa on työssä noin 200 ihmistä ja jossa on isoimmista yksiköissä hyvin selvä osastojako ja eriytynyt työnjako. Kirjastojen erilaisuudesta johtuen ongelmat ovat erilaisia ja erisuuruisia, mutta oletan, että kirjastoissa on myös paljon yhteistä: muutospaineet ja lisääntyneet tehokkuusvaatimukset ja eläköityminen sekä erilaiset hallinnon ja seutumuutokset asettavat haasteita organisaatioiden uudistumiselle ja johtamiselle.

Haen vastauksia kirjastojen johtamisen ongelmiin kokemuksellisen tiedon siirron edistämiskäytännöistä ja mietin oppimista edistäviä käytäntöjä. Edellä mainitut esiintyvät yleensä yhtäaikaan ja ovat useimmiten sama asia. Eli rajaan työni työyhteisössä tapahtuvaan oppimiseen, jätän ulkopuolelle erilaiset työn ulkopuoliset koulutukset ja kurssit sekä varsinaisen oppisopimuksellisen työssä oppimisen. Ongelmista nostan erityisesti esille henkilöstön ikääntymisestä johtuvaan vinoutuneeseen henkilöstörakenteeseen ja mietin toimenpiteitä asian ratkaisemiseksi

Osaamisen johtamisen luonne edellyttää monitieteistä lähestymistapaa (Williams, tässä Viitala 2004b, 36). Vaikka oma tieteenalani käyttää termiä tietojohdaminen ja määrittelee sen omasta näkökulmastaan, otin vapauden, korostaakseni organisaation inhimillistä osaamista ja sen johtamista, käyttää termiä osaamisen johtaminen ja tarkastella sitä itseäni kiinnostavasta näkökulmasta. Käyttämäni kirjallisuus on lähinnä liiketaloustieteen, kasvatustieteen ja hallintotieteen alalta. Sovellan muilla tieteenaloilla saatuja tuloksia ikäänkuin työkalupakiksi kirjastoille.

Knowledge management -käsitteestä on tehty informaatiotutkimuksen laitoksella yksi pro gradu – työ.<sup>1</sup> Muuten aiheesta on kirjoitettu informaatiotutkimuksen piirissä aika vähän. Oppivasta organisaatiosta ja kirjastoista on kirjoitettu muutamaa artikkelia lukuunottamatta tuskin mitään.

#### **4.2. Tapauskirjaston esittely**

Seuraavassa tarkastelen tutkimukseni tapausesimerkkiä, Tampereen kaupungin-kirjastoa. Esittelen tapauskirjaston tämän hetkisen henkilökuntatilanteen ja henkilöstösuunnitteluun liittyviä ongelmia. Käsittelen työssäni erityisesti hiljaista tietoa ja mietin toimenpiteitä, mitä hiljaisen tiedon siirtämiseksi pitäisi tehdä.

Hiljaisen tiedon –käsite tuo kokemuksellisen tiedon kunniaan: on ollut aikoja, jolloin kokemusta ei ole oikein arvostettu eikä sitä ole otettu käsitteellisen analyysin ja tutkimuksen kohteeksi. Tietokoneistumisen aikana tietoteknisen osaamisen arvostus meni äärimmilleen ja väheksyttiin vanhanaikaista kokemusta ja sitä pidettiin jopa esteenä kehitykselle. Esko Kilpi toteaaakin Tietopalvelulehdessä, että muutama vuosi sitten vain nuoria työntekijöitä pidettiin arvokkaina ja että tämä vääristi työyhteisöjen sisäistä logiikkaa (Berg 2003, 6). Kokeneet kirjastonhoitajat menettivät paljon itsetuntoaan ja sokaistuivat näkemästä omia kykyjään ja omaa osaamistaan. Nyt tilanne on rauhoittunut – osataan jo toimia tietokoneiden kanssa ja on huomattu että onnistunut tiedonhaku tapahtuu viime kädessä omassa päässä.

Käytän tässä arkipäiväistä ja yksinkertaista esimerkkiä kokeneen kirjastonhoitajan asiantuntijuudesta. Aikuinen asiakas tulee hakemaan tietoa Arto Paasilinnasta. Kokematon kirjastonhoitaja lähtee tekemään laajaa hakuja: käy läpi kirjaston tietokannan, lehti- ja muita

tietokantoja ja aikaa kuluu. Kokenut kirjastonhoitaja sen sijaan kysyy heti, mitä tarkoitusta varten tietoa halutaan ja kuultuaan, että kyseessä on peruskoulun seitsemäs-luokkalaisen esitelmä, hän hoitaa asian muutamassa minuutissa.

Toinen käytännön esimerkki on, kun kirjastoharjoittelija ihmettelee, miksi valitsin juuri tietynlaisen hakutavan ja että mistä sen tietää ja minä vastaan, ei sitä tiedäkään, sen oppii. Työpaikkakouluttajana opettaessani tiedonhakua kirjaston työntekijöille olen miettinyt esimerkiksi vastausta juuri tähän kysymykseen, mitä tietoja ja taitoja tarvitsin, että valitsin jonkun hakutavan. Vastaus oli vaikea – tietoa omasta tietokannasta, tietoa kokoelmiasta, asiakkaan kysymys, asiakkaan persoona. Yksiselitteistä vastausta ei hetkessä anneta tai herää kysymys, voiko sitä antaa ollenkaan. Tässä ollaan kokemuksen, asiantuntijuuden, hiljaisen tiedon lähteillä.

Hiljaisesta tiedosta puhutaan kaiken kokemuksellisen tiedon yhteydessä. Mutta väitän, että kirjasto on ollut ja on edelleen erityislaatuinen hiljaisen tiedon tyyssija. Käytän tässä fraasia: kirjasto on ihmiskunnan muisti. Muistia ovat kirjastoissa oleva aineisto, ennen kortistot, nyt koneelliset tietokannat, mutta myös kirjastonhoitajan oma muisti. Kirjasto on ollut täynnä hiljaista tietoa – ennen tietokoneita kirjastonhoitaja teki omassa päässään hyvin paljon sitä mitä tietokone tekee nyt ja kirjastonhoitaja joutui muistamaan paljon koska nykyaikaisessa mielessä ei kehittyneitä hakuvälineitä eikä tietokantoja ollut. Kirjastonhoitajan omassa päässä oli ja on eräänlainen tietokanta, joka enterin painalluksen jälkeen tekee mitä luovempia hakuja kääntäen asiakkaan pyytämän kirjan ”Norsu kylpyhuoneessa” koneen kielelle ”Virtahepo olohuoneessa”, Moniin kysymyksiin ei löydy vastausta vielääkään muualta kuin sieltä kirjastonhoitajan omasta päästä – esimerkiksi yksinkertainen pyyntö ”anna minulle hyvä kirja”! Siinä jos missä ollaan hiljaisen tiedon ja kokemuksen lähteillä.

Nyt pelätään kokemuksellisen tiedon häviävän työpaikoilta eläköitymisen myötä. Helsingin Sanomissa oli 4.12.2005 artikkeli ”Kirjastonhoitajien hiljainen tieto uhkaa kadota”. Artikkelissa ihmetellään, kuka vuoden kuluttua tunnistaa siltä seisomalta asiakkaan epävireisesti hyräilevän 1950-luvun iskelmänpätkän, kun kirkkonummelainen musiikkikirjastonhoitaja jää eläkkeelle. Siinä todettiin yksinkertaisesti : ”Ja kun kirjastonhoitaja jää eläkkeelle, katoaa valtava määrä hiljaista tietoa”. (Räihä 2004.)

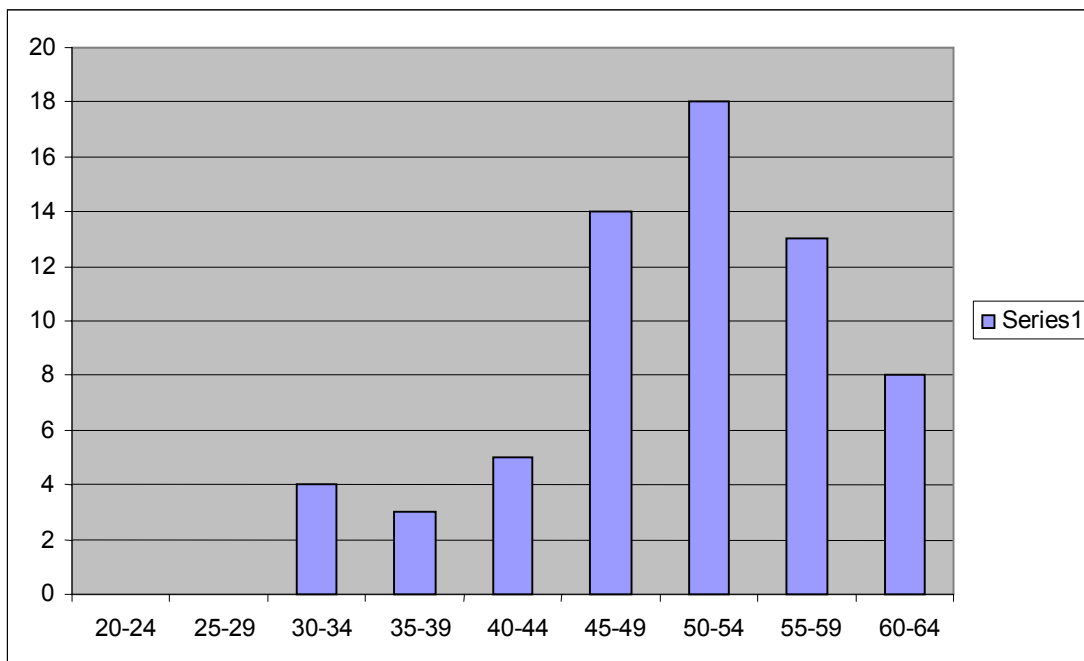
Puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä. Herää kuitenkin kysymys, voidaanko tätä tietoa siirtää ”tehokkaasti” vai pitääkö jokaisen oppia kaikki yrityksen ja erehdyksen kautta itse? Kenelle tietoa siirretään? Ikärakenne on vinoutunut monissa kirjastoissa niinkuin julkisella sektorilla yleensä. Esimerkiksi Tampereen kaupunginkirjaston ikärakenne ammattiryhmittäin on seuraava:

- Kirjastonhoitajat, tukipalvelut 56,2
- Kirjastonhoitajat, asiakaspalvelut 51,7
- Kirjastovirkailijat, tukipalvelut 50,8
- Muu henkilöstö, tukipalvelut 50,6
- Muu henkilöstö, asiakaspalvelut 48,1
- Kirjastovirkailijat, asiakaspalvelut 46,3

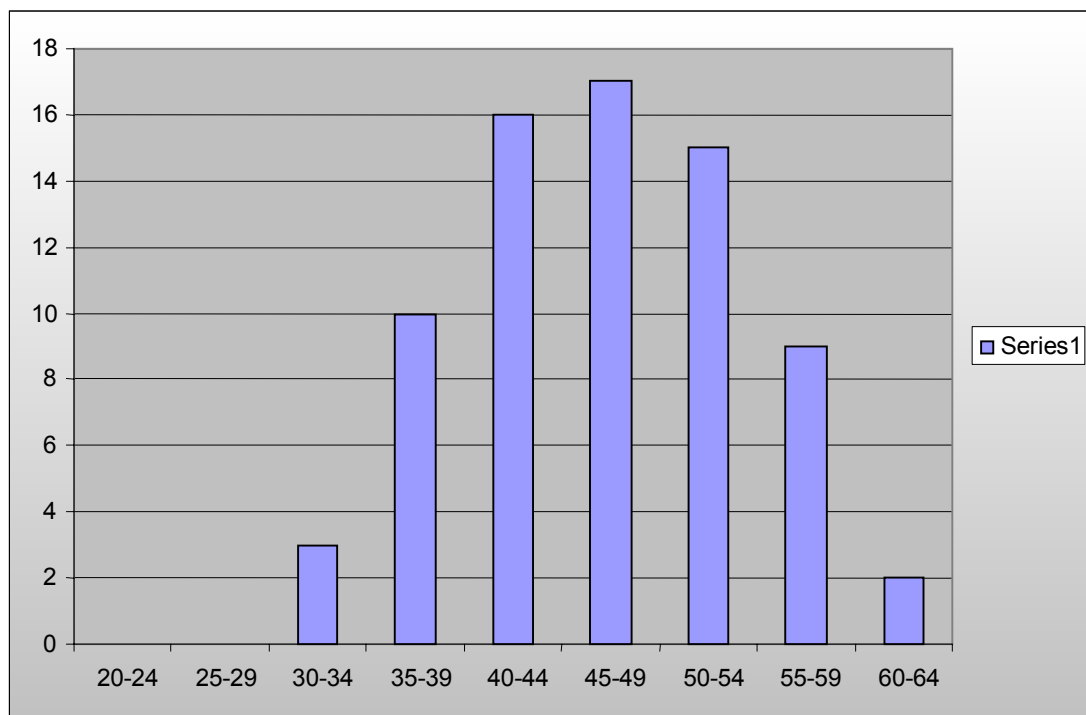
Kaikkien keski-ikä on 49, 2 vuotta.<sup>2</sup>

Pylväsdiagrammi Tampereen kaupunginkirjaston kirjastoammatillisen henkilökunnan ikäjakaumista osoittaa, että vähintään kirjastonhoitaja-tutkinnon suorittaneiden (Taulukko 2.) kohdalla Tampereella puuttuu kokonaan yksi sukupolvi. Alle 30-vuotiaita ei ole ollenkaan ja 30-44 –vuotiaita 65:stä on 12. Loput 53 henkeä ovat 45-64 - vuotiaita. Rakenne on hyvin vinoutunut, mikä lienee yleistä muissakin kirjastoissa.

Kirjastovirkailijoista tehty pylväsdiagrammi (Taulukko 3.) puolestaan osoittaa, että 30-39 –vuotiaita kirjastovirkailijoita on enemmän kuin kirjastonhoitajia. Kirjastovirkailijoita on eniten ikäryhmässä 45-49, kun taas kirjastonhoitajia on eniten ikäryhmässä 50-54. 72:sta. Kirjastovirkailijasta alle 40 –vuotiaita on 13.



Taulukko 2. Tampereen kaupunginkirjasto, vakinaisissa toimissa ja viroissa olevien vähintään kirjastonhoitaja -koulutuksen saaneiden korkeakoulututkinnon suorittaneiden ikäjakauma v. 2005.



Taulukko 3. Tampereen kaupunginkirjasto, vakinaisissa toimissa olevien kirjastovirkailijoiden ikäjakauma v. 2005.<sup>3</sup>

Kirjastonhoitajien jakauma on erittäin huolestuttava. Tässä luvussa mietin toimenpiteitä, joihin pitäisi ryhtyä. Uutta henkilöstöä ei tule kommunikoinnin piiriin. Sijaisia otetaan vähän. Vakituisten sijaisten pieni piiri on jo ikähaitarin ylemmässä päässä ja usein kiinnitetty pitkäaikaisiin sijaisuuksiin.

Kaupungin henkilöstöohjelmassa puhutaan ennakoivasta rekrytoinnista eli rekrytoinnilla pyritään paremmin vastaamaan alkavaan eläköitymiseen ja tiedon siirtämiseen eläköityvältä henkilöstöltä (Henkilöstöohjelma 2006).

Riitta Viitalan mukaan henkilöstösuunnittelu on laiminlyödyimpiä alueita henkilöstöjohtamisen alueella. Organisaatioissa suunnitellaan usein hyvin huolellisesti tulevaisuuden aikoja, uusia



tuotteita, palveluja, kohderyhmiä, investointeja koneisiin ja laitteisiin, toimintamalleja ja logistiikkoja. Se, mitä aiotaan tehdä on pääasiallisen tarkastelun kohteena. Se, minkälainen henkilöstö noiden aikomusten käytännön toteuttamiseen tarvitaan, jää usein huomion ulkopuolelle. (Viitala 2005, 233.)

Henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikajänteen henkilöstön rakenteen ja laadun muutosten ennakointia, niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. Sen lähtökohtana on organisaation toiminnan strateginen suunnittelu sekä siihen kytkeytyvät tavoitteet ja tarpeet. Henkilöstösuunnittelun pitäisi olla kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelua. Siinä johdon tulisi ennakoida kolme pääasiaa: henkilöstön osaaminen, henkilöstön määrä ja henkilöstön sijoittuminen ja kohdentuminen prosesseihin ja yksiköihin. (Viitala 2005, 234.)

Osaamisen johtaminen ilmenee henkilöstösuunnittelussa uusina kysymyksinä, joihin on systemaattisesti etsittävä vastauksia:

- Mitä osaamista organisaation suunnitelmat edellyttävät eri aikajänteillä?
- Mitä osaamista pidämme itsellä ja mitä ostamme ulkopuolelta?
- Kenellä tuota osaamista on?
- Paljonko organisaatiosta poistuu osaamista, joka voidaan ennakoida?
- Paljonko uusia osaajia tarvitaan?
- Mitä sellaisia toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää, jotka vaikuttavat osaamisen siirtämistarpeisiin tai uudistamistarpeisiin?
- Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat?

(Viitala 2005, 234.)

Organisaatioissa, joissa ikärakenne on vinoutunut ja painopiste ikähaitarin yläpäässä, joudutaan väistämättä tekemisiin aikaisempaa suurempien vaihtuvuuskustannusten kanssa. Osaamisen siirtäminen mahdollisesti isoltakin joukolta voi edellyttää jonkin ajan mittaista tuplamiehitystä avaintehtävissä ja sen myötä kasvavia henkilöstökustannuksia. Ne voivat silti tulla halvemmiksi kuin osaamisen äkkipoistuma organisaatiosta. Lisäksi rekrytoinnissa tulisi valita sopivasti erikikäisiä työntekijöitä, ettei ongelma toistu. Tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen on yksi osa henkilöstösuunnittelua. (Viitala 2005, 236.)

Tarkastelun kohteena oleva esimerkkikirjasto on tällä hetkellä monien kehityspaineiden alla. Kirjasto määrittelee prosessejaan ja siitä voi seurata muutoksia esimerkiksi osastorakenteissa. Samaan aikaan kirjaston ja kaupungin suhde muuttuu tilaaja-tuottaja –malliksi. Henkilöstön tarkkaa tarvetta tai sijoittumista on ehkä vaikea ennakoida, silti kirjaston olisi tehtävä mahdollisimman tarkka henkilöstösuunnitelma ja määriteltävä keskeiset osaamiset.<sup>4</sup> On määriteltävä mitä osaamista on ja mitä tulevaisuudessa nykyisen tietämyksen mukaan tarvitaan (osaamiskartoitukset). On tarkoin analysoitava nykyinen henkilöstörakenne ja kirjaston on tehtävä määrätietoinen suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Henkilöstöä on koulutettava uudenlaisiin ajattelumalleihin kuten työkiertoon, jotta henkilöstön joustava ja järkevä sijoittaminen tulevaisuudessa onnistuu. Joltakin osastolta voi lähteä eläkkeelle samoihin aikoihin useampi henkilö ja tilanteeseen on varauduttava jo etukäteen vaikkapa siirtämällä toiselta osastolta kokeneita työntekijöitä tilalle.

Esitän luvussa 5 erilaisia oppimista ja hiljaisen tiedon jakamista edistäviä käytäntöjä, jotka voivat olla käyttökelpoisia myös tapausesimerkin kohdalla.

### 4.3. Empiirinen aineisto

Empiirinen aineisto koostuu esimerkkikirjastossa vuonna 2005 pidetyssä kolmipäiväisessä esimieskoulutuksessa kerätyistä ajatuksista ja mielipiteistä. Koulutuksessa muodostettiin myös esimiesten ohjausketju. Koulutuksessa ja ohjausketjutoiminnassa kootuilla ajatuksilla kuvailen luvussa 5 kirjaston johtamisen tarpeita ja haasteita.

Koulutukseen osallistui noin kolmestakymmenestä esimiesasemassa olevasta henkilöstöstä puolet (17). Näillä esimiehillä oli yleensä useampi alainen. Koulutuksesta pois jääneet olivat lähinnä yhden tai kahden henkilön esimiehiä lähikirjastoissa ja eivät ilmeisesti kokeneet tarvitsevansa esimies- ja johtajakoulutusta.

Koulutus oli ostettu ja esimerkkikirjastolle räätälöity koulutus. Koulutuksen tavoitteena oli esimiesten esimiesidentiteetin vahvistaminen ja ohjausketjun (mentorointiketjun) muodostaminen. Koulutuksen järjesti Opinpaja Oy.<sup>5</sup> Osa ajatuksista on syntynyt vapaassa tai ohjatussa keskustelussa, mutta osa on vastauksia kouluttajien esittämiin kysymyksiin. Seuraavaksi esitän koulutuksessa kysytyjä asioita.

Esimiehet vastasivat seuraaviin kysymyksiin:

Millaisia asioita kirjaston johtajuudessa tarvitaan?

Mikä oli koulutuksessa hyödyllisintä?

Voitko soveltaa tämän koulutuksen sisältöjä omassa työssäsi/ toiminnassasi? Jos vot, niin anna esimerkkejä.

Millaisena koit ohjausketjutoiminnan?

Kouluttajat keräsivät keskusteluissa syntyneitä ajatuksia ja ne jaettiin osallistujille. Tässä tutkimuksessa on käytetty kouluttajien keräämiä vastauksia ja ajatuksia. Käyttämäni aineisto oli valmiiksi kerätty ja koottu. Käytän aineistoa kuvailemaan kirjaston johtamisen tarpeita ja haasteita. En käyttänyt sellaista aineistoa, joka ei liittynyt tutkimukseeni. Aineiston rooli tässä tutkimuksessa vastaa empiiristä haastattelua. Haastattelijan vaikutusta ei kuitenkaan ole mukana. Ajatukset ovat esimiesten ja johtajien ajatuksia. Työntekijöiden ajatukset voisivat olla toisenlaisia.

## **5. TULOKSET: JOHTAMISEN HAASTEET JA OPPIMISTA EDISTÄVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ**

Olen koonnut seuraavaan osaan kirjallisuutta ja empiiristä aineistoa vertailemalla erilaisia keinoja, käytäntöjä ja työtapoja, joihin kiinnittämällä huomiota ja joita edistämällä kirjasto voi kehittää oppimistaan ja osaamistaan.

### **5.1. Haasteena muutoksen johtaminen**

Esimieskoulusaineistossa nousi selvänä haasteena johtajuudelle muutoksen johtaminen ja uuden oppiminen. Osallistujien mukaan:

’Kirjastolaitoksessa on ollut paljon muutoksia ja niitä on tulossa edelleenkin. Henkilökunnan valmentaminen muutokseen on tärkeää. Uusien toimintamuotojen ja uuden henkilökunnan tulo ei ole aina kivutonta. Esimiehen tulee saada koko henkilökunta mukaan, jotta muutos onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.’

Kirjastoissa ei enää riitä muutoksen hallinta, muutoksessa selviäminen tai reagoiminen muualta tuleviin muutospaineisiin. Muutoksen hallinnan sijasta kirjastoissa joudutaan panostamaan muutoksen johtamiseen ja vastaamaan kysymykseen, mitä ja missä kirjasto tulevaisuudessa haluaa olla. Tämä edellyttää kirjastoilta strategista ajattelua. (Iivonen 2003.)

Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on puhuttu johtajuuden murroksesta, joka liittyy juuri muutoksen ja oppimisen haasteiden esiinmarssiin (Viitala 2005, 300). Sama näkemys johtajuuden luonteesta tuli vahvasti esille esimieskoulutusaineistossa:

’Johtamisessa korostuu muutoksen johtaminen: uusien käytäntöjen omaksuminen ja vanhoista luopuminen.’

’Esimiehen tavoite on varautua tulevaisuuteen ja ennakoida muutoksia, kehitystä.’

Muutoksen hallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovatkin keskustelu, koulutus ja muut ajatusmalleja ja tietopohjaa laajentavat hankkeet sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteututtamisessa. Aito vuoropuhelu muutoksessa mukana olevien kanssa tuottaa usein kestävimät tulokset, vaikka vaatiikin aikaa ja voimavaroja. (Strömmer 1999, 95.):

’Esimiehen työ on monipuolista ja siitä kunnialla selviytyminen vaatii monenlaista osaamista. Epäonnistumisista ei pidä lannistua – vaan koettaa ottaa oppia. Myönteisistä asioista ja onnistumisista taas ammentaa lisää energiaa työhön. Molempia kokemuksia tarvitaan.’

Uudistamisessa on aina kysymys myös muutoksesta. Uudistuminen on jonkin asian muuttumista joksikin toiseksi. Usein myös toiminnan taustalla on jokin muutos, joka pakottaa muuttamaan toimintatapoja. Esimiehen rooli muutosprosesseissa on keskeinen. Hänen tehtävänsä on kyetä tekemään ymmärrettäväksi muutoksen syyt, tarkoitus ja tavoitteet. (Viitala 2005, 306.)

'Toivoisin johtajalta asioiden selkeytystä eli mitä varten ollaan töissä, mikä on perustarkoitus. Esimerkiksi kaiken kiihtyvän muutos- ja kehityspaineen keskellä johtajan pitäisi kuljettaa porukkansa selville vesille eli tiedetään mitä tehdään ja miksi tehdään.'

Muutoksen hallinta ja muutos liitetään oppimiseen ja oppivaan organisaatioon. Ruohotien mukaan muutoksessa on kyse oppimisesta (Ruohotie 2000, 12).

Viitalan mukaan esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit ovat osaamisen suunnan selkeyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Osaamisen suunnan selkeyttämisessä voidaan erottaa tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen pitää sisällään koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentumisen. Oppimisprosessin tukemisessa voidaan erottaa ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukeminen. (Viitala 2005, 312-324.) Tätä korosti myös yksi esimies:

'Esimiehiltä vaaditaan paljon, mutta yhtä lailla jokaisella yksittäisellä työntekijällä on oma roolinsa muutostilanteessa, yhteistyötä edellytetään.'

## 5.2. Oppimista edistäviä käytäntöjä

’Kirjaston ylimmän johdon ongelma tulevaisuuteen suuntautuvan pitkäjänteisyyden ja kehitystoiminnan puute.’

Tietopääoman hallinnassa on olennaista taitava johtaminen, jossa kiinnitetään huomiota yhteiseen jaettuun strategiaan ja tietoperustaan sekä tiedon ja osaamisen siirtämiseen toisille. Nämä työtavat ja toimintamallit muodostavat strategisesti arvokkaan osan organisaation rakennepääomasta. Organisaatiossa tulee luoda järjestelmiä ja työtapoja, joiden avulla ihmiset tottuvat luontevasti jakamaan osaamistaan muille. (Holma 2000, 100.)

Esimiehen tavoitteena pitäisi olla työyhteisön toimintamallien ja systematiikkojen kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden avaaminen jatkuvalla oppimiselle suotuisiksi niin, ettei työyhteisön oppivuus olisi hänen aktiivisuudestaan kiinni. Osaamisen johtamisen tavoitteena ihannetilanteessa nähdäänkin oppiva organisaatio. Sen ilmenemismuotoja ovat erilaiset yksittäiset toimenpiteet, kuten kehityskeskustelut. Oppimista tukeva kulttuuri on avain jatkuvalla luonnolliselle oppimiselle ja kehitykselle organisaatiossa. (Viitala 2005, 303.) Kuten eräs esimies koulutusaineistossa toteaa:

’Tämän päivän johtajuus vaatii keskustelevaa ja avointa työyhteisöä, jotta muuttuvia tilanteita voidaan hallita.’

Pääosin organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa. Ihminen oppii toisilta ja omista kokemuksistaan, kun hän prosessoi ja jakaa kokemuksia muiden ihmisten kanssa. Määrätietoisessa hiljaisen tiedon siirrossa tulisi erityisesti painottaa vuorovaikutusta ja sen tärkeää ilmentymää keskustelua. Juuti ja Vuorela (2002, 19, 38) puhuvatkin keskusteleavasta ja

kysyvistä johtajuudesta: esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja käynnistää keskusteluja, joissa etsitään yhteistä hyvää toimintalinjaa ja oikeaa etenemistä. Avoimen, vuorovaikutuksellisen, uutta luovan keskustelun edellytys on dialogi ja luottamus. Aineistossa kuitenkin ilmenee, että keskustelulle on vaikeaa löytää aikaa ”rutiinitöiden” lomassa:

’Kahdenkeskiset keskustelut työtoverin kanssa ihan työajalla ovat olleet ylellisyyttä.’

Dialogi palvelee oppimista kahdella tavalla: hiljaisen tiedon jakamisen välineenä ja uusien näkemysten, merkitysten ja tiedon luomisen välineenä.

### *Yhteinen visio ja strategia*

’Tavoitteiden asettaminen, arvot, visiot, strategiat jne. Näihin myös lisää huomiota ja koko työyhteisön pohdittavaksi.’

Esimieskoulutusaineistossa kirjaston johtajuuden haasteeksi nousi suunnittelu, kehittäminen, tavoitteiden asettelu ja kirjaston toiminta-ajatuksen ja vision selkeyttäminen, sekä kokonaisuuden näkeminen:

’Toivoisin että johtaminen olisi ennen kaikkea:

- visiointia ja ideoiden kokoamista (tietysti myös esittämistä)
- selkeitä kannanottoja ja uskallusta
- tavoitteenasettelua työyksiköjen suuntaan.’



Oppivan organisaation perusmallin mukaan organisaation on määriteltävä yhteinen visio, tavoitetila, jota kohti organisaatio haluaa kulkea. Visio on näkymä, johon liittyy aina paljon epävarmuutta. Sitä täsmennetään ja korjataan sitä mukaa, kun tulevaisuutta koskeva tietämys lisääntyy ja muuttuu. Strategia puolestaan sisältää ne keinot, joilla päämäärään aiotaan päästä. Strategia luo kehystä päivittäiselle johtamiselle. Kuten visio, strategia on tärkeä toiminnan suuntaaja ja sen pitäisi olla kaikkien tiedossa. (Ojala 2005, 205 ja Strömmer 1999, 54.)

’Meidän ei pitäisi miettiä ja katsoa vain oman osastomme ja kirjastomme kannalta (meidän aukioloajat, meidän henkilökunta, meidän aineisto, meidän etu...) vaan esimiehen tulee tarkastella asioita koko kirjastolaitoksen kannalta. Emme ole kilpailijoita, emme aja oman kirjastomme etua – vaan olemme yhteisellä asialla.’

Visiolla on keskeinen, toimintaa suuntaava merkitys. Kirkastettu ja hyväksytty visio toimii tietyllä tavalla johtajan roolissa. Silloin, kun organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on laaja näkemys ja syvälinen tietopohja, he pystyvät vison varassa luomaan ja uudistamaan omaa toimintakenttäänsä ja valitsemaan polkuja, jotka osaltaan vievät visiota kohden. Visio auttaa myös rajaamaan turhia asioita pois. (Strömmer 1999, 55.)

Osaamisen johtamisen kannalta vision ja strategian merkitys on kaksijakoinen. Paitsi että niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä, niillä on myös oppimista virittävä vaikutus. Visio tuottaa sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviittoja osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle. Oppimista virittävä vaikutus perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategioiden ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla puhutaan vision ja nykytilan välisestä kuilusta ja siihen liittyvästä luovasta jännitteestä. Visiolla ja strategialla ei siis olekaan merkitystä pelkästään

päätöksenteon ja toiminnan suuntaajana vaan myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä ja oppimisen virittäjänä ja suuntaajana. (Senge 1990, tässä Viitala 2005, 76.)

’Esimiehellä täytyy olla aikaa ja otettava aikaa johtamiseen, suunnitteluun ja visiointiin, ja todella panostaa näihin asioihin. Esimiehen on nähtävä pidemmälle. Usein juuri nämä tärkeimmät asiat joudutaan hoitamaan siinä sivussa.’

Organisaatioissa tarvitaan avointa keskustelua siitä, minkä tiedon varassa strategiat on valittu, mitä ne ovat ja miksi ja missä tilanteessa niitä muutetaan ja miksi. Mitä laajempi ymmärrys ihmisillä on asiasta, sen joustavammin kyetään sopeutumaan myös mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. Muun muassa tähän asiaan parhaimmillaan viitataan, kun puhutaan vision ja strategioiden jalkauttamisesta. Joskus jalkauttamisella kuitenkin viitataan vain suppeasti visio- ja strategiajulistusten informointiin organisaatiossa ylhäältä alas. Olisikin parempi puhua visioiden ja strategioiden toiminnallistamisesta kuin jalkauttamisesta, johon liittyy helposti vastaanottajan passiivista roolia viestivä sävy. Toiminnallistamisessa visio ja strategia viedään toimintaan ja muutetaan toiminnaksi. Joka tasolla ja yksikössä kysytään: Mikä on tehtävä, johon sitoudumme (missio)? Millaista meidän toimintamme tulisi olla visiovuonna, jotta organisaation visio sen osalta voisi toteutua? Mitä meidän pitäisi osata, että voisimme toteuttaa nuo aikeet? (Viitala 2005. 78-79.)

Esimiesten halutaan selkiyttävän toiminta-ajatusta, mitä varten ollaan olemassa ja tehdään jotakin. Halutaan pohtia yhdessä henkilökunnan kanssa päämääriä. Tällöin viitataan prosessiin, jota kutsutaan myös visiojohtamiseksi tai visionääriseksi johtamiseksi. Johtajan on tiedettävä, mitä hän tahtoo, ja osattava myös maalata tahtomastaan kuva, joka innostaa alaisia. Kyseessä on

prosessi, jossa eri ryhmät toimivat yhdessä yhteisen näkökannan löytämiseksi. (Ruohotie 1996, 155). Esimieskoulutuksessa oli seuraavia ajatuksia:

'Toivoisin, että olisi mahdollista keskustella ja suunnitella yhteisiä asioita.'

'Täytyy ollaa mahdollisuus pohtia asiaa eri käännteissä oman väen kanssa.'

Esimieskoulutusaineistossa nousi esiin selvä haaste johtamiseen: aikaa kehittämistyöhön ja suunnitteluun:

'Esimiestyö sisältää liikaa työvuorosta puuttuvien paikkaamista: kun ei muita ole, esimies tekee sairastuneen työvuorot – omat esimiestyöt saavat liian helposti väistyä kirjaston aukiolon ja toiminnan turvaamiseksi.'

'Suurin asia vuodesta toiseen on, ettei johtamiseen, omaan työhön, ole työaikaa.'

'Lähiesimiesten työaikaresurssit on ehdottomasti keskusteltava koko kirjastossa, paljonko aikaa varataan esimiestyöhön, paljonko kirjastonhoitajan työhön. Kirjaston johdon näkemys siitä, mitä kirjaston johtajalta edellytetään, on minulle hieman epäselvä. Tulisiko kirjaston johtajan oikeasti johtaa ja toimia esimiehenä vai pitäisikö hänen olla täysipainoisesti mukana esim. päivystyksessä. Aikaa ja energiaa ei välttämättä riitä molempiin.'

Seuraavaksi tarkastelen osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja.

## *Osaamiskartoitukset*

Osaamisen johtamisessa on keskeistä osaamisen selvittäminen ja näkyväksi tekeminen. Organisaatiotasolla esitin jo esimerkkikirjaston kohdalla, että sen tulee henkilöstösuunnitelmassa määrittellä keskeiset osaamiset ja mitä osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan esimerkiksi eläköitymisen seurauksena.

Henkilöstön oppimistarpeiden määrittelyssä esimiehet ovat avainasemassa. Organisoitu kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskusteluista, joissa esimies yhdessä alaisensa kanssa käy läpi hänen osaamisalueitaan ja kehittymistarpeitaan. (Strömmer 1999, 196.)

Kirjallisuudessa esiintyy erilaisia osaamiskartoituksen menetelmiä ja osaamisen arvioinnin menetelmiä. Monessa yrityksessä ja julkisorganisaatiossa osaamistiedon hallinta on näkynyt yksityiskohtaisten osaamisluekkeloiden laatimisena, henkilöstön osaamisten ja tehtävien vaatimusten tarkkana arviointina ja osaamiskartoituksina. Tämä lähes tieteellistä liikkeenjohtoa, taylorismia, muistuttava lähestymistapa perustuu ajatukseen, jossa hyvän suorituksen vaatima osaaminen eri tehtävissä voidaan kuvata tarkasti ja ihmiset onnistuvat tehtävässään, kun heillä on tämä vaadittu osaaminen. PA Consulting Groupin mukaan yksityiskohtaiset osaamisluekkelot eivät käytännössä toimi. Ne voivat pahimmillaan jopa vesittää osaamisen kehittämisen liian raskaana byrokratiaa, kun jokainen liiketoiminnassa tullut muutos ja uusi vaatimus käy läpi osaamismäärittelyjen ja ylläpidon prosessin. Joissakin yrityksissä jo hyvin toimineet kehityskeskustelut ovat muuttuneet turhauttaviksi osaamislistojen läpikäynniksi, jolloin todelliset kehittymistarpeet ovat sirpaloituneet. Mekanistinen oppimiskäsitys ei myöskään välttämättä sovi moniin organisaatioihin ja tehtäviin. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, 11.)

Osaamisen kehittämisessä on tapahtumassa murros. Näyttää siltä, että organisaatiot elävät tällä hetkellä kahdessa osaamisen kehittämisen aallossa. Osa organisaatioista suunnittelee ja on toteuttamassa ensimmäisen aallon osaamislueteloihin perustuvaa osaamisen hallintaa. Osa organisaatioista, jotka usein ovat jo ensimmäisen aallon kokeneet, ovat siirtyneet toiseen vaiheeseen. Jotkut organisaatiot ovat aaltojen välissä turhautuneina kokemuksiinsa ja miettivät seuraavia toimenpiteitä. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, 11.)

Toisessa aallossa korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Tehtäviä ja henkilöitä kuvaavat osaamislueletot lyhenevät ja poistuvat. Osaamisen kehittäminen perustuu kirkaaseen ja hyvin ymmärrettyyn strategiaan sekä esimiehen ja alaisen tältä pohjalta muodostamaan näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on kevyt vuorovaikutteinen prosessi, joka on usein osa tavoite- ja kehityskeskustelua. Tuloksena on vähemmän strukturoitu, mutta joustava ja uudistuva malli osaamisen kehittämiseen. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, 11.)

### *Kehityskeskustelut*

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehitystarpeiden määrittelyyn. Kehityskeskustelut ovat kehittyvä prosessi, jonka etuja ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelman syntyminen.

Kehityskeskustelut onnistuessaan tukevat paitsi osaamista, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. Tämä sisältää myös persoonallisia ulottuvuuksia. Keskustelu on aina samalla esimiestyössä kehittymisen mahdollistaja. (Strömmer 1999, 197.)

Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Niiden on havaittu tuovan joitakin kiistattomia etuja työpaikoille: työilmapiirin paranemista, motivaation nousua, työn ja organisaation kehitystä sekä kykyä kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen. Keskustelut vievät paljon aikaa, jos ne halutaan toteuttaa kunnolla. Hyödyttömiksi ne muuttuvat silloin, kun ne tehdään vain, koska organisaatioon on otettu sellainen käytäntö. (Strömmer 1999, 197.)

Grönroos ja Stähle pitävät kehityskeskusteluja mainiona ohjauksen välineenä edellyttäen, että niissä todella keskustellaan, eikä pelkästään haastatella. Keskustelun on oltava dialoginen ja siinä vaihdetaan täsmällistä ja piilevää tietoa. (Grönroos ja Stähle 1999, 145.)

Seuraavaksi tarkastelen työhön perehdyttämistä ja työpareja työssä ohjaamisen muotona.

### *Ohjaaminen*

Perehdyttäminen on ohjausta ja muita toimenpiteitä sisältävä prosessi, jonka tavoitteena on auttaa työntekijöitä tutustumaan, oppimaan ja harjaantumaan uusiin työtehtäviinsä ja työyhteisön tapaan toimia. Perehdyttäminen on aina vuorovaikutusprosessi ja perehdytettävä työntekijä tässä aktiivinen toimija. Perehdyttäminen ei myöskään ole vain ohjaajan ja ohjattavan välinen prosessi, vaan näkökulma laajenee koko työyhteisöön. Perehdyttämisen tavoitteena tulisi yksilön

oppimisen lisäksi olla myös organisaation osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen. Uutta työntekijää perehdytettäessä työyhteisöllä on hyvä tilaisuus pysähtyä miettimään käytäntöjä ja toimintatapoja, kun ne tuodaan näkyviksi uudelle henkilölle. (Ohjaaminen työssä 2003, 41-42.)

Perehdyttämistä koskien myös esimieskoulutusaineistossa oli seuraava huomio:

'Uusien jäsenten tuleminen työyhteisöön ei ole kivutonta. Mutta pikkuhiljaa voidaan hioutua yhteen ja löytää oikeat toimintatavat ja koetaan parempaa yhteishenkeä.'

Uuden työntekijän perehdyttämistä kannattaa jatkaa luomalla työpareja, mestari-kisälli -pareja, joissa kokeneempi työntekijä ohjaa jatkossakin uutta työntekijä ja ”huolehtii” uudesta työntekijästä. Hyvin toteutettu perehdyttäminen voi vaikuttaa omalta osaltaan työntekijän mielenkiintoa, vastuuntuntoa ja työhön sitoutumista lisäävästi (Ohjaaminen työssä 2003, 41). Tehokkuusvaatimukset ja resurssipula eivät tue parityöskentelyä, mutta se on erinomainen tapa jakaa hiljaista tietoa molemmin puolin (Ojala 2005, 167).

### *Mentorointi*

Kokemuksen ja hiljaisen tiedon suunnitelmallisessa siirtämisessä mentorointi on yleistynyt työelämässä. Mentoroinnin ja mentori-termin käyttö kylläkin vaihtelee eri kulttuureissa, eikä mentori käsitteelle ole olemassa yleisesti hyväksyttyä perusmääritelmää. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyy jopa vastakkaisia näkemyksiä: toiset toteavat mentorin olevan opettaja, neuvoja ja valmentaja ja toiset ovat vastakkaista mieltä, että mentorointi ei ole opettamista eikä valmentamista. (Leskelä 2005, 21.)

Ruohotie määrittelee mentoroinnin kiinteäksi ja kehittäväksi vuorovaikutussuhteeksi kokeneen seniorin (mentorin) ja vähemmän kokeneen juniorikollegan (aktorin, mentoroitavan, ohjattavan) välillä. Vuorovaikutuksessa mentori antaa tukea, ohjausta ja palautetta aktorin urasuunnitelmissa ja henkilökohtaisessa kehitymisessä. (Ruohotie 2000, 222; Ruohotie 1998, 118.)

Mentorointi voidaan jakaa esimerkiksi kahteen päätyyppiin sen mukaan, mikä on mentorointikeskustelujen sisältö ja tavoite. Voidaan erottaa toisistaan työuraan ja ammattiin liittyvä mentorointi ja psykososiaalinen mentorointi. Psykososiaalinen mentorointi edistää pätevyiden tunnetta, lisää itsearvostusta ja identiteetin vahvistumista. (Leskelä, 2005, 24.)

Esimieskoulutusaineistossa oli esimerkki, kuinka mentorointi vahvisti vahvasti mentoroitavan ammattiin liittyviä käsityksiä:

'Sain keskustelussa vahvistusta aikaisemmalle käsitykselle siitä, että muutos moniosaamisen suuntaan on tarpeen ja sen eteen teemme töitä.'

Mentorointiohjelmien tavoitteet voivat poiketa toisistaan. Organisaation sisäinen mentorointiohjelma voi olla tavoitteeltaan esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämistä, hiljaisen tiedon siirtoa vanhemmalta kollegalta nuoremmalle tai jonkun erityisosaamisen hankkimista. Puhtaimmillaan mentorointi perustuu kahdenkeskiseen keskusteluun, jossa aktori arvioi työelämän tavoitteitaan ja haasteitaan omista lähtökohdistaan ja mentori tuo mukanaan oman kokemuksensa. Perinteisestä mentorointimallista on viime aikoina sovellettu joustavampia käytäntöjä: kiinteistä mentorointisuhteista ollaan menossa tilanne- ja tapauskohtaiseen soveltamiseen. (Wuolijoki 2003, 8; Berg 2003, 7.)



Mentorointi voidaan väljästi ajateltuna kuvata myös jatkumona, jonka toisessa päässä ovat spontaanit tilanteet ja toisessa tiukasti ohjatut ohjelmat. Spontaanista tilanteesta esimerkkinä vuorovaikutussuhde, jolla on jopa käänteentekevä vaikutus henkilön sen hetkessä elämässä. Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde on ehkä yleisin mentorointitapa. Sen ajallinen pituus vaihtelee ja se voi sisältää runsaasti tilannementorointia. Vaikka mentorointi onkin vapaamuotoista, sisältää se kuitenkin aihealueen, johon keskitytään. Olennaista on myös aihealueet, joihin pyritään sekä näihin liittyvä jatkuva arviointi ja palaute. Systemaattinen ja strukturoitu menetelmä lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista ja on yleensä osa muuta kehittämistä. (Lillia 2000, 17-18.)

Mentoroinnilla on yhteisiä piirteitä eräiden muiden työelämässä käytössä olevien menetelmien kanssa kuten mestari-kisällisuhde, työparityöskentely ja työnohjaus. Muilta elämäalueilta tunnetaan mentorointia muistuttavia sponsori-, kummi-, tutor- ja valmentajasuhteita. (Wuolijoki 2003, 9.)

Mentori ei ole pelkästään tietojen jakaja, vaan ennenkaikkea tukihenkilö, joka aktivoi ohjattavaansa ja auttaa peilaamaan ja tutkiskelemaan aktorin tilannetta. Mentorointi on tapa jakaa hiljaista tietoa ja juurruttaa aktoreihin organisaation toiminnan kannalta tärkeitä periaatteita ja toimintatapoja. (Mäki-Latikka 2003, 17.)

On puhuttu myös käänteisestä mentoroinnista, mikä tarkoittaa sitä, että nuorempi opettaa vanhempaa. Nuoremmallakin voi olla sellaista käytännön kautta saatua tietoa, jota vanhemmalla ei ole. Parhaimmillaan mentorointisuhteessa on dialogia, joka hyödyttää molempia: aktori saa mentorilta kokemuksellista tietoa ja aktori saattaa kyseenalaistaa vanhoja menettelytapoja ja

ohjata mentorin ajattelua uusille urille. (Berg 2003, 3; Kononen 2003, 10.) Esimieskoulutuksessa oli seuraava kommentti:

’Keskustelussa ohjaajani kanssa löysin hänestä aivan uusia ammatillisia piirteitä ja esille nousi innovatiivisia ajatuksia, joita ei ehkä missään muussa yhteydessä tai keskustelussa olisi voinut tulla esiin,’

Mentorointia sovelletaan erityisesti uusiin vaativiin tehtäviin perehdyttämisessä ja toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi uuden toimintatavan sisäänojotilanteessa tai synnergiaetujen opettelussa (Ojala 2005, 168).

Mentorointia on käytetty johdon kehittämisessä Suomessa yksityisellä sektorilla ja julkishallinnossa. Mentorointia pidetään koulutukseen verrattuna tehokkaana ja edullisena kehittämismenetelmänä. Sitä pidetään myös erittäin vaikuttavana menetelmänä. Mentori ja aktori laativat mentorointiohjelman (tapaamisten määrä, tavoite, loppuraportti) ja mitä konkreettisemmat tavoitteet ovat, sitä varmemmin tapahtuu oppimista. (Wuolijoki 2003, 8.)

Jori Leskelä toteaa aikuisopiskelijoiden mentorointia käsittelevässä väitöskirjassaan, että mentorointi edisti laajasti aikuisopiskelijoiden ammatillista kehittymistä. Mentorointi tuotti merkittäviä vaikutuksia aktoreille muun muassa heidän käsitystensä uudistumiseen, voimaantumiseen ja urakehitykseen. Aktoreiden ammatillinen kehittyminen ei rajoittunut vain aktoreiden itsensä asettamiin kehittymisalueisiin. Kehittymisalueen pääpaino ja koko tavoiteorientaatio saattoivat muuttua merkittävästi alkuperäisestä. (Leskelä 2005, 5.)

Mentoroinnin perinne on kuitenkin Suomessa suhteellisen lyhyt ja kapeahko ja useimmat mentorointiohjelmat ovat olleet pilottiprojekteja (Juusela 2000, 201). Seuraavassa luvussa tarkastelenkin vertasimentorointia.

### *Vertasimentorointi*

Vertasimentorointi on mentorointia, jossa mentorina toimii aktorin kollega tai aktorin organisaatiossa tai sen ulkopuolella statukseltaan samassa asemassa oleva henkilö. Vertasimentorointi voi hyödyttää aktoria monella tavalla. Esimerkiksi jakamalla työhön liittyvää informaatiota, vaihtamalla urakehitykseen liittyviä ajatuksia, antamalla henkistä tukea ja vahvistamalla aktorin käsityksiä asioista. Aktori voi saada hyötyä vertamentorista myös organisaatiomuutoksissa ja uuteen tilanteeseen ja tehtävään sopeutumisessa. (Leskelä 2005, 40.)

Esimieskoulutusaineistossa koulutettavat esimiehet olivat jo aikaisemmin herätelleet ajatusta vertaistuen saamisesta. Vertaistuki järjestettiin esimieskoulutuksessa ohjausketjuksi (mentorointiketju), jossa kukin halukas on jonkun ohjattavana ja toimii taas ohjaajana jollekin toiselle. Tällaisessa ohjausketjussa henkilö saa ohjausta eri henkilöltä kuin kenelle itse antaa. Toimintaa voidaan kutsua myös vertasimentoroinniksi, siinä esimiehet ovat toistensa mentorijia. Ohjausketjusta oli määrä tulla pysyvä käytäntö

Ohjausketjutoiminnan jälkeen esimiesten ajatukset ohjausketjutoiminnasta olivat pääsääntöisesti myönteisiä:

- 'Ajatukset kiertämään.'

- 'Yksi parhaista asioista, ollaan sopivasti erilaisia. Toivon ohjausketjun jatkuvan vapaamuotoisena, ehkä tarpeen mukaan.'
- 'Hieno juttu, aiomme jatkaa. Uusia tuttavuuksia, näkökulma samaan työhön. Ajan löytäminen ainoa ongelma.'
- 'Hyödyllinen, miellyttävä tapa käsitellä omaan työhön liittyviä asioita. Saa henkistä tukea, auttaa myös jaksamaan. Jatko olisi hyvä.'

Mielipiteissä (19) nousi selvästi esille se, että keskustelut ja henkinen tuki koettiin tarpeellisiksi. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin kiire ja ajan puute.

Kun kysyttiin koko koulutuksen koettua hyödyllisyyttä itselle, useissa vastauksissa mainittiin keskustelut ja ohjausketjun muodostuminen. Myös monessa vastauksessa todettiin, että oppi tuntemaan ihmisiä eli vuorovaikutuksen lisääntyminen koettiin positiiviseksi.

Vertaisohjaus viittaa käsitteenä toimintatapaan, jossa esimiehet yhteistoiminnallisesti jakavat ja ratkaisevat erilaisia työssään vastaan tulevia ongelmia. Vertaisohjaus tarkoittaa kahden tai useamman esimiehen tasa-arvoista kokemusten vertailua, tiedon jakamista ja erilaisten ratkaisumallien ideoimista. Vertaistuki taas käsitteenä painottaa esimiesten keskinäistä emotionaalista vahvistumista ja myötäelämistä vaikeissa tilanteissa ja ratkaisuisissa. Esimiesten onnistunut kollegiaalinen apu sisältää yleensä nämä molemmat näkökulmat, sekä vertausohjausta että –tukea. (Opinpaja 2005.)

Vertaisohjaus ja –tuki ovat siis vapaaehtoista, vastavuoroisuuteen perustuvaa kokemustiedon jakamista. Ohjaajana toimimisesta ei saa palkkaa. Vertaisohjaus on parhaimmillaan esimiesten reflektiivisyyden ja omien orientaatioiden analysoimista, jonka pyrkimyksenä on kehittää oman

työn ymmärtämistä ja hallintaa. Tärkeää vertausohjauksessa on keskinäinen luottamus. Ohjauksessa käsitellyt asiat ovat luottamuksellisia ja niistä ei kerrota yleisesti omassa työyhteisössä tai yhteiselle esimiehelle. Vertaisohjauksen positiiviset vaikutukset heijastuvat esimiehen kautta koko työyhteisön toimintaan sekä organisaation kehittymiseen. Vertaisohjaukseen osallistuvien on sisäistettävä yhteistoiminnallisuuden asenne ja erilaisuuden kunnioittamisen asenne. (Opinpaja 2005.)

### *Esimiesidentiteetin vahvistaminen*

Oman esimiesidentiteetin vahvistaminen oli esimieskoulutuksen ja ohjausketjun tavoite. Esimiesaineistosta nousi myös tarve selkiyttää oma esimiesidentiteettiä. Esimiesidentiteetistä ja johtajuudesta esimieskoulutusaineistossa nousi esiin seuraavia asioita:

’Jämäkämpää työtettä tarvitaan.’

’Toivoisin, että johtaminen olisi ennen kaikkea jämäkkyyttä.’

’Jämäkämpää otetta (työnjohto) tarvitaan, ongelmina vuorotyö: ei koskaan mahdollista koko henkilökunnan kokoontua (asioiden tiedotukselle lisähaasteita!).’

’Kirjastoalan esimiestyössä suuri haaste on esimiehen identiteetin löytäminen. Useimmiten siirrymme asiantuntijasta esimieheksi ja hyvin usein myös esimies tulee oman lähiyhteisön sisältä. Se asettaa suuria haasteita kaikille osapuolille.’

’Kaikkien kirjastonjohtajien ja esimiesten pitäisi hyväksyä johtajuutensa ja jämäköityä.’

’Esimiehen tulee olla empaattinen, mutta jämäkkä.’

Kirjastoissa on tyypillistä, että hyvä asiantuntija valitaan esimies- ja johtotehtäviin. Työelämässä johtamiseen ja johtajiin suhtaudutaan hyvin kaksijakoisesti. Toisaalta johtajuutta arvostetaan, mutta toisaalta johtamisen merkitystä vähätellään tai sen merkitys halutaan kieltää. Monet esimiehet ovatkin epävarmoja siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi toimia. Miten johtaa olematta johtaja? Jotkut esimiehet haluavat toimia niin, ettei heitä koettaisi johtajiksi, vaan ”työkavereiksi”. Jos tämä on esimiehen keskeinen näkemys johtajan roolista, niin silloin on kyse johtamisen merkityksen väärinymmärryksetä ja vastuun välttelystä. Mikään työryhmä ei voi toimia ilman johtajaa: jos tehtävään nimetty henkilö ei vastuuta ota, niin sen ottaa joku tai jotkut muut ryhmässä – yleensä rankkojen valtataistelujen kautta. (Järvinen 2000, 66-67.) Esimieskoulutusaineistossa oli seuraava mielipide, jossa viitataan vastuun välttelyyn:

’Kirjastotoimessa ei tarvita mitään kirjastotoimi-johtajuutta vaan johtajuutta yleensä. Isoissa organisaatioissa helposti mennään vaikeissa tilanteissa muiden selän taakse – ei oteta vastuuta. Eli hyvä johtaja ottaa vastuun.’

Tietyillä yhteiskunnan sektoreilla johtajuus-kysymys on ollut erityisen kompleksinen. Sivistystoimessa kuten kouluissa ja kirjastoissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla vierastetaan johtamista eniten. (Järvinen 2000, 66-67.)

Johtamisen sisältöä määrittää paljolti se rooli, jonka johtaja tulkisee itsellään olevan.

(Jalava 2001, 19.) Tässä yksi esimieskoulutusaineistossa oleva näkemys esimiehen rooleista:

'On uskallettava vaatia alaisilta, mutta olla myös alaisten tukena, luottohenkilönä ja esimerkkinä.'

Esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Toiseksi olennaista johtajuusroolin ottamisessa on myös esimiehen osaaminen. Kolmas tärkeä tekijä on esimiehen persoona. Neljäs toimivan roolin osatekijä onkin kyky ja halu arvioida omaa toimintaa ja kehittää sitä jatkuvasti. (Jalava 2001, 19.) Esimieskoulutusaineistossa oli seuraava ajatus:

'Esimiehen on syytä olla koko ajan valppaana ja havainnoida työyhteisöä sekä pitää olla valmis ottamaan esille ne vaikeatkin asiat.'

Työntekijästä esimieheksi siirtyvä joutuu monien odotusten kohteeksi ja siksi organisaation tulisi huolehtia siitä, että sen jäsenet saavat johtamiskoulutusta omaksuakseen uuden roolinsa. (Järvinen 2000, 71.)

Seuraavassa luvussa tarkastelen työkiertoa oppimista edistävänä käytäntönä.

### *Työkierto*

Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto, jossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi. Työkierrosta käytetään myös nimityksiä henkilö-, henkilöstö- ja tehtäväkierto. Työkierron tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista, laajentaa

ammattitaitoa ja parantaa työmotivaatiota. Työkierto nähdään myös keinona lisätä liikkuvuutta ja joustavuutta työelämässä. Se luo valmiuksia muutoksiin ja myötävaikuttaa työskulttuurin kehittämiseen joustavammaksi. (Liikettä kuntien työelämään 1995, 13.)

Tutkimusten mukaan työkierto saa henkilöt arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista, se saa heidät arvostamaan myös muita organisaation toimintoja ja auttaa heitä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä (London 1989, tässä Viitala 2005, 262).

### *Dialogi*

Ammatillinen kasvu perustuu keskeisesti yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen. Yksilöt oppivat ja kehittyvät ensisijaisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden intentionaaliseen uuden tiedon ja palautteen hankkimiseen. Sen lisäksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä yksilöt havaitsevat – ilman varsinaista pyrkimystä – epäsäännöllisyyksiä ja epäselvyyksiä suhteessa omaan ymmärrykseen ja käyttöteorioihin. Käyttöteorilla tarkoitetaan arvoista, uskomuksista ja perusolettamuksista muodostuvia malleja, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Tästä seuraa tutkivaa toimintaa, oivaltamista ja taas tutkivaa toimintaa. Tapahtuu kriittistä reflektiota, missä itsestään selvinä pidettyjen perusteiden oikeutus ja pätevyys asetetaan koetteille. Tässä koettelussa dialogin rooli muodostuu keskeiseksi. Juuri dialogin kautta yksilöt pyrkivät ymmärtämään ja oppimaan, mikä toisten esittämissä väittämässä on pätevää, sekä pyrkivät saamaan omien väittämiensä pätevyyden toteennäytetyksi. Dialogi kyseenalaistaa perinteiset hierarkkiset mallit (esimies-alainen, opettaja-opiskelija) ja korostaa sen sijaan kumppanuutta. Dialogi innostaa ihmisiä oppimaan toisiltaan. (Leskelä 2005, 188.)



Ståhlen ja Grönroosin (1999, 92-93, 116) mielestä orgaanista ympäristöä kehittää vain tieto, joka on syntynyt henkilöstön keskuudessa käytävässä muodoltaan dialogisessa keskustelussa. He näkevät dialogin innovaatioiden syntypaikaksi. Tämä tarkoittaa heidän mielestään sitä, että kaikki osapuolet vaikuttavat tulkintojen ja merkitysten sisältöön, jolloin syntyy uusia yhteisiä tulkintoja yhteiselle toiminnalle kaiken aikaa. (Ståhle & Grönroos 1999, 92-93, 116.)

Todellista dialogia syntyy, kun osapuolet oppivat ymmärtämään toisiaan ja tulkitsemaan oikein toistensa lähettämiä viestejä ja oppivat lähettämään viestinsä vastaanottajan tulkintakyvyn ja – tilanteen huomioon ottaen. Dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Siinä energia suunnataan näkemyseroista johonkin sellaiseen, mikä ei vielä ole olemassakaan. (Burbules 1993, tässä Leskelä 2005, 188-189; Isaacs 2001, 38-39.)

Dialogia ohjaa etsimisen ja tutkimisen ilmapiiri, jossa osapuolet jakavat näkemyksiä ja kokemuksia, vaikka eivät olisi samaa mieltä. Dialogi kohottaa ihmiset puolen valitsemisen yläpuolelle, kohti suurempaa yhteistä kokemusta, joten se on keino hyödyntää osallistujien yhteistä älykkyyttä ja voimaa. Kun neuvottelun tavoitteena on päästä sopimukseen osapuolten kanssa, dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogi on on ikäänkuin yhdessä ajattelua eli yksilö ei pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan askeleena kohti lopputulosta. Dialogi on elävä tiedonhankintakokemus, joka toteutuu ihmisten sisimmässä ja heidän välillään. (Burbules 1993; tässä Leskelä 2005, 188-189; Isaacs 2001, 40.)

Dialogiin osallistuvien erilaisuus on oleellista dialogin kehittymiselle. Dialogi sisältää suuren potentiaalin yksilön kehittymiseksi silloin, kun siinä ei vallitse konsensus ja osapuolet ovat

erilaisia eivätkä tunne toisiaan kovin hyvin. Samankaltaiset eivät luonnostaan tuo niin paljon uusia näkökulmia keskusteluun kuin erilaiset. Toisen ihmisen erilainen käyttöteoria tarjoaa hedelmällisiä ristiriitoja. Se tuottaa ”kulttuurien yhteentörmäyksiä”, jotka tuovat päivänvaloon oman käyttöteorian kriittiset kohdat. (Leskelä 2005, 188.)

Stählen ja Grönroosin mielestä innovaatioiden syntypaikkoina toimivat rajapinnat, joissa eri alojen ammattitaito, näkemykset ja intressit yhtyvät. Tapahtuu ”kulttuurien yhteentörmäystä”, syntyy kaaosta, toisen erilainen ajattelutapa tuottaa kaaosta omiin järjestäytyneisiin ajatuskuvioihin. Kun asiaa katsotaan uusista näkökulmista, huomataan, että vanhat mallit eivät päde, perspektiivi muuttuu ja yhteistyön kautta syntyy jotain sellaista, mitä ei aiemmin ollut olemassa. (Stähle & Grönroos 1999, 103-104, 110-112.)

Dialogissa kuunnellaan paitsi sitä, mitä sanotaan, myös sitä, mitä jätetään sanomatta. Ihminen voi osallistua dialogiin täysillä vain, jos hän on jo etukäteen valmis siihen, että antaa kuulemansa muuttaa itseään. Dialoginen kommunikaatio on olemisen tapa, joka hyväksyy toisen kumppaniksi tasa-arvoiseen viestintään. Tutkijoiden mukaan keskustelun aito dialogisuus toteutuu, jos keskustelu pitää sisällään seuraavat elementit: jatkuvuus, hyväksyntä, osallistuminen, aktiivisuus, kuunteleminen, avoimuus, joustavuus, keskustelun tarve ja motivaatio, ymmärrys ja empatia. (Leskelä 2005, 190.)

Dialogille on annettu monenlaisia selityksiä. Se ei ole varsinaisesti mikään yksittäinen menetelmä tai väline vaan laajemmin ajattelutapa tai tapa suhtautua asioihin, muihin ihmisiin, omaan itseen ja vuorovaikutukseen. Se on kehittynyt tapa olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Aito dialogi vaatii osallistujiltaan paljon. (Kupias 2003, 16.)

Dialogia kannattaa käyttää Yankelovitchin mukaan, kun tavoitteena on:

- madaltaa perinteisiä monitasoisia organisaatioita
- muodostaa yhteisiä toimintastrategioita organisaatiossa, joissa toimivat erilaiset kulttuurit, perinteet, rakenteet ja kielet
- parantaa työntekijöiden motivaatiota ja kilpailukykyisyyttä
- nostaa työntekijöiden luovuus, innovatiivisuus ja aloitteellisuus mahdollisimman korkealle
- saada koko organisaatio toteuttamaan yhteistä visiota ja strategioita
- kohottaa työntekijöiden elämisen (ja työnteon) laatua yksinomaan rahallisen palkkauksen korostamisen sijaan
- kehittää asiakastietoisuutta, joka tarkoittaa asiakkaiden parempaa ymmärtämistä

(Yankelovitch 1999, tässä Heikkilä & Heikkilä 2001, 17.)

Kupiaksen mukaan Isaacs on esittänyt, että dialogista voidaan hakea apua seuraavanlaisiin tilanteisiin organisaatiossa:

- etsitään ja luodaan uutta tietoa
- pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja
- selvitetään edessä olevan valinnan luonnetta
- tehdään valintaa useiden vaihtoehtojen joukosta
- herätellään oivalluksia, joiden pohjalta ihmisten ennakkokäsityksiä voidaan järjestää uuteen uskoon
- halutaan saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle

- halutaan muuttaa prosessia niin, että virheitä ei synny (dialogi ei pyri korjaamaan olemassa olevia virheitä) (Isaacs 2001, tässä Kupias 2003, 17.)

Esimieskoulutusaineistossa monessa kohdin toivottiin avointa keskustelua. Dialogisuus on hyvän avoimen keskustelun tavoite. Dialoginen keskustelu onnistuu vain yhteistyön ja luottamuksen ilmapiirissä. Seuraavassa luvussa käsittelemme työyhteisöjen luottamusta ja yhteistyötä.

### *Yhteistyö ja luottamus*

Esimieskoulutusaineistosta nousi selvästi toive avoimesta keskustelusta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä:

’Mielestäni esimiehen täytyy eri rooleissaan olla ennenkaikkea avoin, vuorovaikutteinen.’

’Kirjastossa tarvitaan avointa johtajuutta.’

’Tämän päivän johtajuus vaatii keskustelevaa ja avointa työyhteisöä.’

’Johtajuudessa on tärkeää avoimuuden vaatimus, kaikilla tasoilla.’

Työyhteisöissä toteutettava yhteistyö rakentuu luottamukselle. Toisiinsa luottavat ihmiset kykenevät yhteistyöhön, koska he suhtautuvat toisiinsa avoimesti. Mirja Iivonen ja Risto Harisalo ovat tutkineet yleisiä kirjastoja luottamuksen näkökulmasta ja tarkastelleet kirjastojen

yhteistyökäytäntöjä. Tuloksissa nousi esiin arkipäivän yhteistyö ja organisoitu yhteistyö. Arkipäivän yhteistyön sujumisella on tärkeä merkitys organisaation toiminnan tuloksellisuudelle yleensäkin, koska toiminnan tulos syntyy sen pohjalta. Arkipäivän yhteistyö ei suju ongelmitta ilman luottamusta, keskinäistä kunnioitusta eikä arvostusta. Organisoitu yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden oppia sekä yhteistyötä että uusia asioita. Iivonen ja Harisalo tunnistivat seuraavat yhteistyötä vahvistavat strategiat: työyhteisön avoimuuden parantaminen, yhteistyötä estävien rajojen ylittäminen sekä osaamisen jakaminen ja vahvistaminen. (Iivonen 2000, 48-50.)

Työyhteisön avoimuutta voidaan parantaa huolehtimalla työyhteisön sisäisestä tiedonvälityksestä ja lisäämällä organisaatiossa tehtävän työn ”läpinäkyvyyttä”. (Iivonen 2000, 50-51.)  
Esimieskoulutusaineistossa nousi avoimuuden ja ”läpinäkyvyyden” vaatimus seuraavasti:

’Enemmän tarvitaan avointa johtajuutta, jossa lähityöyhteisöllä ja koko organisaatiolla on sovitut ja kirjatut tavoitteet, esim. rekrytointipoliitikasta.’

’Avoimuuteen sekä julkilausuttuihin tavoitteisiin pitäisi liittyä mm. uuden henkilökunnan rekrytointi, avoimet työpaikat, työnkuvien kehittäminen ja muutokset, työpaikkakokoukset.’

Yhteistyötä estävien rajojen ylittäminen on toinen strategia, jolla yhteistyötä voidaan vahvistaa. Organisaatiossa on usein näkyviä (esimerkiksi osastojen välillä) että näkymättömiä rajoja (hierarkian eri tasojen välillä). Kolmas strategia on osaamisen jakaminen ja vahvistaminen. Yhteistyön ja osaamisen jakamisen suhde on kaksisuuntainen. Yhteistyö saa aikaan osaamisen jakamisen, kun ihmiset yhteistyötä tehdessään oppivat toisiltaan ja voivat kehittää työtään vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toisaalta osaamisen jakaminen vahvistaa yhteistyötä, kun

ihmiset oppivat, että osaamisen jakaminen on kaikkien etu ja luo tilanteita, joissa kaikki voittavat. (Iivonen 2000, 50-51.)

Harisalon ja Miettisen mielestä luottamus on ihmisiä aktivoiva ja energisoiva voima: kun ihmiset voivat luottaa toisiinsa, he pystyvät suorituksiin, joihin eivät yltäisi, jos he pelkäisivät vilppiä (Harisalo & Miettinen 1995, 22).

Seuraavassa luvussa käsittelemme vuorovaikutusta kokouksissa.

### *Kokouskäytännöt*

Esimieskoulutusaineistossa oli seuraava toive:

”Esimieskokouksia pitäisi kehittää tiedotustilaisuuksista keskustelelevampaan suuntaan tai luoda jokin muu foorumi, joka mahdollistaa henkilökunnan avoimen vaikuttamisen.”

Osaamisen johtamisessa uuden tiedon syntymisen ja leviämisen kannalta pidetään vuorovaikutusta ratkaisevan tärkeänä. Organisaation sisäinen kokous on keskeinen paikka, joka mahdollistaa vuorovaikutusta ja tiedon ja erilaisen tietämyksen käsittelyä. Vakiintuneet kokouskäytännöt eivät kuitenkaan välttämättä tue prosessia, jossa osallistujien kokemusperäisen tiedon avulla kehitetään uusia näkemyksiä. Kokousta on tutkittu verrattain vähän vuorovaikutuksen näkökulmasta ja vielä vähemmän johtamisen välineenä. Mikrotason käytäntöjä analysoimalla voidaan löytää uusia työkaluja kokoustilanteessa läsnäolevien tekijöiden tiedostamiseen ja reflektointiin. Siksi myös johtajakoulutuksessa tulisi pyrkiä lisäämään tietoisuutta näistä tekijöistä. (Kangasharju & Nikko & Sääntti 2003, 260.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi ja yhteiseksi tekeminen on organisaation kannalta tärkeää. Prosessin onnistumisen edellytyksenä pidetään työntekijöiden perusteellista ja usein ristiriitojakin sisältävää keskustelua, jonka foorumeina voivat olla muodolliset että vähemmän muodolliset kokoukset. Kuten edellisessä luvussa todettiin, kasvokkainen vuorovaikutus edellyttää aitoa dialogia, jolle on ominaista kuuntelu, muiden keskusteluun osallistuvien asemaan asettuminen ja omien taustaoletusten kyseenalaistaminen. Kokouksen puheenjohtajana toimiva esimies on avainasemassa dialogin edistämisessä siten, että hän asettuu kuuntelijan rooliin ja antaa alaisten arvioida ja kehittää esitettyjä ajatuksia. Lisäksi tarvitaan tietoisuutta omista toimintatavoista ja lähtöoletuksista, jotta kyetään arvioimaan menettelytapojen tarkoituksenmukaisuutta ja kehittämään niitä. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 261-262.)

Kokousinstituutio täyttää itsessään monia johtamisen kannalta keskeisiä tehtäviä. Organisaation sisäinen kokous tuo yhteen yksikön tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeitä henkilöitä. Kokouksessa jaettava tieto tarjoaa mahdollisuuden sekä päivittää omat tietonsa että saada käsityksen siitä, minkä merkityksen esimies ja muut yksikön jäsenet tiedolle antavat. Valikoivalla ja yhteisellä merkityksenannolla on yhä suurempi rooli nykyisissä työyhteisöissä, joissa tarjolla olevan informaation määrä kasvaa koko ajan. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 262.)

Osallistamiseen ja dialogiin pyrkivä johtamistapa on hyvin erilainen, kuin perinteinen, vahvaa johtajuutta korostava johtamistyyli, joka voi ilmetä myös kokouksissa. Osallistamiseen kannustaminen edellyttää myös, että puheenjohtajana toimiva esimies luopuu tietyssä määrin kokouksen johtamisen käytännöistä: antaa muille osanottajille aloitteentekijän, arvioijan ja kyseenalaistajan rooleja. Hänellä, ikäänkuin viimeisen sanan sanojana, on merkittävä rooli vuorovaikutuksen kulussa. Vahvistamalla jonkun mielipiteen yhteiseksi tiedoksi, hän saattaa

tyrehdyttää keskustelun ja mahdollisesti jotain arvokasta jää ilmaisematta eli dialogia ei synny. Hän voi siis toiminnallaan edistää tai estää osallistujien tietämyksen esiintuomista. Tärkeää on myös avoimen ilmapiirin luominen. Keskustelun edistämiseksi ja tasa-arvoisen ilmapiirin luomiseksi kokouksen alussa voidaan käydä puheenvuorokierros niin, että kaikki saavat olla äänessä. Puheenjohtajuutta voidaan myös kierrättää. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 262-266.) Ajatus puheenjohtajuuden kierrättämisestä nousikin esille myös kirjaston esimieskoulutusaineistosta:

’Kirjaston- ja osastonjohtajien kokousten vetovastuun kierrättämistä/uudelleen jakoa voisi kokeilla. Kun vetäjä on aina sama, asiat hoituvat hyvin rutiinilla, mutta tahtovat painottua liikaa ao. apulaisjohtajan vastuualueen mukaan.’

Kokouksen tehokkuus on suomalaisessa keskustelussa perinteisesti yhdistetty nopeaan ja vahvasti puheenjohtavetoiseen toimintaan. Taustalla on uskomus, että kokous ei ole ”oikeaa” työtä vaan jonkinlainen oikeata työtä häiritsevä tekijä. Jos sen sijaan ajatellaan kokouksen tehokkuuden lisääntyvän siitä, että kokouksen osanottajat tuovat esiin mahdollisimman paljon omaa asiantuntijuuttaan, nopeaa päätöksentekoa arvostavaa kokousihannetta on syytä muuttaa. Kokouksia voidaan myös erilaistaa niin että selvästi runsaasta keskustelusta hyötyvät asiat käsitellään erillisissä ja vähemmän muodollisissa kokouksissa. Ylirationaalisuuden ihanne saattaa olla henkilöstön osallistumisen esteenä, koska tämä näkemys ei arvosta spontaanien mielipiteiden esittämistä. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 266.)

Kirjaston esimieskoulutusaineistossa tulee selvästi esille keskustelun tarve. Seuraava mielipide heijastaa ideaa siitä, että kokouksen funktio voitaisiin ymmärtää toisin kuin perinteisesti on ollut



tapana ja kokous voi tarjota tunteen yhteisöllisyydestä ja mukana olemisesta (Kangasharju & Nikko & Sääntti 2003, 262).

’Toivoisin, että olisi mahdollista keskustella ja suunnitella yhteisiä asioita oman kirjaston töistä ja tavoitteista käsin esimerkiksi työkokouksissa. Usein kokoonnutaan ylhäältä päin tulleiden virallisten asioiden ympärille. Ne meidän omat jutut jäävät usein isommalla porukalla keskustelematta. Asioiden ei tarvitse aina olla niin suuria, kun kokoonnutaan yhteen. Tärkeää on, että koetaan niiden olevan yhteisiä, että olemme hyvä tiimi, vaikka hoidetaan kirjastoa omilla osastoillamme. Ehkä tätä kautta hiertävät asiat pystyttäisiin luontevammin selvittämään ja ne tulisivat ehkä nopeamminkin esiin. Opittaisiin keskustelemaan ja kuuntelemaan. Ja tiedotus osastoilta toisille tulisi siinä samassa hoidettua.’

Henkilökunnan osallistumista päätöksentekoon pidetään tärkeänä motivaatiota ja sitoutumista edistävän tekijänä ja yksiköiden ilmapiirin kannalta on kohtalokasta, jos niiden jäsenet tuntevat jäävänsä ulkopuolelle yksikössä käytävästä keskustelusta. (Kangasharju & Nikko & Sääntti 2003, 262.) Esimieskoulutuksessa oli toive henkilökunnan kuulemisesta heitä koskevissa tärkeissä asioissa:

’Todella kuuleminen, sillä niinkin on käynyt, että on kysytty, mutta sitten on kerrottu, että asia on jo päätetty ja hoidettu. Tällainen on erittäin loukkaavaa ja herättää pitkäksi aikaa pahaa verta.’

Tampereen kaupungin henkilöstöohjelmassa yhtenä tavoitteena on, että työyhteisökokoukset mielletään oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta merkittäviksi (Henkilöstöohjelma 2006),

mutta kaupungin henkilöstökoulutusohjelmassa ei kuitenkaan ole vuonna 2006 yhtään kurssia kokouskäyttäytymisestä tai vuoro-vaikutustaidoista kokouksissa. Tämä antaa viitteitä siitä, että näitä taitoja pidetään ikäänkuin myötäsentyisinä. Vuorovaikutustaitojen merkitys tulisi tiedostaa ja järjestää koulutusta niiden kehittämiseksi.

On esitetty, että kokouksien johtamista olisi sisällytettävä johtajakoulutukseen. Voitaisiin puhua erityisistä kokouskompetensseista: aidon dialogin tunnistamisesta ja edistämisestä, toisten osallistujien kokoustehtäviin valtuuttamisesta ja tiedon käsittelyyn liittyvien tehtävien hallitsemisesta. Kuten edellä esitettiin, kokouskompetenssien kehittäminen voisi alkaa siitä, että reflektoidaan omia käytäntöjä ja arvioidaan kokousten tehtäviä uudelleen. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 267).

### *Tiimit*

Tiimit on erotettu muista ryhmistä muun muassa sen perusteella, että ne ovat autonomisia, kiinteitä ja voimakkaasti sekä yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Käytännössä tiimeillä tarkoitetaan hyvin erilaisia ryhmätyön muotoja. (Viitala 2005, 279.)

Tiimit ja työryhmät voivat toimia tehokkaasti ammatillisen kasvun paikkana jäsenelleen. Puhutaan myös tiimin oppimisesta. Hyvin toimivassa tiimissä monet aiemmin näkymättömät työkäytännöt ja ajattelutavat tulevat näkyviksi ja kaikkien tietoon. Niitä voidaan tarkastella ja prosessoida yhdessä. Tiedon luomisen prosessimallin mukaan tässä ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuntuu ekplisiittiseksi. Hiljainen tieto artikuloidaan. Tiimissä nousee yleensä

erilaisia näkemyksiä, jolloin jokainen joutuu tarkastelemaan kriittisesti omia tottumuksiaan ja totena pitämisiään. Hyvin toimivassa tiimissä dialogi ja keskustelu antavat uusia näkökulmia. Ne mahdollistavat reflektoinnin sekä tiimin hallussa olevan tietämyksen yhdistelyn. Dialogi ja keskustelu integroivat yksittäisten jäsenten näkemykset uudeksi kollektiiviseksi perspektiiviksi. (Huotari & Hurme & Valkonen 200, 91, 109; Ruohotie 2000, 233; Viitala 2005, 279.)

Ryhmissä ja tiimeissä työskenteleminen vaatii erityisen vankkaa viestintäosaamista. Tätä osaamista ei usein osata tunnistaa. Osaamista pidetään joko ilmiönä, joka liittyy hyvin kokonaisvaltaisesti ryhmädynamiikkaan, tai yksilöiden persoonallisuuden piirteenä. Puhutaan ”hyvästä ryhmähengestä”, ”toimivasta tiimistä” tai ”henkilökemiasta”. Näiden käsitteiden avulla pystytään kyllä kuvaamaan esimerkiksi onnistumisen elämyksiä, mutta ne eivät auta ryhmää kehittämään toimintaansa silloin, kun se olisi tarpeen. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 93.)

Esimieskoulutusaineistossa oli viestintäosaamiseen viittaava ajatus:

’Esimieheltä vaaditaan paljon vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja.’

Erilaisissa työryhmissä ja tiimeissä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista voidaan jäsentää tehtäväkeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden ulottuvuuksien avulla. Ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa tarvittavia tehtäväkeskeisiä ryhmätaitoja ovat muiden muassa taito

- ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti
- kuunnella ja ymmärtää, mitä toinen sanoo
- ylläpitää keskustelun johdonmukaisuutta eli koherenssia
- pyytää täsmennyksiä ja perusteluja

- perustella näkemyksiä riittävästi ja uskottavasti
- muotoilla, tukea ja arvioida väitteitä niin, että toiset voivat joko hyväksyä tai hylätä ne
- määritellä ja analysoida ongelmia
- esitellä, kehittää ja arvioida ratkaisuvaihtoehtoja

(Beeben, Bargin 1994, Gouran 2003, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 93-94.)

Suhdekeskeisiä ryhmätaitoja taas ovat muuten muassa taito

- mukautua (toisten osapuolten toimintaan, tilanteeseen, kulttuuriin)
- huolehtia siitä, että työilmapiiri on tarkoituksenmukainen
- ilmaista tunteita ja asennoitumista tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti
- osoittaa tarpeen mukaan empatiaa ja tukea
- havaita ja hallita konflikteja sekä ratkaista väärinkäsityksiä
- lieventää ristiriitoja ja sovittaa
- ilmaista omaa aktiivisuutta ja vastaanottavuutta
- rohkaista ja aktivoida toisia osallistumaan ryhmän toimintaan

(Beeben, Bargin 1994, Gouran 2003, tässä Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 93-94.)

Ruohotien mukaan oppiva tiimi on pohtiva. Pohtivan tiimin rakentamiseksi on syytä pitää keskustelutilaisuudet pieninä ja vapaamuotoisina, isoja ja muodollisia tilanteita kannattaa välttää. Tiedon keskinäistä kilpailuttamista kannattaa välttää ja sen sijaan pyrkiä edistämään tiedon jakamista. Tiimissä tulee suosia aktiivista kyselemistä ja keskustelevaa ilmapiiriä. Tietoa tulee arvostaa. Pohtivan tiimin luomisessa osallistuva johtaminen tuottaa parempia tuloksia kuin autoritaarinen johtaminen. (Ruohotie 2000, 236.)

Sekalaisesta ryhmästä tehdään Krügerin(2004) mukaan tehokas ja tuloksia tuottava tiimi seuraavilla toimenpiteillä:

- yhdenmukaistetaan ryhmän jäsenten intressit
- määritellään selvät tavoitteet, jotka jokainen voi hyväksyä
- asetetaan tiimissä tehtävä työ etusijalle muihin velvollisuuksiin nähden
- tehdään aikatauluja ja tehtäviä koskevat sopimukset sitovimmiksi
- karsitaan ryhmän sisäinen kilpailu
- parannetaan ryhmän sisäistä viestintää
- vahvistetaan ryhmää kohtaan tunnettua lojaaliutta

(Krüger 2004, 9.)

### *Yhteenveto*

Luvussa 5 olen tarkastellut kirjaston johtamisen haasteita osaamisen johtamisen näkökulmasta. Empiirisestä aineiston nojalla johtamisen haasteiksi nousivat muutoksen hallinta ja uusien asioiden oppiminen. Toiseksi haasteeksi nousi tavoitteellinen suunnittelu ja kirjastojen kehittäminen vision ja strategioiden pohjalta sekä kokonaisuuksien näkeminen. Kolmanneksi haasteeksi tuli avoimuuden, keskustelevuuden ja yhteistyön lisääminen. Neljänneksi haasteeksi tuli esimies- ja johtajaidentiteen vahvistaminen. Viidenneksi haasteeksi tuli ajan löytäminen esimiestyöhön ja johtamiseen.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen työssäni tarkastellut osaamisen johtamista kirjallisuuden perusteella. Olen analysoinut yleisten kirjastojen johtamisen haasteita empiirisen aineiston perusteella sekä peilannut niitä osaamisen johtamisen viitekehukseen. Olen erotellut oppimista edistäviä käytäntöjä, joita ovat yhteinen visio, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, ohjaaminen, mentorointi, vertaismentorointi, työkierto, dialogi, yhteistyö, kokouskäytännöt ja tiimit.

Tutkimuksessa selvisi, että knowledge management –viitekehuksesta voidaan johtaa kirjastojen johtamiseen soveltuvia hyviä käytäntöjä ja ”oppeja”, jotka vastaavat kirjastojen johtamisen nykyisiin haasteisiin. Viitekehys sopii yleisten kirjastojen johtamiseen. On tärkeää kuitenkin määritellä, mitä käsitteellä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Knowledge management –käsitteen suomennoksesta ei ole päästy yksimielisyyteen, saati siitä mitä sillä tarkkaan ottaen tarkoitetaan.

Johtajuuden ihmis- ja asialuottuvuudet ja niiden myötä ihmis- ja asiakaskeiset tyylit on tunnettu 1950-luvulta asti. Vasta kymmenkunta vuotta sitten toimintaympäristön muutoksen kiihtyminen toi johtajuuden ulottuvuuksiin muutoksen. Johtamisen muutosulottuvuuteen liittyy johtajan kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita, rohkeus ja aktiivisuus tarttua niihin, ideointikyky, kyky saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi sekä yleinen visonäärisyys. (Viitala 2005, 299-300.)

Knowledge management –viitekehys näkee organisaatiossa olevan tiedon organisaation tärkeimpänä resurssina. Liiketaloustieteen näkökulmasta yrityksessä olevaa tietoa ja osaamista pidetään kaikkein tärkeimpänä tekijänä yrityksen menestymisessä alati muuttuvassa

toimintaympäristössä. Vaikka teoriaviitekehys on luotu lähinnä liike-elämän tarpeisiin ja kilpailuedun tavoitteluun suhteessa muihin yrityksiin, siitä on kiinnostuttu myös muissa organisaatioissa. Viitekehys korostaa muutoksen hallinnassa, muuttumisessa ja uuden luomisessa ihmisissä olevan tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä ja osaamisen kehittämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Määrittelin knowledge management –käsitteen osaamisen ja oppimisen johtamiseksi ja rajasin työni inhimillisen tiedon eli ihmisissä olevan tiedon ja osaamisen johtamiseksi. Jätin työni ulkopuolelle erilaiset tietojärjestelmät ja dokumentoidun tiedon.

Viitekehys nostaa organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon tarkastelun kohteeksi ja tämä antaa uutta näkökulmaa yleisten kirjastojen johtamiseen. Monet kirjastot ovat tilanteessa, jossa kokeneita, osaavia työntekijöitä eläköityy lähitulevaisuudessa ja suuri osa kokemusta poistuu myös organisaatiosta. On tärkeää tiedostaa organisaatiossa oleva hiljainen tieto ja ryhtyä määrätietoisesti ja systemaattisesti edistämään sen jakamista ja siirtoa.

Ensimmäinen tehtävä kirjastoissa on laatia henkilöstösuunnitelma, eli miettiä mitä osaamista on, mitä tullaan tarvitsemaan ja missä ja kuinka osaamista hankitaan. Monessa yrityksessä ja julkisorganisaatiossa osaamistiedon hallinta on näkynyt yksityiskohtaisten osaamislueltojen laatimisena, henkilöstön osaamisten ja tehtävien vaatimusten tarkkana arviointina ja osaamiskartoituksina. PA Consulting Groupin mukaan yksityiskohtaiset osaamisluelto eivät käytännössä toimi. Ne voivat pahimmillaan jopa vesittää osaamisen kehittämisen liian raskaana byrokratiana, kun jokainen liiketoiminnassa tullut muutos ja uusi vaatimus käy läpi osaamismäärittelyjen ja ylläpidon prosessin. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, 11.)

Osaamisen kehittämisen uudessa aallossa korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Tehtäviä ja henkilöitä kuvaavat osaamisluettelot lyhenevät ja poistuvat. Osaamisen kehittäminen perustuu kirrkaaseen ja hyvin ymmärrettyyn strategiaan sekä esimiehen ja alaisen tältä pohjalta muodostamaan näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on kevyt vuorovaikutteinen prosessi, joka on usein osa tavoite- ja kehityskeskustelua. Tuloksena on vähemmän strukturoitu, mutta joustava ja uudistuva malli osaamisen kehittämiseen. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, 11.)

Henkilöstösuunnitelu on käytännössä usein vaikeaa. Tällä hetkellä ei tiedetä tulevaisuuden taloudellista tilannetta ja kirjastoissa on menossa erilaisia muutoshankkeita, joiden keskeneräisyyden takia tulevasta ei tiedetä. Tämä johtaa siihen, ettei tarkkoja suunnitelmiakaan tehdä.

Osaamisen johtamisessa on olennaista johtaminen, jossa kiinnitetään huomiota yhteiseen jaettuun visioon ja strategiaan sekä tiedon ja osaamisen siirtämiseen toisille. Organisaatiossa tulee luoda järjestelmiä ja työtapoja, joiden avulla ihmiset tottuvat luontevasti jakamaan osaamistaan muille ja näin taataan oppiminen. Osaamisen johtamisen tavoitteena ihannetilanteessa nähdäänkin oppiva organisaatio. Sen ilmenemismuotoja ovat erilaiset yksittäiset toimenpiteet, joista olen koonnut oppimista edistäviä käytäntöjä. Näitä käytäntöjä ovat yhteinen visio, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, ohjaaminen, mentorointi, vertaismentorointi, työkierto, dialogi, yhteistyö, kokouskäytännöt ja tiimit.

Olen työssäni tarkastellut kirjaston johtamisen haasteita osaamisen johtamisen näkökulmasta. Vertasin empiirisen aineiston tuloksia ”työkalupakkini” välineisiin ja monilta osin välineistä voisi



olla hyötyä aineistosta esiin nousseisiin haasteisiin vastaamisessa. Esimerkiksi muutoksen hallintaan ja muutoksen johtamiseen osaamisen johtamisessa on selvä vastaus:

Muutoksenhallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovat keskustelu ja oppiminen sekä yhteistyö muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Aito vuoropuhelu muutoksessa mukana olevien kanssa tuottaa usein kestävimät tulokset, vaikka vaatiiikin aikaa ja voimavaroja.

Muutoksen hallintaan läheisesti liittyväksi toiseksi kirjastojen johtamisen haasteeksi nousi suunnittelu, kehittäminen, tavoitteiden asettelu ja kirjaston toiminta-ajatuksen ja vision selkeyttäminen. Osaamisen johtamisessa korostetaan yhteisesti hyväksytyyn ja kaikkien tuntemaan selkeään vision ja strategian merkitystä toiminnan suuntaajana.

Kolmanneksi haasteeksi nousi avoimuuden, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja keskustelevuuden vaatimus. Osaamisen johtamisessa korostetaan avointa keskustelua ja ihanne olisikin refleктоiva dialoginen keskustelu, jota voidaan ajatella yhdessä tapahtuvaksi asioihin perehtymiseksi ja yhdessä ajatteluksi. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus onnistuu vain luottamuksen ilmapiirissä. Luottamusta edistää yhteistyö ja yhteistyö taas kasvattaa luottamusta.

Neljänneksi haasteeksi erottui epävarma esimies- ja johtajaidentiteetti. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu on tilanne, jossa voi luontevasti miettiä kehittymistarpeita. Mentorointi nähdään myös keinona saada ammatillista tukea ja vahvistusta ammatti-identiteettiin. Suurimmaksi esteeksi toteuttaa esimiestyötä ja johtajuutta nähtiin ajan puute. Tähänkin voisivat auttaa selkeät strategiat ja tavoitteet sekä johtajaidentiteetin vahvistaminen, jolloin töiden priorisointi ehkä helpottuisi.

Oppimista tukevissa käytännöissä henkilöstösuunnittelun kannalta ovat keskeisiä toimintatapoja perehdyttäminen, erilaiset parityöskentelyt ja työkierto. Näihin panostamalla hiljaisen tiedon jakaminen tehostuu. Työkierto on erinomainen tapa kehittää ammattitaitoa ja joustavutta ja kynnys uusiin tehtäviin siirtymiseen madaltuu.

Avoimen, monensuuntaista keskustelua ja yhteistyötä korostavan ilmapiirin luominen voi olla vaikeaa perinteisesti melko hierarkkisesti johdetussa ja tiukkaan osasto- ja työnjakoon perustuvassa kirjastolaitoksessa. Jos kirjastoissa halutaan selvittää sisäisistä ja ulkoisista muutosvaatimuksista, osaamisen johtamisen näkökulmasta löytyy kyllä välineitä muutoksen hallintaan. Oppimista edistäviä käytäntöjä täytyy tehdä tunnetuksi. Niihin liittyviä vuorovaikutuksen ja oppimisen muotoja täytyy tiedostaa ja harjoitella.

Kutsuin oppimista edistävien käytäntöjen koostetta työkalupakiksi sillä perusteella, että esimies voi halutessaan taustaorganisaationsa näkemyksissä riippumatta ottaa sieltä jotakin käyttöönsä. Esimies voi lähteä pienestä liikkeelle. Hän voi pyrkiä tiedostamaan asioita ja tehdä niitä työyhteisössään näkyviksi ja pikku hiljaa edetä. Tässä kohdin toteutui pro gradu –työni tavoite, joka oli uusien näkökulmien ja virikkeiden löytäminen yleisten kirjastojen käytännön esimiestyöhön.

## LÄHTEET

- Berg, H. 2003. Kokemustiedon jakaminen edistää organisaation menestymistä. Tietopalvelu 18 (3), 6-7.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Esipuhe. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, 5-6.
- Hakkarainen, K. & Järvelä, S. 1999. Tieto- ja viestintätekniikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, 241-256.
- Hannula, M. & Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Research reports / e-Business Research Center 6. Tampere: Tampere University of Technology: University of Tampere. e-Business Research Center.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Henkilöstöohjelma 2006. Tampereen kaupunki. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.sis.tampere.fi/henkilosto/pdf/henkilostoohjelma.pdf>> Viitattu 4.5.2006.
- Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003: tutkimusraportti: versio 1.0. 2003. Espoo: PA Consulting Group.
- Holma, A. 2000. Tietopääoman johtaminen ideoiden taloudessa. Teoksessa Vesa Niinikangas & Inkeri Näätsaari (toim.) Sivistyksen paikka: kirjoituksia kirjaston tilasta. Turku: Enostone, 83-105.
- Huotari, M.-L. & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Huotari, M.-L. & Lindström, P. 2002. Tieto ja tietäminen organisaatiossa: kahden epistemologian yhdistäminen uuden tiedon luomisen malliksi. Informaatiotutkimus, 21 (3), 75-80.
- Huotari, M.-L. & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus, 22 (1), 15-24.
- Iivonen, M. 2003. Kirjastojohtamisen välttämättömyys. Verkkojulkaisussa Inkeri Salonharju (toim.) Kirja tietoverkkojen maailmassa. Helsinki: Helsingin yliopiston kirjasto. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.lib.helsinki.fi/julkaisut/kirjatietoverkkojenmaailmassa/iivonen1.html>> Viitattu 4.5.2006

Iivonen, M. & Harisalo, R. 1997. Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. Finnish Information Studies 8. Tampere : Tampereen yliopisto ; Åbo : Åbo akademi ; Oulu : Oulun yliopisto.

Iivonen, M. 2000. Yhteistyö työyhteisön toiminnan perustana. Teoksessa Ari Haasio & Juha Piukkula (toim.) Verkostoituvat kirjastot. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 41-54.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Juusela, T. & Lillia T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvoinni. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.

Kangasharju, H. & Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 23 (4), 260-268.

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Kononen, L. 2003. Mentorin opastuksella noviisiksi osaajaksi. Tietopalvelu 18 (3), 10-11.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Persona grata. Edita: Helsinki.

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.

Kupias, P. 2003. Dialogi ja aito vuorovaikutus. Teoksessa Tarja Frisk (toim.) Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-instituutti, 16-23.

Kuusi, O. 1986. Tietoyhteiskunnan alueellinen eteneminen Suomessa. Teoksessa Tietoyhteiskunta meissä: pelot, toiveet, teot. Liikenneministeriö, Joukkotiedotusteknologian tutkimusohjelma; Valton painatuskeskus: Helsinki, 150-164.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A1/2004. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Laukka-Sinisalo, H. 2006. Luento: Organisaation tehtävä – hiljainen tieto ja asiantuntijuus. Tampereen aluekirjastopäivä 23.02.2006. Tampereen kaupunginkirjasto. (Aineisto tekijän hallussa.)

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, 64-81.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena.

Acta Universitatis Tamperensis 1090. Tampere: Tampere University Press.

Liikettä kuntien työelämään. 1995. Hernesniemi et al. (työryhmä). Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Tuulikki Juusela & Tuula Lillia & Jari Rinne (kirj.) Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus, 9-52.

Mezirov, J. 1995. Esipuhe. Teoksessa Jack Mezirov et al. (toim.) Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Oppimateriaaleja / Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 5-13.

Mezirov, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Jack Mezirov et al. (toim.) Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Oppimateriaaleja / Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17-37.

Mäki-Latikka, K. 2003. Minustako mentori? Tietopalvelu 18 (3) , 16-17.

Määttä, S. & Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon tutkimus 19 (2), 130-148.

Ohjaaminen työssä. 2003. Tarja Frisk (toim.) Helsinki: Educa-instituutti.

Opinpaja Oy. 2005. Koulutusmoniste esimieskoulutuksessa. (Aineisto tekijän hallussa)

Otala, L. 2000. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. 3. uud. p. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Pulkkinen, L. 2003. Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio: knowledge management -käsitteet julkisorganisaatiossa. Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto 6/2003. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki: Sitra.

Rauste-von Wright, M. & Von Wriqth, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus, 9., uud.p. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

Räihä, S. 2004. Kirjastonhoitajien hiljainen tieto uhkaa kadota. Helsingin Sanomat 4.12.2004. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<<http://www.hs.fi/uutiset/tuoreet/artikkeli/Kirjastonhoitajan+hiljainen+tieto+uhkaa+kadota/1101977912772>>. Viitattu 5.5.2006

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4.p. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus 52. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta: työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Oppimateriaaleja / Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia 86. Helsinki: Palmenia.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management : tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan: helmiä kalastamassa: teknologian arviointeja: loppuraportti. Teknologian arviointeja 6. Helsinki: Eduskunta, Tulevaisuusvaliokunta.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä : Gummerus.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden ja edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, 160-179.

Tynjälä, P. & Nuutinen, A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa Juhani Kirjonen & Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, 82-101.

Viitala, R. 2004a. Henkilöstöjohtaminen. 4., tark.p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki : Inforviestintä.

Viitala, R. 2004b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia no 109; Liiketaloustiede 44. 4.p. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Wuolijoki, S. 2003. Mentorointi auttaa johtajaa kehittymään. Tietopalvelu 18 (3), 8-9.

## VIITTEET

---

<sup>1</sup> Kajo, H. 2001. Tietämyksen hallinta. Knowledge management ja käytännön sisällönanalyysi. Tampere: Tampereen yliopisto. (Julkaisematon informaatiotutkimuksen pro gardu –tutkielma).

<sup>2</sup> Ikätiedot on saatu esimerkkikirjaston apulaisjohtajalta 17.02.2006.

<sup>3</sup> Ikätiedot on saatu esimerkkikirjaston apulaisjohtajalta 17.02.2006. Pylväsdiagrammit ikätiedoista on laatinut tutkimuksen tekijä.

<sup>4</sup> Tampereen kaupunki on kirjannut henkilöstöohjelmaansa osaamisen kehittämisen seuraavasti:

- Kaupunkiorganisaation keskeinen voimavara on osaava henkilöstö.
- Osaamisen kehittämisen tulee perustua kaupungin strategiaan.
- Henkilöstöä kehittämällä pyritään varmistamaan laadukkaat palvelut, kaupungin kilpailukyky ja jatkuva uudistuminen.
- Kaupunki määrittelee osaamistarpeet tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kaupunki ennakoii tulevaisuuden osaamistarpeita, arvioimalla toimintaympäristön muutosta.
- Osaamisen kehittäminen kytkeytyy tiiviisti esimiestyöhön ja strategiseen suunnitteluun
- Suunnitteilla osaamisen hallintajärjestelmän (SAP HR) käyttöönotto
- Määrittelee keskeiset osaamisvaatimukset ja pätevyydet ja hankkii tietoonsa henkilöstön osaamiset.
- Osaamiskartoitukset aloitetaan ja tiedot kirjataan SAP HR-järjestelmään
- Kehityskeskustelujen sisältöä kehitetään niin että ne sisältävät henkilökohtaiset kehittymisuunnitelmat ja ne kytetään osaamisen johtamiseen.
- Kehityssuunnitelmat kirjataan SAP HR-järjestelmään
- Kehityskeskustelut mielletään oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta merkittäväksi.
- Ennakoivan rekrytoinnin malli otetaan käyttöön. Rekrytoinnilla voidaan vastata paremmin alkavaan eläköitymiseen ja tiedon siirtämiseen eläköityvältä henkilöstöltä
- Vakinaisten sijaisten määrää lisätään

(Henkilöstöohjelma 2006.)

<sup>5</sup> Tutkimuksen tekijä osallistui esimieskoulutukseen. Empiirisenä aineistona käytetty materiaali jaettiin kaikille osallistujille. Aineisto on tekijän hallussa. Esimieskoulutuksesta on kulunut jo sen verran aikaa, että tutkimuksen tekijä on saanut etäisyyttä asiaan ja pystyy katsomaan aineistoa tutkijan silmin.