Tampereen yliopisto

Kaisa Polvi

KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA – OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KUNNASSA

Case Hollola

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Kaisa Polvi, Kohti oppivaa organisaatiota – Osaamisen kehittäminen kunnassa; Case Hollola
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtamisen opintosuunta
Huhtikuu 2020
Ohjaaja: Arto Haveri, Kunnallispolitiikan professori, Tampereen yliopisto

---

Pro gradu -tutkielma käsittelee osaamisen kehittämistä ja johtamista kunnassa oppivan organisaation teorian näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Hollolan kunta. Tutkimuksella halutaan selvittää, miten kunta voi kehittää ja johtaa osaamistaan toimintaympäristön muutoksessa oppimalla. Tutkimuskysymys on, miten oppivan organisaation teoriaa ja Hollolan kunnasta kerättyä empiiristä aineistoa yhdistelemällä voidaan luoda alustavaa teoriaa osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kunnassa.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla yhtätoista Hollolan kunnan esimies/päällikköasemassa toimivaa työntekijää. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, ja haastatteluaineiston analysoinnissa on käytetty grounded theory -metodia, jolloin tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut vasta aineiston tarkastelun tuloksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee oppivan organisaation teoriaa ja osaamisen johtamisen teoriaa ilmiötasolla. Oppivan organisaation peruspiirteenä on jatkuva kehittyminen ja uudistuminen suhteessa toimintaympäristöön organisaation toimintaa tarkastelemalla (Senge 1994). Tutkimuksen teoreettinen painotus kohdistuu erityisesti Peter Sengen (1994) viiteen teesiin oppivasta organisaatiosta, joissa organisaation oppimista ja kehittymistä tarkastellaan organisaation sisältä käsin ja suhteessa toimintaympäristöön. Lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee hiljaista tietoa, osaamisen johtamisen tietojärjestelmiä sekä organisaatiorakenteita ja johtajuutta oppivassa organisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella toimintaympäristön muuttumisella koettiin olevan vaikutusta osaamisen kehittämiseen kunnassa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia peilataan jatkuvasti suhteessa omaan toimintaan. Osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa tunnistettiin hyviä käytäntöjä yksikkö- ja tiimitasolla, mutta koko kunnan laajuudella pitkäjänteisyyttä tai suunnitelmallisuutta ei osaamisen kehittämisessä ja osaamistarpeiden mietinnässä tunnistettu tapahtuvan. Haastateltavat kokivat melko vähän liitännäisyyttä strategian ja osaamisen kehittämisen suhteen kunnassa. Osaamisen kehittämisen haasteeksi tunnistettiin esimerkiksi ajan puute sekä koko kunnan laajuudella käytävän keskustelun vähäisyys.

Johtopäätöksenä tutkimuksessa tuodaan esille alustavaa teoriaa siitä, miten kunta voi kehittää osaamistaan oppivan organisaation teoriaa hyödyntäen. Nämä ovat toimintaympäristön reflektointi ja oppiminen, yhteinen suunta ja yhteistyö, työntekijöiden kehittymistä tukeva johtajuus, osaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen sekä osaamisen kehittämisen ja oppimisen mahdollistaminen. Jatkotutkimusaiheena esitetään esimerkiksi tässä tutkimuksessa tehtyjen päätelmien testaamista suuremmalla kuntien otoksella.

Avainsanat: Oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, organisaation oppiminen, toimintaympäristön muutos, kunta, strategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 KUNNAT MUUTOKSESSA 1

1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Oppiminen ja osaaminen toimintaympäristön muutoksessa 1
1.3 Aiempi tutkimus 3
1.4 Tutkimuksen tehtävä ja tavoitteet 6
1.5 Keskeiset rajaukset ja tutkimuksen eteneminen 7

2 OPPIMALLA OSAAMISTA 8

2.1 Osaamisen johtamisella kohti oppivaa organisaatiota 8
2.2 Oppiva organisaatio 9
2.3 Sengen oppivan organisaation viisi teesiä 12
2.3.1 Systeemiajattelu 12
2.3.2 Henkilökohtainen mestaruus 15
2.3.3 Yhteisesti jaetut ajatusmallit ja kommunikaatio 18
2.3.4 Yhteisesti jaettu visio 20
2.3.5 Yhdessä oppiminen 22
2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja tietojärjestelmät tukemassa oppimista 24
2.4.1 Hiljaisen tiedon merkitys oppimiselle 24
2.4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa 26
2.4.3 Tietojärjestelmät 28
2.5 Johtajuus oppivassa organisaatiossa 30
2.6 Organisaatiorakenteet oppivassa organisaatiossa 33
2.7 Oppivan organisaation teorian haasteet ja kritiikki 34

3 KOHDEORGANISAATIO, AINEISTO- JA TUTKIMUSMETODIT 37

3.1 Kohdeorganisaationa Hollolan kunta 37
3.2 Aineiston analysointi 38
3.3 Tutkimusmetodi ja -aineisto 39

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN HOLLOLASSA 41

4.1 Toimintaympäristön muutos ja sen vaikutus osaamisen kehittämiseen 41
4.2 Osaamisen johtamisen käsite 44
4.3 Nykytila sekä sovellettavat käytännöt Hollolan kunnassa 45
4.3.1 Esimiesten ja palvelualueiden rooli koordinoinnissa 46
4.3.2 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 46
4.3.3 Haasteet ja toiveet osaamisen kehittämisessä 48
4.3.4 Ajankohtaisuus osaamisen kehittämisessä 50
4.4 Osaamisen kehittämisen strategisuus kunnassa 50
4.4.1 Kuntastrategia ja osaamisen kehittämisen toimintatavat 50
4.4.2 Strategia ohjaamassa päivittäistä työtä 53
4.5 Osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamisen kartoittaminen kunnassa 54
4.5.1 Olemassa olevan osaamisen kartoitus 54
4.5.2 Uusien osaamistarpeiden kartoittaminen yksilötasolla 55
4.5.3 Uusien osaamistarpeiden kartoittaminen koko kunnan tasolla 56
4.6 Yhteistyö, osaamisen jakaminen ja dialogi 58
4.6.1 Yhteistyö palvelualueiden ja yksiköiden välillä 58
4.6.2 Dialogi ja avoimuus johtoportaan ja esimiesten välillä 60
4.6.3 Vuorovaikutus ja oppiminen tiimissä 60

4.7 Yksilönäkökulma osaamisen kehittämiseen ... 62
4.7.1 Yksilöiden osaamisen tukeminen ja kehittäminen esimiestyössä ... 62
4.7.2 Asiantuntijat oman osaamisensa asiantuntijoita ... 63
4.8 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ... 64
4.9 Tietojärjestelmillä osaamisen hallintaa ... 68

5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 70

5.1 Toimintaympäristön reflektointi ja oppiminen ... 70
5.2 Yhteinen suunta ja yhteistyö ... 72
5.2.1 Systemaattisuutta ilman vapauden rajoittamista ... 73
5.2.2 Yhteinen strateginen linja ... 74
5.2.3 Yhteistyö ja dialogi ... 75
5.3 Työntekijöiden kehittymistä tukeva johtajuus ... 77
5.4 Osaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen ... 79
5.4.1 Hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä ... 79
5.4.2 Tietojärjestelmät osaamisen tunnistamisessa ... 81
5.5 Osaamisen kehittämisen ja oppimisen mahdollistaminen ... 82
5.6 Jazzista luovuutta osaamisen kehittämiseen ... 82

6 POHDINTA ... 84

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi ... 84
6.2 Oppivan organisaation idean sopivuus kuntaorganisaatioon ... 84
6.3 Jatkotutkimusaiheet ... 86
6.4 Tutkimuskysymyksen muotoutuminen ... 86

LÄHTEET ... 88

LIITTEET ... 93

1 KUNNAT MUUTOKSESSA

Tässä johdantoluvussa käsitellään kuntia muutoksessa. Luku alkaa taustoittamalla sitä, mistä kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan heräsi. Tämän jälkeen perustellaan sitä, miksi kuntien tulisi kehittää osaamistaan oppimalla toimintaympäristön muutoksista. Kolmanneksi tuodaan esille, minkälaista tutkimusta ja havaintoja aiheen tiimoilta on tehty. Lopuksi vielä esitetään tutkimuksen tehtävät, tavoitteet, keskeiset rajaukset sekä tutkimuksen etenemisjärjestys.

1.1 Tutkimuksen tausta

Pro gradu -tutkielma käsittelee osaamisen kehittämistä ja johtamista oppivan organisaation näkökulmasta. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat yhä tärkeämpiä prosesseja muuttuvassa toimintaympäristössä. Maailma on kompleksisempi kuin aiemmin ja perinteiset tavat johtaa osaamista eivät välttämättä enää riitä. Tässä tilanteessa organisaation on hyvä tarkastella osaamisen johtamisen toimintatapojaan suhteessa haluttuihin tuloksiin; ovatko ne oikeassa suhteessa toisiinsa ja vastaavatko ne siihen, mitä organisaatiossa halutaan strategisesti.

Kiinnostukseni tutkittavaa aihetta kohtaan heräsi, kun olin työharjoittelussa Hollolan kunnalla syksyllä 2019 ja sain toimeksiannoksi lähteä kartoittamaan kunnan tilannetta osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Huomasin Hollolan tilannetta kartoittaessani, että osaamisen johtamisen strategisuus ja organisaation oppiminen ovat merkittäviä tekijöitä organisaation selviytymisessä jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa ja kiinnostuin tämän aiheen tutkimisesta oppivan organisaation näkökulmasta. Näen, että kehittämällä osaamista strategiaan perustuen ja ajattelemalla suuret toimintaympäristön muutostekijät ennemminkin mahdollisuutena kuin uhkana, voi organisaatio menestyä paremmin muuttuvassa toimintaympäristössä ja saada kilpailuetua toimintaansa.

1.2 Oppiminen ja osaaminen toimintaympäristön muutoksessa

Maailma on muuttunut siitä paljon, kun kunnanvirastossa käytiin paikan päällä asioimassa, ja kunnat toimivat lähinnä paikalliskeskuksina sekä viranomaisina asukkailleen. Toimintaympäristön kompleksisuus sekä valtavat globaalit ja yhteiskunnalliset muutokset ovat haastaneet kuntaorganisaatioita mm. kehittelemään uusia tapoja palvella kunnan asukkaita ja luomaan elinvoimaa alueelle. (Airaksinen 2017; Stenvall & Virtanen 2017) Tällaisia kuntia ja

muita organisaatioita koskettavia muutoksia ovat esimerkiksi digitalisaation voimakas kasvu, työn tavan muuttuminen entistä asiantuntijapainotteisemmaksi sekä väestön voimakas ikääntyminen (ks. CGI 2020; Otala 2008a). Esimerkiksi voimistuva digitalisaatio saa kunnat järjestämään ja tuottamaan palveluita uutta teknologiaa hyödyntämällä (Kurkela, Virtanen, Stenvall ja Tuurnas 2016, 20). Toiseksi voimakas väestön ikääntyminen näkyy kunnissa erityisesti eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrässä. Kevan (2016) ennusteen mukaan vuosien 2016 ja 2035 välillä yli puolet kunnan työntekijöistä jää eläkkeelle. Tilastokeskuksen ennusteen perusteella myös nuorten alle 15-vuotiaiden määrä tulee laskemaan Suomessa johtuen merkittävästä syntyvyyden laskusta (Tilastokeskus 2018). Nämä edellä mainitut toimintaympäristön muutokset asettavat kunnat ja muut organisaatiot miettimään osaamisen kehittämistä ja johtamista strategisesti (ks. esim. Otala 2008b, 17).

Maailma ei ole myöskään pysähtyneisyyden tilassa, vaan maailmaa, jossa organisaatiot toimivat kuvaa jatkuva muutos, kuten Juuti (2013) toteaa: ”Organisaatio, joka suunnistaa viidakon poluilla, ei voi tietää, mitä seuraavan mutkan tai mäenharjan takana on. Lisäksi polku häipyy aika ajoin kokonaan näköpiiristä ja se täytyy tehdä uudelleen” (Juuti 2013, 57). Jatkuvan muutoksen takia osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen tärkeyttä on korostettu viime aikoina monissa eri lähteissä. Esimerkiksi Sanna Marinin hallitus on listannut osaamisen, sivistyksen ja innovaatiot yhdeksi kärkitavoitteeksi hallitusohjelmassa (Hallitusohjelma 2019). OECD:n (2020) tekemän raportin *Continuous Learning in working life in Finland* mukaan osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa suomalaisilla työpaikoilla, jotta kilpailukyky säilyy myös suurien muutosten keskellä. Raportissa korostetaan esimerkiksi jatkuvan oppimisen tärkeyttä työuran aikana sekä kokonaisvaltaisen ammatillisen osaamisen kehittämistä myös ei- muodollisilla tavoilla, jonka tueksi organisaatioita kehotetaan huomioimaan jatkuvan oppimisen strateginen tärkeys ja miettimään sitä, miten jatkuva oppiminen näkyy organisaation visiossa ja jatkuvaa oppimista tukevissa tukitoimissa (OECD 2020). Myös tuore CGI:n (2020) raportti työelämän murroksesta osoittaa, että organisaation osaaminen korostuu entistä enemmän työnantajan valmiutena selviytyä työelämän murroksen haasteista. Raportin mukaan perinteistä muutosjohtamista tärkeämpää on muutoskyvykkyys ja muutoksen sietokyky, jotta organisaatio voi selviytyä ja kehittyä jatkuvassa muutoksessa (CGI 2020). Siten osaamisen kehittäminen oppimalla ja uudistumalla on tärkeää.

Airaksinen (2017) yhdistää kuntien uudistumisen erilaistumiskehitykseen. Jo se, että kunnat ovat hyvin eri kokoisia, niillä on omat erityispiirteensä ja ne toimivat erilaisissa olosuhteissa aiheuttaa

sen, ettei kuntia voida uudistaa samalla tavalla. Kunnilla on erilaiset tarpeet ja erilaiset mahdollisuudet selvitä eteen tulevista haasteista, joten kuntien uudistaminen yhtenäisellä, kaikkia kuntia koskevalla politiikalla on haasteellista. (Airaksinen 2017, 175–177) Kuntien resurssit ja lähtökohdat siten vaihtelevat. Toimintaympäristön muutokset ja eri kuntien olosuhteiden erilaisuudet aiheuttavat Airaksisen, Nyholmin ja Jäntin (2011) mukaan kuntakentän polarisaatiota eli eriytymistä toisistaan, joka aiheuttaa kunnille erilaistumisen tarpeen muun muassa työpaikkojen ja osaamisen suhteen. Erilaistumiskehityksen myötä kuntien strategiset valinnat tulevat olennaisiksi toimintojen uudelleen organisoinnissa sekä vaativat erilaistuvaa kunnan johtamista (Airaksinen, Nyholm & Jäntti 2011, 136–137). Tästä syystä näen, että kuntien on hyvä tarkastella osaamista kunnan omien erityispiirteiden mukaan, eli millä tavalla kunnat voivat selvitä muutoksista ja kehittää sekä johtaa osaamistaan oppimalla.

Lisäksi kuntastrategia, joka jokaisen kunnan tulee tehdä, velvoittaa kunnan arvioimaan omaa nykytilaansa ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, ja muodostamaan strategian niiden mukaisesti (Kuntalaki 410/2015, 37§). Kunnat ovat siten hyvin tietoisia nykytilastaan ja mahdollisista toimintaympäristön muutoksista, mutta se, miten tätä tietoa hyödynnetään konkreettisesti, on tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Eli hyödynnetäänkö tietoa toimintaympäristön muutoksista ja kunnan nykytilasta osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa systemaattisesti?

1.3 Aiempi tutkimus

Osaaminen, osaamisen kehittäminen, älykäs organisaatio ja oppiva organisaatio ovat olleet teemoja, jotka ovat kiinnostaneet organisaatioita viime aikoina yhä enemmän johtuen siitä, että organisaatioiden tarvitsee löytää uusia toimintatapoja selviytyäkseen edellä mainituista isoista toimintaympäristön muutoksista ja saadakseen kilpailuetua toimintaansa (ks. Sydänmaanlakka 2001; Otala 2008b; Senge 1994). Organisaation osaaminen, oppiminen ja uusiutuminen on tunnistettu tärkeäksi kilpailukykytekijäksi (Sydänmaanlakka 2001; Ahokallio-Leppälä 2016). Otala (2008b) tunnistaa, että tarvitaan organisaation toimintakulttuuri, joka kannustaa yksilöitä ja organisaatioita kehittymään ja hakemaan uutta tietoa. (Otala 2008b)

Tähän ilmiöön liittyy osaltaan organisaation aineeton pääoma ja sen muuttuminen yhä tärkeämmäksi kilpailu- ja elinvoimatekijäksi. Organisaation osaaminen muodostuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten tiedoista ja taidoista (osaamispääomasta), jotka muodostavat osan organisaation aineettomasta pääomasta ja, joita hyödyntämällä organisaatioon

voi muodostua esimerkiksi uusia toimintatapoja ja rakenteita. (Otala 2008a, 29–32) Tällä tavalla yksilöiden osaaminen ja oppiminen liittyy vahvasti siihen, miten myös organisaatio oppii, ja miten siellä toteutetaan esimerkiksi uusia toimintatapoja, jotta organisaatio selviytyy toimintaympäristön muutoksista.

Kuntien osaamisen johtamista ja kehittämistä on tutkittu verrattain vähän suhteessa yksityisen sektorin toimijoihin. Koen, ettei kunnissa toimintaympäristön muutoksia hyödynnetä vielä riittävän dynaamisesti osaamisen kehittämisessä samoin kuin yksityisen alan organisaatiossa. Alan kirjallisuutta lukiessa olen huomannut, että suurin osa oppivan organisaation kirjallisuudesta tarkastelee yksityistä sektoria ja organisaatioita. Näissä organisaatioissa tuotteiden ja palveluiden tuottamisella halutaan usein luoda uusia ratkaisuja ja kilpailuetua yrityksen toimintaan, joten toimintaa pyritään kehittämään oppimalla. Lisäksi oppimalla pyritään ratkaisemaan organisaation kohtaamia toimintaympäristön haasteita. Oppivaksi organisaatioksi voi kuitenkin tulla minkälainen organisaatio tahansa yksityisen sektorin organisaatiosta kolmannen sektorin toimijaan (Kerka 1995). Myös kuntien ja muiden julkisten hallintoelimien olisi hyvä ymmärtää oppimisen edut toiminnan ja osaamisen kehittämisessä. Da Cruz, Rode ja McQuarrie (2018) näkevät, että julkinen hallinto ja kunnat elävät jatkuvassa muutoksessa johtuen siitä, etteivät ne elä niin sanotusti ”vakuumissa”, vaan niiden toimintaa kuvastaa erilaisten asioiden ja ihmissysteemien kompleksisuus, missä niiden tulee jatkuvasti tasapainoilla erilaisten poliittisten ja hallinnollisten intressien keskellä. Kompleksisuus myös aiheuttaa sen, että kunnat kohtaavat toiminnassaan jatkuvasti haasteita ja ongelmia, joihin ei ole ainutta ja oikeaa tapaa toimia. Voidaankin puhua ns. ilkeistä ongelmista (wicked problems), joiden ratkaisemiseen ei ole yhtä oikeaa reittiä (DeFries & Nagendra 2017). Siten kunnat eivät elä erillään muista, vaan niiden toiminnassa korostuu jatkuva muutos, joten niitä tulee tarkastella kompleksisina systeemeinä ja ymmärtää niiden toiminnan logiikka (Da Cruz ym. 2018; Stenvall & Virtanen 2017). Näin ollen kunnat tarvitsevat uudistumiskykyä ja muutoskyvykkyyttä, jotta ne voivat selvitä eteen tulevista haasteista.

Kuntien muutoskyvykkyyden tarve tulee ilmi myös Kurkelan ym. (2016) *Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa* -tutkimuksen loppuraportista. Raportista käy ilmi, että kunnat tarvitsevat uudenlaisia toimintatapoja toiminnan uudistamiseen. He näkevät, ettei rakenteista lähtevä kehittäminen toimi enää toivotulla tavalla muutoksessa. Heidän mukaansa: ”julkisissa palveluissa tarvitaan aivan uudenlaista älykkyyttä, joka liittyy johtamiseen, strategiseen ajatteluun, henkilöstöpolitiikkaan, toiminnan ohjaukseen, prosessien johtamiseen ja toiminnan

tuloksellisuuden arviointiin.” (Kurkela ym. 2016, 20). Kuntien tulee tulevaisuuden haasteista selvitäkseen ”ravistella” laajemmin kuntarakenteita. Tarvitaan uusia näkökulmia, uskallusta kokeilla ja luopua perinteistä sekä rohkeutta toimia, jotta voidaan menestyä kilpailussa myös esimerkiksi yksityisen sektorin kanssa. Siten vaihtoehtoisena tapana he esittelevät kokeilemiseen perustuvan toiminnan, jolla voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja muutoksessa selviämiseen. Tutkimuksen perusteella edelläkävijäkuntina voidaan pitää sellaisia kuntia, jotka kehittävät toimintaa pitkäjänteisesti kokeilun kautta, ja joiden kehittämistoiminnassa korostuu kokonaisvaltainen kaikkien sidosryhmien huomioonotto, kokeilukulttuuri ja riskinotto. He argumentoivat, että tulevaisuuteen suuntautuminen vaatiikin kunnilta muutoskyvykkyyttä ja oppimista; toiminnan ja rakenteiden muuttamista sekä valintojen tekemistä. (Kurkela ym. 2016)

Uskon, että tukemalla yksilön oppimista ja hyödyntämällä organisaation oppimista, voidaan saada myös kilpailuetua kunnan toimintaan. Tätä ajatusta tukee Otalan (2008a) näkemys osaamisen kehittämisestä suhteessa organisaation kilpailukykyyn. Hänen mukaansa osaamisen kehittäminen on elintärkeää organisaatiolle, sillä varsinkin tietotyötä tekevien sitoutuminen työhön, motivaatio, kyvyt ja taidot hakea tietoa, luovuuden käyttäminen ja ongelmanratkaisu näkyvät suoraan työn tuloksessa ja välillisesti organisaation tuloksellisuudessa. (Otala 2008a 23–24) Näin ollen oppimalla voidaan estää organisaation toiminnan ja ajattelutapojen vanhentumista (Kolb 2014).

Tutkimuksissa on korostettu esimerkiksi ennakoivaa tapaa kehittää osaamista muutoksessa. Osaamisen ennakointia on tutkittu käytännössä esimerkiksi Kuntatyönantajien (KT) toimesta *Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa* -hankkeessa, jossa osaamisen ennakoinnin käytäntöjä kehitettiin neljässä eri alueellisessa kuntaorganisaation pilottihankkeessa. (Kuntatyönantajat 2014). Tässä hankkeessa osaamista kehitettiin eri hankkeissa ottaen huomioon muutokset, mitä kuntaorganisaatiot kokevat ja, miten niitä voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Myös henkilöstöjohtamisen merkitystä muutoksessa on korostettu. *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus* -tutkimuksessa arvioidaan, että kunnat tarvitsevat isojen muutosten keskellä hyvää henkilöstöjohtamista (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018).

Hyrkäs (2009) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen johtamista Suomen kunnissa, sen nykytilaa ja tavoitteita. Hän tutki väitöskirjassaan muun muassa osaamisen johtamisen strategista liitäntää ja nosti tutkimuksessaan esiin neljä osaamisen johtamisen orientaatiota: strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen orientaatio, teknologinen orientaatio ja strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Väitöskirjassaan hän tuo esille, että osaamisen johtaminen on murroksessa, mutta kehittämisinnokkuutta kunnista löytyy. Tutkimuksessa hän myös huomasi, että kunnissa on

melko vähäisesti ymmärretty osaamisen liitäntä strategiaan. Siten tarvitaan uusia näkökulmia osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen, mitä tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

1.4 Tutkimuksen tehtävä ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään sitä, miten kunta voi kehittää ja johtaa osaamistaan toimintaympäristön muutoksessa. Tätä kysymystä tulkitsen oppivan organisaation teorialla, jossa korostan erityisesti oppivan organisaation oppi-isän Peter M. Sengen (1994) viittä teesiä oppivasta organisaatiosta, missä organisaation oppimista ja kehittymisestä tarkastellaan organisaation sisältä käsin ja suhteessa toimintaympäristöön.

Kompleksisuus kuvaa kuntia monella tasolla, niin ihmisten kuin toiminnan tasolla. Koska kompleksisuus aiheuttaa moninaisia haasteita kunnille, ei niihin ole yhtä ainoaa ratkaisua. (Da Cruz ym. 2018) Siten oppivan organisaation teoria antaa lähtökohtia ja näkökulmia siihen, miten kompleksisuuden haasteita voidaan lähestyä oppimalla muutoksesta. Toimintaympäristön muutoksessa entistä tärkeämpää on se, että organisaatio pystyy muokkaamaan toimintaansa jatkuvassa muutoksessa. Osaamisen johtaminen ei siten kytkeydy ainoastaan yksilöön, vaan oppivassa organisaatiossa koko organisaation toiminnan osalta omaa toimintaa tarkastellaan suhteessa nykytilaan ja tulevaisuuteen (Senge 1994).

Näin ollen oppivan organisaation teoria toimii tässä tutkimuksessa ns. ideaalimallina ja tulkintakehyksenä arvioiden keinoja, miten osaamista voidaan kehittää nähden toimintaympäristön muutostekijät ennemmin mahdollisuuksina kuin uhkina toiminnalle. Monet tutkijat tukevat näitä ajatuksia oppivasta organisaatiosta organisaation kehittämisen tulkintakehyksenä. Esimerkiksi Viitala (2005) tunnistaa kirjallisuudessa esitetyissä oppivan organisaation malleissa vahvaa ihanteellisuutta ja ideaalisuutta, mutta arvioi niiden tuovan kiinnekohtia käytännön kehittämistyölle. (Viitala 2005, 39) Myös Sarala (2000, 14) näkee oppivan organisaation ”organisaation kehittämisen peruskarttana” ja lisäksi Antti Tattari (2007) tukee Pro gradu -tutkimuksessaan oppivan organisaation teoriaan arvioidessa toimivia käytäntöjä Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa. Näiden esimerkkien perusteella on perusteltua käyttää oppivan organisaation teoriaa tämän tutkimuksen tulkintakehyksenä analysoidessa Hollolan kunnan osaamisen kehittämisen toimintatapoja.

Tutkimuksessa analysoin teemahaastatteluaineistoa käyttäen oppivan organisaation teoriaa tulkintakehyksenä sen mukaan, miten oppivan organisaation teoriassa esitetyt määritelmät ja

tunnusmerkit näkyvät jo nyt Hollolan kunnan toiminnassa johtaa ja kehittää osaamista organisaatiossa ja, miten oppivan organisaation teoriaa voitaisiin paremmin hyödyntää kunnan osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa jatkossa. Tutkimustulokset tuovat esille alustavaa uutta teoriaa siitä, miten kunnat voivat kehittää ja johtaa osaamistaan soveltaen oppivan organisaation oppeja toiminnassaan. Kuntien lisäksi tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää laajemmin myös muutkin organisaatiot, jotka haluavat kehittää ja johtaa osaamistaan oppivan organisaation tunnusmerkkien mukaisesti.

Tutkimuksella pyrin vastaamaan alla esitettyyn tutkimuskysymykseen:

Miten oppivan organisaation teoriaa ja Hollolan kunnasta kerättyä empiiristä aineistoa yhdistelemällä voidaan luoda alustavaa teoriaa osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kunnassa?

1.5 Keskeiset rajaukset ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja Hollolan kunnassa oppivan organisaation teoriaa tulkintakehyksenä käyttäen. Tutkimus ei siten ota huomioon yleisesti osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liitettyä työntekijänäkökulmaa, vaan tarkastelen näitä teemoja organisaatiotasolla ottaen huomioon vain kunnan ylimmän johdon ja esimiesten näkökulmat aiheesta.

Tutkimus rakentuu seuraavasti. Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Toisessa osassa käsittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä eli oppivan organisaation teoriasuuntausta. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusaineiston ja -metodit. Neljännessä luvussa käsittelen haastatteluaineistoa ja viidennessä esitän päätelmiä siitä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kuudennessa luvussa pohdin tutkimustuloksia, arvioin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitän jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen lopussa ovat käytetyt lähdeviitteet sekä liitteenä teemahaastattelurunko.

2 OPPIMALLA OSAAMISTA

Tutkielman teoreettinen viitekehys tarkastelee organisaation osaamista ja osaamisen johtamista oppivan organisaation viitekehyksessä taustoittamalla ensin osaamisen johtamisen kenttää ilmiötasolla ja sitten selvittämällä oppivan organisaation ideaa ja malleja. Lopuksi tuodaan esille oppivan organisaation teorian saamaa kritiikkiä ja haasteita.

2.1 Osaamisen johtamisella kohti oppivaa organisaatiota

Osaamisen johtamisen käsitettä pidetään hyvin moniulotteisena tieteellisessä keskustelussa, sillä sen sisältö voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Osaamisen johtamisen käsitteen määrittely riippuu siitä, missä kontekstissa sitä tarkastellaan. Osaamisen johtaminen nähdään usein organisaatiossa yksilön suorituskykyä parantavana tekijänä ja käytännön esimiestyössä yksilön osaamisen parantamisena. Yhä useammin osaamisen johtamista tarkastellaan kuitenkin koko organisaation laajuudelta, ja sen merkitys on tiedostettu kokonaisvaltaisena organisaation strategisena työkaluna, siten, että se tukee organisaatiota tavoitteidensa saavuttamisessa. (Viitala 2005; Laine 2017, 46–50) Osaamisen johtamiselle on kirjallisuudessa tunnistettu tärkeä tehtävä organisaation osaamisen ylläpidossa ja lisäämisessä siten, että organisaatio voi päästä haluamiinsa tavoitteisiin. Viitalan (2005, 15; 38) mukaan osaamisen johtaminen voidaan nähdä laajimmillaan koko organisaation toiminnan läpäisevänä taustafilosofiana.

Osaamisen johtamisessa on tärkeää tunnistaa organisaation ydinosaaminen. Sydänmaanlakka (2001) määrittelee osaamisen johtamisen prosessiksi, joka lähtee määrittelemällä organisaation ydinosaaminen ja, joka juontaa juurensa organisaation visiosta ja strategiasta. Määriteltäessä organisaation ydinosaaminen, voidaan arvioida organisaation nykytaso verrattuna haluttuun ja sitä kautta kehittää organisaation jäsenten osaamista kohti haluttua tavoitetta. (Sydänmaanlakka 2001, 74) Juuti (2013, 169) täydentää tätä ajatusta sillä, että usein organisaatiot tarkastelevat yksilöiden osaamista liian yksityiskohtaisesti, kun tärkeämpää olisi tunnistaa organisaation menestymistä tukeva ydinosaaminen eli Juutin mukaan 10-15 tärkeintä osaamisaluetta, ja kehittää niitä.

Vaikka osaamisen johtamisen tärkeys ja strategisuus usein tiedostetaankin organisaatiossa, haasteita osaamisen johtamiselle tuo osaamisen käsitteen vaikea hahmottaminen ja moniselitteisuus, kuten edellä on mainittu. Koska osaaminen on organisaation aineetonta

pääomaa, sille on haastavaa luoda tiettyä ”hahmoa”, kuten Otala (2008a, 37) toteaa. Siten osaamisen johtamista ei voida ajatella yhtä yksiselitteisesti kuin esimerkiksi talousjohtamista organisaatiossa. Lisäksi osaaminen näyttäytyy aina hieman eri näkökulmasta, riippuen siitä tarkastellaanko sitä yksilön itsensä vai organisaation näkökulmasta. Osaaminen nähdään usein muodollisena pätevyytenä ja koulutuksena eikä niinkään laajemmassa kontekstissa. Tällöin osaamisen kytkeytymistä organisaation menestymiseen voi olla vaikeaa nähdä, ellei sitä ole kytketty organisaation strategiaan ja siihen, miten osaamisella vaikutetaan siihen, että organisaatiossa saavutetaan halutut tulokset. (Otala 2008a) Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta koko organisaation toiminnan laajuudelta, mihin mennään seuraavaksi.

2.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation teoria on alun perin rakentunut sille, miten organisaatiot voivat kehittää osaamistaan muutoksessa oppimalla. Oppiva organisaatio on nähty tavoitemalliksi sille, millaiseksi organisaation tulisi kehittyä ja miten sen tulisi suhtautua jatkuvaan muutokseen. Muutos koetaan usein pelottavaksi asiaksi, mutta kysymys onkin siitä, miten muutosta ei koettaisi niin luotaantyöntäväksi asiaksi, vaan sellaiseksi, joka antaa uusia eväitä kehittyä ja uudistua (Sherwood, Horton-Deutsch & Batchelor 2015).

Kuten johdantoluvussa tuotiin esille, organisaation oppiminen on elintärkeää toimintaympäristön muutoksessa. Oppiva organisaatio on nähty tieteellisessä kirjallisuudessa rakentuvan siitä ajatuksesta, että se pyrkii selviytymään muutoksista oppimalla ja jatkuvasti kehittymällä (Senge 1994; Otala 2008a; Otala 2008b; Sydänmaanlakka 2001; Pedler, Burgoyne ja Boydell 1991). Oppiva organisaatio pyrkii siis jatkuvasti uudistumaan reflektoiden toimintaympäristöstä tulevia signaaleja ja hyödyntämään toimintaympäristöstä tulevia vaatimuksia suhteessa omaan toimintaansa (Otala 2008b, 78–79; Stenvall & Virtanen 2017, 196; 200). Sengen (1994) mukaan oppiva organisaatio on paikka, missä ihmiset jatkuvasti arvioivat nykytilaa sen mukaan, miten luovat todellisuuden ja, miten muuttavat sitä. Toisin sanoen ihmiset tekevät valintoja ja muuttavat käyttäytymistään jatkuvasti sen mukaan, miten toimintaympäristö muuttuu heidän ympärillään. Siten organisaatio laajentaa sen oppimiskapasiteettia luodakseen oman tulevaisuutensa ja, jotta se pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin. (Senge 1994, 13–14) Käytännössä Senge (1993, 7) tarkoittaa tällaisella kapasiteetin laajentamisella eli niin sanotulla oikealla oppimisella sitä, että organisaatiolla on kokemuksen perusteella jotain sellaista uutta tietoa ja osaamista, mitä sillä ei

ole ennen laajempaa toiminnan tarkastelua ollut. Näin oppivalla organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet hoitaa tehtävät tässä hetkessä, mutta toisaalta sen tulee kuitenkin koko ajan tiedostaa ympäristön merkitys toimintaan sekä tulevaisuuden haasteet, ja oppia alati niistä. (Sydänmaanlakka 2001; 52,69) Voidaankin puhua siitä, että oppiva organisaatio niin sanotusti syleilee muutoksia eikä niinkään kammoksu niitä (Johnson 1998).

Oppivassa organisaatiossa toimintaa kehitetään sen mukaan, mitkä toiminnot ovat tuovat sen toimintaan optimaalisia tuloksia ja mitkä taas eivät toimi halutulla tavalla ja, joita tarvitsee korjata. (Helleloid & Simonin 1994, 216–217) Oppivaa organisaatiota voidaankin tarkastella sen käyttäytymisen mukaan. Oppivassa organisaatiossa olennaista on reflektoida kriittisesti organisaation käyttäytymistä ongelmia ratkaistaessa ja muuttaa toimintaa sen mukaan. (Argyris 1992, 84) Reflektointia voidaan pitää Sherwoodin ym. (2015, 295) sanoin polttoaineena organisaation oppimiselle. Kyse on siitä, että kaikki organisaation toiminnot, kuten esimerkiksi organisaation strategia ja konkreettinen toiminta kulkevat käsi kädessä oppimisen kanssa (Pedler ym. 1991, 18). Voidaan puhua myös strategisesta oppimisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaation on hyvä osata kyseenalaistaa omaa toimintaansa suhteessa toimintaympäristöön, peilata sitä omaan strategiaansa ja pyrittävä toimimaan nopeasti esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden muuttuessa (Sydänmaanlakka 2001, 55–56).

Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan myös strategian toteuttaminen vaatii organisaation oppimista, sillä se on koko organisaation yhteinen toimintamalli. Heidän mukaansa osaamisen johtaminen mekaanisena prosessina siten, että ylin johto toteuttaa strategian ja kehityskeskusteluiden pohjalta nousseiden koulutustarpeiden pohjalta koulutetaan yksittäisiä työntekijöitä kehittää vain kapea-alaisesti organisaation osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012)

Organisaation oppimiskäyttäytymisessä Argyris (1992) esittää kaksi tapaa organisaation tuottavalle oppimiselle. Ensinnäkin yhdentasoisessa oppimisessa (single-loop learning) oppiminen tapahtuu yksisuuntaisesti toimintaa sopeuttamalla. Tässä oppiminen tapahtuu yksisuuntaisesti suhteessa haluttuihin tavoitteisiin, eli kun organisaatiossa tunnistetaan yhteensopimattomuus toiminnassa suhteessa haluttuihin tuloksiin, korjataan toiminta vastaamaan haluttuja tuloksia. Kahdentasoisessa oppimisessa (double-loop learning) on kyse toiminnan yhteensopimattomuuden tarkastelemisesta kaksisuuntaisesti. Käytännössä organisaatiossa kiinnitetään huomiota ennen toiminnan muuttamista organisaation johtamisen muuttujiin, arvoihin ja toimintatapoihin, joilla se pyrkii ratkaisemaan yhteensopimattomuuden toiminnan ja tuloksen välillä. Siten oppiminen ei tapahdu yksisuuntaisesti, vaan oppimisprosessissa otetaan

huomioon ensin toimintaan vaikuttaneet tekijät ja sitten vasta organisaation toiminta. (Argyris 1992, 8–9; Argyris 1993) Voidaankin puhua niin sanotusta oppimisen oppimisesta (Sheaff & Pilgrim 2006). Kahdentasoinen oppiminen on tärkeää, jotta organisaatio oppii havaitsemaan toimintaympäristön ja organisaation toimintatapojen vaikutuksen toimintaan ja tuloksiin, ja pystyy sitä kautta muuttamaan toimintaansa vastaamaan enemmän haluttua, kuten Pedler ym. (1991) tuovat esille. Jotta organisaatio oppii kehittämään toimintaansa, on tärkeää, että kehittämissuunnitelmia toteutetaan yksilöille, tiimeille ja kokonaisvaltaisesti koko organisaatiolle (Sarala 2000, 11).

Oppivassa organisaatiossa toimintaa kehitetään yrityksen ja erehtymisen kautta, ja siellä vallitsee yleisesti avoin ilmapiiri kokeilemiselle. Tällöin itse tulosta tärkeämpää on se, että on kokeiltu jotain toimintatapaa (Sherwood ym. 2015). Oppivan organisaation peruselementti on virheistä oppiminen (Sydänmaanlakka 2001; 52, 69; Argyris 1992; Otala 2008b). Sherwood ym. (2015, 63) arvioivat, että epäonnistumisessa ja virheistä oppimisessa tärkeää on se, että ollaan avoimia epäonnistumisen tuomille uusille mahdollisuuksille. Argyris (1992, 84) toteaakin, että organisaatio voi aiheuttaa itselleen vaikeuksia, miten se määrittää ja ratkaisee ongelmia, jos se pyrkii ratkaisemaan niitä ainoastaan organisaation sisältä käsin. Virheet voivat loppujen lopuksi tuoda toimintaan uutta innovatiivisuutta, jos niitä tarkastellaan avoimesti siten, mitä niistä voidaan oppia (Furu 2013, 66–67).

Otala (2008b) puhuu oppivasta organisaatiosta ketterän organisaation termillä. Hän näkee oppivan organisaation olevan paikka, missä yksilöt ja tiimit oppivat ketterästi, ja missä oppiminen leviää kaikkien organisaation tasojen lävitse. Hän käyttää termiä *ketterästi oppiminen* oppimisesta, jossa yksilöt ja tiimit oppivat kokemuksen myötä ja, jossa jatkuvaan muutoksen sopeutuminen ja siitä oppiminen on organisaatiolle ennen kaikkea ajattelutapa. Ketterästi oppimiseen kuuluu epäonnistuminen ja siitä oppiminen sekä nopeasti oppiminen soveltamalla tietoa kulloinkin ratkaistavaan ongelmaan. Vaikka Otala puhuu ketterästi oppivasta organisaatiosta pelkän oppivan organisaation sijasta, niin ketteryys on yhdistettävissä myös perinteisempään oppivan organisaation määritelmään, sillä edellä kerrotun perusteella oppivassa organisaatiossa olennaisinta on kehittää organisaation toimintaa kaikilla sen tasoilla oppimalla muutoksista toimintaympäristössä ja muuttamalla sen mukaan organisaation käyttäytymistä. (Otala 2008b, 23–25)

2.3 Sengen oppivan organisaation viisi teesiä

Oppivan organisaation tutkimussuunnan isänä pidetään yhdysvaltalaista Peter M. Sengeä, joka esittelee teoksessaan *The Fifth discipline* (1994) viisi järjestyssääntöä taikka teesiä oppivan organisaation määritelmälle. *Discipline* -sanalla Senge ei tarkoita kuria tai pakotetta, vaan teoriakokonaisuutta ja tekniikkaa, joka saadaan käytäntöön sitä opiskelemalla (Senge 1994, 10).

Sengen (1994) esittelemät teesit, joille oppivan organisaation malli rakentuu, ovat systeemiajattelu (systems thinking), henkilökohtainen mestaruus (personal mastery), yhteisesti jaetut ajatusmallit (mental models), yhteisesti jaettu visio (building shared vision) ja yhdessä oppiminen (team learning). Nämä kaikki järjestyssäännöt taikka teesit tähtäävät siihen, että organisaatiossa ajatellaan yhteisellä tavalla yksilönäkökulmaa korostaen ja ottaen huomioon kokonaisuus eli sen, miten tapahtumat kytkeytyvät toisiinsa. Sengen määrittelemällä oppivalla organisaatiolla on myös yhteinen suunta ja se pyrkii oppimaan vastoinkäymisistä eikä niinkään ajattele asioita ongelmina, taikka pyri etsimään niille syyllistä. (Senge 1994) On myös huomioitava, että Sengen teesit täydentävät toisiansa, eikä niitä siten tule tarkastella toisistaan täysin erillisinä elementteinä.

2.3.1 Systeemiajattelu

Kirjan nimi *The Fifth discipline* juontaa juurensa siitä, että Sengen (1994) mielestä mikään oppivan organisaation viidestä teesistä ei voi toteutua ilman viidettä teesiä, joka on systeemiajattelu. Sengen (1994, 12) sanoin: ”Systeemiajattelu integroi kaikki muut oppivan organisaation järjestyssäännöt, se yhdistää ne johdonmukaiseen teoriarunkoon ja käytäntöön.” Systeemiajattelun idean hahmottaminen on helpompaa käytännön esimerkin kautta, jossa Senge puhuu ukkosmyrkystä. Vaikka ukkosmyrskyn osat ovat toisistaan erilliset, ne yhdistyvät systeeminä toisiinsa. Näin ukkosmyrsky ymmärretään kokonaisuutena *ja* kokonaisuuden muodostamina erillisinä osina, kuten myös ihmisten toiminta tulisi ymmärtää organisaatiossa. (Senge 1994, 6–7) Systeemiä voidaan ajatella siten kupolina, jonka alla kaikki osaset toimivat yhteydessä toisiinsa.

Senge (1994) perustelee systeemiajattelun tarpeellisuutta toimintaympäristön kompleksisuuteen vastaamisella. Maailma on kompleksisempi kuin koskaan aikaisemmin johtuen tiedon määrän lisääntymisestä ja maailman muuttumisesta entistä enemmän tietoyhteiskunnaksi, jossa tietoa on enemmän kuin sitä osataan hallita. Tämä kompleksisuus aiheuttaa ihmisissä helposti

avuttomuuden tunteita, joten tarkastelemalla tilanteita systeemiajattelun mukaisesti, voidaan paljastaa rakenne, mille kompleksiset ilmiöt rakentuvat organisaatiossa. (Senge 1994, 69) Siten systeemiajattelussa olennaisinta on ymmärtää kokonaisuuksia irrallisten osien sijasta eli erottaa olennainen aines informaatiopaljoudesta. Kyse on mielen tai katsantokannan muutoksesta, eli siitä, että asioita ja ilmiöitä osataan tarkastella erilaisista näkökulmista. Käytännössä asioiden keskinäisiä suhteita tulee tarkastella kokonaisvaltaisina ilmiöinä eikä niinkään lineaarisina tapahtumina, missä syy aiheuttaa seurauksen tai, missä ilmiöt huomioidaan pelkkinä hetkellisinä tilannekatsauksina. (Senge 1994, 73; Senge 2006, 24) Siten systeemiajattelun yhteydessä voidaan puhua reflektiivisestä organisaatiosta ja muutoksen heijastavasta vaikutuksesta oppimiseen. Sanalla heijastaminen (reflection) tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yksilö määrittää toimintansa ja reagoinnin kokemuksien ja ympäristön vaikutuksen perusteella ja suhteuttaa ne omaan toimintaansa (Sherwood, Horton-Deutsch, & Batchelor 2015, 10).

Systeemiajattelussa Senge (1994) erottaa kolme tärkeää rakennuspalikkaa, jotka ovat olennaisia systeemin pitkän aikavälin luonteelle: voimistava (reinforcing) ja tasapainottava (balancing) takaisinkytkentä (feedback), jotka liittyvät toisiinsa sekä systeemin hidastuminen (delay). Voimistavassa takaisinkytkennässä on kyse siitä, että pienistä asioista kasvaa suuria niin sanotusti lumipalloefektin mukaisesti. Senge (1994) puhuu voimistavasta kierteestä, joka aiheuttaa sen, että esimerkiksi kaupallisessa kontekstissa positiivinen suusta suuhun leviävä tieto aiheuttaa enemmän myyntejä, joka puolestaan lisää positiivista puhetta tuotteesta. Voimistava kierre ei kuitenkaan jatku esteettömästi ikuisesti, vaan esteen tullessa vastaan tilannetta pyritään tasapainottamaan halutulle tasolle, jolloin puhutaan tasapainottavasta takaisinkytkennästä (balancing feedback). Systeemin luonteen hidastumisella Senge (1994) tarkoittaa sitä, että, mikäli tietty toimenpide systeemissä hidastuu eli ei heti tuota haluttua tulosta, yritetään sitä korjata toisella toimenpiteellä, jolloin voi aiheutua ylikuormitusta. Eli, kun ei olla tietosia prosessin hitaudesta, sitä pyritään korjaamaan toisella tavalla, joka aiheuttaa enemmän ongelmia toiminnalle. (Senge 1994, 79–92)

Nämä systeemiajattelun rakennuspalikat liittyvät tiiviisti siihen havaintoon, että oppivan organisaation on tärkeää nähdä mallit tapahtumien taustalla, tai kuten Senge (1994) asian ilmaisee, nähdä metsän ja puut, ei ainoastaan metsää (Senge 1994, 127). Yhtä lailla metsän ja puiden tapaan ongelmien ja muutosten taustalla tulisi nähdä ne asiat, josta ne johtuvat, sillä ongelmia lineaarisesti ratkaisemalla ne näyttäytyvät helposti vain yksittäisinä asioina. Beer (2011, 7) toteaa, että organisaatioiden johtajien ongelma on usein se, että tapahtumille etsitään jonkin tapahtuman aiheuttajaa eikä osata nähdä kokonaista systeemiä, jonka vaikutuksesta asiat tapahtuvat

organisaatiossa. Ongelmat ja muutokset ovat kuitenkin usein monisyisempiä ja tarvitsevat tarkempaa analysointia suhteessa omaan toimintaan, jotta niistä voidaan oppia. (Senge 1994; Senge 2003; Argyris 1992) Näin ollen yhtä osatekijää ei voi kehittää niin, ettei se vaikuttaisi muihin tekijöihin tai kokonaisuutta kehittää siten, ettei se vaikuttaisi yksityiskohtiin. Siten avainasemassa on tekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen. (Sarala 2000, 11; Juuti 2013)

Systeemiajattelun edut on yhdistetty organisaation vaikuttavaan toimimiseen ja se on jo pitkään tunnistettu soveltuvana organisaatiomuutosten tarkasteluun (Juuti 2013, 186). Beerin (2011, 3) mukaan organisaatio voi toimia vaikuttavasti, kun organisaation johto osaa sopeuttaa toiminnan ihmisten ja organisaatiorakenteiden osalta jatkuvaan muutokseen ja nähdä asioita systeeminomaisina ilmiöinä. Oppivan organisaation piirteisiin kuuluu se, että johtaminen siellä on ennemmin tietoista toiminnan reflektointia ja muuttamista kuin ratkaisujen keksimistä ongelmiin (Pedler ym. 1991, 18; Stenvall & Virtanen 2017; ks. 2.5). Käytännönläheisen näkökulman systeemiajattelun määrittelemään ongelmanratkaisuun tarjoaa ongelmaperustainen oppiminen (problem based learning, PBL), jossa on kyse siitä, että ongelmilla on aina kaksi puolta eikä ilman niiden perusteellista analysointia voi lähteä niitä ratkomaan (Jalava & Vikman 2003). Tällöin systeemiajattelun mukaisesti ongelmaperusteisessa oppimisessa korostetaan ympäristön ja toiminnan arviointia suhteessa kulloinkin ratkaistavaan ongelmaan.

Pedler ym. (1991) tuovat esille evoluution näkökulman suhteessa kehittymiseen ja oppimiseen. Kehitys seuraa kehitystä eli, kun organisaatio kehittyy tai ratkaisee jonkin ongelman, sen tarvitsee kehittyä tai ratkaista jokin uusi ongelma päästääkseen seuraavalle kehitystasolle (Pedler ym. 1991, 13). Toisin sanoen, jotta organisaatio voi kehittyä jatkuvassa muutoksessa, sen tarvitsee ymmärtää omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään syvemmin. Itse näen, että toimintaympäristön muutoksessa systeemiajattelun merkitys korostuu varsinkin siinä, ettei muutostilanteessa yritetä ainoastaan ratkaista eteen tulevia ongelmia nopeilla ratkaisuilla, vaan muutoksia katsotaan kokonaisvaltaisemmin yrittäen nähdä, mistä ne juontavat juurensa.

Yhden käytännön sovelluksen systeemiajatteluun antaa jazzorkesterin toiminta. Jazzorkesterin ja oppivan organisaation toimintaa verrataan usein toisiinsa, ja niistä voidaan löytää useita samankaltaisuuksia. Jazzmusiikissa ei ole tiukkoja sääntöjä ja muutokset soiton aikana voivat tapahtua hyvinkin nopeasti. Kokeilun kautta musiikissa pyritään yhteisymmärrykseen; yrityksestä erehtymiseen ja lopulta onnistumiseen. Kuten oppivaa organisaatiota, niin myös jazzmusiikkia kuvaa se, että jazzmuusikko pyrkii koko ajan sopeutumaan muutokseen jatkuvassa

epävarmuudessa ja muuttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti, kuten myös oppivan organisaation ominaisuutena on. (Bernstein & Barrett 2011) Kyse on ympäristön eli muiden soittajien tarkkailusta ja sitä kautta oman toiminnan eli soiton reflektoinnista.

Airaksinen (2017) yhdistää systeemiajattelun resilienssin käsitteeseen ja kuntien monimuotoisuuden ymmärtämiseen. Yleisesti resilienssin käsitteellä tarkoitetaan kykyä ja kapasiteettia selviytyä muutoksista ja eteen tulevista haasteista. Kunnat voidaan nähdä osana suurempaa systeemiä, jossa pienemmät paikalliset systeemit ovat osana sitä ja ne vaikuttavat toisiinsa. (Airaksinen 2017, 171)

2.3.2 Henkilökohtainen mestaruus

Henkilökohtaisen mestaruuden idea rakentuu ennen kaikkea sille, että yksilöt haluavat tehdä sellaista työtä, jossa he voivat oppia ja kehittyä (Juuti 2013, 65–66) Organisaation oppiminen tapahtuu oppivassa organisaatiossa sen jäsenten osaamisen ja oppimisen pohjalta, joten organisaation oppimisen ja henkilökohtaisen mestaruuden välillä on merkittävä yhteys. Jos yksilö ei opi, ei luonnollisesti organisaatiokaan pysty oppimaan ja siten selviytymään toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. (Senge 1994) Sengen (1994) henkilökohtaisen mestaruuden käsite on tutkijasta riippuen suomennettu myös henkilökohtaiseksi pätevyydeksi (Pohjalainen 2016), itsensä johtamiseksi (Sydänmaanlakka 2001) ja henkilökohtaiseksi hallinnaksi (Hyrkäs 2009). Käytän tässä luvussa henkilökohtaisen mestaruuden käsitettä, joka on suoraan suomennettu Sengen (1994) *personal mastery* -käsitteestä, sillä koen, että se vastaa hyvin yksilön oppimisen tukemista, asiantuntijuuden roolia sekä yksilön vision merkitystä osaamisen kehittymiseen.

Henkilökohtaisen mestaruuden tukeminen on tärkeää. Yksilön osaamista ja oppimista tukiessa on tärkeä ottaa huomioon, että yksilön toiminta on yhteydessä visioon eli siihen, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa. Toisin sanoen on tärkeää, että yksilön toimintaa ohjaa organisaation yhteisesti muodostettu visio, sillä sen tulisi ilmentää kaiken toiminnan tarkoitusta. Kuitenkin kompastuskiveksi muodostuu helposti vision jääminen vain sanalliselle tasolle, jos sen taustalla ei ole aitoa halua, tarkoitusta, päästä tavoitteeseen. Siten toiminnan tarkoitus määrittää vision toteutumisen mahdollisuuden ja tekee sen lopulta mahdolliseksi. (Senge 1994, 140–149)

Näin ollen oppivassa organisaatiossa organisaation jäsenen henkilökohtaisella visiolla on suuri painoarvo. Sengen (1994, 148) näkemyksen mukaan vision keskittyminen sisäisiin tavoitteisiin eikä niinkään toissijaisiin tavoitteisiin antaa perustan henkilökohtaisesta mestaruudesta. Eli toisin

sanoen vision tulee ilmentää päivittäisen työn suunnan ja työn tavoitteet eikä niinkään sitä, mitä tavoitteen saavuttamisesta saadaan. Siten sisäinen motivaatio nousee olennaiseksi tekijäksi sille, saavutetaanko tavoitteet. Argyris (1992) uskoo, että kun organisaation jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita, niin myös oppiminen seuraa perässä. Tässä yhteydessä hän toteaa, että tehokas oppiminen heijastaa sitä, mitä yksilö ajattelee. Toisin sanoen oppimisessa tärkeää on yhdistää käytös toimintaan eli siihen, ”miksi minä toimin siten, miten toimin tilanteessa”. (Argyris 1992, 85) Kuitenkaan motivaatioon ei voi pakottaa, vaan sille voi luoda vain otolliset olosuhteet, jossa se kehittyy sisäsyntyisesti ja kasvattaa kehittymään (Otala 2008b, 67).

Henkilökohtaista mestaruutta ja motivaation kehittymistä tukee Harrisonin (1972) huomiot, joihin Varis (2012) tukeutuu tutkimuksessaan. Niiden mukaan ”ihmiset haluavat mahdollisuutta sitoutua vapaaehtoisesti henkilökohtaisesti merkittäviin tavoitteisiin” ja ”ihmiset edellyttävät, että organisaatio edistää heidän omaa kasvua ja kehitystä, vaikka nämä olisivat konfliktissa organisaation tavoitteiden kanssa” (Varis 2012, 61). Siten on tärkeää, että organisaation jäsenten omat henkilökohtaiset visiot tukevat organisaation tavoitteita. Senge (2003) myös muistuttaa, että todellinen organisaation oppiminen on sisäsyntyinen prosessi ja tarvitsee yksilönäkökulman, sillä hänen mukaansa yksilöiden ajatustavan muuttaminen keinotekoisesti esimerkiksi muutosohjelmien tai teknologioiden kautta ei saa aikaiseksi pysyvää muutosta organisaation kehittymisessä ja oppimisessa.

Senge (1994) tunnistaa, että usein vision ja tämänhetkisen todellisuuden välissä on usein niin sanottu kuoppa, joka ilmentää vision tarpeellisuutta. Tätä kuoppaa Senge nimittää luovaksi jännitteeksi (creative tension), joka mahdollistaa luovuuden syntymisen ja antaa energiaa henkilökohtaisen vision muodostumiselle ja henkilökohtaiselle mestaruudelle. (Senge 1994, 150–151) Luova jännite ilmentää sitä, mikä on tärkeää, sillä jos nykyisessä todellisuudessa ei olisi mitään muutettavaa, niin silloin myöskään visiota ei tarvitsisi muuttaaksemme todellisuutta haluamaksemme. Luovan jännitteen tuoma etu on se, että se jatkuvasti työntää eteenpäin. Sengen mukaan kaikista tuotteliaimmat ihmiset pystyvät pitämään visionsa ja näkemään todellisuuden selkeänä, eli ympäristön muutoksista huolimatta saavuttamaan sen, mikä heille on tärkeää (Senge 1994, 226).

Jotta organisaation ja yksilön tavoitteet saavutetaan, henkilökohtaisen oppimisen tukeminen on elintärkeää. Viime aikoina on monessa mediassa tuotu esille elinikäisen oppimisen tärkeys (ks. OECD 2020) Oppimista ei tulisikaan ajatella vain hetkellisenä tapahtumana, vaan elämän kestävänä prosessina, jossa olennaista on niiden ratkaisujen tuottaminen, mitä oikeasti halutaan,

eikä ainoastaan lisäinformaation tuottaminen. (Senge 1994, 142; Ahokallio-Leppälä 2016) Onkin olennaista huomata, ettei oppiminen tähtää vain ja ainoastaan tiettyyn tavoitteeseen. Voidaankin puhua kokemuksellisesta oppimisesta, jossa opitaan kokemuksien reflektoinnin ja tiedon kautta. (Sherwood ym. 2015, 14–15) Reflektointi on pohjimmiltaan meta-ajattelua, jossa reflektoinnin avulla yksilö voi erottaa ajattelunsa toiminnasta. Näin ollen reflektointi auttaa yksilöä valitsemaan optimaalisen tavan toimia ja mahdollistaa oppimisen. (Høyrup 2004, 447).

David Kolbin (2014) kokemuksellisen oppimisen mallissa, jossa Kolb on yhdistänyt useiden eri tutkijoiden ajatuksia toisiinsa luodakseen oman mallinsa kokemukselliselle oppimiselle, oppiminen nähdään elinikäisenä, jatkuvana prosessina, jossa näkemykset ja tulkinnat ovat peräisin kokemuksesta ja, jota kokemus jatkuvasti muokkaa. Kokemus siten antaa pohjaa oppimiselle, jossa oppiminen rakentuu kerroksittain sen päälle, mitä on jo aikaisemmin opittu, mitä uutta opitaan ja, miten sitä reflektoidaan. (Kolb 2014)

Edellä on tuotu esille yksilön oppimisen tukemista, mutta yhtä tärkeää oppivassa organisaatiossa on se, että organisaation jäsenet vaikuttavat myös itse omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Tästä juontuu Sydänmaanlakan (2001) käyttämä käsite *itsensä johtaminen*, jossa painotetaan yksilön itsenäistä työskentelyä, itsensä johtamista ja asiantuntijaroolin antamia mahdollisuuksia tunnistaa oman osaamisen kehittämisen tarve. (Sydänmaanlakka 2001; Juuti 2013, 164). Furu (2013) puhuu jazzmusiikin kontekstissa vastuunkannon käsitteestä. Vastuunkannolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että yksilö kantaa vastuun omasta toiminnastaan ryhmän osana eikä lähde sooloilemaan, vaan toteuttaa itseään ryhmän strategian puitteissa. (Furu 2013, 143–145) Myös Ahokallio-Leppälä (2016) määrittelee asiantuntijuuden siten, että: ”asiantuntijuus on yksilön kehittymistä omalla alallaan sekä tämän kehittymisen itsenäistä reflektointia” (Ahokallio-Leppälä 2016, 25). Siten asiantuntijuuteen kuuluu se, että asiantuntijat pystyvät kehittämään osaamistaan oman työnsä reflektoinnin kautta. Kuitenkin, vaikka asiantuntijaorganisaatioissa yksilöt ovat usein oman työnsä asiantuntijoita ja tietoisia, miten omaa osaamista tulisi kehittää, asiantuntijuutta ei tulisi tarkastella yksilön ominaisuutena, vaan ennen kaikkea prosessina, jossa asiantuntija jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ratkaisemalla jatkuvasti haastavampia tehtäviä ja ylittämällä oman osaamisen rajan (Pohjalainen 2016, 35) Pohjalainen (2016) kiteyttää, että asiantuntijuus tulee nähdä ”yliyksilöllisenä ja systeemisenä, verkostojen ja organisaatioiden kykynä ratkaista yhdessä uusia ongelmia. Tällöin asiantuntijuudessa on kyse toimijoiden tiedollisista yhteyksistä, yhteisestä kielestä ja yhteisen merkityksenannon ja tulkinnan tavoista” (Pohjalainen 2016, 33). Siten yhteisen asiantuntijuuden tapauksessa voidaan puhua

kollektiivisesta eli yhteisöllisestä asiantuntijuudesta, jonka avulla uuden ratkaisun löytäminen jatkuvassa muutoksessa voi olla tuloksellisempaa (Ahokallio-Leppälä 2016, 25–26) Näin ollen asiantuntijuus eli tietyn alan pätevyys antaa avaimia selvittää yhdessä eteen tulevia ongelmia eikä kyse ole vain siitä, että asiantuntija on vastuussa yksin niistä. Tässä olennaiseksi tekijäksi muodostuvat yhteiset ajattelumallit ja kommunikaatio yksilöiden kesken, johon siirrytään seuraavaksi.

2.3.3 Yhteisesti jaetut ajatusmallit ja kommunikaatio

Yhteisesti jaetut ajatusmallit luovat pohjan yhteiselle ajattelulle ja yhteisesti jaetuille tulkinnoille organisaatiossa. Suoraan suomennettuna Sengen (1994) käyttämä käsite *mental models* tarkoittaa mielen malleja. Mielen malleissa on kyse siitä, että jokainen ihminen näkee ympäröivän todellisuuden eri tavalla, oman mielensä kautta. Oppivan organisaation kontekstissa olennaista on kuitenkin yhteisesti jaettu tapa ajatella asioista (Senge 1994). Tämä ei tarkoita sitä, että asioista täytyisi olla täsmälleen samaa mieltä, vaan sitä, että organisaatiossa on yhteinen ymmärrys keskustelua käytävistä asioista. Kyse on siitä, ettei yhden toimijan ajattelu ei ole erillinen muihin nähden, vaan se muodostaa laajemman kokonaisuuden systeemissä, jossa organisaatio toimii. (Senge 1994, 48)

Yhteisesti jaetut ajatusmallit ovat organisaatiossa tärkeitä, sillä jos on vain olettamus siitä, miten esimerkiksi maailma käyttäytyy eikä olla huomioitu sitä, että organisaatiossa on yhteinen ja selvä ajatusmalli siitä, miten maailma käyttäytyy, niin silloin yhteiset ajatusmallit eivät muutu ympäristön mukaisesti, vaan pysyvät muuttumattomina. (Senge 1994, 176) Ne ovat siten yhteisesti jaettuja näkemyksiä ja ne selittävät organisaation jäsenten tulkintoja todellisuudesta (Sherwood ym. 2015, 13). Niitä kutsutaan myös sisäistä toimintaa ohjaaviksi malleiksi. Tällä nimityksellä viitataan niiden toimintaa ohjaavaan luonteeseen eli siihen, että ne määrittävät sen, miten ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2001, 55; Hyrkäs 2009)

Yhteisesti jaetuilla ajatusmalleilla organisaatio pystyy tuomaan ihmiset yhteen. (Senge 1994, 181). Argyris (1992) toteaa, että varsinkin muutosstrategian luomisessa on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet pääsevät vaikuttamaan organisaation suuntaan, sillä se hälventää hierarkiaa organisaatiossa, ja sitä kautta ylhäältä-alas -asetelmaa. Se, että suunnitteluun osallistutaan yhteisesti, luo yhteisen ymmärryksen siitä, miten ongelmiin ja haasteisiin suhtaudutaan. Yhteiset

merkitykset ja tulkinnat myös vähentävät jännitteitä. Mikäli niitä kuitenkin syntyy, on organisaatiossa keinot sille, miten ratkaista niitä. (Argyris 1992, 80–82)

Toisen käytännön esimerkin organisaation yhteisesti jaetuista ajatusmalleista antaa Senge (1994), joka puhuu Shellin organisaatiosta, jossa havahduttiin maailmanlaajuisen yrityksen yhteisesti jaettujen ajatusmallien johtamiseen. Sengen mukaan johtajien miettiessä vaihtoehtoisia yhteisesti jaettujen ajatusmallien reittejä ja tulevaisuuksia, johtajat tulivat paljon tietoisemmiksi toimintaympäristön haasteista. Tämän johdosta he olivat myös paljon varautuneempia mahdollisiin muutoksiin toimintaympäristössä. (Senge 1994, 188)

Yhteisesti jaetut ajatusmallit ja kommunikaatio näyttäytyvät käytännössä myös Ahokallio-Leppälän (2016) tutkimuksessa ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa koko organisaationlaajuisen osaamisen kehittämisen toimintamallin luomiseen osallistui suuri joukko ammattikorkeakoulun henkilöstöä ja muita sidosryhmiä. Yhteisesti rakennetuilla merkityksillä oli suuri vaikutus osaamismallin käyttöönottoon ja toimivuuteen, kuten Ahokallio-Leppälä seuraavasti toteaa: ”Yhteisesti rakennetut merkitykset ja käsitteet auttoivat puolestaan projektiin osallistuneita toimijoita viemään yhteisesti suunniteltua ja rakennettua osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamallia käyttöön.” (Ahokallio-Leppälä 2016, 135).

Jazzmusiikki auttaa ymmärtämään yhteisesti jaettuja ajatusmalleja organisaatiossa. Jazzissa yhteisesti jaetuista ajatusmalleista puhutaan yhteisen kielen käsitteellä. Jazzmuusikot kommunikoivat yhteisellä ammattikielellä, jonka kaikki muusikot ymmärtävät. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että muusikot ymmärtäisivät toisiaan täysin samalla tavalla, vaan yhteinen kieli antaa avaimet oman roolin reflektoimiseen suhteessa ryhmään ja auttaa viemään toimintaa eteenpäin. (Furu 2013, 39)

Siten Senge (1994) ei tarkoita kirjoittaessaan yhteisesti jaetuista ajatusmalleista, että ne olisivat suoraan löydettävissä, vaan hänen mukaansa erittäin tärkeää on niiden tutkiminen ja kyseenalaistaminen, ei vain asian ajaminen. Jos faktoja ei tutkita riittävästi, vaarana voi olla, että yhteinen olettamus asiasta yleistetään ja sitä pidetään automaattisesti faktana. Senge pitääkin tärkeänä, että asioista puhutaan keskenään ja niitä reflektoidaan jatkuvasti suhteessa muihin organisaation jäseniin. (Senge 1994, 191–204) Myös Sydänmaanlakan (2001, 55) mukaan yhteiset ajatusmallit on aika ajoin tehtävä selviksi ja testata niiden oikeellisuus käytännön elämässä.

Yhteisesti jaettujen ajatusmallien muotoutuminen tarkoittaa eriäviä mielipiteitä ja jopa konflikteja ihmisten kesken organisaatiossa. (Senge 2006) Pedler ym. (1991) näkevät Sengen (1994) tavoin asioista puhumisen sekä myönteisemmässä että kriittisemmässä kontekstissa tärkeäksi. Kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla oikeus osallistua organisaatiota koskevaan, avoimeen keskusteluun. He täsmentävät, että organisaation jäsenet tarkoittavat koko organisaation sidosryhmää, kuten asiakkaita, omistajia ja työntekijöitä. (Pedler ym. 1991, 21)

Haasteena yhteisesti jaettujen ajatusmallien luomisessa voi olla se, että omat näkemykset tuodaan esille rakentavasti ja avoimesti, mutta itse kommunikointitilanteessa ei niin sanotusti löydetä yhteistä kieltä, joka veisi eteenpäin. Tällöin toiminnalle on vaikea löytää yhteistä suuntaan ja toiminnan kehittäminen koetaan haastavaksi. (Argyris 1992, 86–89) Helposti kommunikoinnissa tavoitellaan voittamista ja omien etujen ajamista, kun tärkeintä olisi luoda yhteinen ymmärrys ja näkemys siitä, minne organisaatiossa ollaan menossa.

Pohjalainen (2016) yhdistää väitöstutkimuksessaan yhteisesti jaetut ajatusmallit ja näkemykset hiljaiseen tietoon ja tähdentää, etteivät yhteiset ajatusmallit aina kommunikoinnista huolimatta synny näkyvästi, vaan uuden yhteisen näkemyksen rakentuminen saattaa kestää kauan ja se voi tapahtua myös hiljaisesti ilman, että työntekijät huomaavat sen tapahtuvan. Tällöin yhteisesti jaetun näkemyksen muodostamista helpottaa se, jos organisaatiossa on yhteisesti rakennettu organisaatiokulttuuri ja, jos työntekijät ovat työskennelleet toistensa kanssa kauan aikaa. (Pohjalainen 2016, 76)

2.3.4 Yhteisesti jaettu visio

Senge (1994) esittelee neljäntenä oppivan organisaation teesinä yhteisesti jaetun vision. Yhteisesti jaettu visio muodostaa kokonaiskuvan siitä, mitä organisaatiossa tavoitellaan, ja siten auttaa kehittämään organisaation toimintaa sen mukaisesti. Organisaatio ei ole oppiva organisaatio, jos organisaatiossa ei ole yhteisesti jaettua visiota. Se ei ole ainoastaan idea siitä, mihin organisaatio haluaa mennä, vaan sillä vastataan kysymykseen siitä, mitä organisaatio haluaa toiminnallaan luoda, ja millaisena organisaatio haluaa näyttäytyä toimintaympäristössä. Visio ei siis ole vain tavoite, vaan organisaation tavoittelema suurempi kuva, idea siitä, minne organisaatio on menossa. (Senge 1994, 205–210) Sarala (2000, 9) korostaa vision yhteisesti rakentamista ja tuo esille, että yhteistä visiota rakentaessa on tärkeää ottaa myös eriävät näkemykset huomioon. Olennaista yhteisesti jaetussa visiossa onkin se, että se kytkee yhteen organisaation jäsenten henkilökohtaiset visiot (ks. 2.3.2). On siten tärkeää, että jokaisen organisaation jäsenten oma visio

heijastaa myös organisaation yhteistä visiota, sillä oman vision puuttuessa on vaikea toteuttaa kenenkään toisen rakentamaa visiota. Toisin sanoen sitoutuminen organisaation yhteiseen visioon riippuu siitä, kokeeko sen itselle merkityksellisesti ja onko se oman vision mukainen. (Senge 1994, 205–210)

Olennaista on ymmärtää sitoutumisen ja noudattamisen ero. Visioon sitoutunut organisaation jäsen on työstään innostunut ja intohimoinen, kun visiota noudattava organisaation jäsen on kyllä usein sitoutunut työhönsä, mutta hän on enemmänkin ryhmän jäsen, joka noudattaa sääntöjä. (Senge 1994, 220–221) Tästä voidaan johtaa yhteisesti jaetun vision nimi; se on konkreettisesti yhteisesti jaettu eikä sitä vain jalkauteta organisaation jäsenille, kuten itse sen ajattelen. Senge (1994) tiivistää asian lainaamalla Bill O'Brienia kirjassaan: "Minun visioni ei ole tärkeä sinulle. Ainoa visio, joka motivoi sinua on sinun visiosi" (Senge 1994, 211). Myös Kouzes ja Posner (2006) ovat sitä mieltä, että organisaation vision tulee olla jaettu eikä niinkään yhdestä suunnasta muodostettu. He näkevät, että organisaation jäsenet haluavat olla toteuttamassa visiota, joka on heidän toiveiden ja ajatusten mukainen ja, joka inspiroi heitä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. (Kouzes & Posner 2006, 207–212)

Toisin kuin yhteisesti jaetussa visiossa, niin perinteisessä ylhäältä-alas suuntautuneessa visiossa visio ei välttämättä ole jaettu, ja tapa sen jalkautukseen saattaa olla enemmän järjestyssääntöjen omainen. Senge (1994) tunnistaa ylhäältä-alas tyyppisessä visiossa kolme ongelmaa. Ensinnäkin tämän tyyppisessä vision muodostuksessa haasteena on se, että visio on yhdestä suunnasta muodostettu. Tällöin organisaatiossa voidaan helposti ajatella, että kun visio on määritelty ja kirjattu, niin se määrittää organisaation suunnan. Hän näkee kuitenkin vaikeudeksi sen, että vaikka visio on määritelty organisaation suunnaksi, sitä ei ole saatu vielä elämään organisaatiossa. (Senge 1994) Voidaan ajatella, että visio on jaettu ja saatu elämään vasta, kun siitä puhutaan organisaation jokapäiväisessä keskustelussa. Esimerkiksi Osuuspankissa huomattiin, että muutoksesta on oltu kiinnostuneita, ja organisaation uudet arvot on saatu elämään organisaatiossa, kun arvoista ja muutoksesta on keskusteltu yrityksen arjessa työntekijätasolta johdon tasolle (OP-toimisto - podcast 2020a). Toinen haaste on se, että ylhäältä-alas tyyppinen visio ei ole monen organisaation jäsenen muodostama, vaan usein se muodostuu vain parin organisaation jäsenen näkökulmasta, jolloin yhteinen ymmärrys organisaation suunnasta voi jäädä puutteelliseksi. Kolmanneksi ylhäältä-alas tyyppinen visio on rakennettu ratkaisemaan tietty ongelma, kun taas Senge (1994) näkee, että jaettu visio on visio, joka määrittää yrityksen jokapäiväisen suunnan, ei ainoastaan yritä ratkaista ongelmaa. Siten tuottavaa oppimista syntyy, kun halutaan saavuttaa jotain, millä on

oikeasti merkitystä itselle, kun taas mukautuvaa oppimista syntyy siitä huolimatta. (Senge 1994, 206–214)

Yhteisen suunnan näyttäminen organisaatiossa on erittäin tärkeää. Beer (2011) näkee, että haasteita yhteisen suunnan luomiselle voi tuoda organisaation johdon puutteellinen matalan tason viestiminen organisaation strategiasta ja yhteisestä visiosta. Hän tuo tutkimuksessaan strategian sitouttamisprosessista esille esteitä organisaation vaikuttavuuden toteutumiselle. Yhtenä tällaisena ”hiljaisena tappajana” hän mainitsee epäselvän strategian, arvot ja epäselvät prioriteetit organisaatiossa, joka voi olla esteenä korkeatasoisen strategian, arvojen ja vision kehittämiselle. (Beer 2011, 13–16) Yhteisessä visiossa ja strategiassa tärkeää onkin se, että se on mahdollisimman yksinkertainen ja sen sisältö on ymmärrettävästi viestitty, jotta yksilö ymmärtää oman toimintansa merkitykselliseksi ja tärkeäksi strategian toteuttamisessa. Strategian ja vision pitäisi antaa tilaa yksilön ja ryhmän luovalle toiminalle eikä niinkään kertoa kaikkia yksityiskohtia. (Furu 2013, 44–47) Kuitenkin parhaimmassa tapauksessa yhteisesti jaettu ja rakennettu visio antaa suunnan toiminnalle ja auttaa organisaatioita linjaamaan toimintaa konkreettisesti, ”silloinkin, kun syntyy stressiä, turhautumista ja kärsimättömyyttä etenemisestä”, kuten Sarala (2000, 9) toteaa.

Yhteisesti jaettu visio antaa pohjan ja perustan yksilön toiminnalle organisaatiossa. Tämä liittyy siihen huomioon, että oppivassa organisaatiossa jokaisella organisaation jäsenellä on oikeutus/valtuutus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla organisaation puolesta. Tämä antaa oikeutuksen myös riskin ottoon, ideoimaan ja luomaan vapaasti. (Johnson 1998, 145) Kun visio on yhteisesti hyväksytty ja jaettu, se antaa avaimet yhteiseen oppimiseen ja niin sanotusti oikeiden asioiden tekemiseen (Sherwood ym. 2015, 61).

2.3.5 Yhdessä oppiminen

Viimeisenä oppivan organisaation teesinä Senge (1994) esittelee yhdessä oppimisen. Senge (1994) määrittelee sen kirjassaan yhdessä tekemiseksi, jossa on kyse ryhmään sitoutumisesta ja halusta saada toteutettua kaikkien jakama, yhteinen tavoite. Käytännössä yhdessä oppiminen tiivistää koko oppivan organisaation idean, sillä koko henkilöstö toimii ja oppii yhdessä, arvioi oppimista tulosten saavuttamisessa, oppii virheistä, saa lisäarvoa toiminnalle yhdessä toimimisesta ja jakaa tietotaitoa (Sarala 2000, 15). Olennaista on toisten tukeminen. Kun ryhmässä tuetaan toisten ideoita ja toisaalta ryhmästä saadaan tukea omalle toiminnalle, voidaan

oppia yhdessä tehokkaammin (Furu 2013, 130) Itse näen, että yhdessä oppiminen tarkoittaa niin sanotusti yhteen hiileen puhaltamista organisaatiossa.

Sydänmaanlakan (2001, 56–57) mukaan tiimioppimisessa, kuten hän on kirjassaan käsitteen suomentanut, saadaan hyötyä yhdessä tekemisestä, sillä tällöin jokaisen yksilön oma osaaminen saadaan käyttöön. Toisin sanoen yhdessä vuorovaikuttaen voidaan keksiä uusia oivalluksia, joita yksilö ei olisi yksin keksinyt. Tärkeää tällöin on olla avoin. Oppimiseen kuuluu olennaisena osana epävarmuus eikä merkityksellistä ole niinkään se, että organisaatiossa löydetään oikeita vastauksia, vaan, että kokeillaan ja yritetään; opitaan erilaisista perspektiiveistä uusia tapoja kehittää toimintaa, epäonnistutaan ja onnistutaan. (Senge 2006) Tällä tavoin yhdessä oppien voidaan löytää merkityksiä sille, miksi jokin toiminta ei onnistunut ja oppia omista virheistä (ks. 2.2.1) (Sarala 2000). Yhdessä oppiminen on myös organisaation uudistumisen mahdollisuus. Yhteinen kehittämistyö ja yhteisöllisyys voivat saada aikaan aivan uudenlaista oppimista, joka huomattiin myös Ahokallio-Leppälän (2016) tutkimuksessa, jossa yhdessä tekemisen ja oppimisen seurauksena saatiin aikaiseksi osaamispohjaista strategia-ajattelua edistävä toimintamalli. Myös Alexander (2006, 93) näkee, että organisaatio- ja hallinnolliset rajat ylittävällä yhteistoiminnalla voidaan vastata paremmin toimintaympäristön kompleksisiin haasteisiin.

Yhdessä oppiminen ja yhteistyö myös auttaa osaamisen kehittämisessä. Furu (2013) kuvailee, että jazzissa yhteistyöosaamisen taito kasvaa tekemällä yhteistyötä eli soittamalla monien eri muusikoiden kanssa. Tällöin musiikin kautta myös levitetään uutta tietoa, joka kehittää muusikon osaamista. Samalla tavalla eri alojen työntekijöiden kanssa työskentely organisaatiossa voi lisätä osaamista, jolloin organisaatiossa voidaan saada hyötyä ja oppia yhdessä työskentelyssä. (Furu 2013, 84-86)

Dialogi ja tiedon siirtäminen on oppimisessa merkityksellistä. Organisaatiossa tulisi tiedostaa se, ettei yhdessä oppiminen ole välttämättä automaattista, vaan se syntyy yhteisen keskustelun avulla. Keskustelun avulla organisaatiossa voidaan löytää yhteinen merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. (Senge 1994, 238–245; Sydänmaanlakka 2001) Kyse on Saralan (2000, 11) mukaan synergiasta. Kuitenkaan dialogi ei tarkoita sitä, että kaikista asioista organisaatiossa oltaisiin samaa mieltä, vaan erilaiset mielipiteet kuuluvat dialogiin. Lisäksi dialogi koskee yhtä lailla kaikkia organisaation jäseniä asemasta riippumatta. (Senge 1994, 238–245; Sydänmaanlakka 2001)

2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja tietojärjestelmät tukemassa oppimista

On tiedostettu, että tiedon ja tietämyksen merkitys organisaation oppimisessa on valtava. Organisaation konkreettinen toiminta tarvitsee paljon käyttökelpoista tietoa oppimisen tueksi, sillä oppimista tapahtuu reflektoinnin kautta. Tätä ajatusta tukee Argyris (1992, 59), joka arvioi, että organisaatiot tarvitsevat muutoksista selvitäkseen ja oppiakseen paljon enemmän luovaa suunnittelua, validia ja hyödyllistä tietoa uusista prosesseista, keskittynyttä ja pitkälle katsovaa yhteistä toimintaa organisaatiossa sekä ymmärrystä toiminnan vaikuttavuudesta suhteessa toimintaympäristön haasteisiin. Siten seuraavissa luvuissa käsitellään hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiossa, sen jakamisen tapoja sekä tietojärjestelmiä oppimisen tukena.

2.4.1 Hiljaisen tiedon merkitys oppimiselle

Kuten edellä on arvioitu, oppiminen perustuu organisaatiossa tietoon. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole näkyvää, vaan organisaation jäsenillä on paljon käytännön työssä ajansaatossa muodostunutta tietoa. Tieto voidaan luokitella organisaatiossa joko näkyväksi taikka hiljaiseksi, ääneen lausumattomaksi tiedoksi. Ambrosini ja Bowman (2002, 812) asettavat vastakkain hiljaisen tiedon ja objektiivisen, henkilön omista näkökulmista riippumattoman tiedon, sillä he näkevät, että hiljainen tieto rakentuu yksilön subjektiivisia kokemuksia ja tietoja yhdistelemällä. Alun perin hiljaisen tiedon käsitteen on luonut ja tuonut tieteelliseen käsittelyyn Michael Polanyi (1966). Käytän tässä kuitenkin Otalan (2008a) kuvailua hiljaisen tiedon määritelmälle. Hänen mukaansa hiljainen tieto (tacit knowledge) on *henkilökohtaista tietoa, tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen ja sitä on vaikea välittää muille* (Otala 2008a, 52). Kuitenkin näkyvän ja hiljaisen tiedon välille on vaikea tehdä tarkkaa eroa, sillä hiljainen tieto usein kollektiivisesti tiedostetaan, mutta esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa sitä ei ole kirjattu yleisesti organisaation ohjeistuksiin tai muihin vastaaviin asiakirjoihin. Tähän syynä voi olla esimerkiksi se, että tieto koetaan itsestäänselvyytenä taikka se on yleisesti tunnistettu toimintatapa organisaatiossa, jolloin sen dokumentoimista ei pidetä oleellisena (Paloniemi 2008, 264) Hiljainen tieto myös usein liitetään pitkään kokemukseen organisaatiossa, joka korostaa sen merkitystä ajansaatossa ja kokemuksen kautta muodostuvana tiedonlähteenä. (Otala 2008a, 52–53) Paloniemen (2008, 264) tutkimuksessa korostettiinkin ennen kaikkea hiljaisen tiedon roolia perinnetietona, jota jaetaan nuoremmille sukupolville.

Hiljainen tieto auttaa ratkaisujen muodostamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Ratkaisuja muodostettaessa näkemykset muodostuvat ei-tietoisen muistin kautta ja usein intuitiivisesti. Näin

ollen toiminnan jokaista liikettä ei tarvitse miettiä tietoisesti ja ilmaista näkyvästi, vaan ne ikään kuin tulevat itsestään. (Baumard 1999) Tätä havaintoa ilmentää käytännössä Kurtin (2012) väitöskirjatutkimus hiljaisesta tiedosta röntgenhoitajien työssä, jonka tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin. Tutkimuksessa ilmeni, että kokeneet röntgenhoitajat osasivat perustella oppimiaan asioita, mutta perustelut opituista asioista jäivät melko pinnallisiksi. Tutkimuksessa korostui myös hiljaisen tiedon rutiininomainen merkitys, jossa kokemus ja ns. mutu -tuntuma helpotti työn suorittamista. (Kurtti 2012) Mutu- tuntuman merkitystä ei pidäkään vähätellä, sillä intuitiotutkija Asta Raami (2020) arvioi, että intuition avulla voidaan löytää parempia ja toimivampia ratkaisuja tämän päivän isoihin ongelmiin, joka osaltaan tukee oppivan organisaation ideaa. Kurkela ym. (2016, 22) lisäävät, että nopeasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatiot luopumaan täydellisestä rationaalisuudesta päätöksenteossa ja hyödyntämään intuitiivista päättelyä, sillä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön takia riittävää vaikuttavuusinformaatiota ei ole saatavilla.

On arvioitu, että hiljainen tieto voi muodostaa kilpailuetua suhteessa muihin organisaatioihin. Ambrosini ja Bowman (2002) arvioivat, että hiljaisen tiedon avulla organisaatio voi pystyä erilaistumaan kilpakumppaneihinsa nähden. Tällöin organisaation hiljainen tieto, jota ei ole muilla, voi auttaa kilpailukyvyn luomisessa. (Ambrosini & Bowman 2002)

Hiljaisen tiedon merkitys korostuu ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Tätä havaintoa tukee Paloniemen (2008) tutkimuksen löydös, jossa työkokemus nousi tärkeimmäksi ammattitaidon lähteeksi iän, sukupuolen ja koulutustason jälkeen. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt rakennus- ja hoitoalalta arvioivat, että kokemus oli vaikuttanut positiivisesti mm. kokonaisuuksien hallintaan työssä, ja jonka osaltaan koettiin lisäävän varmuutta osaamisesta ja kokemusta työn hallinnasta. (Paloniemi 2008, 258–260)

On otettava huomioon, ettei hiljainen tieto tue aina organisaation toimintaa positiivisella tavalla. Kesti (2010, 68–69) nimittäin huomauttaa, että hiljainen tieto voi olla myös haitallista, jolloin organisaation opitut haitalliset tavat reagoida esimerkiksi johonkin tiettyyn työtilanteeseen voivat tulla ilmi. Myös Paloniemi (2008, 269) tunnistaa negatiivisen hiljaisen tiedon ilmiön. Varsinkin organisaation huonot toimintatavat ja negatiiviset asenteet ovat sellaisia, mitä ei haluta siirtää organisaatiossa eteenpäin. Toisaalta organisaation jäsenillä voi kuitenkin olla piilossa paljon sellaista tietoa, kuten organisaation toiminnan kehittämisehdotuksia, joiden avulla toimintaa pystyttäisiin parantamaan. (Kesti 2010, 68–69; Paloniemi 2008, 269) Myös Kurkelan ym. (2016) mukaan organisaation työntekijöille kertyy paljon tietoa esimerkiksi palvelujen

käyttöympäristöstä ja palvelun käytöstä, jolloin heillä voi olla arvokkaita näkemyksiä esimerkiksi siitä, minkälaisia uudistuksia organisaatiossa kaivattaisiin ja, mitkä voisivat niin ikään menestyä (Kurkela ym. 2016, 24–25).

2.4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa

Hiljainen tieto on liitetty usein työvoiman ikääntymiseen, sillä kokeneilla ja työssä kauan olleilla työntekijöillä on paljon ääneen lausumatonta tieto työn ja organisaation käytänteistä, jota harvoin on dokumentoitu kirjallisesti organisaation asiakirjoihin. Kokeneiden työntekijöiden lähtiessä pois organisaation palveluksesta hiljaisen tiedon merkitys korostuu ja olennaiseksi tulee hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen nuoremmille ikäpolville ja uusille työntekijöille. Onkin tiedostettu, että tarvitaan uusia työtapoja ja menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseen, joilla hiljaista tietoa saadaan näkyväksi organisaatiossa, sillä organisaatio ei voi oppia, jos tietoa salataan. Tähän tarvitaan paljon luottamusta organisaatiossa ja uskoa siihen, että jaetusta tiedosta on hyötyä itse jakajalle ja myös koko organisaatiolle. (Otala 2008b, 26; Pohjalainen 2016; Sydänmaanlakka 2001, 57; Paloniemi 2008)

Hiljaisen tiedon jakamisen tavat nähdään usein kontekstisidonnaisina, joissa painottuu toimiala- ja organisaatiokohtaisuus. Siten hiljaisen tiedon jakamiseen on nähty vaikuttavan myös esimerkiksi organisaation rakenteet, kulttuuri ja työn organisointitavat. Vaikka hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on nähty haasteelliseksi, on hiljaisen tiedon jakamiseksi muodostettu erilaisia tapoja. Paloniemen (2008) tutkimuksessa haastateltavat korostivat hiljaisen tiedon ei-formaalia jakamista, jossa tietoa jaetaan päivittäisen keskustelun, yhteisen pohdinnan, neuvomisen ja palautteenannon kautta. Tutkimuksessa tunnistettiin, että hiljaisen tiedon jakaminen on yksilöiden omalla vastuulla, ja se riippuu esimerkiksi rohkeudesta pyytää ohjausta. Osaamisen jakamista kokemuksen kautta, ns. ”työntekijäsukupolvilta” toisille pidettiin myös tärkeänä hiljaisen tiedon jakamisen keinona, jossa kokeneempi työntekijä neuvoo kokemattomampaa. Toisaalta kehitystä myös toiseen suuntaan pidettiin hyvänä asiana, missä uuden ja nuoremman sukupolven kautta voidaan saada uusia näkökulmia organisaation ajatus- ja toimintamalleihin. (Paloniemi 2008, 265–267) On arvioitu, että työelämän käytäntöjen nopea muuttuminen aiheuttaa sen, että useammin nuorempi työntekijä opettaa vanhempaa, kokeneempaa työntekijää (OP-toimisto -podcast 2020b). Tällöin nuoremman sukupolven kautta organisaatioon pyritään hakemaan uudenlaisia kehitysideoita ja tuoretta kehittämisen näkökulmaa (Heikkinen & Huttunen 2008).

Hiljaisen tiedon jakaminen liittyy myös organisoituihin tilanteisiin, jolloin voidaan puhua formaaleista eli muodollisista hiljaisen tiedon jakamisen tavoista. Esimerkiksi yhtenä tällaisena käytännöllisempänä hiljaisen tiedon jakamisen tapana voidaan pitää uuden työntekijän perehdytysprosessia tai toisin sanoen tarkkaa perehdytyssuunnitelmaa, *perehdytysprotokollaa*, jonka Kurtti (2012) tuo väitöskirjatutkimuksessaan esille. Tutkimuksessa selvisi, että uuden työntekijän perehdytysprosessi noudatti aina perehdytysprotokollaa. Näin perehdytys tapahtui aina kokeneemman työntekijän kanssa ja perehdytyksessä käytettiin apuna perehdytyslomaketta. Perehdytyksessä korostui lisäksi merkittävänä tekijänä perehtyjän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutus, jolla oli merkitystä hiljaisen tiedon siirtymisessä. (Kurtti 2012)

Paloniemi (2008) yhdistää tutkimuksessaan *hiljaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä* organisoidun hiljaisen tiedon jakamisen organisaation kokous- ja koulutuskäytänteisiin, yhteistyöverkostoihin sekä tiimi- ja työparikäytäntöihin. Esimerkiksi säännöllisesti pidetyt, yhteiset kokoukset nähtiin tärkeiksi tavoiksi puida yhteisiä ongelmia ja päivittää ajankohtaista tietoa organisaation toiminnasta. Niin ikään työpaikan sisäiset ja ulkoiset koulutustilaisuudet nähtiin hedelmällisinä tilanteina hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimuksesta käy ilmi, että vaikka kaikki työntekijät eivät olisikaan päässeet koulutukseen, niin koulutuksen käyneet työntekijät jakoivat tietoa työyhteisössään ja opettivat muita. Erityisesti työpaikan sisäiset koulutustilaisuudet nähtiin merkittävinä tilaisuuksina jakaa kokemusperäistä tietoa työstä. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamisen tapana mainittiin myös yhteistyöverkostot, jossa saman alan työntekijät pystyivät kohtaamaan toisensa ja jakamaan omaan osaamiseen ja kokemukseen liittyvää tietoa. Näiden tapojen lisäksi hiljaisen tiedon jakamisen merkitys korostuu myös työntekijäsukupolvien vaihtuessa organisaatiossa, kuten aikaisemmin todettiin. Sukupolvilta toisille siirrättäessä hiljaista tietoa pyrittiin jakamaan muodostamalla kokeneemman ja vähemmän kokeneen työntekijän muodostamia pareja. Hiljaisen tiedon jakamista tehtiin myös ennen eläkkeelle jäämistä. Tällaisessa tilanteessa eläkkeelle jäävä henkilö jakoi tietoaan työyhteisölle, jotta kokemusperäinen tieto siirtyisi organisaatiossa eteenpäin. (Paloniemi 2008, 268). Juuti (2008, 230-232) näkee, että ikäjohtamisessa työyhteisön avoin vuoropuhelu ja aito halu kuunnella ovat avaintekijöitä sille, miten kokemustietoa pystytään organisaatiossa siirtämään eteenpäin.

Hiljaista tietoa voidaan kerätä ja tehdä näkyvämmäksi organisaatiossa myös teoreettisemmin syy-seuraussuhteen -kartoittamisen avulla. Tässä metodissa hiljaista tietoa kerätään kysymällä kysymys, johon lähdetään etsimään vastauksia metodiin osallistuneiden pohdinnan ja kerronnan avulla. Kysymys voi olla esimerkiksi: ”Mikä vaikuttaa organisaation menestymiseen?”. Tällöin

kysymykseen lähdetään askeleittain etsimään vastauksia. Havainnosta siirrytään seuraavaan havaintoon, kunnes kysymyksen pohjaksi on saatu riittävästi tietoa, jonka pohjalta voidaan muodostaa yhteinen arvio. (Ambrosini & Bowman 2002)

Hiljaisen tiedon jakamisen vaikeudet on kuitenkin tunnistettu. Hiljaisen tiedon ollessa näkymätöntä tietoa, on sen siirtäminen vaikeaa. Jakaminen on myös siitä syystä haastavaa, sillä se on sidoksissa yksittäisen henkilön kokemukseen ja tietoon, ja sitä ei ole usein dokumentoitu. (Paloniemi 2008; Ambrosini & Bowman 2002) Hiljainen tieto liitetään usein myös salailuun ja tiedon panttaamiseen, jolloin sitä voidaan käyttää valtataistelussa suhteessa muihin organisaatiossa. (Paloniemi 2008, 269) Siten hiljaisen tiedon jakaminen ei ole täysin ongelmatonta, mutta sen edut ovat usein haittojakin tärkeämmät, kuten edellä on todettu.

2.4.3 Tietojärjestelmät

Organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen yhteydessä tuodaan usein esille tietojohtamisen (knowledge management) käsite (esim. Hyrkäs 2009). Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei ole perusteltua tuoda koko tietojohtamisen alaa esille, mutta kerätyn aineiston kannalta tietojärjestelmien merkitys organisaation oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle nousee oleelliseksi kysymykseksi. Tätä huomiota tukee Sydänmaanlakka (2001), joka näkee kehittyneet tietojärjestelmät ja niiden käyttötaidon tärkeiksi elementeiksi organisaation oppimiselle. Tietojärjestelmät voivat hänen mukaansa antaa aivan uudenlaisia innovaatioita toimintaan ja niiden rooli mahdollistajana korostuu tänä päivänä. (Sydänmaanlakka 2001, 57)

Sydänmaanlakan tavoin Otala (2008b) tunnistaa tietotekniikan merkityksen osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kartoittamiseen on olemassa oma tietokoneohjelmansa, joiden avulla voidaan paikallistaa organisaation osaaminen ja sitä kautta organisaatioon tarvittava uusi osaaminen. Ohjelmien avulla voidaan myös linkittää yksilön osaaminen eritasoisesti eli siten, mikä on yksilön ensisijaista ja mikä toissijaista osaamista. (Otala 2008b, 186–187) Tietojärjestelmien avulla voidaan siten hallinnoida organisaation osaamista paremmin ja saada aikaisemmin näkymätön osaaminen myös näkyväksi.

Käytännön tutkimusesimerkin tietojärjestelmistä osaamisen johtamisen tukena antaa VTT (Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy), jossa otettiin käyttöön tietojärjestelmä osaamisen johtamisen tueksi. Osaamismallin tarkoituksena on jaotella työntekijöiden osaamiset työn sisältöön liittyviin substanssiosaamisiin sekä työn tekemisen tapoihin liittyviin yleisiin osaamisiin ja johtamisosaamisiin. Käytännössä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa työntekijöiden osaamisia

arvioidaan ja kehittymissuunnitelmia luodaan viisiportaisella työntekijän osaamisen tasoa (1-5) kuvaavalla asteikolla. Näiden arviointien perusteella tietojärjestelmään syötetään työntekijän osaaminen numeroina. Tietojärjestelmän kautta on myös mahdollista saada yhteenvetoraportteja yksittäisten henkilöiden ja tiimien osaamisesta, jota voidaan hyödyntää suunnittelussa ja tulevaisuuteen varautumisessa. (Buhanist ym. 2011, 15–18)

Tietojärjestelmät voivat parhaimmassa tapauksessa tukea kokonaisuuksien hallintaa ja käytännön työtä luomalla organisaation sisäistä keskustelua, avoimuutta ja systematiikkaa toimintaan. Tietojärjestelmillä voidaan myös saada organisaation yhteinen suunta osaamisen kehittämiselle ja saada tietoa siitä, minkälaisia taitoja organisaatiossa tulisi edelleen kehittää. VTT:n tapauksessa suurimmat hyödyt näkyivät organisaation sisäisen keskustelun sekä systematiikan lisääntymisessä suhteessa aiempiin hajanaisiin käytäntöihin. Toisaalta tietojärjestelmät voivat luoda myös jäykkyyttä ja turhaa byrokratiaa organisaatioon. Buhanistin ym. (2011) ja Ahokallio-Leppälän (2016, 145) mukaan tärkeää olisikin keskustella syvällisesti ennen osaamisen johtamisen tietojärjestelmän luomista, mitä tarkoitusta varten se tehdään ja kenelle, miten järjestelmää tulkitaan ja ovatko osaamisen arvioinnit toistensa kanssa vertailukelpoisia. Ahokallio-Leppälä (2016, 145) myös jatkaa, että tietojärjestelmän tukea tarvitsevat prosessit tulisi niin ikään käydä tarpeeksi konkreettisesti läpi organisaatiossa ennen kuin tietojärjestelmä on varsinaisesti päätetty hankkia. VTT:n tutkimusesimerkistä käy ilmi, että haasteita tietojärjestelmän hyödyntämiselle toi yhtenäisen näkemyksen puuttuminen tietojärjestelmän visiosta, jolloin visio näyttäytyi eri tavalla käyttäjille sekä järjestelmän luojille. On myös huomioitava, että tietojärjestelmiin perustuva johtaminen on helposti numeroiden avulla johtamista. Tällöin vaarana on, että organisaation toiminta nähdään yksipuoleisesti numeroiden kautta, jolloin vuorovaikutteisuus voi uupua toiminnasta. (Buhanist ym. 2011) Teknologian ei siten pitäisi vähentää yksilöiden ohjaamista ja johtamista, vaan toimia sen edellyttäjänä (Ahokallio-Leppälä 2016, 143–144). VTT:n tapauksessa huomattiin, etteivät numerot aina olleet toisiinsa nähden vertailukelpoisia osaamisen erilaisten arviointitapojen takia. Buhanist ym. (2011) toteavat, että numeroilla johtaminen on hyödyllisempää siellä, missä tiedetään, mitä numerot kuvaavat toisin kuin organisaation ylemmällä johtamistasolla. Näin ollen he tuovat esiin, että henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisessä voisi olla enemmänkin ruohonjuuritason johtamisen tukemista eikä niinkään osaamisen hallinnointia eli käytännön suunnittelu- ja toimeenpanotyötä tekevää. (Buhanist ym. 2011)

Tietojärjestelmillä pyritään usein linkittämään työntekijöiden osaamista organisaation strategiaan. Kuitenkin VTT:n tutkimusesimerkistä käy ilmi, että yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittäminen pohjautuen organisaation strategiaan oli haastavaa strategisten linjausten yleismaailmallisuuden vuoksi. Yksilöiden kehittämistarpeet nähtiin tutkimuksessa linkittyvän ensisijaisesti käytännön työhön, projekteihin ja yksilöllisiin tarpeisiin eikä niinkään organisaation strategiaan. (Buhanist ym. 2011)

Kuitenkin tietojärjestelmät voivat antaa esimiehille avaimia strategiseen ja tavoitteelliseen johtamiseen, koska tietojärjestelmien kautta jo olemassa olevaa ja uutta tietoa on helpompi käsitellä. Ahokallio-Leppälä (2016, 152) huomasi tutkimuksessaan, että osaamisen johtamisen tietojärjestelmät mahdollistivat myös entistä avoimemman organisaatiokulttuurin johtuen erityisesti yhdessä muodostetusta osaamisen kehittämisen ja johtamisen merkityssisällön luomisesta ja esimerkiksi palautteen keräämisestä.

2.5 Johtajuus oppivassa organisaatiossa

Vaikka oppiva organisaatio on kaiken edellä mainitun perusteella kaikkien tekijöidensä summa, on johdon ja johtamisen sitoutuminen ehkä kaikista olennaisinta oppivaa organisaatiota kehitettäessä (Sarala 2000; Senge 2003). Esimiestyön tulee tukea sekä yksilön että organisaation kehittymistä ja sille asetettuja tavoitteita (Ahokallio-Leppälä 2016, 20; Alexander 2006). Siten johtajuuden rooli on niin ikään merkittävä myös organisaatiokulttuurin luomisessa, sillä johtajan toiminnot vaikuttavat olennaisesti oppimisen kulttuurin syntymiseen organisaatiossa (Varis 2012).

Senge (1993) tuo esille, että perinteisessä organisaatiossa asioiden (management) ja henkilöiden (leadership) johtaminen on yhtä kuin niiden molempien johtamista. Oppivassa organisaatiossa ihmisten johtaminen on kuitenkin jaettua. Tällöin organisaation jäsenillä on ns. mandaatti hyödyntää eteen tulevia mahdollisuuksia omassa toiminnassaan, kuten Sheaff ja Pilgrim (2006) toteavat. Senge (1993, 14–15) tarkentaa, että ylemmän tason johtaminen antaa kuitenkin perustan itseohjautuvalle toiminnalle, ja sen puitteissa organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus kollektiiviseen johtajuuteen organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa. Käytännössä Sengen (1993) huomiota tukee Kurkelan ym. (2016) tutkimus, jossa ylimmän johdon rooli tunnistettiin erittäin tärkeäksi kunnan kokeilu- ja kehittämistoiminnassa (Kurkela ym. 2016). Myös Ahokallio-Leppälä (2016) näkee, että: ”strateginen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan välisen

osaamisvajeen määrittämistä.” (Ahokallio-Leppälä 2016, 151) Näin ollen johdon roolia ei voida poissulkea oppivan organisaation tapauksessa, vaikka johtaminen sinänsä tulisi nähdä jaettuna.

Käytännössä johtajuuden rooli oppivassa organisaatiossa on ennen kaikkea suuntaa näyttävä, oppimista tukeva ja organisaatioiden itseohjautuvuutta tukeva (Johnson 1998; Senge 1993). Johnsonin (1998) mukaan ensinnäkin yhteisen vision kommunikoiminen ja luominen on johtajan tärkein tehtävä oppivassa organisaatiossa ja oppivaksi organisaatioksi muodostuvassa organisaatiossa. Toisekseen johtajuus oppivassa organisaatiossa tukee organisaation jäsenten itseohjautuvuutta sitten, että heidät oikeutetaan ja valtuutetaan toimimaan organisaation edun mukaisesti. Kun yhteinen suunta on selvä ja tiedetään mitä tavoitetta kohden mennään, on organisaation jäsenten helppoa toimia itsenäisesti organisaation etujen mukaisesti. Tässä johtajan on tärkeä toimia esimerkkinä johdettavilleen ja inspiroida, sillä organisaation jäsenet imitoivat johtajan tapaa oppia. Siten johtaja on vastuussa vapaan oppimisympäristön luomisesta ja oppimiseen panostamisesta. (Johnson 1998) Sengen (1993, 16) mukaan käsite *inspiroida* tarkoittaa sitä, että ”ihmisen sisään puhalletaan elämää” eli sitoutumalla ja kannustamalla johtajat auttavat myös organisaation jäseniä sitoutumaan työhönsä, joka perustuu yhteisesti jaettuun visioon. Siten kyse ei ole Sengen mukaan siitä, että yksilöt tarvitsisivat yhä korkeampia tavoitteita ollakseen motivoituneita, vaan yksilöä auttaessa, inspiroidessa ja kannustaessa eteenpäin myös motivaatio työhön syntyy sisäisesti. (Senge 1993) Johtaja toimii siten ns. valmentajana edistäen ja kehittäen yhteistoimintaa organisaatiossa (Jalava & Vikman 2003).

Oppivan organisaation johtajuutta voidaan verrata jazzorkesterin yhteistoimintaan. Jazzorkesterissa olennaista on se, että muusikot saavat toteuttaa itseään ilmaan tarkkaa ohjausta eli johtajuus antaa tilaa toiminnalle. Perinteistä hierarkkista johtamista voidaan verrata nuotteihin, joka ei aina toteuta tätä tarkoitusta. Furu (2013) selittää asian hyvin: ”Ammattilaisille voi tietysti antaa nuotit ja ohjeistaa heitä noudattamaan niitä pilkuntarkasti. Tämä kuitenkin rajoittaa heitä aivan liikaa. Eihän kukaan täysjärkinen johtajakaan anna organisaatiolle tehtävää, jonka jokainen detalji on valmiiksi pureksittu. Jos haluamme henkilöstön osaamisen loistavan, meidän on annettava sille mahdollisuus.” (Furu 2013, 37)

Oikea-aikainen ja relevantti palautteenanto on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä, millä voidaan edistää organisaation oppimista. Sydänmaanlakka (2001, 56) näkee, että monia ongelmia voidaan estää taikka hidastaa oikea-aikaisen palautteen antamisella ja palautejärjestelmien luomisella. Palautteenantamisella johtaja voi myös edistää yksilön oppimista ja ammattitaidon karttumista (Paloniemi 2008) Palautteen antaminen liittyy osaltaan johtajan rakentavaan tapaan suhtautua

työntekijöiden virheisiin ja epäonnistumisiin. Kurkela ym. (2016) arvioivat, että oppimista edistää ennen kaikkea johtajan arvioiva ja kehittävä, eikä niinkään arvosteleva ja tuomitseva suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin. He näkevät tämän liittyvän positiiviseen johtajuuspsykologiaan, jonka näkökulma keskittyy myönteiseen tapaan suhtautua kehittämiseen ja muutoksiin esimerkiksi tunnistamalla työntekijöiden tärkeys ja kannustamalla heitä muutostilanteissa. (Kurkela ym. 2016, 25–71)

Johtaja omalla toiminnallaan edistää myös henkilökohtaisen mestaruuden toteutumista (ks. 2.3.2) pyrkimällä tukemaan yksilöiden oppimista ja huomioimalla yksilöiden henkilökohtaiset erilaisuudet (Juuti 2013). Organisaation oppimisessa yksilöiden erilaisuus on hyvin merkityksellistä, sillä tällöin ongelmien ratkaisussa voidaan löytää uudenlaisia ja erilaisia näkökulmia, joiden avulla organisaatio voi oppia monipuolisemmin ja laajemmin. (Otala 2008a; Juuti 2013, 68). Esimerkiksi johtajan tapa rakentaa dialogi ja johdettavien rohkaiseminen tuomaan esille omat näkökulmansa keskusteltaviin teemoihin luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, ymmärrystä ja halua työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen (Sherwood ym. 2015; Juuti 2013). Voidaan puhua myös yksilöiden kognitiivisten eli tiedollisten prosessien tukemisesta, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti muutoksesta selviämiseen (Ahokallio-Leppälä 2016, 108) Tulevaisuudessa johtajan tehtävänä onkin entistä enemmän kuunnella ihmisiä organisaatiossa, joilla on eriäviä mielipiteitä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Myös tällaiset mielipiteet ovat tärkeitä, sillä valtavirran näkökulmia laajentamalla organisaatio voi laajentaa katsantokantaansa ja löytää uusia tapoja kehittyä muutoksessa. (Senge 2006) Kuuntelu myös luo arvostuksen tunnetta organisaatiossa (Furu 2013). Siten yhteinen dialogi organisaation suunnasta, haasteista ja vahvuuksista voi myös luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon (Beer 2011).

Johtajuus ei kuitenkaan toimi vain yhteen suuntaan reflektoiden, vaan toimintaympäristön muutoksessa myös johtajien on tärkeää pohtia syvällisesti myös omaa toimintaansa. Sherwood ym. (2015) tuovat esille kirjassaan reflektoivasta organisaatiosta sairaanhoitoalalla mielenkiintoisen ajatuksen johtajuuteen. He argumentoivat, että myös johtajan on tärkeä saada aikaa toimintansa reflektoinnille eli esimerkiksi oman toiminnan etujen ja haittojen mietinnälle sekä dialogille. He pitävät tärkeänä, että johtaja saa aikaa reflektoida omaa johtajuuttaan ja sen antamia lähtökohtia toiminnalle, kuten henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja kokemuksiaan. (Sherwood ym. 2015, 54–56) Siten olennaista on tunnistaa johtajuuden molemminpuolisuus, jossa johtaja tunnistaa oman toimintansa rakentuvan organisaation jäsenten tulkinnoissa. Tällainen reflektointi Juutin (2013) mukaan voi lisätä empaattista ymmärrystä johdettavia kohtaan. (Juuti

2013, 47–102) Myös Ahokallio-Leppälä (2016) tunnistaa reflektoinnin tärkeyden. Esimiehet ovat harvoin pelkkiä esimiehiä, vaan heidän tulee jatkuvasti omassa toiminnassaan tunnistaa ammatillisen asiantuntijuuden ja johtajuuden erot, mutta toisaalta osata myös yhdistää nämä roolit toisiinsa. (Ahokallio-Leppälä 2016, 164)

2.6 Organisaatiorakenteet oppivassa organisaatiossa

Organisaation oppimiseen vaikuttaa keskeisesti se, miten organisaatiorakenteet ja kulttuuri tukevat sen oppimista. Helleloid ja Simon (1994) näkevätkin organisaation oppimisen olevan enemmän kuin kaikki organisaation yksilöt yhteenlaskettuna, sillä organisaation toimintaa ohjaa esimerkiksi toimintaympäristö, organisaatiokulttuuri ja erilaiset ideologiat. Myös Senge (2003) täydentää, ettei oppiva organisaatio muodostu ainoastaan oppivista yksilöistä, vaan organisaation oppimiseen vaikuttavat yhtä lailla rakenteet, prosessit ja käytänteet.

Organisaatiokulttuuri on organisaation aineetonta rakennepääomaa ja se on nähty muodostuvan organisaation arvoista, uskomuksista, tavoista, säännöistä ja asenteista (Varis 2012). Juuti (2013, 111) tiivistää organisaatiokulttuuri -käsitteen ”tavaksemme toimia”. Siten organisaatiokulttuuri myös vaihtelee organisaatioista riippuen, ja jokaisella organisaatiolla on omanlainen tapansa oppia. (Helleloid & Simonin 1994, 216–217) Varis (2012) täydentää Helleloidin ja Simonin (1994) näkökulmaa sillä, että organisaatio voi oppia ja toimia tehokkaasti suhteessa sitä ympäröivään toimintaympäristöön, kun sen eri toiminnot, organisaatiorakenne ja -kulttuuri sekä organisaation jäsenten toiminta, on linjassa toistensa kanssa. Näin ollen Varis (2012) tukee ajatuksensa kontingenssi- eli tilanneteoriaan, jonka mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa organisaation toiminnan organisoinnille, vaan siihen vaikuttaa ratkaisevasti erilaiset tilannetekijät, kuten ympäristö, organisaation koko ja organisaation strategia (Donaldson 2001).

Käytännössä organisaation oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä on kyse siitä, miten yksilöiden oppiminen ja osaaminen kytketään organisaatiorakenteisiin. Oppimista tukevat rakenteet ovat mm. organisaatioon sisäänrakennettuja toimintatapoja, arvoja ja kulttuuria, ja siten organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä riippuvaisia. (Otala 2008a) Organisaatiokulttuurilla on siten suuri merkitys esimerkiksi sille, miten organisaation jäsenten kehitysehdotuksiin suhtaudutaan ja miten organisaation jäsenet otetaan mukaan organisaation kehittämiseen. Tässä esimerkillisellä johtamisen kulttuurilla (ks. 2.5), jolla edistetään organisaation jäsenten tehtävämotivaatiota, on myös suuri merkitys. (Kurkela ym. 2016, 25)

Perinteisesti organisaatioita kuvaa perinteinen hierarkkinen järjestys, jossa ohjeistukset ja säännöt kulkevat organisaation järjestyksessä ylhäältä alas, jolloin organisaation johto päättää, miten organisaatiossa toimitaan (Senge 1993). Oppivassa organisaatiossa olennaista on kuitenkin se, ettei siellä ole tiukkaa hierarkiaa, vaan organisaatio niin sanotusti toimii yhteen. (Senge 1994, 181) Siten oppimisenkin tulisi olla siellä sisäänrakennettua. Oppivan organisaation matalan hierarkian kulttuuri tähtää siihen, että jokainen organisaatioin jäsen ja tiimi pystyy itse huolehtimaan omasta osaamisestaan ja näkee ympäröivän todellisuuden selkeästi ja pystyy keskittymään olennaiseen, jotta organisaatio voi oppia entistä paremmin (Sydänmaanlakka 2001, 56). Voidaan siten puhua tavallisen organisaatiokulttuurin sijaan oppimiskulttuurista, jossa toiminta on ulospäinsuuntautunutta ns. ahdasmielisyyden sijasta ja luottamus toteutuu organisaation jokaisella tasolla (Sheaff & Pilgrim 2006).

2.7 Oppivan organisaation teorian haasteet ja kritiikki

Oppivan organisaation teoria on ideaalinen malli sille, miten organisaatioiden tulisi toimia, ja siksi se on tärkeää ottaa huomioon myös sen käytännön soveltuvuudessa (Poell, Tiejmensen & Van der Krogt 1997). Myös oppivan organisaation pioneeri Senge (2003) tunnistaa nämä haasteet. Hän toteaa, että oppivaksi organisaatioksi tuleminen on vaikeaa, sillä organisaatioilla on syvään juurtuneita tapoja, joiden muuttaminen on haastavaa. Hän kiteyttää tämän sanomalla: ”organisaation tuleminen oppivaksi organisaatioksi on syvällinen prosessi, joka on pitkän matkan takana, ja se on luontaisesti vaikeaa, aikaa vievää ja henkilökohtaisesti vaikeaa”. (Senge 2003) Siten suurten kokonaisuuksien muuttaminen ilman pieniä askeleita voi olla haastavaa (Kurkela ym. 2016, 67). Onkin arvioitu, että oppivan organisaation teoria antaa hyviä lähtökohtia kehittämiselle, muttei sitä tulisi arvioida lopputuloksena, millaiseksi organisaation tulisi tulla (Kerka 1995; Viitala 2005). On myös otettava huomioon, että Sengen malli oppivasta organisaatiosta käsittelee ensisijaisesti ihmisten välisiä suhteita ja dynamiikkaa organisaatiossa, ei niinkään organisaation taloudellista puolta ja tuottavuutta, joiden voidaan nähdä liittyvän olennaisesti organisaation toimintaan. (Fielding 2001, 19)

Fielding (2001) on kritisoinut Sengen (1994) oppivan organisaation mallia monella eri argumentilla. Ensinnäkin Senge esittää oppivan organisaation sellaisena paikkana, jossa organisaation jäsenten välillä ei ole hierarkiaa, vaan organisaation jäsenet toimivat ns. samalla tasolla organisaatiossa. Fielding (2001) on kuitenkin sitä mieltä, ettei valtasuhteita voi organisaatiossa kadottaa, vaikka niitä uudelleen järjesteltäisiin. Hän toteaa, että: ”Vaikka

organisaatiorakenteet olisivat matalat eikä organisaatio olisi eriytynyt, tiimit olisivat itseohjautuvia, arvostus korvaisi yksilön aseman organisaatiossa ja tietoa olisi jatkuvasti saatavilla, valta pysyy kaiken tämän välissä yhtä tyypillisenä kuin byrokraattisessa organisaatiossa" (Fielding 2001, 21–22). Toisekseen Fielding näkee, että Senge antaa liikaa arvoa dialogille ja keskustelulle, sillä hänen mukaansa yhtenäistä todellisuutta ei voida löytää ainoastaan tarkastelemalla väärinkäsityksiä ja erimielisyyksiä, vaan siihen vaikuttaa yhtä lailla elämän rationaliteetit. Myös Poell, Tiejmensen ja Van der Krogt (1997) esittävät tästä kritiikkiä. Heidän mukaansa oppiminen esitetään oppivan organisaation malleissa liian yksisuuntaisesti vain keskustelun ja yhteisen reflektoinnin kautta. (Poell ym. 1997) Kolmanneksi Fielding (2001) tunnistaa Sengen hyvin ideaalissa ajattelutavassa haasteita suhteessa todelliseen elämään. Sengen mukaan oppivaksi organisaatioksi tuleminen koskee koko elämää, ei vain pelkkää työtä. Fielding kuitenkin näkee, että Sengen tapa ajatella yksilön sitoutumista ja oppimista laajasti elämäntapana on ongelmallista, sillä Sengen ajattelu ei aina kohtaa todellisuutta ja elämän rationaliteetteja, kuten jo aikaisemmin on todettu. (Fielding 2001)

Mitä tulee yksilön korostuneeseen rooliin oppijana, ovat Poell ym. (1997) arvostelleet sitä. He näkevät, että oppiva organisaatio vaatii yksilöiltä paljon, kuten innovatiivisuutta, halukkuutta ja kykyä jatkuvaan oppimiseen ja vastuuta omasta kehityksestä. Kuitenkaan oppivan organisaation mallit eivät ota sitä huomioon, etteivät kaikki ole välttämättä samalla tavalla halukkaita ja kyvykkäitä oppimaan. He tunnistavat myös, että työympäristöä, johon oppivan organisaation mallit sopivat, ei ole määritelty riittävän selkeästi. He arvioivat, että oppivan organisaation teoreettiset mallit sopivat pääasiallisesti ryhmätyöskentelyyn niiden kollektiivisuutta korostavien piirteiden takia. (Poell ym. 1997)

Tästä syystä Poell ym. (1997) tuovat esille vaihtoehtoisen näkökulman, oppivan verkoston teorian (the learning network theory, LNT), oppivalle organisaatiolle. Poell ym. kritisoivat sitä, että perinteinen oppivan organisaation malli kiinnittää liikaa huomiota pelkkään horisontaaliseen oppimiseen tiimien kautta. Oppivan verkoston teoriassa organisaation oppiminen kuitenkin liitetään käytännön työhön organisaatiossa, jolloin organisaatio voi hyötyä konkreettisesti oppimisesta ja, jolloin oppiminen on relevanttia suhteessa tehtävään työhön. Heidän näkemyksensä mukaisesti oppimisen tulisikin toteutua neljän kohdan listan kautta, jossa oppiminen on edustettuna jokaisella osa-alueella eli liberaalin, vertikaalisen, horisontaalisen ja ulkoisen ulottuvuuden kautta. Eli ensinnäkin kiinnittämällä huomiota yksilöiden autonomiaan ja valtuuteen toimia itsenäisesti ja kehittyä oppimalla (liberaali ulottuvuus). Toiseksi vertikaalisesti

siten, että toiminnalle luodaan tietty suunta ja toimintalinjat. Kolmanneksi mahdollistamalla oppiminen ryhmissä reflektion ja yhteisen ymmärryksen kautta (horisontaalinen ulottuvuus) ja neljänneksi ulkoisen ulottuvuuden kautta, jossa uusia näkökulmia ja metodeja kehitetään. Näiden ulottuvuuksien kautta oppiminen on mahdollista saada liitettyä enemmän käytäntöön, jolloin oppiminenkin voi olla tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. (Poell ym. 1997)

3 KOHDEORGANISAATIO, AINEISTO- JA TUTKIMUSMETODIT

Tässä luvussa esitellään pääpiirteittäin tutkimuksen kohdeorganisaationa oleva Hollolan kunta. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja aineisto.

3.1 Kohdeorganisaationa Hollolan kunta

Tutkielman kohdeorganisaatio on Hollolan kunta. Hollolan kunta on noin 24 000 asukkaan kuntaorganisaatio Päijät-Hämeen maakunnassa Lahden seudulla. Vuoden 2016 alusta Hämeenkoski liitettiin Hollolaan kuntaliitoksen myötä. Verraten Hollolaa Suomen muihin kuntiin, on Hollola keskikokoinen kunta. Henkilöstökertomuksen mukaan Hollolan kunnassa työskenteli 31.12.2017 727 henkilöä, josta suurin osa työskentelee hyvinvoinnin palvelualueella, kuten kouluissa ja varhaiskasvatuksessa. Vakituista henkilöstöä kunnassa on noin 700 henkilöä. (Hollolan kunta 2019)

Hollolan kunnan, kuten kaikkien kuntien, perustehtävänä on tuottaa palveluita kuntalaisille. Kuntaorganisaatio on jaettu kolmeen eri palvelualueeseen, joita ovat hyvinvoinnin, elinvoiman- ja konsernipalveluiden palvelualueet. Palvelualueet jakautuvat siitä edelleen yksiköihin. Hyvinvoinnin palvelualueeseen kuuluu mm. varhaiskasvatus, peruskoulutus sekä hyvinvointi- ja nuorisopalvelut. Mainittava seikka on, ettei kunta itse tuota sosiaali- ja terveyspalveluitaan, vaan ne tuottaa kuntayhtymä eli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Elinvoiman palvelualueeseen kuuluu kunnan perinteiset teknisen toimialan tehtävät, kuten rakennusvalvonta, ympäristöpalvelut, työllisyyspalvelut sekä ruoka- ja siivouspalvelut. Konsernipalveluiden palvelualue sisältää kunnan ylimmän hallinnon, kirjaamon, tietohallinnon, talouspalvelut sekä henkilöstöpalvelut. Kunnassa ylintä päätösvaltaa käyttää perinteisesti kunnanvaltuusto. Kunnanhallituksen rooli on toimintaa ohjaava ja sen tehtävänä on huolehtia valtuuston tekemien päätösten täytäntöönpanosta. Kunnanhallituksen alaisena toimii kunnanjohtaja. (Hollolan kunnan hallintosääntö 2019, 2§)

Hollolan visiona on Juureva Hollola eli ”olla paras palveluissamme ja asuinpaikkana, yritysystävällisin ja paras kumppani tekijälleen”. Kuntastrategian mukaan tähän pyritään toimimalla vastuullisesti. Hollola painottaa neljää erilaista teemaa, joita ovat työn Hollola,

tekemisen Hollola, asumisen Hollola ja palvelujen Hollola. (Hollolan kunnan strategia 2018-2021)

Kunnan hallituksen ja strategiatyöryhmän jäsen kuvasi ”juureva” sanan alkuperää näin: ”alun perin sana "juureva" lähti tulevaisuustyöryhmässä siitä ajatuksesta, että kunta ei jää maakuntauudistuksen jälkeen ohueksi palvelukunnaksi, vaan on kuntalaisten, yrittäjien ja yhteisöjen kuntakumppani, joka toimii ketterästi ja nopeasti”. (Hollolan kunta, kuntastrategia blogi 2017)

3.2 Aineiston analysointi

Aineiston sisällön analyysimetodina on tässä tutkimuksessa käytetty grounded theory eli ”ankkuroitu teoria” -analyysimetodia johtuen tehtyjen haastatteluiden laajuudesta sekä moniulottuneisuudesta. Grounded theory -metodia käytetään usein entuudestaan tutkimattoman tai vain vähän tutkitun aiheen tutkimukseen, johon halutaan tuoda uusia näkökulmia (Bakker 2019; Goulding 2002). Näistä syistä sovellan grounded theory -metodia tämän tutkimuksen kontekstissa. Perustelen tätä sillä, että lukemani tutkimuskirjallisuuden perusteella osaamisen kehittämistä ja johtamista kuntaorganisaatiossa oppivan organisaation teorian näkökulmasta on melko vähän tutkittu. Grounded theory -metodi sopii tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi myös siitä syystä, ettei teoreettista viitekehystä ja tutkimuskysymystä ollut vielä päätetty kokonaisuudessaan teemahaastattelurunkoa muodostettaessa. Huomattavaa grounded theory -metodissa onkin se, ettei selkeää hypoteesia tarvitse olla ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista. (Bakker 2019) Siten teoreettinen viitekehys, oppivan organisaation teorian tutkimussuuntaus, on johdettu suoraan aineiston perusteella miettien sitä, mistä ilmiöstä haastateltavat ovat puhuneet ja, mikä näkökulma antaa uutta näkökulmaa osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle kunnassa.

Grounded theory -metodissa onkin kyse systemaattisesta teorian tuottamisesta hankitun tutkimusaineiston perusteella. Siinä olennaista on aineiston perusteellinen analysointi sekä jatkuva teorioiden vertailu ja sovittaminen aineistoon tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Glaser 1998, 3–8) Sen tavoitteena on uuden tai alustavan teorian luominen keräämällä ja analysoimalla aineistoa systemaattisesti (Goulding 2002, 42). Tällöin tutkittava ilmiö pyritään saamaan tiivistettyyn ja yleistettyyn muotoon tulkinnan ja päättelyn avulla, jotta siitä voidaan saada käsitteellisempi näkemys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–177).

Aineiston tarkastelu tapahtuu tässä tutkimuksessa koodaamalla eli käsitteistämällä aineistosta saatavaa informaatiota teemoittain. Siten analysointi ei ole grounded theory -metodissa pelkkää omin sanoin kertomista, vaan dynaamista vuorovaikuttamista aineiston kanssa. Tällöin aineiston koodauksessa käytetään apuna esimerkiksi aineiston vertailua ja ”kysymysten kysymistä” aineistolta, jolla pyritään paljastamaan aineiston sisäisiä ulottuvuuksia ja teemoja. (Corbin & Strauss 2008)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1996) määrittelevät yhdeksi laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi induktiivisen analyysin käytön eli sen, että tutkija pyrkii paljastamaan ennalta-arvaamattomia, odottamattomia seikkoja. Näen, että grounded theory -metodissa on kyse tästä samasta ilmiöstä, sillä siinä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

3.3 Tutkimusmetodi ja -aineisto

Tutkimus on toteutettu laadullisena, sillä tällä tavoin saadaan tietoa kunnan osaamisen johtamisen tilasta kokonaisvaltaisesti kuvaten haastateltavien näkemyksiä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöitä tulkinnan kautta. Siinä ei siten ole kyse ainoastaan muuttujien testaamisesta, vaan ihmisten kertoman perusteella tehdyistä havainnoista (Corbin & Strauss 2008). Laadullisen tutkimuksen perustehtävä on siten kuvata taikka pyrkiä ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä teoreettisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018,133). Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja siinä olennaista on huomioida, että tapahtumat muovaavat toisiansa, ja siksi siitä on löydettävissä monenlaisia asioiden suhteita. (Hirsjärvi ym. 1996, 157). Laadullinen tutkimusmetodi valikoitui myös haastattelujen toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla yhtätoista päällikkö/esimiesasemassa olevaa Hollolan kunnan työntekijää kahdelta eri palvelualueelta. Nämä palvelualueet ovat konsernipalvelut ja elinvoiman palvelualue. Tällöin kolmas kunnan palvelualue, hyvinvoinnin palvelualue, rajautui tutkimuksesta pois. Haastateltavat henkilöt valittiin tutkimukseen heidän asemansa perusteella, ja ennen varsinaista haastattelua he saivat haastattelussa käytävät teemat tiedoksi sähköpostin välityksellä. Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että he tekevät asiantuntijatyötä kunnassa itsenäisesti sekä tiimityönä.

Haastattelut on toteutettu teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on kyse siitä, että haastattelu on muodostettu etukäteen mietittyjen teemojen ja

teemoja tarkentavien kysymyksien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 116; Hirsjärvi ja Hurme 2007 mukaan). Käytännössä teemahaastattelu perustuu jo aikaisemmin tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä tiedettyyn. Kuitenkin sen suhde vaihtelee, kuinka paljon tutkimuksessa pidättäydytään tiukasti teoreettisen viitekehyksen mukaisissa kysymyksissä ja kuinka paljon halutaan avointa, kokemusperäistä tietoa keskusteltaviin teemoihin liittyen. Kasvotusten pidettävien haastattelujen etuna on se, että niissä voidaan tarpeen mukaan oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa, joka mahdollistaa ilmausten, käsitteiden ja kysymysten oikein ymmärtämisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–117).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun kysymykset on muodostettu aikaisemman teoreettisen tietämyksen perusteella ja kartoittaen Hollolan osaamisen kehittämisen ja johtamisen tilaa kunnassa. Teemahaastattelun kysymysten painopiste kohdistui osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategisuuteen ja siihen, miten osaamisen johtamisella ja kehittämisellä pyritään vaikuttamaan toimintaympäristön muutoksessa selviämiseen.

Haastattelut on tehty syksyllä 2019 ollessani kunnassa työharjoittelussa ja ne on pidetty haastateltaville erikseen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 45 minuuttiin. Kanssani haastattelemassa oli kunnan työntekijä, joka haastatteluita seuraamalla ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä suoritti henkilöstöjohtamisen täydentäviä opintojaan. Haastateltavilta henkilöiltä varmistettiin ennen haastatteluita, että kanssani sai olla toinen henkilö haastattelemassa. Haastattelut on litteroitu, jonka jälkeen ne on analysoitu valitun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Haastateltavat pysyvät täysin anonyymeinä aineiston analyysissä.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN HOLLOLASSA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia teemoittain haastateltavien vastauksien perusteella. Ensiksi tarkastellaan millaisia toimintaympäristön muutoksia ja haasteita haastateltavat esimiehet ja palvelualueen johtohenkilöt ovat nähneet kuntasektorilla ja, miten he näkevät niiden vaikuttavan osaamisen kehittämiseen. Toisessa luvussa käsitellään osaamisen johtamisen käsitettä haastateltavien näkökulmasta. Kolmannessa luvussa pyritään luomaan kokonaiskuva osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykytilasta Hollolassa, missä tarkastellaan erityisesti johtamisen ja kehittämisen käytäntöjä ja toimijoita. Neljännessä luvussa selvitetään haastateltavien kommenttien perusteella osaamisen kehittämisen ja johtamisen strategisuutta Hollolassa. Viidennessä luvussa paneudutaan osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamisen kartoittamisen käytäntöihin Hollolassa ja kuudennessa luvussa selvitetään osaamisen kehittämisen yhteydessä tehtävää yhteistyön tekemistä ja kommunikaatiota sekä laajemmassa mittakaavassa että tiimitasolla. Seitsemäs luku käsittelee yksilön osaamisen kehittämistä, kahdeksas luku hiljaista tietoa ja sen jakamista ja viimeinen, yhdeksäs luku tietojärjestelmiä osaamisen johtamisen tukena.

4.1 Toimintaympäristön muutos ja sen vaikutus osaamisen kehittämiseen

Kuten jo tutkimuksen alussa tuotiin esille, toimintaympäristön jatkuva muuttuminen on suuri haaste kuntaorganisaatioille. Kunnat eivät voi olla pysähtyneisyyden tilassa, vaan niiden tulisi huomioida omassa toiminnassaan toimintaympäristön muuttuminen. Haastateltavat totesivat yksimielisesti, että kunnat ovat jatkuvassa muutoksessa toimintaympäristössä tapahtuvien suurten muutosten takia ja sen vuoksi myös henkilöstön osaamistarpeet tulevat muuttumaan hyvin voimakkaasti tulevina vuosina.

> *”Ei voi tuudittautua siihen, että asiat pysyvät samanlaisena, koska ne ei pysy--.” (Haastateltava 1)*

Haastateltavat mainitsivat seuraavat yksittäiset muutostekijät, joiden nähdään aiheuttavan tulevina vuosina haasteita osaamisen kehittämiselle:

- Digitalisaation voimakas kasvu,
- talouden haasteet
- kuntalaisten tarpeiden yksilöllinen huomioiminen
- asiakaspalvelun korostuminen kunnan toiminnassa

- ikääntyminen
- työn tavan muuttuminen entistä asiantuntemusta tarvitsevaksi
- ja ilmastonmuutos.

Koska nämä edellä mainitut muutostekijät ovat yleisesti tunnistettuja ja jo aiemmin mainittu tässä tutkimuksessa (ks. luku 1.2.), niin en koe tarpeelliseksi eritellä niitä kaikkia lainauksissa haastateltavien kommenteista. Kuitenkin voidaan todeta, että haastateltavat olivat hyvin tietosia siitä, että monenlaiset muutostekijät vaikuttavat kunnan toimintaan tällä hetkellä ja tulevina vuosina.

> *" [Toimintaympäristö ja osaamistarpeet] tulee muuttumaan aika radikaalistikin, elikkä digitalisaatio niin vahvasti nousee myös kuntasektorilla esille ja sen hyödyntäminen, niin henkilöstön osaamistarpeet tulee muuttumaan aika radikaalisti ja työn tekemisen tapa tulee muuttumaan myös, että aika paljonkin tulee tarpeita olemaan, että julkisella sektorilla osaamisen kehittämisessä." (Haastateltava 5)*

Osaamisen kehittäminen koettiin yksimielisesti hyvin tärkeäksi asiaksi toimintaympäristön muutoksessa. Kaikki haastateltavat tunnistivat edellä mainittujen toimintaympäristön muutostekijöiden asettavan haasteita myös osaamisen kehittämiselle, sillä maailman muuttuessa osaamista tulee kehittää toimintaympäristön mukaisesti. Kunnat on perinteisesti nähty melko stabiileina toimijoina, mutta viime vuosien nopean toimintaympäristön muuttumisen takia muutokseen sopeutuminen ja jatkuvan uuden tiedon omaksuminen vaatii kunnalta uudenlaista sopeutumiskykyä ja ketteryyttä muutostilanteessa (Kurkela ym. 2016). Haastateltavat kokivat, että muutostilanne haastaa varsinkin kunnan työntekijöitä, sillä monet työntekijät ovat tehneet samaa työtä monia vuosia samalla kaavalla. Muutoksen myötä olennaiseksi tulee uudistuminen muutostilanteessa ja jatkuva oman osaamisen arvioiminen ja kehittäminen. Uutta tietoa tulee jatkuvasti ja sen omaksuminen vaatii yhä nopeampaa reagointia suhteessa omaan toimintaan.

> *"Yks vahva on varmaan semmonen mukautuvaisuus tai tämmönen, kun tilanteet muuttuu, niin työntekijän on pystyttävä muuttumaan ja mukautumaan niihin muutoksiin, plus sit semmonen jatkuva uuden tiedon omaksuminen, et se nyt varmaan on yks semmonen kipukynnys tällä hetkellä ainakin sellaiselle joka pitkään on tehnyt sitä samaa työtä, niin miten pystyä pysymään siinä muutoksessa." (Haastateltava 1)*

Haastateltavat painottivat, että osaamisen kehittäminen muutoksessa vaatii säännöllistä tietojen ja taitojen päivittämistä. Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa, joten tätä osaamisen

kehittämisen jatkumoa voidaan erään haastateltavan sanoin kuvata jatkuvan perehdyttämisen käsitteellä. Tämä käsite kuvaa hyvin toimintaympäristön muutoksen nopeaa vaikutusta myös yksilön osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

> *”On ikään kuin jatkuva perehdyttäminen.” (Haastateltava 9)*

Kysyttäessä haastateltavilta näkemyksiä toimintaympäristön vaikutuksista uuden työvoiman rekrytointiin, toivat haastateltavat esille kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin haastateltavat toivat esille toimintaympäristön muutosten analysoinnin suhteessa osaamistarpeiden arviointiin. Tämän näkökulman mukaan toimintaympäristön muuttumista tulisi seurata jatkuvasti ja peilata siellä tapahtuvia muutoksia omaan toimintaan ja kuntalaisten tarpeisiin, ja arvioida sitä kautta uusia osaamistarpeita kunnassa.

> *”No me joudutaan koko ajan miettimään, no me katsotaan tietysti strategisesti pidemmälle aikajänteelle toimintaympäristön kehitystä ja sitten katsotaan meidän organisaation tarpeita, kuntalaisten tarpeita ja sitä kautta joudutaan sit miettimään, --, niin me joudutaan aina päivittämään se osaamistarve sillä hetkellä.” (Haastateltava 11)*

Toinen näkökulma keskittyi enemmän yksilön ominaisuuksien ja osaamisen arviointiin suhteessa toimintaympäristön muutoksen aiheuttamiin osaamistarpeisiin eli siihen millaisia ominaisuuksia rekrytoitavalla henkilöllä tulisi olla. Tällöin nähtiin olennaiseksi arvioida yksittäisen henkilön kykyä oppia ja ottaa uutta tietoa vastaan eli toisin sanoen kykyä ja halua jatkuvaan kehittymiseen, sillä sen nähtiin olevan merkityksellistä muutokseen varautumisessa.

> *”Enemmänkin ehkä semmoseen kannattais panostaa, et on semmonen halu oppia ja niinku semmonen eteenpäin menevä ihminen kuin vaikka siihen vanhalla tavalla tekemiseen, osaamiseen.” (Haastateltava 10)*

Tulevaisuudessa kunnilta vaaditaankin entistä enemmän sopeutumiskykyä muutokseen, sillä jatkuvat muutokset aiheuttavat kuntakentällä hajanaisuutta. Tällöin oleelliseksi muodostuu kaikista tärkeimmän ja olennaisimman hahmottaminen suhteessa omaan toimintaan. Näin ollen haastateltavat pitivät tärkeänä, että muutokseen varauduttaisiin erilaisin toimin ja tulevaisuuden ennakoimiseksi olisi muodostettu jo erilaisia toimintasuunnitelmia.

” kuntapuolella kuin muuallakin semmonen hajanaisuuden lisääntyminen ja kaiken tavallaan, et miten sitten pystyy siitä hahmottamaan sen, mikä on oleellista.” (Haastateltava 1)

”Meillä pitäs olla niitä tulevaisuuden valmiuksia tähän muutokseen ja murrokseen.” (Haastateltava 8)

Kokonaiskuvan selkeyttämistä ja suunnan näyttämistä pidettiin hajanaisuuden selkeyttämiseksi tärkeänä kunnan tehtävänä muutoksessa. Tässä tilanteessa henkilöstön ohjaaminen kohti yhteistä näkemystä perustellen sitä, miksi mitäkin toimia pitää tehdä, pidettiin olennaisena. Alla olevasta lainauksesta voidaan huomata erityisen tärkeänä teemana vuorovaikutukseen ohjaaminen ja eriävien näkökulmien huomioonotto sekä yhteisymmärrykseen pääseminen keskusteltavista asioista.

”Pitäs olla selkee näkemys siitä, mihin suuntaan mennään, mihin suuntaan henkilöstöä ohjataan ja, kun henkilöstöllä voi olla hyvinkin erilaisia näkökulmia, niin pitää kyetä myös vaikuttavasti ohjaamaan sitä henkilöstöä eli jatkuvaan vuorovaikutukseen.” (Haastateltava 8)

4.2 Osaamisen johtamisen käsite

Osaamisen johtamisen käsite on hyvin moniulotteinen ja se voidaan ymmärtää monella tavalla, kuten aikaisemmin teoreettisen viitekehyksen esittelyn yhteydessä tuotiin esille (ks. 2.1). Tästä syystä halusin kysyä haastateltavilta esimiehiltä ja kunnan johtohenkilöiltä, miten he ymmärtävät osaamisen johtamisen käsitteen. Haastateltavat toivat osaamisen johtamisen käsitteeseen kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen niistä koski osaamisen johtamisen yksilönäkökulmaa, kun taas toisessa näkökulmassa korostui osaamisen johtaminen strategisen johtamisen ja ylätason suunnittelun kautta.

Monet haastateltavat yhdistivät osaamisen johtamisen yksilön taitojen tukemiseen ja yksilöllisten taitojen ja kyvykkyyksien huomioonottoon esimiestyössä. Tärkeää haastateltavien mielestä on nähdä, mihin kaikkeen yksilö pystyy, ja tukea sekä kannustaa häntä siihen. Yksilön tukeminen yhdistettiin myös tiimin suorituskyvyn parantamiseen. Haastateltavat näkivät, ettei kyse ole ainoastaan yksilön suorituskyvyn paranemisesta, vaan myös tiimin tuloksesta ja toiminnan kehittymisestä.

”--osaa sitä omaa porukkaansa ehkä sparrata ja motivoida, ja havainnoida se, missä tai kenestä löytyis jotain uutta, mitä kenties ei ole vielä huomattu. Ja tavallaan sit se, miten vaikka sitä opiskeluinnokkuutta tai tämmöstä, niin miten sitä sais kaivettua esille, mut että se tiimi tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen, -- niin ehkä osaamisen johtaminen on sitä, et havainnoidaan ja osataan ottaa huomioon ne persoona, henkilökohtaiset ominaisuudet ja sitten hyödyntää ne parhaalla mahdollisella tavalla, niin että se työntekijä tavallaan tyytyväinen ja sit tavallaan esimiehenä voi olla tyytyväinen siihen tulokseen. (Haastateltava 1)

Toiseksi haastateltavat yhdistivät osaamisen johtamisen käsitteen organisaation ylätasolla tapahtuvaan suunnitteluun ja kokonaisuuden hallintaan. Tässä näkökulmassa osaamisen johtaminen nähtiin kauaskantoisena prosessina, jossa korostuu kokonaisvaltainen suunnittelu ja tulevaisuuteen suuntautuminen eikä vain tapauskohtaisesti reagoiminen. Tässä yhteydessä haastateltavat toivat esille oppimisen näkökulman, jossa osaamisen kehittäminen ja johtaminen tähtäävät organisaation oppimiseen.

”--se osaamisen johtaminen, sehän on paljon semmosta suunnittelua ja jotenkin sitä eteenpäin katsomista eikä vaan sitä tulipaloa, mitä tällä hetkellä sammutetaan.” (Haastateltava 1)

”--tavallaan sen organisaation osaamisen ja oppimisen johtamista myöskin kaiken kehittämistä. ” (Haastateltava 9)

Haastateltavat tunnistivat ylätason johtajuuden tärkeäksi osaamisen kehittämisessä. Eräs haastateltava puhui haastattelussa osaamisen johtajuuden omistajuudesta, jolla hän tarkoitti sitä, että osaamisen johtamisen toimivalta pitäisi olla tarkkaan määritelty ja johtajuuden ”omistajan” tulisi määritellä toimintalinjaukset tulevaisuuden varalle.

”--strategista johtamista elikkä siellä ylätasolla paalutetaan ne meidän tulevaisuuden stepit --. Se on mulle ihan yksinkertaisesti sitä, että joku niin kuin vastaa siitä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä.” (Haastateltava 5)

4.3 Nykytila sekä sovellettavat käytännöt Hollolan kunnassa

Tässä luvussa tarkastellaan haastateltavien tunnistamia osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöjä, joita tällä hetkellä koko kunnan tasolla sovelletaan.

4.3.1 **Esimiesten ja palvelualueiden rooli koordinoinnissa**

Haastattelujen kokonaiskuvan perusteella voidaan todeta, että Hollolassa on monenlaisia hyviä osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöjä, mutta ne eivät ole systemaattisia jokaisella palvelualueella. Haastateltavien mukaan palvelualueiden itsenäinen rooli korostuu osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa kunnassa. Näin ollen yhtenäisiä, ylemmän tason koko kunnan kattavia linjauksia ei osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa tunnistettu.

> *”--aika sirpaleista on se hallinta. Palvelualueella on aika iso vastuu ollu itsenäisesti siitä osaamisen kehittämisestä ja koordinoinnista--.” (Haastateltava 5)*

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen työ tapahtuu Hollolassa suurimmaksi osaksi organisaation alemmalla tasolla. Tällöin esimiehillä ja palvelualueiden johtohenkilöillä on korostunut rooli osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytännön työssä sekä koulutus- ja osaamistarpeiden viestittämisessä ylemmälle tasolle. Näin ollen esimiehet keräävät omasta yksiköstään tietoja henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeista, ja viestittävät niitä kunnan ylemmälle tasolle, jolloin kaikkia palvelevia koulutuksia voidaan järjestää. Kuitenkin nämä käytännöt vaihtelevat esimiehittäin ja palvelualueittain, kuten edellä on todettu, joten koko kunnan tasolla tapahtuvaa suunnitelmallista ja pitkän aikatähtäimen osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöjä ei tunnistettu ylemmän tason toimesta tapahtuvan.

> *”Palvelualueilla ja esimiesten, lähiesimiesten toimesta varmaan siinä käytännön arjessa sitä tehdään, mut se, että se olis pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja yhdenmukaista, niin sitä ei varmaan tehdä tai ei tehdä.” (Haastateltava 11)*

> *”Ne on ne lähiesimiehet, jotka kerää ja sitten viestittää sitä ylemmälle taholle sitten ja sitten katsotaan myöskin semmosia tiettyjä kaikkia palvelevia [koulutuksia].” (Haastateltava 3)*

4.3.2 **Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma**

Yleisesti ottaen haastateltavat tunnistivat osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa systemaattisuutta vuosittain laadittavan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman kautta. Käytännössä esimiehiä ja palvelualueita on ohjeistettu henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaan siten, että kehityskeskusteluista nousevia henkilöstön koulutus- ja osaamistarpeita kootaan keskitetysti palvelualueen yhteiseen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Tämän jälkeen palvelualueiden

omat suunnitelmat kootaan vielä yhteen, kaikkien palvelualueiden yhteiseen asiakirjaan, jonka perusteella voidaan järjestää esimerkiksi koko kunnan kattavia koulutuksia koko henkilöstölle tai tarkastella vain yhden palvelualueen osaamistarpeita ja miettiä niiden mukaan yhdelle palvelualueelle järjestettäviä koulutuksia.

> *”Eli ohje on, että kehityskeskusteluista nostetaan esiin se arvio osaamisesta ja kehittämistarpeista kootusti tehdään palvelualueittain.” (Haastateltava 11)*

> *”--meillähän tehdään tämmönen koulutussuunnitelma vuosittain. Pyritään kartoittamaan niitä tarpeita, mitä kullakin sitten on, sen mukaan sitten katsotaan niitä mahdollisia kouluttautumismahdollisuuksia ja osallistutaan niihin.” (Haastateltava 7)*

Monet haastateltavat tunnistivat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa haasteita. Ensimmäinen haaste koski suunnitelman laadintaprosessia. Monet haastateltavat tunnistivat suunnitelman positiiviset puolet osaamisen kartoittamisessa ja yhteisten koulutustarpeiden mietinnässä, mutta merkittäväksi haasteeksi suunnitelman laatimisessa tunnistettiin ajanpuute sekä yhteisen mietinnän ja pohdinnan puute. Haastateltavat totesivat, että suunnitelmaa tehdään useimmiten kiireellä, jolloin sen laadinta yllättää. Myös yhteistä pohdintaa ja mietintää toivottiin sen osalta käytävän enemmän. Haastateltavat totesivat, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaprosessin tulisi olla yhtä kauaskatseinen ja tulevaisuuteen suuntautunut kuin esimerkiksi talousarviosuunnitelman laadintaprosessin.

> *”--henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, --, että tämäkin on nyt semmonen, et se aina vaan yllättää ja nyt se pitää tehä ja sit kaikki hätäpäissään kirjottaa jotakin sinne, mutta ehkä se, tässäkin asiassa se yhdessä miettiminen, et mitä me, mihin meidän pitäs panostaa ens vuonna ja jopa niinkun tulevina vuosina, ja ihan kuin talousarviotakin tehdään vielä suunnitelmakaudet vielä, niin pitäs vähän pidemmälle kattoo.” (Haastateltava 10)*

Toisena haasteena, osittain ajanpuutteesta ja suunnitelman kiireellisestä laadinnasta johtuen, haastateltavat näkivät, että suunnitelman sisältö jää melko yleisluontoiseksi, joten sen sisältö pysyy melko samana vuodesta toiseen ilman suuria muutoksia.

”--meillä keskitetysti jotenkin koulutussuunnitelmat ja nää, mut nehän on aika yleisluontoisia kuitenkin, yleispäteviä silleen, et niihin voi joka vuosi vaihtaa vaan vuosikuluja, niin sisältö on melkein sama.” (Haastateltava 9)

4.3.3 Haasteet ja toiveet osaamisen kehittämisessä

Kuten tämän luvun alussa todettiin, osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännöt riippuvat melko paljon yksittäisistä esimiehistä ja palvelualueella tapahtuvasta koordinoinnista. Näin ollen suurin osa haastateltavista nosti esille, että osaamisen kehittämisen tulisi olla johdonmukaisempaa ja yhtenäisempää kunnassa. Vaikka yksittäisillä esimiehillä ja palvelualueiden johtohenkilöillä on hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämisessä omassa yksikössään, on osaamisen kehittäminen ja johtaminen tällä hetkellä Hollolassa melko tapauskohtaista. Tällöin haastateltavien yhteisenä toiveena oli, että osaamisen kehittämistä koordinoitaisiin yhdestä suunnasta, ja siitä muodostettaisiin yhteinen näkemys ja ymmärrys kunnassa.

”No teoriassa me varmasti kaikki tätä mietimme, mutta sitten ne välineet on ehkä ja se systematiikka aika sattumanvaraista, ja siihen me nyt varmaan toivotaan juurikin tätä systematisointia, että me ymmärrettäisiin nämä asiat samalla tavoin ja sitten meillä olisi niitä jo pohdittuja ratkaisumalleja tai keinoja siihen etenemiseen.” (Haastateltava 8)

Haastateltavat toivoivat, että kunnassa olisi toimintaympäristön muutokseen varautumista varten asiakirja, jossa olisi arvioitu kunnan tulevaisuuden osaamistarpeita ja osaamisen muutoksia yhtenäisten ohjeistuksien ja linjauksien kautta. Haastatteluissa tuotiin esille myös konkreettisten ja yhtenäisten käytäntöjen tarve osaamisen kehittämiselle.

”Toivoisin, että olisi jo pitkälle meneviä linjauksia niistä osaamistarpeiden muutoksista, niihin varautumisista, eli yhdenmukainen, ohjelma, asiakirja, jossa olisi arvioitu kattavasti kunnan koko henkilöstöorganisaation osaamistarpeet ja asetettu sitten myös keinot sille osaamisen kehittämiselle jatkossa eli stepit, askelmerkit löytys sieltä.” (Haastateltava 11)

Tärkeänä elementtinä haastateltavat näkivät osaamisen kehittämisen käytäntöjä mietittäessä yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luomisen. Tärkeää osaamisen kehittämisen systematisoinnissa olisi ottaa kaikki mukaan miettimään, miten osaamista tulisi kehittää ja, millaisia osaamistarpeita koko kunnan tasolla tunnistetaan. Tällä tavoin nähtiin, että henkilöstön

näkökulmien monipuolisuus pääsisi esille, jolloin henkilöstöstä voitaisiin löytää jotain, mitä ei ehkä olla aikaisemmin ajateltu. Tätä ajatusta eräs haastateltava ehdotti sovellettavan esimerkiksi kunnan yhteisellä esimiestunnilla:

> *”--se systematisointi jo sinällään, se, että on se tapa ajatella sitä asiaa ja se on jaettu näkymään esimerkiks tossa meidän esimiestunnilta, miten pitäis sitä arvioida, niin se jo sinällään on sellainen työkalu, että me jaetaan sitä tietoa, et miten ja perustellaan miksi ja voidaan sitä miettiä niinku yhessäkin, --, et sais tämän moniulotteisuuden, kun meillä on niin erilaisia työntekijöitä ja osa-alueita tässä meidän kunnassakin, et minä en ainakaan pysty hahmottaan täältä, mitä kaikkee sieltä voi kummuta.” (Haastateltava 8)*

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen yhtenäisyyden toiveesta huolimatta haastateltavat esimiehet pitivät nykytilannetta melko hyvänä itsenäisen ideoinnin ja suunnittelun takia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei osaamisen johtamisen käytänteiden ja mallien tulisi tulla suoraan henkilöstöhallinnosta, vaan he pitivät hyvänä, että osaamisen johtaminen on melko vapaata ja osaamisen johtamista saa toteuttaa myös ilman suoraa ylätason ohjausta. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen tulisi lähteä esimiehestä omaa työtänsä reflektoimalla eikä tapahtua vain suorien, yläpuolelta tulevien linjausten kautta:

> *”Mun mielestä nykytilanteessahan on silleen paljon hyvääkin, eli että sallitaan myös yksilöllisiä käytäntöjä eri toimialoille, eri yksikköihin ja sallitaan myös kokeiluja asioihin, se on aina hyvä,--, mut sit taas mun mielestä sitä ei voi sitä osaamisen johtamistakaan kehittää, et se tulis jostain ulkopuolelta et me saatas hallinnosta tähän apua ja henkilöstöhallinnosta tulee ohjeet ja käytännöt, vaan jokaisen esimiehen pitäs oivaltaa siinä myös itse asioita ja löytää itsestään sitä kykyä siihen.” (Haastateltava 9)*

Kysyttäessä haasteita osaamisen kehittämisessä Hollolassa, haastateltavat toivat esille ajanpuutteen. Haastateltavat kokivat, että kehittäminen tarvitsee paljon aikaa ja usein sitä ei ole riittävästi, sillä suuri osa esimiesten ja palvelualueiden johtohenkilöiden ajasta menee päivittäiseen työhön.

> ”*Just se, et onko aikaa tehdä sitä, et se on aina se asia mikä meillä monesti on, et kaikilla on töitä yllin kyllin semmosessa arjen pyörittämisessä ja muussa, et*

tämmöseen kehittämistyöhön ei sit välttämättä riitä niitä resursseja." (Haastateltava 7)

4.3.4 Ajankohtaisuus osaamisen kehittämisessä

Haastatteluissa korostui myös toinen, Hollolan kunnan osaamisen johtamista ja kehittämistä kuvaava näkökulma. Kuten edellä todettiin, esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että osaamisen kehittämistä ja johtamista saa toteuttaa melko vapaasti ilman suurempaa ohjausta. Haastateltavat kokivat, että Hollolassa uusiin näkökulmiin ja kaikkeen uuteen suhtaudutaan hyvin avoimesti. Täten haastateltavat pitivät hyvänä sitä, että jokainen saa toteuttaa itseään vapaasti.

"*--mun mielestä Hollola siinä mielessä hyvin positiivinen, että suhtautuu kuntanakin positiivisesti niinku kaikkeen uuteen--." (Haastateltava 2)*

"--täällä on kuitenkin mun mielestä aika vapaat mahdollisuudet kehittää kaikkee, et täällä ei, jos joku saa uuden idean, kukaan ei oikeestaan kiellä tai rajota--." (Haastateltava 9)

Haastateltavien mukaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen kunnassa suhtaudutaan ennakoiden ja tarvittavia koulutuksia järjestetään, jos niille nähdään tarvetta. Haastateltavat kuvailivat Hollolaa kuntana aktiiviseksi ja ennakoivaksi miettiessä henkilöstön koulutustarpeita.

"Pyritään oleen ajan tasalla ja seuraamaan ja hyvin aktiivisia sen suhteen, jos nähdään koulutustarvetta." (Haastateltava 3)

4.4 Osaamisen kehittämisen strategisuus kunnassa

Haastattelussa kysyttiin, miten strategisuus näkyy kunnan osaamisen kehittämisessä, ja miten strategisuus näkyy rekrytoitaessa uutta osaamista kuntaan. Osaamisen kehittämisen strategisuudesta puhuttaessa jokainen haastateltava koki sen jokseenkin hankalaksi asiaksi. Jokainen haastateltava osasi kuitenkin pienen ajan miettimisen jälkeen kertoa, miten osaamista kehitetään peilaten Hollolan kuntastrategiaan.

4.4.1 Kuntastrategia ja osaamisen kehittämisen toimintatavat

Kuntastrategian nähtiin isossa mittakaavassa antavan suuret linjat ja tarkoituksen työlle ja toiminnalle. Kaikki haastateltavat näkivät strategian antavan omalle työllensä pohjan, sillä kunnan

tarkoitus on toimia kuntalaisia varten, jolloin osaamista tulisi kehittää siten, että se tukee tätä tavoitetta.

> *”Suuret linjaukset mun mielestä, et jos se strategia sisältää sen, et ollaan kuntalaisia varten ja kuntalaisten hyvinvointia, niin silloinhan se myös natsaa meidän työssä.” (Haastateltava 1)*

Osaamisen strategisuus liitettiin toiseksi kunnan talouteen ja taloudellisiin tavoitteisiin. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa osaamisen kehittäminen, kuten uudet rekrytoinnit, jossa uutta osaamista rekrytoidaan kuntaan, riippuvat siitä, onko niillä strategisia perusteita, joilla niiden tarpeellisuutta voidaan perustella.

> *”On tää taloudentasapainottamisohjelma nyt meneillään, ja strategian mukaisesti täytyy kuitenkin pystyä kunnan taloutta hallinnoimaan ja sit siihen liittyy se osaamisen hallinnoiminen, et niitä asioita [osaamisen kehittämisen strategisuus] täytyy miettii etukäteen.” (Haastateltava 1)*

Strategian nähtiin vaikuttavan uusiin rekrytointeihin kunnassa tapaus- ja toimialakohtaisesti. Haastateltavat näkivät, ettei strategiaan ole määritelty yhteisiä sääntöjä tulevaisuuden rekrytoinneille.

> *”Tapauskohtaista harkintaa tällä hetkellä edelleen, --, mut se et se ois selkeesti dokumentoituu, et mitä osaamista oikeesti tarvitaan ja minkälaisia rekrytointeja jatkossa tarvitaan milläkin aikavälillä, niin sitä ei ole tehty.” (Haastateltava 11*

Strategia kuitenkin antaa tiettyjä kehitystarpeita osaamisen kehittämiseen ja rekrytointiin strategisten kehitysohjelmien kautta kunnassa. Esimerkiksi haastateltavat liittivät uuden henkilön rekrytoinnin täyttöluvat strategiaan, jolla uusia rekrytointeja perustellaan, ja jolla myös yksikön osaamista voidaan kehittää. Haastateltavat kokivat uusien rekrytointien menevän helpommin läpi, mikäli niiden tarpeellisuutta perustelee strategian avulla.

> *”-- tottakai sieltä strategiasta tulee tiettyjä kehitystarpeita --, ja se vaikuttaa siihen, minkälaista osaamista niitten läpivientiin tarvitaan.” (Haastateltava 9)*

> *”Mitä enemmän sä kerrot, et se [rekrytointi] on strategian näkökulmasta tarpeellinen, niin sen paremmat menestymisen mahdollisuudet on sillä.” (Haastateltava 10)*

Yleisesti ottaen suurin osa haastateltavista koki, että strategialla ja käytännön osaamisen kehittämisellä on suhteellisen vähän yhtenäisyyttä kunnassa. Vaikka haastateltavat eivät osanneet sanoa suoraan osaamisen kehittämisen nousevan strategiasta, sen nähtiin nousevan sieltä välillisesti käytäntöön erilaisten yhteisesti linjattujen erillisohjelmien kautta, jotka puolestaan on johdettu kuntastrategian tavoitteista. Erillisohjelmat olivatkin konkreettisin tapa, missä strategian nähtiin liittyvän työn asiasisältöihin ja osaamisen kehittämiseen yksiköissä, sillä usein erillisohjelmien tavoitteita toteuttaakseen myös yksikön tarvitsee opetella uusia taitoja ja laajentaa katsantokantaansa.

> *”Kun sieltä strategiasta johdetaan näitä erillisohjelmia, et kyllä ne sitten näkyy meidän työssä, et on markkinointiohjelmaa ja osallisuusohjelmaa ja kaikennäköistä ohjelmaa, niin kyllähän se siinä meidän osaamisen kehittämisessä näkyy siinä arjen työssä myös.” (Haastateltava 7)*

Edellä mainitut tavat ovat melko välillisiä esimerkkejä siitä, millä tavalla strategia näkyy osaamisen kehittämisessä. Jo haastattelutilanteessa pystyi huomaamaan, että osaamisen kehittämisen ja strategian liittäminen toisiinsa oli haastateltaville erittäin haastavaa. Tätä selittää osaltaan se, että kuntastrategiaa pidettiin liian laajana ja yleismaailmallisena sille, että kunnan strategisia tavoitteita voitaisiin suoraan soveltaa osaamisen kehittämiseen. Monet haastateltavat totesivat, että kysymykseen oli haastavaa vastata siitä syystä, ettei muistanut kuntastrategian sisältöä, jotta olisi voinut nimetä elementtejä, jotka nousevat osaamisen kehittämiseen suoraan strategiasta.

> *”Meidän strategia on hyvin laaja, --, niin maailmojasyleilevä, juuri sellainen strategia, mikä ei ehkä ole kauhean tarkoituksenmukainen strategia, niin se ei välttämättä tue sitä konkreettista toimintaa.” (Haastateltava 4)*

> *”Kyllähän niitä nyt tietysti silleen aina pyritään varmaan jollakin tasolla ottamaan huomioon, --, meillä ensinnäkin meillä on hirveen laaja se strategia, --, et se pitäs olla tiiviimpi, --, et semmonen käytäntöön vieminen ja just siihen osaamiseenkin, miten se sitten siinä näkyy, niin aika vaikea nähdä niitä yhtymäkohtia, kyllä niit varmaan on, mutta mä näkisin, et jos mä näkisin sen strategiapaperin tossa edessä, niin varmaan hoksais paremmin, mitä siellä on niitä yhtymäkohtia.” (Haastateltava 7)*

4.4.2 **Strategia ohjaamassa päivittäistä työtä**

Strategian jalkautus nähtiin tärkeäksi sen osalta, että strategia saataisiin osaksi henkilöstön päivittäistä työtä. Kuten osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännön työn, niin myös strategian jalkautuksen nähtiin olevan melko paljon yksittäisestä esimiehestä ja hänen toiminnastaan kiinni. Yleisesti strategiaa käydään läpi palvelualueiden johtoryhmän kokouksissa, mutta strategian jalkautus siitä alaspäin yksikkö- ja tiimitasolle on esimiehen tehtävänä. Tällöin strategian viemisessä käytäntöön voi olla eroavaisuuksia sekä yksiköittäin että palvelualueittain.

> *Mut sit se, mikä jää siitä, niinku johtoryhmässä istuvan esimiehen käsiin ja siitä alaspäin, niin sehän vaihtelee sitten jokaisella esimiehellä erilaisena, miten ne jalkautuu sinne henkilöstölle asti. ” (Haastateltava 9)*

Strategian jalkautus vaatii usein aikaa, kuten mikä tahansa kehittämisen eteen tehtävä työ. Haastateltavien kommenteista oli nähtävissä, että strategia tunnistetaan tärkeäksi elementiksi Hollolassa ja siitä haluttaisiin käydä enemmän keskustelua, miten se saataisiin osaksi yksikön ja tiimin päivittäistä arkea. Haastateltavat tunnistivatkin strategian jalkautuksen suurimmaksi haasteeksi ajanpuutteen. Vaikka strategia nähtiin erittäin tärkeänä, niin arjen kiireessä sen myös nähtiin jäävän helposti kiireen ja päivittäisen työnteon jalkoihin.

> *”Ollaan me omassa yksikössä yritetty miettiä yhdessä sitä asiaa, mut esimerkiksi mä olisin halunnut olla vastuualueittein kanssa ite vielä enemmän [käydä keskustelua], niinku aikaa ei sit ollu, et näkis mitä se arki on, --, niin tää on kumminkin tärkee asia tää jalkautus.” (Haastateltava 10)*

Kuten osaamisen kehittämisen toimintatavoissa (ks. 4.4.1), myös työntekijän päivittäisessä toiminnassa kuntastrategian laajuus nähtiin haasteeksi. Haastateltavat kokivat, että strategiaa on usein vaikea saada osaksi omaa työtä, sillä kuntastrategian nähtiin peilaavan enemmän ylätasoa kuin konkreettista työtä. Toisaalta haastateltavat kokivat strategian toissijaiseksi suhteessa päivittäin tehtävään työhön, sillä tärkeämpää heidän mielestään on tehdä oma työnsä kunnolla.

> *”ehkä tälleen työntekijänä, joskus se strategia jää vähän semmoselle ylätasolle, mut me taas pyritään tekemään omat työmme mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.” (Haastateltava 1)*

Jotta edellä mainittua strategian ja päivittäisen työn erillisyyttä ei syntyisi, haastateltavat kokivat, että strategian tulisi nousta päivittäin tehtävästä konkreettisesta työstä sen sijaan, että strategia edustaisi vain ylätason asiakirjaa, jota on vaikeaa soveltaa omassa päivittäisessä toiminnassa. Tärkeäksi nähtiin se, että strategia tuotaisiin käytäntöön erilaisten ohjelmien kautta, joiden avulla jokaiselle työntekijälle saataisiin omia tavoitteita ja toimenpiteitä, joita he voisivat soveltaa omassa päivittäisessä toiminnassaan. Haastatteluissa tuli esille hyvä esimerkki kunnan ruoka- ja siivouspalveluista, missä strategiaa oli sovellettu työntekijöiden arkeen sopivaksi loogiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi:

> *”Esimerkiksi ruoka- ja siivouspalveluilla on tehostamissuunnitelma ja kaavotuspuolella on kaavotusohjelma, niin sieltä on kauheen helppo sitten, kun se on alempana kuin se kuntastrategia, niin jokaiselle oma, henkilölle saada niitä omia toimenpiteitä, tavoitteita, et sitten se koko linkki toimii, --, se oli paljon niinku loogisempaa ja se tuntu tehokkaammalta ja järkevämmältä, mut kun me hypättiin suoraan kuntastrategiasta, mikä on höttöä tavallaan, jokaisen omaksi tekemiseksi, niin se on vähän semmoinen keinotekoinen.*” *(Haastateltava 10)*

4.5 Osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamisen kartoittaminen kunnassa

Tässä luvussa tarkastellaan Hollolan kunnan osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamiskapasiteetin kartoittamista. Luku jakaantuu kahteen pääteemaan: olemassa olevan osaamisen ja uusien osaamistarpeiden kartoittamiseen ja niitä tukeviin käytäntöihin. Näitä teemoja tarkastellaan sekä aineistosta nousseiden hyvien käytäntöjen että kokonaisuuden kautta.

4.5.1 Olemassa olevan osaamisen kartoitus

Yleisesti ottaen olemassa olevan osaamisen kartoittaminen koettiin Hollolassa haastavaksi. Haastateltavat toivat esille, että kunnasta voi löytyä monenlaista osaamista, mutta sitä on vaikeaa nähdä suoraan henkilöstöstä, sillä kaikkea osaamista ei voi tietää eikä osoittaa esimerkiksi tutkinnon tai koulutuksen perusteella.

> *”Mä ymmärrän et se on varmaan vaikee tavallaan hallinnoida sitä, mitä kaikkee osaamista meillä on, --, että kaikki osaaminen ei näy päällepäin eikä oo ehkä jollain koulutustodistuksella osoitettavissa.” (Haastateltava 1)*

Toisen haasteen olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa muodostaa systemaattisen tiedon keräämisen puute. Olemassa olevaa osaamista on haastavaa hallita, jos kyseistä osaamista ei käytä omassa päivittäisessä työssään, jolloin organisaatiossa siitä ei ole minkäänlaista tietoa. Tästä johtuen tällaista piilevää osaamista on myös vaikea hyödyntää, vaikka kunnassa olisikin sellaisia tehtäviä, missä kyseisestä osaamisesta olisi hyötyä.

> *”--mut me ei tiedetä siitä, kun meillä ei oo mitään systemaattista tapaa kerätä sitä tietoa eikä käsitellä. Et täällähän voi olla vaikka minkälaista, ihan vaikka järjestelmäosaamista, mut se, että jos sä et joudu sitä siinä omassa päivittäisessä työssä käyttään, niin eihän meillä työnantajalla oo siittä mitään tietoo.” (Haastateltava 4)*

Toisaalta haastatteluista nousi esiin näkemys, missä erillisiä olemassa olevan osaamisen kartoittamisen järjestelmiä ei kunnan pienen koon takia nähty kovinkaan tarpeellisina. Tätä perusteltiin kunnan pienen koon lisäksi sillä, että varsinkin palvelualueiden sisällä tunnetaan henkilöstön osaaminen entuudestaan jo niin hyvin, että esimerkiksi rekrytointitilanteessa osataan ehdottaa johonkin auki olevaan työhön sopivaa henkilöä kunnan sisältä.

> *”--et onhan meillä tietysti, silleen kun meillä on suht pieni organisaatio Hollolan kunnassa, --, niin kuitenkin aika hyvin tiedetäänkin se ihmisten osaaminen, että sillä lailla kyllä, et jos tulee joku paikka auki, niin pyritään sit talon sisältä rekrytoimaan, jos mahdollista.” (Haastateltava 7)*

4.5.2 Uusien osaamistarpeiden kartoittaminen yksilötasolla

Kuten henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (ks. 4.3.2) havaintoja analysoitaessa tuotiin esille, kehityskeskustelu näyttelee merkittävää roolia koulutus- ja osaamistarpeiden kartoittamisessa. Kehityskeskustelut myös osoittautuivat yksikkö- ja tiimitasolla yhtenäisimmäksi tavaksi kerätä työntekijöiden osaamistarpeita. Osaamisen kehittäminen kuuluu yhtenä osiona kehityskeskustelussa käytäviin teemoihin, joten myös osaamistarpeet nousevat keskustelun kautta esille.

> *”--mä oon ainakin laittanut niitä, mitä tulee kehityskeskustekuissa esille muistiin, että minkä tyyppistä lisäkoulutusta sitten.” (Haastateltava 2)*

Kehityskeskusteluiden lisäksi haastatteluaineistosta on huomattavissa erilaisia käytäntöjä osaamisen kartoittamiselle. Useimmiten osaamistarpeita kerätään suullisesti päivittäisen keskustelun lomassa, mutta osassa yksiköistä osaamista taulukoidaan työntekijöittäin. Alla olevassa lainauksessa, joka haastatteluaineistosta nousi hyvänä esimerkkinä, on kyse siitä, että työntekijät voivat taulukoida omaa osaamistaan Excel -taulukon avulla. Tällöin yksikössä on tarjolla koko ajan ajantasaista tietoa siitä, millaisia taitoja ja toisaalta myös koulutus- ja osaamistarpeita työntekijöillä on.

> ”*No meillä on --tämmönen perinteinen excel, missä meillä on kaikkien henkilöitten, ensinnäkin siellä on näitä koulutustoiveita ja sitten siellä on -- näitä kortteja, monennäköistä,--. Mut sinne jokainen voi käydä laittamassa omalle kohdalleen näitä, ja päivittämässä ja käydään läpi sitten aina,--, et sitten voi, jos tulee sellaisia [koulutus]tarpeita, niin voidaan kattoo.” (Haastateltava 2)*

4.5.3 Uusien osaamistarpeiden kartoittaminen koko kunnan tasolla

Uusia osaamistarpeita seurataan myös kokonaisuuden tarkastelun kautta. Tässä asiassa hiljaisten signaalien seuraaminen koettiin olennaiseksi. Esimerkiksi sisäisten palveluyksiköiden yhteydenottopyyntöjä seuraamalla voidaan saada tärkeää tietoa siitä, millaisia osaamistarpeita ja osaamisvajeita koko kunnan tasolla voisi olla.

> *”Seurataan esimerkiksi, miten tulee IT-tukeen keikkoja, niin kyllä se ois selkeä signaali, jos tietystä aihepiiristä alkaa tulla niitä työkeikkoja, niin kyllähän siitä jo näkee et on jotain vajetta tai joku ongelma, kenties se osaamisvaje.” (Haastateltava 5)*

Haastateltavat toivat esille, että jatkuva toimintaympäristön tarkkailu on tärkeää osaamistarpeiden määrittelyssä. Kunta on toimintaympäristönä sellainen, missä on tärkeää jatkuvasti tarkkailla ja arvioida palvelujen tuottamisen tapoja ja tehdä päätelmiä niiden mukaisesti.

> *”Pitää olla tuntoaistit varsin herkällä, --. Aina puntaroida sitä, mikä vaihtoehto näitten palvelujen tuottamiseen ylipäätään on se paras ratkaisu ja pitää olla tietoinen, onko asiakaskunta pienenemässä tai kasvamassa.” (Haastateltava 6)*

Tapauskohtaisuus näyttäytyi olennaisena tekijänä arvioitaessa uusia osaamistarpeita kunnassa. Aineistosta huomaa, että keskustelua käydään Hollolassa siitä, minkälaista uutta osaamista

kuntaan tarvittaisiin, ja millaisia osaamistarpeita käytännön työssä on havaittu, mutta se ei ole kovinkaan systemaattista, vaan keskustelua käydään tapauskohtaisesti sen mukaan, kun uudenlaiselle osaamiselle nähdään tarvetta kunnassa.

> *”Ei nyt tule kyllä mieleen, et meillä mitenkään tämmöstä osaamista mietittäis, et mitä meidän kunnassa tarvitaan--, et kyllä se aika semmosta hetkessä tapahtuvaa, et ei semmosta ennakoivaa suunnittelua ole.” (Haastateltava 7)*

Kunnan ydinosaamisen ja avainhenkilöiden roolin määrittelyä pidettiin tärkeänä, jotta voidaan hahmottaa kunnan tuleva osaamistarve ja se, millaista osaamista kuntaan tarvitaan. Kuitenkin haastateltavat myönsivät systematisoinnin hankaluuden, sillä on vaikea luoda sellaista systeemiä, jossa yhdellä tekijällä ja osaamisella voitaisiin ratkaista tietty osaamisongelma, vaan olennaista olisi hahmottaa kokonaisuus ja ymmärtää asiat samalla tavalla.

> *”No kylhän sun täytyy ensin vähintään ne avainhenkilöt hahmottaan, ketkä on niitä avainhenkilöitä ja mitkä ovat heidän vahvuuksia, ja sitten miettii sitä tulevaa, et mihin suuntaan ja mitkä trendit vaikuttaa just tähän meidän kenttään ja suhteessa siihen osaamistarpeeseen. En mä usko, et me ikinä saadaan sellasta, et meillä on vaan yks palanen, joka menee tähän palapeliin, vaan me edes hahmottaisimme nämä asiat riittävällä tavalla.” (Haastateltava 8)*

Osa haastateltavista toi esille, että osaamistarpeita olisi tärkeää miettiä myös laajemmassa mittakaavassa. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen suhteen tunnistettiin tarve uudenlaiselle osaamiselle tulevaisuudessa. Ilmastoasiat kuitenkin nähtiin koko kunnan läpimenevänä asiana, jolloin ilmastoasioita tulisi hoitaa koko kunnan laajuudella eikä erikseen jokaisella palvelualueella.

> *”Siellä [kokouksessa] just tuli esille, et meillä pitäs olla tällänen ilmastokordinaattorikin kunnassa, joka sit ottas, et eihän se oo vaan et tehään sitä vaan jossain palvelualueella, et sehän on koko kunnan toiminnan läpimenevää asiaa, et otetaan näitä energia-asioita ja ilmastoasioita huomioon, et kyllähän meillä tarvetta olis rekrytoida ehkä semmosta laajempaa osaamista--.” (Haastateltava 7)*

Haastatteluaineistosta on huomattavissa kuitenkin se, että osaamistarpeita on arvioitu käytännössä uusien rekrytointien kautta. Esimerkiksi uutta tiedottajaa rekrytoitaessa kunnassa päädyttiin

markkinoinnin -ja viestinnän asiantuntijan nimikkeeseen, sillä kunnassa koettiin, että tiedottajan nimike ja tehtävänkuva eivät enää vastaa sitä, millaista osaamista nykyisessä toimintaympäristössä tarvitaan, vaan kuntaan tarvitaan uudenlaista markkinoinnin ja viestinnän osaamista.

> *"-- käytiin johtoryhmässä aika paljon keskustelua siitä, et mitä me täällä tarvitaan. Ja sit tiedottajan nimikkeestä tuli markkinoinnin ja viestinnän asiantuntija. Siinä painotetaan nyt enemmän sitä markkinointinäkökulmaa, et sillä tavalla, mut mä luulen, et ne on tämmösiä avaintehtäviä, missä sitten toimii tällä hetkellä." (Haastateltava 4)*

4.6 Yhteistyö, osaamisen jakaminen ja dialogi

Tässä luvussa tarkastellaan, minkälaista yksikkö- ja palvelualuerajat ylittävää yhteistyötä Hollolassa tehdään liittyen osaamisen kehittämiseen ja minkälaista vuoropuhelua osaamisen kehittämisestä käydään kunnassa. Tarkastelutasona tässä luvussa on sekä koko kunnan tasolla tapahtuva kommunikoiminen että pienemmässä mittakaavassa tiimien oppiminen ja vuorovaikutus osaamisen kehittämiseksi.

4.6.1 Yhteistyö palvelualueiden ja yksiköiden välillä

Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen vaatii entistä enemmän yhteistyötä sekä organisaation sisäisesti että ulkoisten toimijoiden kanssa, jotta koko organisaation oppimiskapasiteetti voitaisiin hyödyntää. Haastatteluista selvisi, että yhteistyö yli yksikkö- ja palvelualuerajojen toimii Hollolassa kohtuullisen hyvin varsinkin sellaisten hankkeiden ja projektien osalta, joissa voidaan hyödyntää omien sisäisten palveluyksiköiden osaamista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyön tekeminen sellaisten palveluyksiköiden kanssa, joilla on tietyn alan asiantuntemusta, on tarpeellisempaa kuin se, että koko henkilöstö alkaisi opetella oman työnsä ohella erityistä asiantuntemusta tarvitsevaa työtä.

> *"Mun mielestä toimii nykysellään täällä aika hyvin ja nimenomaa näitten, mitkä on näitä sisäisiä omia toimintoja, toimii paremmin kuin niitten, jotka on jotain ulkoisia, --, jos nyt meillä kehitetään jotain johonkin sähköseen asiointiin liittyvää, otan esimerkin, niin tavallaan ei siinä oo järkee, et nyt minä tai meillä henkilöstö omalla osaamisellaan alkaa sitä tekeen, vaan tehdään sitä tietohallinnon kanssa yhdessä ja*

hyödynnetään siellä oleva osaaminen ja resurssit siihen mukaan." (Haastateltava 9)

Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteistyötä voisi olla vielä enemmän ja tiedonkulku ja kommunikaatio voisi olla entistä avoimempaa yli palvelualuerajojen. Nykyisellään työtä tehdään hyvin paljon omissa yksiköissä eikä suurimuotoista yhteistyötä yli yksikkö- ja palvelualuerajojen tunnistettu. Syiksi yhteistyön vähäisyydelle annettiin esimerkiksi se, ettei omassa päivittäisessä työssään tule ajatelleeksi oman toiminnan vaikutusta toisen palvelualueen tai yksikön työhön. Haastateltavat toivat myös esille, että yhteistyö yli yksikkö- ja palvelualuerajojen vaatisi erityistä oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, jotta sitä tehtäisiin enemmän.

"Tiedon kulku on aina haaste ja sitten tietysti jokainen on hyvin motivoitunut juuri siihen omaan sektoriinsa ja omaan tekemiseensä ja unohtuu sitten se, kuinka paljon se oma tekeminen voi vaikuttaa jonkun toisen tekemiseen." (Haastateltava 6)

"--sit on paljon myös semmosia asioita, missä se tiiviin yhteistyön hyödyntäminen, osittain se toimiikin, mut se vaatii vähän aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta" (Haastateltava 9)

Yksiköiden ja palvelualueiden välisen yhteistyön vähäisestä määrästä huolimatta haastateltavat olivat huomanneet yhteistyön hyödyt oman yksikön osaamisen kehittämisessä. Kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, yksiköiden ja palvelualueiden välisellä kommunikaatiolla on suuri vaikutus siihen, kuinka organisaation sisäinen osaaminen saadaan käyttöön. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, ettei kunnan henkilöstöä tarvitse kouluttaa aina ulkopuolisen toimijan toimesta, vaan henkilöstön kouluttaminen voi tapahtua organisaation sisäisesti.

"Kun mä olin tossa semmosessa paikassa, missä en ikinä luullu olevani, kun semmonen ruokakuntahanke alko, niin kun ruokapalvelut on täällä meidän palvelualueella ja sit varhaiskasvatus on tuolla toisella, niin siellä on jotain semmosta sapere juttua [osaamista], niin ne [toisen palvelueen työntekijät] vois kouluttaa meidän työntekijöitä, ei tarvis hakee mistään ulkopuolelta, kun se osaaminen on jo talossa." (Haastateltava 10)

4.6.2 Dialogi ja avoimuus johtoportaan ja esimiesten välillä

Kunnassa käytävää vuoropuhelua osaamisen kehittämisestä arvioitiin kahdesta suunnasta. Toisaalta osa haastateltavista koki, että osaamisen kehittämisestä käydään avointa keskustelua kunnassa. Tällöin kuntaorganisaation pienen koon nähtiin helpottavan kommunikaatiota osaamisen kehittämisestä esimiesten ja johtoportaan välillä.

> *”--tää on vielä sen verran pieni organisaatio ja silleen hyvällä tavalla vanhanaikainen, et täällä on matala kynnys lähestyä ihmisiä ja ollaan tiiviisti ja avoimesti yhteydessä, et siinä mielessä tieto kulkee.” (Haastateltava 9)*

Toinen puoli haastateltavista taas arvioi, että keskustelua voitaisiin käydä enemmän varsinkin koko kunnan rekrytointitarpeisiin ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteuttamiseen liittyen. Osa haastateltavista koki, että yhteisellä keskustelulla voitaisiin oppia toisilta, jos he ovat tunnistaneet oman toimintansa kautta esimerkiksi joitain tiettyjä koulutustarpeita, joista voisi olla muillekin hyötyä yhtä lailla.

> *”ehkä enemmänkin voitas avoimemmin puhua asioista, vaikka nyt näihin rekrytointitarpeisiin ja muihin osaamisen kehittämisasioihin.” (Haastateltava 1)*

> *”Monille meistä voi jäädä paremmin mieleen, kun käytäs pikku keskustelut [koulutuskohteista] ja sitten vois saada vinkkejä toisiltakin, että ois joku toinen, et miks teillä tämmönen on tai vau te ootte hoksannu tämmösiä. ” (Haastateltava 10)*

4.6.3 Vuorovaikutus ja oppiminen tiimissä

Osaamisen kehittäminen ymmärrettiin hyvin normaalina ja arkisena asiana pienemmistä työyhteisöistä ja tiimeistä puhuttaessa. Haastatteluaineistosta pystyi huomaamaan, etteivät haastateltavat varsinaisesti ajatelleet kehittävänsä osaamista, vaan henkilöstön osaaminen kehittyy tiimeissä hyvin luonnostaan päivittäisten työtehtävien lomassa eikä osaamisen kehittymiseen aina välttämättä tarvitse varta vasten järjestettyä koulutusta. Haastateltavien mukaan osaamisen kehittymisessä olennaista on vuorovaikuttaminen ja kommunikoiminen yhdessä tiimin kanssa. Päivittäisessä työssä ongelmia ratkotaan ja prosesseja kehitetään yhdessä, minkä myötä myös osaaminen kehittyy.

> *”--yhdessä mietitään niitä asioita, et miten niitä tehdään ja kehitetään niitä prosesseja ja sitä kautta tottakai myös jokaisen osaaminen myös kehittyy. Se on*

semmosia ihan pieniä arjen tekoja, että ei sen tarvi olla aina niin, et mennään johonkin kurssille, vaan me toinen toistamme opetamme näissä töissä. " (Haastateltava 7)

Haastateltavat luonnehtivat tiimejä yhteisöiksi, joissa työyhteisön jäsenien välillä vallitsee avoin keskusteluyhteys. Jos tiimin jäsenellä on jokin kehitysidea taikka erityistä osaamista tietyltä alalta, tätä tietoa ja osaamista jaetaan muillekin työyhteisöjen jäsenille. Olennaista on siten se, ettei tietoa pidetä itsellään, vaan sitä jaetaan, jos tiedon tai osaamisen koetaan auttavan myös muita henkilöitä työyhteisössä.

"mutta se mikä pulpahtaa jollekin mieleen, niin ainakin ite pyrin sitä sitten hyödyntään ja jotenkin sit jaetaan sitä osaamista, et mun mielestä meillä on aika hyvin, jos joku keksii tai lukee jotakin, niin se jakaa sen muillekin." (Haastateltava 1)

"Me käydään hyvin avointa keskustelua, me ei säästellä sitä palaveriin, missä me ollaan kaikki, vaan se tulee niissä työtehtävissä esille sitten." (Haastateltava 3)

Avoin keskusteluyhteys ja tiimin jäsenten kommunikaatio nähtiin hyvin merkitykselliseksi asiaksi osaamisen kehittämisessä uuden työvoiman rekrytoinnin kautta. Kaikille haastateltaville oli itsestään selvää, että rekrytoinnin yhteydessä yksikössä ja tiimissä kommunikoidaan avoimesti työnjaosta työyhteisön jäsenien välillä ja mahdollisesti tehdään muutoksia työtehtävien sisältöön, mikäli mahdollisella uudella työntekijällä on esimerkiksi erityistä osaamista jostain tietystä työtehtävästä.

"--mutta tavallaan keskusteltiin just siitä työnjaosta [uuden henkilön rekrytoinnin yhteydessä], --, jos löytyykin jotain muuta osaamista, mitä ei ehkä olla etukäteen osattu ajatellakaan." (Haastateltava 9)

Haastateltavat myös kokivat, että rekrytointitilanteessa on tarpeen miettiä tiimin ja yksikön osaamista kokonaisuudessaan, sillä rekrytoinnin kautta voidaan mahdollisesti saada tiimiin sitä täydentävää osaamista. Siinä olennaista on tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointi ja jatkuva ennakointi, mikä tapahtuu kommunikoimalla ja arvioimalla tilannetta yhdessä tiimin kanssa. Koska kaikilla tiimin jäsenillä ei ole samoja vahvuuksia ja kykyjä, niin ideaalitilanteessa rekrytoinnin kautta voidaan täydentää jo olemassa olevien tiimin jäsenten vahvuuksia, mikä ilmenee seuraavasta lainauksesta:

”No meidän pitäs kyetä ennakoimaan, arvioimaan sitä omaa yksikköämme, miettimään sitä, mitkä ovat eri ihmisten vahvuuksia ja sitten peilaamaan sitä siihen, et minkälaisia vahvuuksia tämä meidän yksikkö tarvitsisi menestyäkseen, koska kaikilla ihmisillä ei ole kaikkia kykyjä, et sehän me tiedetään lähtökohtaisesti, mutta sillon pitäs just näitä olennaisia kykyjä pystyä sitten eri tilanteissa ikään kuin valikoimaan se henkilö, jolla on siinä tehtävään tai tähän parhaat kyvyt.” (Haastateltava 8)

4.7 Yksilönäkökulma osaamisen kehittämiseen

Yksilönäkökulmaa osaamisen kehittämisessä kysyttiin haastattelussa erityisesti kehityskeskusteluja koskevien kysymysten kautta, mutta osaamisen kehittämisen yksilönäkökulma nousi esille myös muiden kysymysten yhteydessä. Yksilön osaamisen kehittämistä käsitellään tässä osiossa ensinnäkin yksilöiden osaamisen tukemisen ja kehittämisen kontekstissa sekä toiseksi asiantuntijuuden näkökulmasta.

4.7.1 Yksilöiden osaamisen tukeminen ja kehittäminen esimiestyössä

Haastateltavat korostivat esimiehen taitoa kuunnella yksilöiden tarpeita osaamisen lisäämisessä ja sen ylläpidossa. Vaikka usein työntekijät osaavatkin sanoittaa sen, millaista osaamista he voisivat tarvita lisää, kuvasivat haastateltavat esimiehen tehtäväksi tarkastella yksilön osaamista osana koko tiimin osaamista. Haastateltavien mielestä hyvä esimies osaa nähdä yksilöiden osaamisen yhteyden tiimin yhteistoimintaan. Olennaista on huomioida yksilöiden erityistaidot ja -osaaminen, ja tukea työntekijää kehittymään entistä osaavammaksi. Siten työntekijöiden osaamisen arvostaminen ja tukeminen kiitoksen kautta koettiin hyvin tärkeäksi elementiksi yksilöiden osaamisen kehittämisessä.

”Esimiehellä pitää olla hyvä taito kuunnella ja vähän niinku tunnustella, et missä mennään ja sitä kautta aistia vähän, että minkälaista henkilöitten välistä ilmapiiriä on, ja sitten tavallaan, että löytää sieltä, että mikä on kenenkin henkilön tällainen erityisosaaminen ja sitä kautta luoda tukea, ja myös tää kiitos on hyvin tärkeä, että huomaa, että arvostetaan sitä taitoa ja sitten myös rakentavasti sitten lisätä sitä tietämystä ja taitoa alaisille.” (Haastateltava 3)

Vaikka päivittäinen keskustelu tiimeissä ja yksittäisten työntekijöiden kanssa nousi yleisimmäksi tavaksi kehittää osaamista, niin myös kehityskeskusteluja pidettiin hyvin olennaisina tilanteina selvittää yksilöiden osaamista ja uusia osaamistarpeita. Kehityskeskustelussa esimies pystyy kuulostelemaan, voisiko työntekijän osaamista vielä kehittää lisää kouluttautumisen kautta, mutta toisaalta kehityskeskustelun tarkoitus on ylipäätään selvittää työntekijän tilannetta ja tavoitteita. Usein päivittäinen keskustelu tapahtuu tiimien kanssa taikka pienemmissä ryhmissä, joten osa esimiehistä korosti, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä tilanteita keskustella yhden työntekijän kanssa kerrallaan.

> *"[kehityskeskustelun tarkoitus on]kuulostella sitä, mikä se työntekijän tilanne on, mitä tarpeita on ja näkeekö esimiehenä, et pitäskö jotain osaamista lisätä? Niin kyllähän sitä täytyy, et se on tavallaan sen koko tiimin kehittämistä, et käydään sitä henkilökohtaista keskustelua." (Haastateltava 1)*

Resurssit osaamisen kehittämisessä nousivat useaan otteeseen esille haastatteluissa. Yleisesti tunnistettu kehittämisen haaste on taloudelliset resurssit, mutta toisaalta haastateltavat toivat esille myös osaamisen kehittämisen aikaresurssin kehittämisen mahdollistajana. Osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa olennaista haastateltavien mielestä oli se, että osaamisen kehittämiselle annetaan työrauha. Sisäinen motivaatio osaamisen kehittämiseen ei synny vaatimalla vaan pikemminkin on annettava edellytykset mahdollistaen halun kehittää omaa osaamistaan.

> *"siihen [osaamisen kehittämiseen] pitää myös antaa työrauhaa ja mahdollisuus, ja se ei ainakaan mahdollistu sillä, että samaan aikaan siimaa kiristetään toisesta päästä, niin sanotaan toiseen suuntaan, että kehity ja kehitä." (Haastateltava 6)*

4.7.2 Asiantuntijat oman osaamisensa asiantuntijoita

Esimiehen osaamisen kehittämistä tukevan roolin lisäksi haastateltavat näkivät, että asiantuntijatyössä osaamisen kehittämisen tulisi lähteä yksilöstä ja hänen tarpeistaan. Tätä perusteltiin sillä, että usein asiantuntija tuntee esimiestä paremmin työnsä sisällön ja näin hän osaa myös paremmin arvioida, millaista koulutusta tai muunlaista osaamisen kehittämistä hän mahdollisesti tarvitsisi. Tätä huomiota myös tukee se fakta, että Hollolassa kaikki tähän tutkimukseen haastateltavat esimiehet ja palvelualueiden johtohenkilöt tekevät oman asiantuntijatyönsä ohella esimiestyötä eli esimiestyö ei ole heidän ainoa työ. Tällöin asiantuntijan roolia oman osaamisensa asiantuntijana korostettiin merkittävästi haastatteluissa.

”Jokainen on itse paras asiantuntija siihen työn sisältöönsä, niin sit se pitääkin lähtee se kehittämistarpeiden tunnistaminen jokaisesta itsestä.” (Haastateltava 9)

Toisaalta haastateltavat tunnistivat esimiehen roolin osaamisen kehittämisessä ohjaavana ja tarkkailevana osapuolena, jonka tehtävänä on varmistaa osaamisen kehittämisen suunta ja pitää se niin sanotusti raiteillaan. Näin ollen työntekijälle, joka toimii asiantuntijatehtävissä, annetaan vapaus ja valtuutus oman osaamisensa kehittämiseen, mutta esimiehen ohjauksen alla.

”Mä tykkään siitä, että työntekijän täytyy itsekin tietää, mut pitäähän siinä se johtaminenkin olla mukana, ettei se lähde väärille urille menemään sitten, esimiehen pitäs kuitenki kattoa, et ollaan oikeaan suuntaan menossa.” (Haastateltava 10)

On kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät ole keskenään samanlaisia. Haastateltavat korostivat sitä, että osa työntekijöistä voi olla itseohjautuneempia ja kiinnostuneempia oman osaamisensa kehittämiseen, kun taas toiset työntekijät eivät niin helposti huomaa sitä, millaista osaamista he voisivat tarvita lisää, jolloin he myös tarvitsevat ja odottavat enemmän suoraa ohjausta esimiehen puolelta. Siten tarvitaan erilaistunutta johtamista, missä kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, vaan työntekijöitä tulee johtaa heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella.

”--meillä on myös niin erilaista henkilöstöö et osa odottaa tai kaipaakin eri tyyppistä johtamista ja koordinointia, osa on itseohjautuvampia kuin toiset.” (Haastateltava 9)

4.8 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä

Tässä luvussa tarkastellaan hiljaista tietoa ja sen hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä. Haastateltavat tunnistivat hiljaisen tiedon mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä, mutta sen kerääminen koettiin haastavaksi. Tätä perusteltiin sillä, että hiljainen tieto on näkymätöntä tietoa, jolloin sitä on haastavaa eritellä. Haastateltavat mainitsivat myös sen, ettei kaikkea tietoa, jota työssä käytetään, voi siirtää. Tiedon näkymättömyys aiheuttaa myös sen, että hiljaista tietoa on vaikeaa kerätä suoraan työntekijältä, joka on poistumassa organisaatiosta. Haastateltavat myös kokivat, että hiljainen tieto on usein niin itsestään selvää, ettei sitä osata määritellä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi tiedoksi.

”--kun ei osaa kysyäkään tämmöstä hiljasta tietoa oikein, että mitä toinen tietää paljon eikä ehkä ajattele sitä, että vois olla arvokastakin tietoa, et ei osaa kertoa ja sitten toinen puoli ei osaa kysyä, että se on kyllä aika haaste.”(Haastateltava 2)

”Meilläkin on semmosta tietoo, mitä ei niinkun pystykään siirtämään.”(Haastateltava 2)

Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen koettiin myös siitä syystä haastavaksi, sillä voi olla tilanteita, joissa ainoastaan yksi työntekijä tietää täsmälleen työnsä sisällön. Tällöin välttämättä työntekijän esimieskään ei tiedä, mitä kaikkea työ voi pitää sisällään ja, mitä näkymätöntä tietoa työntekijällä on. Näistä syistä johtuen hiljaisen tiedon kysymistä ja keräämistä suoraan työntekijältä pidettiin lähes mahdottomana tehtävänä.

”--meillä on monia sellasia työtehtäviä, et on vaan yksi ihminen, joka on jotain asiaa tehny, ja silloin sen tekemisestä ja työnsisällöstä ei välttämättä muut tiedä.” (Haastateltava 9)

Teknisempänä haasteena haastateltavat mainitsivat sen, että kaikkea tietoa ei ole tallennettu järjestelmällisesti digitaalisin keinoin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää. Vaikka tieto olisi näennäisesti esimerkiksi paperilla taikka levyllä, saattaa vain tietty henkilö tietää sen, jolloin sen hyödyntäminen tulee haasteelliseksi. Hiljainen tieto on myös usein tietyn henkilön muistinvaraista tietoa, jota ei ole tallennettu minnekään tiettyyn paikkaan, jotta sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi uuden henkilön rekrytoinnissa.

”--on aika paljon vielä liikaa muistinvarasta tietoo, sit meillä on erilaista levyn kulmalle tallennettua tai paperimuotoista tietoo ilman, et se on viety mihkään sillee, et sille ois järjestelmällistä tallennuspaikkaa, tiedonhakukeinoa ym.” Haastateltava 9)

Hiljaisen tiedon keräämiseen ei ole myöskään yhteisesti sovittuja tai laajasti tunnettuja käytäntöjä, joka tekee hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja käyttämisen vaikeaksi. Haastateltavat tunnistivat, ettei se ole vain Hollolan kunnan ongelma, vaan yleisesti tunnistettu ongelma melkeinpä joka organisaatiossa ja kunnassa. Siitä syystä hiljaista tietoa ei saada kerättyä riittävästi ilman systematisointia.

” Tää on se yks ihan mielettömän iso ongelma, ei oo pelkästään Hollolan vaan ihan kaikkialla. Hiljasta tietoa ei saa kerättyä tarpeeks, siihen ei ole tuotteistettua menetelmää olemassa.” (Haastateltava 5)

Tilanteet, jolloin hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen koettiin mahdolliseksi, liittyivät työntekijän poistumiseen organisaatiosta ja eläkkeelle jäämiseen. On tosin huomattava, että teemahaastattelun kysymyksenasettelussa hiljainen tieto liitettiin erityisesti näihin tilanteisiin. Hiljaisen tiedon siirtyminen liitettiin yhteiseen aikaan edeltäjän kanssa. Osalla haastateltavista oli kokemuksia siitä, että he olivat saaneet tehdä töitä edeltäjän kanssa samaan aikaan, jolloin hiljaista tietoa ja osaamista oli siirtynyt heille, minkä tuloksena työn aloittaminen oli helpottunut merkittävästi.

”--kun alotin, mikä mun mielestä oli tosi hyvä, niin mä olin päällekkäin sen edältäjäni kanssa, joka sitten lähti, jäi eläkkeelle, niin me oltiin siinä puolitoista kuukautta varmaan yhtä aikaa tehtiin töitä, mikä oli tosi hyvä, koska silloin se osaaminen siirty minulle.” (Haastateltava 1)

Haasteeksi hiljaisen tiedon keräämisessä nähtiin muodostuvan erityisesti yhteisen ajan puuttuminen tai lyhyt yhteinen aika organisaatiosta poistuvan työntekijän kanssa. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteisen ajan järjestämiseen edeltäjän kanssa olisi hyvä olla taloudellisia resursseja. Yhteisellä ajalla koettiin olevan positiivinen vaikutus siihen, ettei uudella työntekijällä menisi valtavasti aikaa tiedon etsimiseen, vaan työn aloittaessaan hänellä olisi jo jonkinlainen tarttumapinta työhön. Tätä arvioitiin sekä taloudellisesti että käytännönläheisesti hyödylliseksi. Tällä hetkellä tilanne Hollolassa on se, että eläköitymistapauksessa yhteistä aikaa pyritään järjestämään muutamasta päivästä viikkoon, mutta haasteita tässä tapauksessa aiheuttaa se, että edeltäjä on saattanut lopettaa työnsä jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä.

”--tyypillinen ongelmahan kunnissa, varsinkin tän kokosissa on se, että seuraaja ja nykyinen, jos saadaan seuraaja palkata ensinnäkin, eivät ole yhtä aikaa töissä, vaan siinä on katko välissä, edeltäjä on lähtenyt ja seuraaja aloittaa joskus myöhemmin.” (Haastateltava 9)

”--jos ajattelee, et rekrytoidaan uusia, niin se olis kauheen hedelmällistä, et ne ois vaikka kolme kuukautta yhtä aikaa oikeesti, et vois vanhan ja tän lähtevän vois olla yhtä aikaa, mut eipä siihen oikein taloudellisia resursseja oo.” (Haastateltava 10)

”Oon sitä mieltä, et jos joudutaan vaikka kuukauden verran tai muutaman viikon verran maksaan päällekkäisiä palkkauskustannuksia kahdelle ihmiselle, niin ihan varmasti tulee takasin monin kertasesti just sillä, että sen uuden ihmisen ei tarvi niin paljoo olla hukassa.” (Haastateltava 4)

Hiljaisen tiedon hyvien puolien lisäksi haastateltavat tunnistivat hiljaisen tiedon negatiiviset puolet. Osa haastateltavista toi esille, ettei hiljainen tieto sisällä aina vain hyödyllistä informaatiota, vaan perehdytystilanteessa lähtevän työntekijän kautta uudelle työntekijälle voi tulla myös huonoja käytänteitä ja asenteita, joita ei haluta eteenpäin. Tällaisten mahdollisten huonojen käytäntöjen ja asenteiden takia osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että jossain tapauksissa voi olla parempi, ettei yhteistä aikaa ole järjestetty edeltäjän kanssa, vaan uusi työntekijä saa aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä.

”--et sit siinä on myöskin se riski, et saattaa tulla myös niitä huonoja käytänteitä siinä, --, et joskus on tosi hyvä, et tulee ulkopuolelta sitä näkemystä ja osaamista.” (Haastateltava 1)

Hiljaisen tiedon jakamisessa tunnistettiin monenlaisia muitakin haasteita. Ensinnäkin haastateltavat pitivät yhteisiä prosesseja ja käytänteitä, joilla hiljaista tietoa kerättäisiin, turhan ideaaleina käytäntöön. Haastateltavat arvioivat, että on lähes mahdotonta tehdä tehtävälistaa tai prosessikuvausta, jota noudatettaisiin ennen kuin henkilö jää esimerkiksi eläkkeelle. Sen sijaan on mahdollista käydä hyvissä ajoin eläköityvän henkilön työnkuvaa läpi ja miettiä sitä kautta, minkälaista osaamista ja hiljaista tietoa henkilöllä on, mistä uudelle työntekijälle ja yksikölle voisi olla erityisesti hyötyä.

”--ei selkeetä tämmöstä varmaan mitään chekkilistaa pysty tekemään tehtävistä, että kai se sitten pitäs vaan tuota varmaan näissä kehityskeskusteluissa esim. miettimään sen henkilön kanssa ja lähinnä sen tehtäväkuvan kautta, että mitä hänellekin tulee mieleen.” (Haastateltava 2)

”Jos aatellaan, et jollain prosessikuvauksilla tommosta [hiljaisen tiedon keräämistä] pelastettais, niin ei nekään käytännössä kuitenkaan aina toimi.” (Haastateltava 9)

Toisekseen hiljaisen tiedon jakamisessa tunnistettiin ongelmia, jotka saattavat johtua organisaatiosta lähtevästä henkilöstä itsestään. On yksilöllistä, miten hiljaisen tiedon jakamisen

kokee ja haluaako tietoa jakaa eteenpäin, vaikka siitä olisi hyötyä. Tällöin lähtevä henkilö saattaa kokea esimerkiksi mustasukkaisuutta omista tehtävistään ja haluaa siksi pitää tiedon itsellään, kuten seuraava haastateltava asiaa kuvasi:

> *”--saattaa olla mustasukkaisuutta niistä omista tehtävistä tai jopa tahallista tiedon pimittämistä, sitähän voidaan myös käyttää vallan välineenä.” (Haastateltava 11)*

Kaiken kaikkiaan hiljaista tietoa, sen keräämistä ja hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Monet haastateltavat kertoivat ideoineensa erilaisia tapoja kerätä hiljaista tietoa. Esimerkiksi eräs haastateltava arvioi, että henkilön jäädessä organisaatiosta pois, olisi hyvä suunnitella ja systematisoida lähtöprosessi askeleittain, kuten kunnassa uuden henkilön perehdytyskin on järjestetty.

> *”Kun perehdytysprosessi on olemassa aika täsmällinen, --. Aika step by step, niin sit toisessa päässä kanssa samalla, kun henkilö, saadaan tietoon, että henkilö on vaikka poistumassa organisaation palveluksesta, niin systemaattisemmin se lähtöjuttukin tehtäis.” (Haastateltava 5)*

Haastateltavilla esimiehillä oli nyt jo käytössä erilaisia konkreettisia tapoja kerätä hiljaista tietoa eläkkeelle jäävältä henkilöltä, vaikka hiljaisen tiedon keräämiseksi ei ole kunnassa muodostettu yhteistä linjaa. Esimiehet pitivät tärkeänä, että eläköityvän työntekijän lähtöön varaudutaan hyvissä ajoin. Tällöin eläköityvän työntekijän kanssa tulisi miettiä, millaista kirjaamatonta tietoa ja osaamista hänellä voisi olla, mistä kukaan muu ei yksikössä tiedä. Tässä tärkeänä pidettiin kommunikoimista yhdessä henkilön kanssa. Eräs esimies kuvasi omia toimintatapojaan seuraavasti:

> *”Et sillain hyvissä ajoin varautumalla ja miettimällä, ja otetaan se lähtevä henkilö, eläköityvä henkilö siihen mukaan. --. Mä oon esimerkiks pyytäny [henkilöä x] keväästä lähtien, että hän tekee sellaista listaa, et aina kun tulee joku juttu, mikä on, et hei hetkinen, hänhän on ainoa, joka meillä tekee tätä, niin hän laittaa niitä asioita ylös.” (Haastateltava 4)*

4.9 Tietojärjestelmillä osaamisen hallintaa

Tietojärjestelmien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ei varsinaisesti ollut teemahaastattelurungossa kysyttävänä teemana, mutta ne nousivat olennaisina esiin muiden

kysymysten yhteydessä. Tietojärjestelmiä pidettiin tärkeinä työkaluina osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Haastateltavat totesivat, ettei tietojärjestelmiä hyödynnetä vielä tarpeeksi osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa Hollolassa. Tällä hetkellä informaatiota löytyy jossain määrin kunnan yhteisestä intranetistä, mutta varsinaista osaamisen johtamisen tietojärjestelmää Hollolassa ei ole.

> *" --sitten [täällä] ei olla hyödynnetty tavallaan noita järjestelmiä, HR järjestelmien tuomia mahdollisuuksia kerätä sitä tietoa osaamisesta ja osaamistarpeista." (Haastateltava 4)*

Osalla haastateltavista oli kokemusta henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käytöstä, sillä he olivat saattaneet aiemmissa työpaikoissaan hyödyntää niitä esimerkiksi kehityskeskustelun apuna. Haastateltavat totesivat, että olisi hyödyllistä, jos kehityskeskustelussa käydyt asiat voisi tallentaa suoraan tietojärjestelmään. Tällöin tietojärjestelmästä voisi tarpeen mukaan ottaa erilaisia yhteenvetoja ja raportteja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyen. Siten voisi nähdä helposti minkälaisia osaamistarpeita ja koulutustoiveita omasta yksiköstä on noussut kaiken kaikkiaan esille. Tässä yhteydessä haastateltavat toivat esille, että kehityskeskustelussa käydyt asiat pysyisivät myös paremmin mielessä, kun tietoa voisi tallentaa järjestelmällisesti. Yhteenvetoja ja raportteja hyödyntämällä myös henkilöstöhallinto voisi saada kokonaiskuvan osaamisen tilasta ja osaamistarpeista kunnassa, jolloin se voisi hyödyntää tätä tietoa esimerkiksi yhteisten koulutusten järjestämisessä kunnassa.

> *"--mut se, et se uis tänne HR:ään semmosena systemaattisena tietona, niin sellaistahan ei siis oo, --, eli kehityskeskustelulomakkeen, sähköisen kehityskeskustelulomakkeen siitä tietystä osiosta se uis siihen osaamisen palikkaan ja sieltä pystyy sitten ottamaan raportteja työyksiköittäin tai palvelualueittain tai esimiehittäin tai, et mitä osaamistarpeita sieltä kehityskeskusteluista on noussu ja sitten HR, henkilöstöpalvelut pystyy keskitetysti kattoon, pitäisikö meidän koko kunnan tasoisesti sitten järjestää jotain koulutuksia." (Haastateltava 4)*

> *"Mä toivoisin, et ois joku ohjelma, mihin ne sais laittaa ja sieltä sais yhteenvetoja, et kauheen vähän niitä tulee katottua jälkeeinpäin, se mitä jää päähän siinä, mikä on se[koulutus] tarve on.". (Haastateltava 10)*

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on haluttu selvittää, miten oppivan organisaation teoriaaa voidaan hyödyntää kunnan osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa toimintaympäristön muutoksessa. Näin ollen tässä luvussa haastatteluaineiston havaintoja tarkastellaan oppivan organisaation teorian ja oppien perusteella pyrkien rakentamaan kuvaa siitä, millä tavalla kunta voi kehittää ja johtaa osaamistaan oppimalla toimintaympäristön muutoksesta. Siten oppivan organisaation teorian opit, jotka on teoreettisen viitekehyksen esittelyn yhteydessä tuotu esille, toimivat tässä päätelmien teossa *tulkintakehyksenä*, eivätkä niinkään absoluuttisena totuutena, vaan ennemminkin uusien näkökulmien antajana, kuten myös Viitala (2005) ja Sarala (2000) ovat todenneet.

Luvussa tuodaan esille viisi keskeistä päätelmää siitä, miten kunta voi kehittää osaamistaan oppivan organisaation oppeja hyödyntäen. Ensimmäiseksi tarkastellaan toimintaympäristön muutosten reflektointia suhteessa omaan toimintaan eli sitä, miten kunta voi hyödyntää toimintaympäristöstä saatavaa informaatiota osaamisensa kehittämiseen. Toinen luku käsittelee yhteistä suuntaa ja ymmärrystä osaamisen kehittämisestä. Tässä luvussa tuodaan esille yhteisten näkemysten ja ymmärryksen tarve suhteessa osaamisen kehittämiseen kunnassa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan johtajuutta suhteessa osaamisen kehittämiseen yksilö- ja ryhmätasolla. Neljäs luku käsittelee kunnan osaamisesta saatavan tiedon hyödyntämistä osaamisen paikantamisen ja hiljaisen tiedon kautta. Viidennessä luvussa tarkastellaan ajan puutetta kehittämiselle ja osaamisen kehittämistä oppimisen mahdollistamisen näkökulmasta. Näiden lisäksi viimeisessä, kuudennessa luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämistä sen mukaan, mitä jazzorkestereiden toiminta voi siitä opettaa.

5.1 Toimintaympäristön reflektointi ja oppiminen

Oppivan organisaation teoriasuuntauksessa yhdeksi tärkeimmäksi organisaation ominaisuudeksi nousee toimintaympäristön reflektointi suhteessa omaan toimintaan. Jotta organisaatio voi selviytyä toimintaympäristön muutoksesta, sen tulee jatkuvasti tarkkailla toimintaympäristöä, jossa se toimii ja suhteuttaa toimintansa sen mukaisesti. (Senge 1994; Otala 2008a; Otala 2008b; Sydänmaanlakka 2001; Pedler, Burgoyne ja Boydell 1991) Tutkimustulosten perusteella kunnan uudistuminen omaa osaamista arvioimalla ja kehittämällä nähtiin erittäin tärkeäksi toimintaympäristön muutoksessa. Kunnan toimintaa tulisi jatkuvasti peilata suhteessa kuntalaisten tarpeiden muutoksiin, toimintaympäristön muutoksiin ja kunnan omaan toimintaan,

jotta kunta pystyy arvioimaan sen osaamisen riittävyyttä ja uuden osaamisen tarvetta. Tätä havaintoa tukee myös Argyriksen (1992) havainto kahdentasoisesta oppimisesta, jossa olennaista on oppimisen kaksisuuntaisuus eli oppimalla pyritään ratkaisemaan yhteensopimattomuus toiminnan ja tuloksen välillä eikä niinkään ratkaista vain yksittäisiä ongelmia. Siten olennaista osaamisen kehittämisessä on kokonaisuuden tarkastelu, jossa osaamisen kehittäminen ymmärretään liittyvän kunnan toimintaan kokonaisvaltaisesti eikä vain erillisenä, yksittäisenä toimintana. Toisaalta haastateltavat tunnistivat osaamistarpeiden systematisoinnin hankaluuden. Ideaalitilanteessa osaamistarpeita voidaan pystyä arvioimaan toimintaympäristöstä saatavan informaation puitteissa, jolloin uutta täydentävää osaamista saadaan kuntaan, mutta käytännössä juuri sitä osaamista, jota tarvittaisiin voi olla vaikea löytää. Tämä havainto tukee myös oppivan organisaation teorian saamaa kritiikkiä, jossa oppivaa organisaatiota on arvioitu muun muassa turhan ideaalisesta suhtautumisesta ja elämän rationaliteettien puutteellisesta kohtaamisesta (Fielding 2001).

Toimintaympäristöä ja osaamista tarkastelemalla kunta voi laajentaa sen oppimiskapasiteettia, jolloin voidaan Sengen (1994) mukaan löytää jotain sellaista uutta tietoa ja osaamista, mitä aikaisemmin ei ole tunnistettu olevan. Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että osaamistarpeita tulisi tarkkailla ennakoidummin ja tulevaisuuteen suuntautuneemmin kuin miten nyt Hollolassa menetellään. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä uusia osaamistarpeita arvioidaan tapauskohtaisesti eikä niinkään toimintaympäristön muutoksiin ennakoiden. Organisaation koko ajan tiedostaa ympäristön merkitys toimintaan sekä sen tulevaisuuden haasteet, jotta osaamista pystyttäisiin arvioimaan kunnassa reaalitilassa (Sydänmaanlakka 2001; 52, 69). Tällöin kunta pystyy myös paremmin tiedostamaan osaamisensa puutteet ja kehittämään niitä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia. Kuitenkin kysyttäessä, miten haastateltavat ymmärtävät osaamisen johtamisen käsitteen, yhdistettiin se osaltaan organisaation oppimisen näkökulmaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tämä kertoo siitä, että osaamisen johtaminen osaltaan nähdään Hollolassa myös laajemmassa merkityksessä kuin pelkästään yksilön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Hyrkkään (2009) tutkimuksen kanssa, jossa osaamisen johtamisen käsite liitettiin kunnissa keskeisesti osaamisen hallinnan tekniseen puoleen, mutta myös strategiaan ja tulevaisuuteen suuntautumiseen. Myös Viitalan (2005) ja Laineen (2017, 46–50) huomiot osaamisen johtamisen käsitteen laajemmasta kontekstista organisaation läpimenevänä taustafilosofiana tukevat tätä havaintoa.

Haasteeksi kunnan osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa tunnistettiin toimintaympäristön hajanaisuus ja olennaisen erottaminen kaikesta saatavilla olevasta informaatiopaljoudesta. Toimintaympäristöstä saatavan informaation koettiin koko ajan muuttuvan, mikä vaatii työntekijöiden jatkuvaa perehdyttämistä ja osaamisen kokonaiskuvan selkeyttämistä. Sengen (1994) mukaan systeemiajattelu auttaa kompleksisuuden ja informaatiopaljouden hahmottamisessa. Toimintaympäristö tulisi osata hahmottaa kokonaisuutena ja sen muodostamina osina eli tapahtumina, jotka ovat kaikki vaikutuksissa toisiinsa. (Senge 1994, 73; Argyris 1992; Beer 2011) Tällöin systeemiajattelua soveltaen olennaista on näkökulman muutos eli kaiken hajanaisuuden takana tulisi nähdä kokonaisuus, josta muutokset kumpuavat (Senge 1994). Tärkeää on pystyä erottamaan olennaisimmat muutostekijät ja suhteuttamaan kunnan osaamisen kehittäminen niihin.

Jotta kunnat selviytyvät kaiken muutoksen keskellä, tulee olennaiseksi kokeileva ja ideoiva oppimisen toimintakulttuuri. Kuntien tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään osaamistaan tulevaisuuteen suuntautuen. (Kurkela ym. 2016) Tutkimustulosten perusteella Hollolaa pidettiin kuntana avoimena uusille ideoille ja näkemyksille. Haastateltavat totesivat, että esimerkiksi henkilöstön koulutustarpeiden mietinnässä pyritään ajattelemaan ennakoivasti toimintaympäristöä tarkastelemalla ja ketään ei rajoiteta, jos joku keksii hyvän idean. Myös Sherwood ym. (2015) toteavat, että kokeilun ja ideoinnin avoimuus organisaatiossa on tärkeää. Usein kokeilun kautta voidaan löytää uusia toimintatapoja organisaatioon, mutta myös pelkän toimintatavan kokeilun kautta voidaan oppia, vaikka siitä ei erityistä tulosta syntyisikään. (Sherwood ym. 2015; Furu 2013)

5.2 Yhteinen suunta ja yhteistyö

Yhteisen suunnan ja ymmärryksen luominen on tärkeä elementti osaamisen kehittämisessä. Tutkimustulosten keskeiseksi havainnoksi muodostui se, että Hollolassa oli monia hyviä osaamisen kehittämisen toimintatapoja esimiestasolla, mutta yhtenäisyyttä ja systemaattisuutta niissä ei niinkään tunnistettu. Haastateltavat korostivat niin ikään yhteisen ymmärryksen tarvetta sekä strategian toteuttamiseen että osaamisen kehittämisen toimintatapoihin liittyen. Esimerkiksi yhteistä keskustelua koettiin tarvittavan enemmän uusien osaamistarpeiden mietinnän suhteen ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnassa. Nykyisessä toimintatavassa, jossa yksittäiset esimiehet kehittävät ja johtavat yksiköittensä osaamista, haasteena on se, että yhteinen ymmärrys jää uupumaan koko kunnan kattavasta toiminnasta. Koko organisaation yhteisellä ymmärryksellä

osaamisen kehittämisestä voidaan kuitenkin tuoda ihmiset yhteen, mikä voi vähentää epävarmuutta organisaatiossa ja auttaa viemään yhteisiä toimintatapoja käytäntöön (vrt. Argyris 1992; Ahokallio-Leppälä 2016). Senge (1994) korostaa yhteisesti jaettujen ajatusmallien tärkeyttä oppivan organisaation teeseissään. Yhteisesti jaetut ajatusmallit ovat tärkeitä organisaatiossa, sillä ne kuvastavat organisaation jäsenten jaettuja ja yhteisiä tulkintoja todellisuudesta. Näin ollen yhteisesti jaetut ajatusmallit voivat myös madaltaa hierarkiaa organisaatiossa ja vähentää jännitteitä. (Argyris 1992; Senge 1994; Sherwood 2015)

5.2.1 Systemaattisuutta ilman vapauden rajoittamista

Tutkimustulosten perusteella valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että Hollolassa osaamisen kehittämistä ja johtamista tulisi koordinoida yhdestä suunnasta, jotta siitä voitaisiin muodostaa yhteinen näkemys. Toisaalta haastateltavat, jotka toimivat esimiesasemassa, pitivät hyvänä sitä, että osaamisen kehittämistä ja johtamista saa toteuttaa myös vapaasti itseään toteuttaen. Mielestäni eräs haastateltava kuvasi tilannetta hyvin toteamalla, ettei kovin tarkoituksenmukaista ole se, että mallit kehittämiseen ja johtamiseen tulisivat suoraan kunnan ylemmältä tasolta, vaan tärkeää on se, että esimiehet löytäisivät itsestään kykyjä siihen (ks. 4.3.3). Myös Sherwood ym. (2015) ja Juuti (2013, 47–102) tukevat tätä ajatusta, sillä oman toiminnan syvällisen pohdinnan kautta esimies voi tunnistaa oman toimintansa rakentuvan kaksisuuntaisesti suhteessa johdettaviin, joka osaltaan auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa.

Oppivan organisaation teoria antaa tukea tutkimustuloksille myös sitä kautta, että ihmisten johtaminen tulisi nähdä organisaatiossa jaettuna. Ylätason johtaminen kuitenkin mahdollistaa itseohjautuvan toiminnan, mikä osaltaan auttaa yhteisen ymmärryksen ja suunnan luomiseen organisaatiossa. (Senge 1993, 14–15; Sheaff & Pilgrim 2006) Tätä tukee Hyrkkään (2009) tutkimus, jossa johdon sitoutuminen tunnistettiin tärkeäksi osaamisen strategiselle liitännälle. Siksi ylätason johtaminen on tärkeää eikä sen merkitystä tule vähätellä myöskään oppivan organisaation kontekstissa, kuten Fielding (2001) toteaa. Olennaista on kuitenkin erottaa selvä hierarkkinen valtarakenne jaetusta johtajuudesta. Jaetun johtajuuden, matalien organisaatiorakenteiden ja organisaation jäsenten itseohjautuvuuden kautta organisaatio voi toimia yhdessä, jolloin se pystyy paremmin muuttamaan toimintaansa toimintaympäristön muutoksessa. (Senge 1994; Sydänmaanlakka 2001) Näin ollen tutkimustuloksiin peilaten tärkeää on se, että osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa kunta toimii ennen kaikkea yhdessä. Esimiesten ja ylätason roolia ei tule erottaa toisistaan, vaan niiden tulee toimia yhteisessä ymmärryksessä toisiaan tukien. Tällä tavalla organisaatiossa voidaan rakentaa luottamusta

jokaisella organisaation tasolla kohti oppimiskulttuuria, jossa toiminta on ulospäinsuuntautunutta ja toimintaympäristön muutoksiin pystytään paremmin reagoimaan yhteisellä toiminnalla (Sheaff & Pilgrim 2006).

5.2.2 Yhteinen strateginen linja

Oppivan organisaation teorian mukaan osaamisen kehittämisen ja johtamisen tulisi heijastaa organisaation strategiaa ja visiota, jotta toimintaympäristön muutokseen pystyttäisiin kunnassa vastaamaan kokonaisvaltaisella, koko kunnan yhdistävällä toiminnalla. Vaikka Senge (1994) ei oppivan organisaation teeseissään puhu varsinaisesti organisaation strategiasta vaan visiosta, peilaan tutkimuksen tuloksia hänen havaintoihinsa yhteisesti jaetusta visiosta. Perustelen tätä sillä, että organisaation strategian tarkoitus on määrittää ensinnäkin kaikki se, mihin organisaation toiminta perustuu ja toiseksi keinot tavoitetilan saavuttamiseen. Senge (1994) ja Sarala (2000) näkevät, että yhteisesti jaettu visio määrittelee organisaation toiminnan tarkoituksen ja sen tulisi heijastua organisaation toimintaan siten, että se antaa suunnan toiminnalle ja auttaa organisaatioita linjaamaan toimintaa konkreettisesti. Näin ollen strategiassa ja visiossa on paljon samoja elementtejä, jolloin näen, että ne tukevat toisiaan.

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat yhdistivät työnsä tarkoituksen Hollolan kuntastrategiaan suurten linjojen kautta eli toimimiseen kuntalaisten parhaaksi. Kuitenkin haastateltavat kokivat strategian käytännön soveltamisen osaamisen kehittämisessä haastavaksi strategian laajuuden ja yleisyyden takia. Tämän vuoksi osaamisen kehittämisen toimintatapojen ja strategian välillä koettiin melko vähän yhtenäisyyttä. Myös Buhanist ym. (2010, 34) toteavat, että osaamisen kehittäminen on vaikeaa strategian avulla, sillä strategia on usein niin yleisluontoinen: ”Suoraviivainen vaikuttaminen ja jalkauttaminen ruohonjuuritason toimintaan ja projekteissa tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen ylätason strategisten linjausten kautta on kuitenkin vaikeaa, koska ne ovat väistämättä melko yleisluontoisia.” Toisaalta Furun (2013, 44–47) mukaan strategian ei tulisi kertoa kaikkea, jotta se jättää tilaa myös yksilön ja ryhmän luovalle toiminnalle.

Käytännön tasolla haastateltavat tunnistivat osaamisen kehittämisen ja kuntastrategian välillä yhtenäisyyttä lähinnä erillisohjelmien kautta. Erillisohjelmat ovat strategiasta johdettuja toimenpideohjelmia, joiden koettiin vaikuttavan työn asiasisältöjen kautta myös osaamisen kehittämiseen. Tästä huolimatta haastateltavat eivät tunnistaneet strategian linjaavan tulevaisuuden osaamistarpeita muuta kuin tapauskohtaisesti. Esimerkiksi uuden osaamisen rekrytoinnin yhteydessä strategialla koettiin olevan suurta merkitystä, kun uusia rekrytointeja

perustellaan osittain strategian vaatiman uuden osaamisen kautta. Kuitenkin strategian käytännön soveltamisessa ja jalkauttamisessa nähtiin esimieskohtaisia eroja ja esimerkiksi esimiesten ajanpuutteen koettiin haastavan strategian jalkautusta. Tärkeä huomio on kuitenkin se, että haastateltavat kokivat strategian tärkeäksi, ja olivat sitä mieltä, että sen tulisi nousta konkreettisesta käytännön työstä kunnan jokapäiväiseen työhön, kuten esimerkiksi kunnan ruoka- ja siivouspalveluissa oli toteutettu (ks. 4.4.2). Sengen (1994) havainnot tukevat tätä ajatusta, sillä hän näkee, että ylhäältä-alas johdettuna strategia voi jäädä enemmän järjestyssääntöjen omaiseksi kuin yhteisesti jaetuksi toimintatavaksi organisaatiossa. Yhteisesti jaettuna sen tulisi ilmentää jokaisen organisaation jäsenen omaa näkökulmaa toiminnasta ja määrittää päivittäisen toiminnan suunnan. Kyse on siitä, että ylätasolla määritelty suunta ei vielä itsessään määritä organisaation suuntaa, vaan se tulee saada niin sanotusti elämään organisaatiossa ja näkymään sen jokapäiväisessä keskustelussa. (Senge 1994) Kouzesin ja Posnerin (2006, 207–212) mukaan organisaation jäsenet haluavat olla toteuttamassa visiota tai tämän tutkimuksen tapauksessa strategiaa, joka on heidän toiveiden ja ajatusten mukainen ja, joka inspiroi heitä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Tämä tukee ajatusta yhteisestä strategisesta linjasta.

Yhteisessä strategisessa linjassa myös yksilön toiminta tulee olennaiseksi, sillä lopulta yksilöt muodostavat toimintansa avulla organisaation linjan. Jotta yksilö pystyisi näkemään oman osansa ja osaamisensa tärkeänä osana organisaation strategiaa ja muuttamaan omaa toimintaansa muutoksen mukaisesti, yksilön toimintaa tulisi ohjata organisaation yhteisesti muodostettu visio, joka ilmentää yksilön kaiken toiminnan tarkoitusta (Senge 1994). Tällöin strategian tulisi ilmentää myös yksilön päivittäisen työn suuntaa, jotta strategian linjaamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Jos visio, tai strategia tässä tapauksessa, jää vain sanalliselle ja ulkopuoliselle tasolle, on mahdollista, ettei organisaatiossa päästä sen haluamiin tavoitteisiin, sillä todellinen organisaation oppiminen on sisäsyntyinen prosessi ja tarvitsee yksilönäkökulman. (Senge 1994; Senge 2003)

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että strategian tulisi olla yksinkertaisempi ja selkeämmin viestitty, jotta sitä voitaisiin hyödyntää paremmin osaamisen kehittämisessä kunnassa. Tällöin myös kunnan osaamistarpeita pystyttäisiin tulkitsemaan enemmän strategian kautta, mikä voisi vaikuttaa myös kunnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen positiivisesti.

5.2.3 Yhteistyö ja dialogi

Edellä on käsitelty yhteisen ymmärryksen tarvetta osaamisen kehittämisessä sekä systematisoinnin että strategisuuden kautta. Lisäksi näiden tekijöiden tueksi tarvitaan yhteistyötä,

jotta toimintaympäristön muutoksiin pystytään vastaamaan yhteisellä oppimisella. Yhdessä oppimisessa on ennen kaikkea kyse niin sanotusta yhteen hiileen puhaltamisesta; ryhmään sitoutumisesta ja halusta saada toteutettua kaikkien jakama yhteinen tavoite (Senge 1994).

Yleisesti yhteistyön ja tiedonkulun koettiin toimivan Hollolassa paremmin yksikkötasolla kuin palvelualueiden välillä. Yhteistyön vähäisyyttä palvelualuerajojen yli perusteltiin sillä, että päivittäisessä toiminnassa on niin keskittynyt oman yksikön työhön, ettei aina tule ajatelleeksi sitä, että omalla työllä voisi olla vaikutusta myös muihin. Toisaalta haastateltavat kokivat yhteistyön sisäisten palveluyksiköiden, kuten tietohallinnon ja henkilöstöhallinnon kanssa toimivaksi niiden erityisasiantuntemuksen hyödyntämisen vuoksi. Vaikka yhteistyö koettiin melko vähäiseksi palvelualueiden välillä, lukuun ottamatta yhteistyötä sisäisten palveluyksiköiden kanssa, yhteistyön kautta oli huomattu olevan etuja toimintaan. Esimerkiksi sattumalta käydyn keskustelun kautta eräs haastateltava oli tunnistanut, että toisen palvelualueen osaamista voidaan hyödyntää oman henkilöstön kouluttamisessa (ks. 4.6.1). Oppivan organisaation teoria tunnistaa nämä haastateltavien tunnistamat yhdessä oppimisen hyödyt. Yhdessä oppimisen kautta voidaan hyödyntää yksilöiden osaamista laajemmin organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2001, 56–57). Yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla voidaan myös kehittää organisaation toimintatapoja yhdessä oppimalla. Tämä huomattiin Ahokallio-Leppälän (2016) tutkimuksessa, jossa saatiin aikaiseksi osaamispohjaista strategia-ajattelua edistävä toimintamalli yhteisen kehittämistyön tuloksena. Furun (2013, 84–86) havainnon mukaan eri alojen työntekijöiden kanssa työskentelemällä voidaan lisätä organisaation osaamista ja oppimista, sillä erilaiset tavat ajatella kehittävät ja voivat saada aikaan uusia oivalluksia organisaatioon. Nämä havainnot tukevat päätelmää siitä, että yhteistyön ja eri alojen osaamisen avulla myös toimintaympäristön muutoksiin pystytään kunnassa paremmin vastaamaan.

Verrattuna yhteistyöhön palvelualueiden välillä, yhteistyön koettiin toimivan paremmin tiimeissä. Haastateltavat kokivat, että yksiköissä ja tiimeissä osaamisen kehittäminen toimii päivittäisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen kautta. Tiimeissä ongelmia ratkotaan ja prosesseja kehitetään yhdessä. Kokonaisuutena tiimityöskentelystä huokui avoimen yhteisön toiminta, jossa osaamista jaetaan avoimesti toisille, jos joku keksii jonkun uuden idean. Tämä ajatus tukee Furun (2013) havaintoa toisten tukemisesta. Tukemalla toisten ideoita ja saamalla tukea omalle toiminnalle, voidaan oppia myös yhdessä tehokkaammin. (Furu 2013, 130) Eräs haastateltava kuvasi tiimien työskentelyä hyvin sanomalla, ettei keskustelua säästellä palavereihin, vaan osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista keskustellaan päivittäin avoimesti (ks. 4.6.3). Näin

tiimien työskentely tukee oppivan organisaation yhdessä oppimisen ajatuksia, sillä oppiminen tapahtuu yhteisen vuorovaikutuksen ja avoimen dialogin kautta (Senge 1994). Käytännössä yhdessä oppiminen tiivistää oppivan organisaation idean, sillä kun koko henkilöstö toimii, jakaa osaamista ja oppii yhdessä, voidaan saada lisäarvoa toiminnalle toimimisesta ja tietotaidon jakamisesta (Sarala 2000, 15). Osaamisen jakamisen yhteydessä voidaan jakaa myös hiljaista tietoa, mikä tutkimustuloksista nousi esille yhtenä yksikön ja tiimin oppimisen keinona. Työntekijöiden kanssakäymisen vaikutuksesta myös hiljaista, piilossa olevaa tietoa pystytään jakamaan yhteisesti, mikä edistää myös tiimin oppimista. (vrt. Paloniemi 2008). Tämä osaltaan auttaa toimintaympäristön muutoksiin vastaamisessa, sillä asiantuntijoiden toimiessa yhdessä ja yhdistellessään omaa asiantuntijuuttaan, se antaa avaimia selvittää eteen tulevia ongelmia (vrt. Ahokallio-Leppälä 2016, 25–26).

5.3 Työntekijöiden kehittymistä tukeva johtajuus

Toinen näkökulma, jonka kautta haastateltavat ymmärsivät osaamisen johtamisen käsitteen, oli yksilön osaamisen ja oppimisen tukemisen näkökulma (ks. ensimmäinen näkökulma 5.1). Oppivan organisaation teorian mukaan yksilön osaamisen ja oppimisen kehittyminen on tärkeää toimintaympäristön muutoksessa. Yksilöiden tukeminen on merkityksellistä, sillä ilman yksilön oppimista myöskään organisaatio ei pysty selviytymään toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Senge 1994). Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja sen tukemista pidettiin tärkeänä. Tässä tuotiin esille erityisesti yksilön osaaminen osana tiimin vaikuttavaa ja tuloksellista toimintaa. Siten yksilön osaaminen on olennainen osa myös yhteistyötä ja yhdessä oppimista, kuten aikaisemmin tuotiin esille (ks. 5.2.3).

Tutkimustuloksien ja oppivan organisaation teorian mukaan yksilöiden kehittymistä tukeva johtajuus nousi olennaiseksi tekijäksi sille, miten yksilön osaamista voidaan kehittää yksilön oppimisen kautta. Yksilön osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida se, että yksilöt haluavat tehdä sellaista työtä, jossa he voivat oppia ja kehittyä (Juuti 2013, 65–66). Olennaista on elinikäisen oppimisen käsite eli oppiminen kokemuksien kautta, sillä oppiminen on elämän kestävä matka eikä niinkään tähtää vain tiettyyn tavoitteeseen (Sherwood ym. 2015, 14–15; Kolb 2014). Itse näen, että oppimisen tukemisessa olennaista on tunnistaa työntekijän erityisosaamiset ja -taidot ja tukea häntä näiden ominaisuuksien kehittämiseen edelleen. Myös tutkimustulokset tukevat näitä havaintoja. Haastateltavat korostivat, että esimiehen tehtävä on kuunnella ja tunnustella sitä, miten työntekijän osaamista voitaisiin kehittää ja hyödyntää paremmin. Jotta

organisaation sekä yksilön oppimista ja osaamista voitaisiin tukea muutoksessa mahdollisimman hyvin, on johtajan tehtävä entistä enemmän kuunnella työntekijöitä organisaation suunnasta, jotta yhteisen kommunikaation ja ymmärryksen avulla voitaisiin löytää myös esimerkiksi osaamistarpeita taikka muita kehitystarpeita organisaatiossa (vrt. Ahokallio-Leppälä 2016, 108; Senge 2006; Beer 2011).

Yksilön osaamisen johtamisessa tulee kuitenkin huomioida, että oppimisen ja oman osaaminen kehittämisen tulisi olla sisäsyntyinen prosessi, joka ilmentää yksilön sisäistä motivaatiota (Argyris 1992; Otala 2008b, 67). Myös tutkimustulokset antavat tukea tälle havainnolle. Yksilöltä ei tulisi vaatia osaamisen kehittämistä, vaan sille tulisi antaa aikaa ja työrauhaa, jotta se mahdollistuisi. Haastateltavat kokivat, että esimiehen tehtävä on tällöin vain katsoa, että työntekijät menevät oikeaan suuntaan ja tarpeen mukaan tunnistaa kehittämisen tarpeet. Siten johtamisen tulisi olla ennen kaikkea itseohjautuvuutta tukevaa eli esimerkkinä ja inspiraation tuojana toimimista sekä suunnan näyttämistä. Yksilöille tulisi antaa tilaa toimia ja toteuttaa itseään organisaation etujen mukaisesti ilman tiukkaa valvontaa. Tällöin myös motivaatio voi syntyä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sisäsyntyisesti. (Johnson 1998; Senge 1993; Jalava & Vikman 2003; Furu 2013)

Asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä johtajan itseohjautuvuutta tukeva johtaminen nähtiin olennaiseksi. Tutkimustulokset tukivat täysin havaintoa asiantuntijan itsenäisestä oman osaamisensa reflektoinnista. Asiantuntija on useimmiten oman asiantuntemuksensa paras asiantuntija, jolloin hän pystyy arvioimaan oman osaamisensa riittävyyttä ja mahdollisia uusia osaamistarpeita. (Ahokallio-Leppälä 2016; Sydänmaanlakka 2001; Juuti 2013, 164) Asiantuntijuutta ei tulisi kuitenkaan arvioida pelkistetysti yksilön ominaisuudeksi, vaan asiantuntijuus kehittyy prosessina, kuten elinikäinen oppiminenkin (Pohjalainen 2016, 35). Haastateltavien mielestä oli tärkeää tunnistaa yksilöiden erot. Kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, vaan johtajuuden tulee ottaa huomioon yksilölliset ominaisuudet esimerkiksi itseohjautuvuuden suhteen, kuten myös Poell ym. (1997) huomioivat oppivan organisaation kritiikissään. Voidaan siten todeta, että toimintaympäristön muutoksessa entistä tärkeämpää on keskittyä johtajuuteen, joka antaa tilaa työntekijöiden reflektoinnille omasta osaamisestaan ja toiseksi kannustaa työntekijöitä kehittymään entisestään huomioiden heidän erityisosaamisensa, -taitonsa ja -ominaisuutensa.

5.4 Osaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen

Osaamisesta saatavan tiedon hallintaa on pidetty oppivassa organisaatiossa tärkeänä ominaisuutena, sillä organisaatiot tarvitsevat muutoksista selvitäkseen validia tietoa organisaation toiminnasta ja prosesseista (Argyris 1992, 59). Osaamisesta saatavaa tietoa käsitellään tässä luvussa hiljaisen tiedon sekä uuden osaamisen ja olemassa olevan osaamisen paikantamisen tietojärjestelmien kautta.

5.4.1 Hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä

Hiljainen tieto on olennaista organisaation oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle, sillä hiljaisen tiedon on todettu auttavan ongelmien ratkaisemisessa ja ratkaisujen muodostamisessa (Baumard 1999). Hiljaisen tiedon avulla organisaatiossa pystytään siirtämään elintärkeitä tietoja, esimerkiksi palvelujen käyttöympäristöstä ja palvelun käytöstä, joilla on vaikutusta myös toimintaympäristön muutokseen reagointiin (vrt. Kurkela ym. 2016, 24–25). Tutkimuskirjallisuudessa on arvioitu, että hiljaisen tiedon ja intuitiivisen päätöksenteon merkitys kasvaa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Päätöksiä tehdessä täytyy luottaa yhä enemmän kokemukseen perustuvaan tietoon, sillä vaikuttavuusinformaatiota ei ole aina mahdollista saada. (Kurkela ym. 2016, 22; Raami 2020) Hiljaisen tiedon avulla organisaatio voi erilaistua muihin toimijoihin nähden ja saada kilpailuetua toimintaansa (Ambrosini & Bowman 2002). Näistä syistä näen, että hiljaista tietoa on syytä jakaa kunnassa, jotta hiljaista tietoa ja osaamista leviää myös uusille työntekijöille.

Tutkimustulosten mukaan hiljaisen tiedon keräämistä ja jakamista pidettiin haastavana henkilön poistuessa kunnasta hiljaisen tiedon näkymättömyyden ja dokumentoimattomuuden takia. Haastateltavien tunnistamat hiljaisen tiedon keräämisen haasteet ovat yleisesti tunnistettuja tutkimuskirjallisuudessa (esim. Paloniemi 2008). Haastateltavat esimerkiksi tunnistivat, että kunnassa on paljon tietoa, jota ei pysty siirtämään sekä sellaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Hiljainen tieto nähtiin myös usein liittyvän yksittäisen henkilön työhön, jonka sisällöstä työntekijän esimies ei välttämättä tiedä. (vrt. Paloniemi 2008; Ambrosini & Bowman 2002) Tällöin hiljaisen tiedon ollessa tietyn työntekijän kokemukseen ja työhön perustuvaa, sitä pidetään usein itsestään selvänä, kuten myös tutkimustulokset kertovat (vrt. Otala 2008b, 52–53; Paloniemi 2008, 264).

Hiljaisen tiedon jakaminen yhdistettiin ennen kaikkea uuden työntekijän perehdytykseen, jossa edeltäjä ja uusi työntekijä olivat yhtä aikaa töissä. Yhteinen aika edeltäjän kanssa koettiin hyvin merkitykselliseksi uuden työntekijän työhön oppimisen kannalta. Perehdytyksessä uusi työntekijä voi saada edeltäjältä hyödyllistä tietoa työ- ja organisaation tavoista, mutta toisaalta myös haitallisia tietoa ja käytäntöjä, joita ei välttämättä haluta siirtää eteenpäin (Kurtti 2012; Kesti 2010, 68–69; Paloniemi 2008, 269). Hiljaisen tiedon jakamisen ristiriitaisuus tunnistettiin myös Hollolassa. Kuitenkin tätä suurempana haasteena pidettiin edeltäjän ja seuraajan yhteisen ajan puutetta. Tutkimustulosten mukaan yhteisen ajan järjestäminen aina ole edes mahdollista esimerkiksi taloudellisista syistä tai siitä syystä, että edeltäjä on jo ehtinyt lähteä, ennen kuin seuraaja aloittaa työnsä. Yleisesti ottaen yhteisen ajan järjestämiselle toivottiin enemmän resursseja kunnassa, sillä uuden työntekijän oppimisen nähtiin vievän vähemmän palkkakustannuksia kuin mitä nopeasta oppimisesta uuteen työhön saadaan. Tämä ajatus tukee hiljaisen tiedon suhdetta organisaation kilpailukykyyn (Ambrosini & Bowman 2002). Toisena argumenttina haastateltavat esittivät, ettei hiljaisen tiedon keräämistä tulisi painottaa liikaa, sillä uusien työntekijöiden kautta kuntaan voi tulla uusia ja tuoreita näkökulmia, joiden avulla toimintaa pystytään kehittämään. Saman ilmiön tunnistavat myös Paloniemi (2008) sekä Heikkinen ja Huttunen (2008) tutkimuksissaan, joiden mukaan muuttuva työelämä tarvitsee myös uusia näkökulmia ja ideoita organisaation oppimisen tueksi.

Hiljaisen tiedon keräämistä pidettiin tärkeänä varsinkin työntekijän jäädessä eläkkeellä. Hiljainen tieto on nähty liittyvän pitkään kokemukseen organisaatiossa, jolloin eläköityvillä henkilöillä voi olla paljon tietoa työn ja organisaation käytänteistä. Tällöin hiljaisen tiedon jakaminen tulee olennaiseksi, joka käy ilmi myös tutkimustuloksista. (esim. Otala 2008b, 26) Hiljaisen tiedon kerääminen kuitenkin koettiin hyvin haastavaksi, sillä sen keräämiseksi ei ole laajasti tunnettuja toimintatapoja. Hiljaisen tiedon näkymättömyyden takia myös tehtävälistojen ja prosessikuvausten tekeminen koettiin haastavaksi ja lähes mahdottomaksi. Keskeisenä havaintona nousi kuitenkin esiin kommunikaatio, jossa yhdessä eläkkeellä jäävän henkilön kanssa aletaan käydä keskustelua ennakoivasti hänen tehtävänkuvastaan ja taidoistaan, joista voi olla hyötyä seuraajalle ja koko työyhteisölle. Myös Paloniemen (2008, 268), Juutin (2008, 230–232) ja Sengen (1994) havainnot tukevat kommunikaation merkitystä tiedon jakamisessa. Luottamus on tällöin tärkeää, jotta tiedon jakamisella nähdään olevan aitoa merkitystä organisaation toiminnalle. Näen, että luottamuksella voidaan vähentää myös tiedon panttaamista ja salailua, kun organisaatiossa tunnistetaan avoin ja oppiva kulttuuri, jossa kommunikaatio ja dialogi luo yhteistä

ymmärrystä organisaatioon ja kaikki ovat niin sanotusti samalla viivalla (vrt. Paloniemi 2008, 269; Juuti 2008, 221).

5.4.2 Tietojärjestelmät osaamisen tunnistamisessa

Tietojärjestelmät ovat olennaisia organisaation osaamisen paikantamisessa, sillä niiden avulla organisaation piilevä osaaminen voidaan saada tunnistettua ja sitä kautta hyödynnettyä. (Otala 2008b, 186–187) Tietojärjestelmät on siten nähty tärkeäksi organisaation oppimiselle (Sydänmaanlakka (2001, 57) Tutkimustulosten mukaan haastateltavat tunnistivat erilaisia esimieskohtaisia tapoja osaamisen kartoittamiselle, mutta haasteeksi koettiin systemaattisen tiedon keräämisen ja tallentamisen puute. Osa haastateltavista tunnisti, ettei Hollolassa vielä hyödynnetä riittävästi tietojärjestelmiä koulutustarpeen ja osaamisen kartoittamisessa. Näin ollen tietojärjestelmä voisi auttaa myös kokonaisuuden tarkastelussa, kun esimerkiksi kehityskeskustelusta nousseita koulutustarpeita ja piilossa olevaa osaamista voitaisiin tunnistaa ja hyödyntää kunnassa. Buhanistin ym. (2011) havainnot tietojärjestelmistä tukevat tätä havaintoa. VTT:llä huomattiin, että tietojärjestelmän avulla oli helpompi arvioida organisaation osaamistarpeita tulevaisuuteen suuntautuen, kun kehityskeskustelusta saatavaa informaatiota oli tallennettu tietojärjestelmään. (Buhanist ym. 2011, 15–18)

Siten tietojärjestelmät voisivat systematisoida osaamisen kehittämistä ja johtamista myös Hollolassa. Tietojärjestelmien käyttöönotossa tulisi kuitenkin huomioida, kenen johtamisen avuksi ne tehdään. Buhanist ym. (2011) huomauttaa, että tietojärjestelmät voivat toimia parhaimmassa tapauksessa alemman tason johtamisen tukena, sillä tietojärjestelmät toimivat parhaiten siellä, missä ymmärretään niiden antamaa informaatiota. Tietojärjestelmän jäädessä vain ylemmän tason johtamisen työkaluksi, voi se tuoda yhä enemmän jäykkyyttä ja byrokratiaa toimintaan, kuten Buhanist ym. (2011, 34) toteaa: ”Tietojärjestelmä voisi toimia tässä suhteessa entistäkin paremmin, jos sen rooli nähtäisiin selvemmin eri organisaatiotasojen väliseen vuorovaikutukseen, dialogiin, perustuvan systemaattisen organisatorisen ymmärryksen apukeinona ja vähemmän suoraviivaisen ylhäältä alas (top-down) johtamisen välineenä.”. Siten olennaista on yhteisen ymmärryksen luominen, eli jo ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa tulisi pohtia, mitä tarkoitusta varten sen on ja kenelle se luodaan. (Buhanist ym. 2011; Ahokallio-Leppälä 2016) Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että tietojärjestelmät voivat auttaa osaamisen paikantamisessa ja sitä kautta organisaation oppimisessa. Niiden käytöstä ja funktiosta tulisi kuitenkin luoda yhteinen ymmärrys ja näkemys kunnassa, jotta tietojärjestelmällä saadaan aitoa vaikutusta aikaiseksi.

5.5 Osaamisen kehittämisen ja oppimisen mahdollistaminen

Kuten Senge (2003) toteaa, on oppivaksi organisaatioksi tuleminen haastavaa ja aikaa vievää. Osaamisen kehittyminen ja oppiminen tarvitsee aikaa. Näkemykseni mukaan sen tulisi lähteä enemmän siitä, että osaamisen kehittymiselle ja oppimiselle varataan aikaa. Tutkimustulokset kertovat kiireen aiheuttavan sen, ettei osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle jää niin paljon aikaa kuin haastateltavat esimiehet toivoisivat. Talouselämä -lehden (2020) blogikirjoituksessa VTT:n henkilöstöjohtaja Kirsi Nuotto avaa tätä ilmiötä siten, että osaamisen kehittäminen on hyvin usein kirjattu henkilöstön kehittämisen tai henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kuitenkin oppimiselle on harvoin järjestetty tilaa, joka on olennaista luovuudelle. Nuoton mukaan luovimmat ideat syntyvät silloin, kun on aikaa olla läsnä ja reflektoida. (Talouselämä 2020) Tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa, sillä haastateltavat kokivat, että kehittäminen tarvitsee myös resursseja eli aikaa ja taloudellisia resursseja, ja ilman niitä sitä on vaikea mahdollistaa. Myös Hyrkäs (2009, 121) löysi henkilöstön ajanpuutteen olevan yksi syy sille, miksei osaamisen johtamiseen panosteta riittävästi kunnissa.

Edellä mainitun ja kaiken aikaisemmin tutkimuksessa todetun perusteella osaamisen kehittämisen käsitettä tulisi mielestäni tarkastella enemmän oppimisen mahdollistamisen käsitteen kautta. Usein organisaatioissa osaamista kehitetään yksittäisten koulutusten ja taitojen kehittämisen kautta (Viitala 2005; Tuomi & Sumkin 2012). Kuitenkin organisaation oppiminen, kuten myös yksilöiden oppiminen, rakentuu kaiken opitun reflektoinnille (Sherwood ym. 2015, 14–15; Senge 1994; Kolb 2014; Høyrup 2004). Oppimista tapahtuu kaiken toiminnan ja kehittämisen kautta, joten näen, että osaamisen kehittämistä tulisi tarkastella kunnassa enemmän oppimisen ja oppimisen reflektoinnin kautta, jolloin olennaiseksi muodostuu oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa (vrt. Tikkamäki 2006; OP toimisto -podcast 2020b). Uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksuminen ja oppiminen vie aikaa, jolloin niiden mahdollistamiseen tulisi kohdistaa aikaresursseja enemmän (Tikkamäki 2006, 339; Høyrup 2004, 443).

5.6 Jazzista luovuutta osaamisen kehittämiseen

Jazzorkesterin toiminta on hyvä esimerkki siitä, miten ympäröivään muutokseen sopeudutaan ja miten siitä opitaan. Jazzmusiikin peruspiirteenä on ennalta-arvaamattomuus. Muutokset musiikissa saattavat olla hyvinkin nopeita, jolloin niihin tulee reagoida nopeasti omaa toimintaa muuttamalla ja improvisoimalla. Jazzmuusikko joutuu jatkuvasti sopeuttamaan oman soittonsa

suhteessa muiden soittoon reflektoimalla jatkuvasti ympäristöään, informaatiopaljoutta ja omaa toimintaansa. Puhutaan ”jazz mindsetista”, jossa kaaos nähdään ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana. Kyse on siitä, että uskalletaan kokeilla ja oppia epäonnistumisista. Yhtä lailla kuntien kohtaamaa muutosta ja toimintaympäristön kompleksisuutta voidaan tarkastella toisessa valossa eli miten omaa toimintaa muutokseen suhteuttamalla voidaan kehittää organisaation toimintaa ja oppia. Jazzin tapaan jokaisen sävelen ei tarvitse osua täsmälleen oikein, mutta olennaista on se, että toiminnan ja virheiden kautta opitaan ja kehitytään jatkuvasti. (Furu 2013; Bernstein & Barret 2011)

Toiseksi jazz opettaa yhteistoiminnan hyödyistä organisaatiossa. Jokaisella jazzmuusikolla on sama tavoite, jolloin kaikki tekevät yhdessä sen eteen töitä. Muusikot kommunikoivat musiikin avulla yhteisellä kielellä, jonka kaikki ymmärtävät. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiat ymmärrettäisiin täysin samalla tavalla, vaan olennaista on yhteinen ymmärrys ja suunta siitä, minne ollaan menossa, kuten Senge (1994) toteaa. Kun orkesterilla on yhteinen ymmärrys soitosta ja kaikki tekevät oman osansa, niin ryhmä toimii saumattomasti yhteen. Tällöin tukemalla toisten ideoita ja jakamalla uusia ideoita musiikkia kehitetään yhdessä improvisoiden. (Furu 2013; Bernstein & Barret 2011) Yhteistoiminnan avulla kunnassakin voidaan saada hyötyä yhdessä toimimisesta, sillä yhdessä kehittäen ja oppien voidaan keksiä uusia oivalluksia kunnan toiminnan kehittämisen tueksi.

Lisäksi jazzorkesterin toiminnassa tärkeää on, että yksilöt pääsevät näyttämään taitojaan ja osaamistaan ryhmässä, mutteivat lähde itsekseen sooloilemaan. Tällöin yksilöt pääsevät näyttämään omat erityisosaamisensa ja -taitonsa, mutta kuitenkin huomioimalla yhteisen suunnan ja strategian. (Furu 2013; Bernstein & Barret 2011). Samalla tavoin yksilön osaamista ja oppimista pitäisi tukea kunnassa kannustamalla ja ohjaamalla häntä kehittämään osaamistaan siten, että niistä on hyötyä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Siten johtamisen tulisi antaa yksilölle tilaa ja mahdollisuuksia osaamisensa ja oppimisensa kehittymiseen, kuten aiemmassa 5.5 luvussa todettiin.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia tutkimuksen luotettavuuden ja oikeellisuuden arvioinnin näkökulmasta sekä ottaen huomioon oppivan organisaation idean sopivuus kuntaorganisaatioon. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita ja pohditaan tutkittavan aiheen ja tutkimuskysymyksen muotoutumista tutkimuksessa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi

Tämä tutkimus antaa yhden näkökulman tutkia osaamisen kehittämistä ja johtamista kunnassa. Aihetta voidaan tutkia myös toisen tutkimusmetodin, teorian tai kunnan näkökulmasta, jolloin tutkimustulokset voivat olla täysin erilaiset. On myös huomioitava, että osa haastateltavista esimiehistä ja kunnan johtohenkilöistä olivat olleet vasta muutamia kuukausia nykyisessä työssään haastatteluhetkellä, jolloin heidän tietojansa ja näkemyksiänsä Hollolan kunnan osaamisen kehittämisen ja johtamisen tilasta tulee arvioida kriittisesti. Täten haastateltavien kommentteja ei voida pitää toisiinsa nähden yhdenvertaisina, vaan on todennäköistä, että toisille haastateltaville on pitkän työkokemuksen aikana kertynyt enemmän tietoa kunnan tilasta ja toimintatavoista kuin toisille haastateltaville. Tutkimuksesta rajautui pois myös yksi kunnan palvelualueista. Tästä syystä tulee kiinnittää huomiota siihen, että tutkimus tarkastelee aihetta vain kunnan kahden palvelualueen näkökulmasta eikä tällöin välttämättä anna kokonaiskuvaa kunnan toimintatavoista. Neljäs huomio koskee haastattelutilanteessa kysyttyjä kysymyksiä. Aiheen ollessa haastateltaville melko vieras, on mahdollista, että kysymyksien selventämisestä huolimatta kaikki haastateltavat eivät olleet ymmärtäneet kysyttyjä kysymyksiä tutkimuksessa halutulla tavalla.

6.2 Oppivan organisaation idean sopivuus kuntaorganisaatioon

Kuten aikaisemmin on tuotu esille, oppivan organisaation ideaa on sovellettu suurimmaksi osaksi kaupallisessa kontekstissa ja yksityisissä yrityksissä, joiden toimintaa kuvaa taloudellinen voiton tuottaminen ja kilpailu markkinoilla. Ei voida siten kiistää, etteivät oppivan organisaation ideat olisi helpoiten sovellettavissa kaupallisiin organisaatioihin. Ajatustani tukevat Sheaff ja Pilgrim (2006), jotka tutkivat oppivan organisaation idean soveltuvuutta brittiläiseen julkiseen terveydenhoitojärjestelmän organisaatioihin (The National Health Service, NHS). He tulivat

tutkimuksessaan siihen päätelmään, että oppivan organisaation ideaa on haastavaa soveltaa kokonaisuudessaan julkiseen terveydenhoitojärjestelmään sen poliittisen toiminnan luonteen takia, mutta siitä voi saada ideoita organisaation oppimisen tueksi. Tämä johtui ennen kaikkea siitä paradoksista, että oppimiseen kehotettiin, tutkimuksen mukaan ”ei liikaa eikä liian paljon” eli sen verran kuin ne eivät haastaneet nykyisiä poliittisia normeja. He olivatkin sitä mieltä, että julkisen sektorin johtajien tulisi voida soveltaa vapaasti sitä kaikkea tietoa ja oppia toiminnan kehittämiseen, mitä he ovat oppineet nykyisen politiikan todistuspohjasta, paikallisista kokemuksista ja sen vaikutuksista täytäntöönpanoon. (Sheaff & Pilgrim 2006)

Kuitenkin näen, että oppivan organisaation kautta voidaan saada paljon uusia näkökulmia myös kuntaorganisaation osaamisen kehittämiseen. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa tapa oppia, jolloin on tärkeää, että oppivan organisaation ideoita sovelletaan organisaatiokohtaisesti (Helleloid & Simonin 1994, 216–217). On myös huomioitava, ettei mikään organisaatio tule oppivaksi organisaatioksi hetkessä, vaan se vie aikaa (Kurkela ym. 2016; Senge 2003). Olennaista on se, ettei alun perin yksityisille yrityksille luotuja malleja otettaisi sellaisenaan käyttöön Hollolassa tai missään muussakaan kuntaorganisaatiossa, vaan niiden tulisi muotoutua dialogin ja yhteisen pohdinnan pohjalta, kuten esimerkiksi Buhanist ym. (2010) olivat tutkimuksessaan huomanneet. Myös Ahokallio-Leppälä (2016) totesi osaamisen kehittämisestä ammattikorkeakoulukontekstissa, ettei malleja tulisi ottaa käyttöön sellaisenaan, vaan muokata niitä omaan organisaatioon sopiviksi (vrt. Ahokallio-Leppälä 2016, 105). Oppivan organisaation teoria on usein saanut kritiikkiä siitä, että se on liian ideaalinen ja vaikeasti sovellettavissa käytäntöön (Poell ym. 1997; Fielding 2001). Tästä huolimatta näen, että oppivan organisaation ideat ja mallit antavat paljon uusia näkökulmia toiminnan kehittämisen tueksi, kuten myös Kerka (1995) ja Viitala (2005) näkevät.

Oppivan organisaation näkökulma osaamisen kehittämiseen saattaa olla entistä tärkeämpi vallitsevassa maailmantilanteessa, sillä muutokset muokkaavat kuntien toimintaympäristöä jatkuvasti. Tämän on esimerkiksi näyttänyt koronavirus -tilanne, jossa korona on muokannut taloutta ja ihmisten elämää täysin toisenlaiseksi. Kunnat ovat olleet tilanteessa koetuksella sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Kuitenkin esimerkkejä nopeasta toimintaympäristön muutokseen reagoinnista on tullut esille myös kuntakentällä. Esimerkiksi Vantaan kaupungissa perustettiin vallitsevan tilanteen takia resurssikeskus, jonka tarkoituksena on siirtää poikkeusolojen takia työttömäksi jääneitä uusiin tehtäviin, jolloin voidaan välttyä lomautuksilta.

(Vantaan kaupunki 2020) Näen, että Vantaan toiminta on hyvä esimerkki siitä, miten kunta voi kehittää osaamistaan oppimalla nopeassakin toimintaympäristön muutoksessa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomioita osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen yhdessä kunnassa esimies- ja johtotason henkilöiden huomioiden perusteella. Tutkimuksessa on oppivan organisaation teorian avulla pyritty muodostamaan alustavaa teoriaa osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kunnassa, jolloin aihe tarvitsee lisätutkimusta. Näin ollen aihetta olisi tärkeää tutkia suuremmalla otoksella, missä voitaisiin testata tämän tutkimuksen kautta tehtyjä päätelmiä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia osaamisen johtamisen ja kehittämisen käsitettä. Käsitteen ollessa hyvin moniulotteinen, olisi mielenkiintoista tutkia millä tavalla se ymmärretään laajemmin kunnissa, ja vastaako se käytännön osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöjä. Kolmanneksi aihetta olisi mielenkiintoista tutkia organisaatiossa, jossa osaamista kehitetään oppimalla. Onko se tällöin vaikuttanut toimintaympäristön muutoksessa paremmin selviämiseen, miten osaamista käytännössä kehitetään oppimalla, ja millä tavalla oppimista mahdollistetaan käytännön työssä?

6.4 Tutkimuskysymyksen muotoutuminen

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykytilan ja haasteiden kartoittaminen Hollolassa antoi alkusysäyksen tälle tutkimukselle. Koska haastatteluvaiheessa en vielä tiennyt täysin, mikä tutkimuksessa on olennaista, antoi se vapautta tutkimuskysymyksen pohdinnalle. Tutkimuskysymys muokkaantui haastatteluaineiston havaintojen ja ajankohtaisten huomioiden perusteella, ja lopulta päädyin tutkimaan aihetta oppivan organisaation näkökulmasta. Oivallukseni tutkia aihetta tästä näkökulmasta lähti liikkeelle siitä havainnosta, että haastateltavat toivoivat systemaattisuutta ja yhtenäisyyttä osaamisen kehittämisen ja johtamisen koordinointiin kunnassa. Toisaalta vapautta ja itsenäisyyttä ideoida ja toteuttaa osaamisen kehittämistä ja johtamista omalla tavallaan pidettiin hyvänä. Koen, että oppivan organisaation teoria vastaa juuri tähän kysymykseen, sillä olennaisinta siinä on yhteinen suunta ja ymmärrys, eli kyse on haastateltavien toivomasta yhtenäisyydestä. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin aikaisemmin, yhteinen suunta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien tulisi tehdä asioita täysin samanlaisena, vaan itseään voi toteuttaa itsenäisesti yhteisessä ymmärryksessä. Tarkoitukseni on siten tämän tutkimuksen avulla antaa uusia näkökulmia osaamisen johtamisen ja kehittämisen pohdinnalle

kunnassa. Näen, että yhteisellä ymmärryksellä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä voidaan selviytyä myös paremmin toimintaympäristön muutoksessa.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä: ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis 2127.

Airaksinen, J. (2017). Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M., (toim.) *Tulevaisuuden kunta* (s. 170–187). Helsinki: Kuntaliitto.

Airaksinen J., Nyholm I., Jäntti A. (2011). Kuntahallinnon uudelleenorganisoinnin vaikutukset kuntajohtamiseen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39 (2), 136–157.

Alexander, J. (2006). The Challenge of Complexity. Teoksessa Hesselbein, F. & Goldsmith, M., (toim.) The leader of the future 2 visions, strategies, and practices for the new era. San Francisco: Jossey-Bass.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*. 38 (6), 811–829. https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1111/1467-6486.00260

Argyris, C. (1993). Education for leading-learning. *Organizational Dynamics*. 21 (3), 5–17. doi:10.1016/0090-2616(93)90067-B

Argyris, C. (1992). On Organizational Learning. Cambridge: Blackwell.

Bakker, J. I. (2019). Grounded Theory Methodology and Grounded Theory Method: Introduction to the Special Issue. *Sociological Focus*. 52 (2), 91–106. https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1080/00380237.2019.1550592

Baumard, P. (1999). Tacit knowledge in organizations. London: SAGE.

Beer, M. (2011). Developing an effective organization: intervention, method, empirical evidence, and theory. Teoksessa Pasmore, W. A., Woodman, R. W. and Shani, A. B. (toim.) *Research in Organizational Change and Development* (s. 1-54). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Bernstein, E. S. & Barrett, F. J. (2011). Strategic change and the jazz mindset: exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation. Teoksessa Pasmore, W. A., Woodman, R. W. and Shani, A. B. (toim.) *Research in Organizational Change and Development* (s. 55-90). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Buhanist, P., Hakala, L., Haramo, E., Kallio, K., Kantola, K., Kostamo, T. & Talja, H. (2011). Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa. Visiot ja käytäntö. Espoo: VTT Tiedotteita – Research Notes 2585.

Da Cruz, N. F., Rode, P. & Mcquarrie, M. (2019). New urban governance: A review of current themes and future priorities. *Journal of Urban Affairs*, 41 (1), 1–19. https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1080/07352166.2018.1499416

Donaldson, L. (2001). The Contingence Theory of Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.

DeFries, R. and Nagendra, H. (2017). Ecosystem management as a wicked problem. *Science*, 356 (6335), 265–270. doi:10.1126/science.aal1950

CGI (2020). Työn murros Suomessa: Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020 (ePub-versio).

Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2008). Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory. Los Angeles: SAGE.

Fielding, M. (2001). Learning Organisation or Learning Community? A Critique of Senge. *Philosophy of Management*, 1 (2), 17–29. doi:10.5840/pom20011211

Furu, P. (2013). Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Glaser, B. G. (1998). Doing Grounded Theory: Issues and Discussions. Mill Valley: Sociology Press.

Goulding, C. (2002). Grounded theory a practical guide for management, business and market researchers. London: SAGE.

Hallitusohjelma (2019). Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto.

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. (2008). Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta* (s. 203–220). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helleloid D. & Simonin B. (1994). Organizational Learning and Firm's Core Competence. Teoksessa Hamel G. & Heene A., (toim.) *Competence-based competition* (s. 213–239). Chichester: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1996). Tutki ja Kirjoita (13., osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Høyrup, S. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. Journal of Workplace Learning, 16 (8), 442–454. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1108/13665620410566414

Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Acta Universitatis Lappeenrantaesis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Jalava, U. & Vikman, A. (2003). Työ ja oppiminen yrityksissä: ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

Johnson, J. R. (1998). Embracing change: a leadership model for the learning organisation. *International Journal of Training and Development*, 2 (2), 141–150. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/1468-2419.00042

Juuti, P. (2008). Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta* (s. 221–234). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kerka, S. (1995). The Learning Organization. Myths and Realities. Columbus, Ohio: Eric Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.

Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Keva (2016). Kuntien ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2016-2035. Helsinki.

Kolb, D. A. (2014). Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development (2. painos). New Jersey: Pearson Education.

Kouzes J. & Posner B. (2006). It's Not Just the Leader's Vision. Teoksessa Hesselbein, F. & Goldsmith, M., (toim.) *The leader of the future 2 visions, strategies, and practices for the new era* (s. 207–212). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuntalaki (410/2015). Annettu 10.4.2015. Viitattu 9.1.2020. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp448229040.

Kurtti, J. (2012). *Hiljainen tieto ja työssä oppiminen: edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1192.

Kuntatyönantajat (2014). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Helsinki: Kuntaliittopalvelut.

Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016). Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana. Loppuraportti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Laine, P. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Otala, L. (2008a). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. (2008b). Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Paloniemi, S. (2008). Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta* (s. 255–274). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Pedler, M., Burgoyne J. & Boydell T. (1991). The learning company: a strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill.

Poell, R. F., Tijmensen, E. & Krogt, F.J. (1997). Can learning projects help to develop a learning organisation? Lifelong Learning in Europe. 2. 67-75. https://www.researchgate.net/publication/312072423_Can_learning_projects_help_to_develop_a_learning_organisation.

Pohjalainen, M. (2013). *Hiljainen tieto kirjastonhoitajien työssä: asiakaspalvelukertomusten tarkastelua*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2167.

Raami, A. (2020). Intuitio3 (ePub-versio). Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen (1. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.

Sarala, U. (2000) Toiveista totta: työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.

Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4 (1), 5–32. doi: 10.1002/hrdq.3920040103

Senge, M. P. (1994). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. United States of America: Currence Doubleday.

Senge, P. M. (2003). Taking Personal Change Seriously: The Impact of 'Organizational Learning' on Management Practice. *The Academy of Management Executive*, 17 (2), 47–50. doi: 10.5465/AME.2003.10025191

Senge, P. M. (2006). Systems citizenship: The leadership mandate for this millennium. *Leader to Leader*, 2006 (41), 21–26. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1002/ltl.186

Sheaff, R. & Pilgrim, D. (2006). Can learning organizations survive in the newer NHS? *Implementation Science*, 1, 1–11. doi: 10.1186/1748-5908-1-27

Sherwood, G., Horton-Deutsch, S., & Batchelor, R. (2015). Reflective organizations: on the front lines of QSEN & reflective practice implementation. Indianapolis: Sigma Theta Tau International.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2017). Intelligent Public Organisations. *Public Organization Review*, 17 (2), 195–209. doi: 10.1007/s11115-015-0331-1

Sydänmaanlakka, P. (2001) Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tattari, A. (2007). Oppiva organisaatio universaalina ideaalimallina: toimivia käytäntöjä Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Kunnallispolitiikka. http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16685

Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 534.

Varis, K. (2012). *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: Case-tutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 116.

Viitala, R., Hakonen A. & Arpiainen S. (toim.) (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Kuntaliiton julkaisuja. Suomen kuntaliitto.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (3. painos). Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset lähteet:

Hollolan kunta (2019). Avoimet työpaikat kunnassa. Haettu osoitteesta https://www.hollola.fi/avoimet-tyopaikat-kunnassa, 12.11.2019.

Hollolan kunta, kuntastrategia blogi (2017). Hollolan visio: paras ja juureva kunta. Haettu osoitteesta https://www.hollola.fi/hollolan-visio-paras-ja-juureva-kunta, 6.2.2020.

Hollolan kunnan strategia 2018-2021 (2019). Haettu osoitteesta https://www.hollola.fi/library/files/5b04206cc910582cf50015c5/kuntastrategia_2018-2021.pdf, 7.11.2019.

Hollolan kunnan hallintosääntö (2019). Hollolan kunta. Haettu osoitteesta: https://www.hollola.fi/library/files/5a634056c91058359d00035c/Hallintosaanto.pdf, 29.4.2020.

OECD (2020). Continuous learning in Working life in Finland. Haettu osoitteesta: https://www.oecd-ilibrary.org//sites/2ffcffe6-en/1/1/1/index.html?itemId=/content/publication/2ffcffe6-en&_csp_=46e1e4785a276963426792140c5707f5&itemIGO=oecd&itemContentType=book#, 24.2.2020.

OP toimisto -podcast (2020a). Tarvitaanko johtajia tulevaisuuden työelämässä, jossa asiantuntijat johtavat itseään? 24.2.2020. kuunneltu 25.2.2020 Spotify.

OP toimisto -podcast (2020b). Kun jatkuva oppiminen nousee trendiksi, miten käy muutosvastaisten työntekijöiden? 3.2.2020. Kuunneltu 21.4.2020 Spotify.

Talouselämä (2020). Niin kiire, ettei ehdi oppia? – Nykytyöelämän ja oppimisen kolme paradoksia. Haettu osoitteesta https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/vtt/niin-kiire-ettei-ehdi-oppia-nykytyoelaman-ja-oppimisen-kolme-paradoksia/89d7e36b-313a-4f7b-85ab-ae399842312d, 6.2.2020.

Tilastokeskus (2018). Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-5137. 2018. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.2.2020]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html

Vantaan kaupunki (2020). Ripeää resurssien siirtoa Vantaalla. Haettu osoitteesta https://www.vantaa.fi/uutisia/korona/101/1/150185, 20.4.2020.

LIITTEET

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Tausta:

- nimi, titteli, kuinka paljon alaisia, taustaa, yleistä, mitä haluaa kertoa itsestään (kuinka kauan toiminut tehtävässä ja mitä ennen sitä)

Kuntasektorin kehitys yleisesti (johdatus aiheeseen):

- Miten arvioit osaamisen tarpeiden muuttuvan tulevina vuosina kuntasektorilla?
- Mitkä ovat isoimpia muutostekijöitä kuntasektorilla tulevaisuudessa? Miten ne vaikuttavat osaamistarpeisiin ja rekrytointiin?

Tilanteen kartoitus, nykytila:

- Miten ymmärrät, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan?
- Miten osaamista tällä hetkellä kehitetään ja johdetaan Hollolassa?
- Miten tietoa kerätään osaamisvajeista ja siitä, mitä osaamista meillä on jo etuudestaan?
- Miten jo olemassa olevaa ja poistuvaa tietoa kerätään ja hyödynnetään Hollolassa, kun henkilöstöä esimerkiksi eläköityy ja poistuu organisaatiosta?
- Millä tavalla kunnan strategiset linjaukset näkyvät osaamisen kehittämisessä?

Osaamisen haasteet suhteessa uuden osaamisen rekrytointiin:

- Miten arvioit kunnan rekrytointia ottaen huomioon osaamisen haasteet?
- Miten kunnan strategiset linjaukset näkyvät rekrytoinnissa tällä hetkellä?

Kehityskeskustelut:

- Miten arvioit kehityskeskusteluiden merkitystä osaamisen kehittämiseen?

Toiveet osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen Hollolassa:

- Miten toivoisit osaamisen johtamista kehitettävän Hollolassa?
- Näetkö siinä jotain suuria haasteita?