

Keijo Heikkilä

OSAAMISEN JOHTAMISEN

TILA JA JOHTAJUUS

ASiantuntija-

organisaatioissa -

tapauksena

Tiehallinnon hankinta

ja suunnittelu

Pro gradu- tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2009

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Osaamisen johtamisen tila ja johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa - tapauksena
Tiehallinnon hankinta ja suunnittelu

Tekijä: Keijo Heikkilä

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 102+liitesivu

Vuosi: 2009

Tiivistelmä:

Yhteiskunnallinen muutos on jatkuva trendi, joka muuttaa myös julkishallinnon toimintaa. Kun toimintaympäristö muuttuu, on myös toimijoiden muututtava. Organisaatioiden toiminnan menestymisen ratkaisee hyvin pitkälle henkilöstön osaaminen. Siksi osaamisen johtaminen nousee erityisen tärkeäksi muutostilanteessa. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa osaamisen johtamiseen suuria haasteita. Eläkkeelle siirtyvän henkilöstön hiljainen tieto tulee saada siirrettyä organisaation muille henkilöille. Valtion tuottavuusohjelman tavoitteiden kautta henkilöstömäärää pienenee koko julkishallinnossa, mutta julkishallinnon tehtävät eivät vähene samassa suhteessa. Se muuttaa organisaatioiden toimintatapaa ja osaamista. Monet julkishallinnon organisaatiot vastaavat tähän haasteeseen ulkoistamalla toimintaa ja hankkimalla aiemmin virkamiestyönä tehtyä työtä ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta.

Tutkielmani aihe käsittelee osaamisen johtamisen ja johtajuuden tilaa kohdeorganisaatiossa, Tiehallinnossa. Kohdeorganisaatiossa on toteutettu laajamittainen tuotannollisten toimintojen ulkoistaminen luopumalla kokonaan tuotannollisesta toiminnasta. Osaamistarve on muuttunut voimakkaasti tuotannollisesta toiminnasta luopumisen jälkeen. Henkilöstömäärän supistuessa edelleen, korvataan sitä ulkopuolisten hankintapalvelukonsulttien käytöllä. Tämä tulee jatkossa muuttamaan osaamista ja tuo asiantuntijoille uusia osaamistarpeita. Asiantuntijatyöhön tulee osaamisalueen laajentumista ja samalla syväosaaminen vähenee.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten asiantuntijoiden osaamisesta on huolehdittu ja minkälainen osaamisen johtamisen tila on. Samoin tarkoituksena on selvittää uusien toimintatapojen vaikutusta osaamiseen ja osaamistarpeisiin. Tarkoitus on myös tarkastella tulevaisuuden haasteita ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna, jossa on haastateltu kuutta kohdeorganisaation esimiestä.

Tutkimuksen tuloksena asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä ja ammattitaidon ylläpitämisessä nousi keskeiseen rooliin Tiehallinnon asiantuntijaverkostot. Niillä on hyvin keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja yhtenäisten toimintatapojen muodostamisessa. Osaamisen kehittämisen ongelmana tutkimuksen tulosten mukaan on osaamistarpeen määrittämättömyys. Tiehallinnon tarvitsema ydinosaaminen on tulosten mukaan vielä määrittämättä. Tuloksista voi nähdä, että Tiehallinnon toimintatavan muutos on tuonut ja tuo edelleen uusia osaamisalueita. Muutoksen vaikutukset on haastattelujen perusteella tiedostettu.

Avainsanat: johtaminen, muutosjohtaminen, osaaminen, hiljainen tieto, haastattelututkimus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	3
1.2 Tutkimuksen tehtävät	6
1.3 Tutkimuksen rakenne	7
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN	8
2.1 Osaamisen johtamisen taustaa	8
2.1.1 Osaamisen johtamisen käsitteistö	8
2.1.2 Osaamisen ja oppimisen muutos	9
2.2 Osaaminen ja oppiminen organisaatiossa	12
2.2.1 Osaaminen ja oppiminen organisaatiotoiminnassa	12
2.2.2 Osaamisen ja oppimisen johtaminen	17
2.2.3 Hiljainen tieto osaamisen johtamisen haasteena	21
2.3 Osaamisen johtamisen tehtävät	23
2.4 Yhteenveto osaamisen johtamisesta	29
3 UUSIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN	31
3.1 Hallinnollisen ajattelun kehittyminen 1990-luvulla	32
3.2 Johtajuus muutoksessa	34
3.3 Osaamisen johtajan roolit	40
3.4 Johtajuusosaaminen muutoksessa	43
3.5 Älykäs organisaatio ja johtaminen	44
3.6 Johtamisen osaamispuu ja älykäs johtaminen käytännössä	50
3.7 Yhteenveto uusista näkökulmista	56
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	59
4.1 Tutkimusmenetelmät	59
4.2 Tutkimuksen toteutus	60
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	62

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
5.1 Ammatillisen osaamisen johtaminen	64
5.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja uudet näkökulmat	71
5.3 Ammatillisen osaamisen haasteet tulevaisuudessa	78
5.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	86
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	88
LÄHTEET	94
LIITTEET	100

1 JOHDANTO

Yhteiskunnallinen muutos tuo uusia osaamiseen liittyviä haasteita koko julkishallinnolle niin valtiosektorilla kuin kuntasektorillakin. Koko julkishallinnon rakenteen pienentämistavoite ja tehokkuustavoitteet väistämättä aiheuttavat julkishallinnon henkilöstön määrän pienenemisen. Tehokkuuden lisäämisen kautta haetaan entistä tehokkaampia organisaatioita, jotka tulevat toimeen pienemmällä henkilöstömäärällä.

Suomalaista julkista hallintoa on uudistettu ja haettu tehokkuutta. Yksi näkyvä johtamiseen liittyvä muutos on New Public Management, uusi julkinen johtaminen. Sen mukaan hallintoa on uudistettu 1990-luvulta alkaen ja se on tuonut julkiselle sektorille liikelaitokset ja yhtiöittämiset. Merkittävä johtamiseen liittyvä uudistus oli tulosohjauksen käyttöönotto. Tulosjohtamisen asema näyttää vakiintuneen, vaikka muistakin ohjausmuodoista on keskusteltu tarjoamatta sille kuitenkaan todellista haastajaa (Viinamäki & Salminen 2008, 78). (Temmes 2006, 20.)

Valtion hallinnon uudistamishanke on ollut vireillä varsin pitkään. Jo vuonna 1960 valtioneuvosto teki päätöksen hallinnollisten asioiden toimivallan siirtämisestä alimmalle sellaiselle viranomaiselle, jolla on riittävä pätevyys ja asiallisesti ja alueellisesti riittävän laaja näkemys asioiden ratkaisemiseen. Sen jälkeen hallinnon hajauttaminen on sisällynyt kaikkiin valtioneuvoston päättämiin keskushallinnon kehittämislinjauksiin. Tavoitteena on ollut keskushallinnon uudistamisessa siirtää ministeriöiltä toimeenpanotehtäviä alemmalle tasolle. Samalla tavoitteena on ollut saada ministeriöistä tehokkaita ja pieniä poliittisen päätöksenteon valmisteluun ja sen alaisten hallintojen ohjaukseen keskittyviä yksiköitä. (Valtiovarainministeriö 2008a, 65,68.)

Pohjoismaisessa vertailevassa tutkimuksessa todetaan, että aluehallinnon ohjaus ja valvonta ovat hyvin samankaltaiset kaikissa pohjoismaissa. Ohjauksen ja valvonnan tehtävänä on taata julkisen sektorin toiminnan tehokkuus ja laatu sekä vaikuttavuus. Pääasiassa nämä hoidetaan tulosohjauksen kautta tulossopimuksilla. Poikkeuksen pohjoismaisessa aluehallinnon ohjauksessa tekee Suomi siinä, että aluetason ohjauksesta vastaa pääsääntöisesti ministeriö.

Muissa pohjoismaissa tämä on hoidettu vahvan asiantuntijaviraston kautta. (Viinamäki & Salminen 2008, 10-11.)

Monissa organisaatioissa tehokkuuden kautta saavutetaankin säästöjä järkevämmän toiminnan kautta. Kun koko yhteiskuntarakenteessa on suuret ikäluokat siirtymässä eläkkeelle ja samanaikaisesti uudet ikäluokat pienevät, tuo se ongelmia työvoiman saannin suhteen. Tässä suhteessa julkishallinto ei voi ylläpitää nykyistä henkilöstömäärää, koska työvoimaa ei riitä kaikille sektoreille entiseen tapaan. Julkishallinto supistaa omaa organisaatiotaan eläkkeelle siirtymisien kautta, uusia rekrytointeja tehdään hyvin harkiten.

Eläköityminen ratkaisee hyvin pitkälle supistamistarpeet koko julkishallinnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että supistamista ei jouduta tekemään irtisanomisten kautta. Ongelmana on miten lähes kaikki entiset työt voidaan hoitaa supistuvalla organisaatiolla. Kun henkilömäärän tavoitetila on saavutettu, ei sillä asiaintuntijamäärällä voida hoitaa kaikkia tehtäviä. Monet julkishallinnon organisaatiot ovat hakeneet ratkaisua tähän ostamalla ennen itse tuotettuja palveluita yksityisiltä palveluiden tuottajilta.

Julkisen hallinto uudistuu perusteellisesti seuraavan vuoden aikana, erilaisia uudistushankkeita on menossa useita. Uudistukseen tähtääviä kehittämisprojekteja on menossa niin hallinnonalojen ylittävinä kuin sektorikohtaisinakin (Hiironiemi 2008, 3). Aluehallinnon uudistaminen on mittavin vuosikymmeniin toteutettava kehittämisprojekti, samanaikaisesti on menossa muita kehittämishankkeita poikkeuksellisen paljon (Nousiainen 2008, 13). Aluehallinnon uudistamisessa kohtaa useita vahvoja työ- ja johtamiskulttuureja ja erilaista osaamista, jotka on yhdistettävä yhdeksi toimintatavaksi (Hermunen 2008).

Tärkein tämän hallituskauden hallinnon uudistamisprojekti on aluehallinnon uudistaminen. Siinä yhdistetään ja myös eriytetään nykyisiä hallintoviranomaisia siten, että kuudesta virastosta tulee kaksi virastoa vuoden 2010 alussa. Kysymys on todella mittavasta hallinnon uudistamisesta. Uudistuksella haetaan Hiironiemen (2008, 13) mukaan ennen kaikkea strategista synergiaetua, jossa painotetaan poikkihallinnollisuutta ja alueiden omaa asiantuntemusta. (Nousiainen 2008, 13.)

Valtionhallinnon tuottavuusohjelma tähtää työvoiman tehokkaaseen käyttöön ja niukkenevan työvoiman tasaiseen jakaantumiseen julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin välillä. Ellei tuottavuusohjelman kautta saada työvoimaa jakaantumaan tasaisemmin, jää yksityiselle sektorille aiempaa vähemmän työvoimaa ja se voi ajaa yksityistä sektoria siirtämään toimintojansa ulkomaille (Mäkinen 2009, 10). Valtion työvoiman vähentäminen tukee työvoiman parempaa riittävyyttä. Tuottavuusohjelman kautta valtion työntekijöiden poistuma on noin kolmannes, mikä tarkoittaa kahden uuden henkilön palkkaamista kolmen eläkkeelle siirtyvän tilalle. (Nousiainen 2009, 10.)

Yhtenä haasteena julkishallinnossa on nähtävissä kilpailu osaajista. Kun hallinnon henkilöstö vähenee, on entistä tärkeämpää saada pidettyä se organisaatiossa. Hyvistä osaajista käydään kilpailua eri julkishallinnon sektoreiden välillä, mutta myös yksityisen sektorin kanssa. Boudreau & Ramstad (2008, 40) kuvaavat osaajista käytävää kilpailua taisteluksi osaajista. Heidän mukaan organisaatioilla on tarve pystyä houkuttelemaan, kehittämään ja säilyttämään tarvittavat osaajat organisaatiossa. He korostavat sitä, että menestymisen kannalta osaamisvoimavara on ratkaisevan tärkeää ja sen saaminen on yhä rajoitetumpaa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Julkishallinnon organisaatioissa eletään voimakkaiden muutosten aikaa. Aluehallintouudistus vuoden 2010 alussa muuttaa kokonaan valtion aluehallinnon organisaatioita. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla tapahtuu lisäksi kolmen liikenneväyliä hallinnoivan viraston, Tiehallinnon, Ratahallintokeskuksen ja Merenkululaitoksen, yhdistyminen uudeksi Liikennevirastoksi. Tiehallinnon aluehallintoa kohtaa samanaikaisesti vuoden 2010 alussa Tiehallinnon muuttuminen valtakunnan tasolla osaksi Liikennevirastoa ja aluetasolla muuttuminen osaksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta, ELY:ä. Tässä opinnäytetyössä tapausesimerkkinä on Tiehallintovirasto ja sen hankinta- ja suunnitteluprosessit, joista pääpainotus on hankintaprosessissa.

Aluehallinnon uudistushanke tarjoaa henkilöstölle entistä laajempia mahdollisuuksia urasuunnitteluun ja osaamisen hyödyntämiseen. Tämä motivoi henkilöstöä kehittämään edelleen osaamistaan ja laajentamaan sitä. Johtamisen kannalta muutos tuo osaamisen

hyödyntämiseen liittyviä haasteita, kaikki osaaminen tulisi ottaa käyttöön. Osaamisen johtamisesta päättäminen on yksi tärkeistä kysymyksistä uuteen organisaation valmistauduttaessa, miten osaamisen johtamisesta huolehditaan ja miten osaamisen siirrosta huolehditaan. Siinä keskustelussa on päätettävä mitä osaamista hankitaan oman organisaation kautta ja mitä ostetaan ulkoa. Samoin on mietittävä mitä osaamista voidaan hankkia verkottamalla toisten organisaatioiden kanssa. (Hermunen 2008.)

Viime vuosikymmenen aikana on tapahtunut suuria muutoksia Tiehallinnon organisaatiossa. Tiehallintoa edeltävän organisaation, Tielaitoksen, osalta tehtiin päätös organisaation jakamisesta. Silloinen Tielaitos jaettiin Tiehallintovirastoksi ja Tieliikelaitokseksi. Molemmat organisaatiot toimivat itsenäisenä erillään toisistaan Liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa. Laki Tiehallinnosta annettiin 16.6.2000 (568/2000) ja se tuli voimaan 1.1.2001. Samanaikaisesti annettiin myös laki Tieliikelaitoksesta (569/2000). Tieliikelaitos on myöhemmin muuttunut valtionyhtiö Destia Oy:ksi. Tässä tutkielmassa ei käsitellä Tieliikelaitosta eikä Destia Oy:tä.

Tiehallinto on toiminut vuoden 2001 alusta lähtien. Tämän muutoksen jälkeen kaikesta tuotannollisesta toiminnasta luovuttiin ja Tiehallintovirastosta tuli asiantuntijaorganisaatio, joka ostaa kaikki tuotannolliset työt ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Tiehallinnosta säädetyn lain mukaisesti ”Tiehallinto vastaa maanteiden tienpidosta. Sen tehtävänä on hallinnoida, ylläpitää ja kehittää koko maassa maanteitä ja niiden liikenneoloja sekä tieliikenteen palveluja osana liikennejärjestelmää.” Tätä lopullista eriytymistä tuotannollisista toiminnoista edelsi vaihe, jossa toimittiin sisäisenä tilaaja-tuottajana.

Tiehallintovirastossa on koettu osaamiseen liittyviä muutoksia tuotannollisten toimintojen jäädessä pois. Tilaajatoimintojen osaaminen on ollut yksi osaamishaasteista. Pitkän tuotannollisen vaiheen vuoksi Tiehallintovirastoon jäi paljon osaamista sekä palveluiden tuottamisesta että niiden tilaamisesta. Suuri joukko näitä osaajia on siirtynyt eläkkeelle ja seuraavan neljän vuoden aikana poistuminen eläkkeelle on vieläkin suurempaa. Samaan aikaan valtionhallinnossa vähennetään virkamiesten määrää ja eläkkeelle siirtyvien tilalle voidaan palkata uutta työvoimaa huomattavasti vähemmän, kuin mitä poistuma on. Tässä on nähtävillä suuri vaara, että myös osaaminen siirtyy organisaatiosta pois.

Kun virkamiesten määrä vähenee, on aiemmin virkamiestyönä tehtävien töiden ostoa palveluidentuottajilta lisättävä. Tässä on vaarana Tiehallinnon oman osaamisen kapeneminen ja joutuminen pelkästään palveluiden tuottajien osaamisen varaan.

Oma kiinnostukseni tähän tutkimukseen lähtee siitä, että toimin itsekin asiantuntijana tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Organisaation muutokset ja toimintatapojen muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana ovat suurelta osin muuttaneet asiantuntijoiden roolia ja tehtäviä. Toimintatapa on muuttunut niin, että monia vanhoja osaamisalueita ei enää työssä tarvita. Niiden tilalle on tullut uusia osaamistarpeita ja osaamista on täytynyt kaikissa tehtävissä täydentää. Minun lähestymistapaani tässä tutkimuksessa on ohjannut kiinnostukseni osaamisen johtamisesta aikaisemmissä muutoksissa, miten siinä on onnistuttu. Toisena kiinnostuksen kohteena on tuleviin organisaatiomuutoksiin valmistautuminen ja miten oman organisaation asiantuntijoiden nykyisen osaamisen säilyminen varmistetaan. Tässä on suurena haasteena voimakas eläköityminen lähivuosina ja asiantuntijoiden määrän väheneminen sekä näiden seurauksena siirtyminen entistä enemmän hankintapalvelukonsulttien käyttöön oman organisaation virkamiestyön sijasta.

Tiehallintovirasto vastaa Suomen maanteiden tienpidosta. Koko maassa maanteitä on 78141 km ja maantiesilloja 14565. Lapin tiepiirin alueella maanteitä on 9083 km ja maantiesilloja 1318. Tienpitoon käytetään koko Tiehallinnossa rahaa perustienpidossa noin 648 M€ vuodessa, josta Lapin tiepiirin osuus on noin 49 M€ Kun mukaan otetaan kaikki moottoritiehankkeetkin, nousee kokonaisrahoitus noin 1120 miljoonaan euroon vuodessa. (Tiehallinto 2009.)

Tiehallinnon kehityksessä näkyy voimakkaasti henkilöstömäärän muutos. Vuonna 1970 silloisessa tie- ja vesirakennuslaitoksessa oli henkilöstöä vielä lähes 22000. Vuonna 1990 henkilöstömäärä oli puolittunut ja vuoden 1998 Tielaitoksen jakaantumisen aikaan henkilöstöä oli enää vajaat 6500 henkilöä. Tiehallintoviraston alussa vuonna 2001 henkilöstöä oli 1080, tällä hetkellä Tiehallintovirastossa työskentelee vakinaisessa virkasuhteessa enää vajaat 900 henkilöä. Henkilöstömäärän tavoite vuodelle 2013 on 730 henkilöä. Lapin

tiepiirissä on tällä hetkellä vakituisessa virkasuhteessa 56 henkilöä. (Tiehallinto 2008; Tiehallinto 2009.)

Koko Tiehallinnon henkilöstön keski-ikä on 51,1 vuotta, mikä on selvästi korkeampi kuin koko valtionhallinnon työntekijöiden keski-ikä 44 vuotta. Suurimman ikäryhmän muodostavat 60-64 vuotiaat, joita on 23 % henkilöstöstä. Koko valtionhallinnossa suurimman ikäryhmän muodostavat 45-49 vuotiaat. Yli 45-vuotiaita seniori-ikäisiä on Tiehallinnossa 76 %, kun koko valtionhallinnossa heitä on 49 %. Tiehallinnon henkilöstö on selvästi ikääntyneempää, kuin koko valtionhallinnon henkilöstö. (Tiehallinto 2008.)

Tiehallinnon henkilöstöstä 56 % on saanut teknillisen koulutuksen, mikä kuvastaa hyvin sen teknistä toimialaa. Sukupuolisuhteen menevät niin, että miehiä on 56 % ja naisia 46%. Teknisen koulutuksen saaneita naisia on suhteellisesti vähän, naisten osuus tuleekin toimistosuhteista ja muista kuin teknisistä asiantuntijaryhmistä. (Tiehallinto 2008.)

1.2 Tutkimuksen tehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Tiehallinnossa on huolehdittu asiantuntijoiden osaamisesta ja minkälainen osaamisen johtamisen tila on. Samoin tarkoituksena on selvittää uusien toimintatapojen vaikutusta osaamiseen ja osaamistarpeisiin. Yhtenä näkökulmana pyritään selvittämään osaamiseen liittyviä tulevaisuuden haasteita ja nykyisen hiljaisen tiedon siirtämistä.

Tutkimuskysymykset ovat:

Kysymys 1: Miten Tiehallinnon asiantuntijoiden ammatillista osaamista johdetaan?

Kysymys 2: Minkälaisia osaamisen johtamiseen liittyviä uusia näkökulmia Tiehallinnossa on?

Kysymys 3: Millaisia ovat ammatillisen osaamisen haasteet tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia temahaastattelulla, jossa kysymyksiä lähestyttiin kolmen pääteeman kautta. Jokainen teema oli jaettu 4-6 alakysymykseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu siten, että teoreettinen osa on käsitelty luvuissa kaksi ja kolme. Teoreettinen osuus muodostuu kahdesta teoriasta, osaamisen johtamisesta ja uusista näkökulmista johtamisessa. Luvuissa 4-6 on käsitelty tutkimuksen toteutusta, tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä.

Luku kaksi sisältää osaamisen johtamiseen liittyvää teoreettista tarkastelua. Siinä käsitellään osaamista ja oppimista organisaatiotasolla sekä henkilöstön tasolla. Tässä luvussa käsitellään osaamisen ja oppimisen johtamista sekä hiljaista tietoa johtamisen haasteena. Yhtenä osana käsitellään osaamisen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Luvussa kolme esitellään uusia näkökulmia johtamiseen. Siinä käsitellään koko hallinnollisen ajattelun muutosta ja sen vaikutuksia johtamiseen. Suurena haasteena siinä tuodaan esille johtajuusosaamiseen liittyviä muutoksia. Yhtenä johtamisen mallina esitellään älykästä organisaatiota ja älykästä johtamista.

Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät esitellään luvussa neljä. Siinä selostetaan alussa tutkimusmenetelmään liittyviä valintoja ja teorioita. Seuraavaksi esitellään miten tutkimus on tehty ja lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia esitellään luvussa viisi. Siinä tuloksia käsitellään haastattelujen perusteella jaettuna kolmeen teemaan. Tässä luvussa haastattelujen vastauksia vertaillaan teoriaan. Tekstiin on otettu mukaan myös suoria lainauksia haastatteluista. Luvussa 6 esitellään koko tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Siinä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

2.1 Osaamisen johtamisen taustaa

2.1.1 Osaamisen johtamisen käsitteistö

Osaamisen johtamisen käsitteistöön kuuluu laaja kirjo johtamisen termistöä, jotka liittyvät oppimiseen ja organisaation kehittymiseen. Viitala (2006, 38) määrittelee osaamisen johtamisen olevan systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamista voi ajatella yleisotsikkona, eräänlaisena sateenvarjona, koko laajalle osaamiskeskustelulle. Siitä voidaan käyttää myös nimeä knowledge management. Tältä osin suomenkielinen terminologia on jonkin verran sekaisin, sillä knowledge management on Viitalan (2006, 32) mukaan käännetty myös tietämyksen tai tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtamisen kautta organisaation toimintatavat kehittyvät, tulokset paranevat ja palveluiden laatu paranee.

Osaaminen voidaan määritellä Hovilan ja Okkosen (2006, 51) mielestä niin, että se on kyky soveltaa tietämystä johonkin tehtävään. Heidän näkemyksen mukaan yksilön osaaminen voi olla piilossa ja se hyödyttää organisaatiota vasta sitten, kun se saadaan houkuteltua näkyville henkilön toimintaan. Yksilön osaaminen realisoituu vasta toiminnan kautta. Tietämys voidaan määritellä ymmärrykseksi informaatiosta ja kyvyksi tehdä siitä tulkintoja. Boudreau ja Ramstad (2008, 16) puolestaan määrittelevät osaamiseen myös tulevaisuusnäkökulmaa. Heidän mielestä osaaminen on voimavara, joka koostuu sekä nykyisten että tulevien työntekijöiden potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista. Osaamisvoimavara sisältää Boudreaun ja Ramstadin (2008, 39) mielestä osaamisen, joka on jo organisaatiossa sekä sellaisen osaamisen, josta organisaatio ei ole edes tietoinen. He tarkoittavat organisaation ulkopuolella olevalla osaamisella kaikkea saatavilla olevaa arvokasta osaamista.

Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen on henkilöön sitoutunutta teoreettista ja käytännöllistä tietoa ja taitoa, joiden kautta henkilön ammatillinen osaaminen tulee. Se on myös työntekijän valmiutta saavuttaa laadulliset ja

määrälliset työhön liittyvät tavoitteet. Yksilöosaaminen on työntekijän persoonaan sitoutunutta osaamista. Organisaatio-osaaminen on sitä osaamista, joka työpäivän jälkeen jää työpaikalle. Se on kaikkiin tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työtapoihin liittyvää osaamista. Näistä osaamisista yksilöosaaminen on organisaation kannalta riskialttiimpaa, sillä se menetetään kun henkilö vaihtaa työpaikkaa. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18, 21.)

Leenamajja Ojala (2008, 50) puolestaan määrittelee yksilöosaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden kautta saadaan aikaan hyvä työsuoritus. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa (mt., 53).

2.1.2 Osaamisen ja oppimisen muutos

Viime vuosina on monissa organisaatioissa käyty keskustelua osaamisesta ja oppimisesta. Puhutaan oppivasta organisaatiosta, elinikäisestä oppimisesta, strategisesta osaamisesta, ydinosaamisesta ja useista muistakin termeistä (Viitala 2002, 9). Osaaminen on yksi organisaation menestymisen tärkeimmistä edellytyksistä. Laajempia johtamisen tehtäviä ovat päätökset siitä, minkälaista osaamista organisaatio jatkossa tarvitsee ja miten saadaan henkilöstö panostamaan juuri siihen osaamisen alueeseen. Organisaatioilla on useita syitä, joiden vuoksi osaamisen laajentamiseen lähdetään mukaan. Näistä kolme keskeisintä ovat riskien minimointi, tehokkuuden hakeminen ja uusien innovaatioiden etsiminen (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 260-261).

Organisaation muutostilanteissa ja strategisissa suunnitteluvaiheissa joudutaan miettimään osaamistarpeita. Niitä miettii johto ja henkilöstö, yhdessä ja erikseen. Jokaisessa tehtävässä kaikille osaamisalueille ja niiden yksittäisille osaamisille asetetaan tavoitetaso, jossa tehtäviä hoitavien henkilöiden osaamisen edellytetään tai toivotaan olevan (Valtiovarainministeriö 2000, 26). Monilta osaamisongelmilta voitaisiin koulutuksen kautta välttyä, jos osattaisiin määrittellä mikä on organisaation osaamistarve. Voidaan puhua myös organisaation ydinosaamisesta. Kun osaamistarve on määritelty, seuraavaksi määritellään nykyisen osaamisen taso. Sen ja osaamistarpeen välistä kuilua voidaan nimittää osaamiskapeikoksi.

Kun näitä osaamiskapeikkoja löytyy, tiedetään myös minkä alueen osaamista tulee organisaatioissa kehittää. (Viitala 2006, 86-87.)

Virkkunen (2002, 34) on sitä mieltä, että osaaminen on muuttunut entistä yhteisöllisempään suuntaan. Aiemmin yksilöpainotteinen osaamisen korostaminen on muuttunut koko työryhmän tai organisaation osaamisen suuntaan. Entistä enemmän on näkyvissä myös painotus verkostojen osaamisen korostumiseen. Hänen mukaan osaamisen kehittäminen on muuttunut myös siten, että aiemmin nykyisen tuotantokonseptin osaamisen sijasta nyt painotetaan uuden osaamisen hankkimista. Osaamisen laatu on myös muuttunut osakokonaisuuksien osaamisesta laajempien kokonaisuuksien hallinnan osaamisen suuntaan.

Osaamisen määrittelyn kautta saatavaan oppimistarpeeseen on periaatteessa helppo vastata. Suunnataan organisaation koulutus juuri niihin asioihin, joissa on pahimmat osaamiskapeikot. Niitä alueitahan organisaation tulisi vahvistaa, jotta voisi jatkossakin menestyä. Työpaikkakoulutuksella voidaan Viitalan (2006, 87) mukaan hoitaa osa tarpeesta, mutta monissa organisaatioissa tulee myös sellaisia osaamiskapeikkoja, jotka vaativat syvempää osaamista ja pidemmälle vietyä koulutusta. Näissä tilanteissa tehdään rekrytoinnit juuri sen alueen osaajiin ja osaaminen saadaan vahvistumaan. Varsinkin julkisella sektorilla useinkaan rekrytointiin ei ole mahdollisuutta ja osaamiskapeikko pitää täyttää organisaation sisältäpäin lisäkoulutuksen kautta.

Syvällisemmän lisäkoulutuksen hankkiminen useimmiten vaatii laajempaa opiskelua, se ei enää useinkaan onnistu lyhyillä kursseilla. Käytännössä osaamista on haettava lisäkoulutuksen kautta, jolloin joudutaan käyttämään opiskeluun myös omaa vapaa-aikaa. Tällainen opiskelu vaatii motivaatiota ja sitoutumista. Miten tällaista motivointia voidaan vahvistaa johtamisella, onkin jo vaikeampi kysymys. Jos lisäkoulutuksen kautta voidaan varmistaa työn jatkuminen, toimii se hyvänä motivaattorina. Usein kuitenkin ei voida taata työpaikan pysyvyyttä lisäkoulutuksenkaan kautta. Näissä kysymyksissä joutuvat johtajat painiskelemaan, mistä löytää keinoja saada työntekijöitä sitoutumaan jatko-opiskeluun uhraamalla siihen myös vapaa-aikaa. Esimiesten tulee kuitenkin saada osaamiskapeikot hoidettua kuntoon nopeasti ja tehokkaasti, jotta organisaation kilpailukyky säilyy. (Viitala 2002, 9.)

Johtajien tulisi keskittyä osaamisen parantamiseen ja uuden osaamisen luomiseen tiedon luomisen sijaan. Tärkeää on korostaa henkilöstölle miksi osaamisen parantaminen on tärkeää ja miten se parantaa organisaation toimintaa. Tietotekniikkaan keskittymisen sijasta olisi enemmän keskityttävä humanisiin arvoihin, kuten luovuuden ja keskustelujen edistämiseen ja oppimisen edellytysten parantamiseen. (von Krogh ym. 2000, 4.)

Työntekijöiden oppiminen ja opiskelu vaatii innostamista ja tukea, niin henkisesti kuin aineellisellakin tasolla (Viitala 2002, 10). Motivaatio kuitenkin on yksi tärkeimmistä oppimisen edellytyksistä, se pitää saada syttymään työntekijässä itsessään. Työnantajan puolelta voidaan tukea aineellista puolta antamalla opiskeluun työaika tai vaikka maksamalla kurssimaksuja. Näihinkin tukiin liittyy aina se riski, että työntekijä käy kalliin koulutuksen läpi ja vaihtaa sen jälkeen työpaikkaa. Hyvässä organisaatiossa kuitenkin pitää olla selvä tukemisen henki opiskelemiseen ja lisäkoulutukseen. Opiskelua pitää tukea ja kannustaa työntekijöitä niihin osallistumaan.

Osaamisen johtaminen on myös nähtävä niin, että uuden tiedon tuottamista ei voida suoraan johtaa. Uusi tieto tulee sen kautta, että ensin luodaan edellytykset oppimiselle. Se tapahtuu muodostamalla vision kautta käsitys organisaation tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamisen johtamisella on tärkeä rooli olla tukemassa uuden tiedon tuottajia ja kehittäjiä ja pitää osaamisen kehittämiskeskustelua yllä. On myös nähtävä ja tunnistettava organisaation eri työpisteissä olevia hyviä käytäntöjä ja tuettava niiden laajempaa käyttöönottamista. (von Krogh ym. 2000, 26.)

Organisaation kehittämisessä ja muutoksessa tarvitaan henkilöstön oppimiskykyä. Kun henkilöstö oppii uutta toimintatapaa, näkyy se myös organisaation menestymisenä. Organisaatio ei itsessään tee kehitysaskeleita ilman henkilöstön kehittymistä. Voidaan väittää, että organisaation kehitysaskeleet tapahtuvat nimenomaan yksilötasolla henkilöstön kehittämisen ja oppimisen kautta. Henkilöstö on tärkein organisaation voimavara, siitä kannattaa pitää huolta. (Viitala 2002, 13.)

2.2 Osaaminen ja oppiminen organisaatiossa

2.2.1 Osaaminen ja oppiminen organisaatiotoiminnassa

Organisaation osaaminen lähtee sen yksilöistä ja heidän osaamisesta. Kun organisaatiossa ei ole tehty isoja muutoksia ihan viime aikoina, on syntynyt paljon osaamista juuri siihen organisaation tarpeeseen. Sillä osaamisella voi hyvin pärjätä ja menestyä, jos muutoksia ei tapahdu organisaatiossa eikä toimintaympäristössä. Mutta kun organisaatiota kohtaa muutostilanne, muuttaa se väistämättä myös osaamistarpeita. Muutostilanne vaikuttaa toimintamalleihin, järjestelmiin ja tehtävänkuviiin. Vanhalla osaamisella ei ehkä selviä muuttuvassa organisaatiossa. Tällaisessa seesteisessä vaiheessa helposti tuudittaudutaan nykyiseen osaamiseen, eikä kehitytä. Tieto kuitenkin vanhenee ja toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja sen vuoksi myös osaamista on koko ajan kehitettävä. (Viitala 2002, 13.)

Organisaatiossa osaaminen on henkilöstöön sitoutunutta, sen kautta muodostuu organisaation osaaminen. Osaaminen pitää kuitenkin olla juuri organisaation tarvitsemaa osaamista. Esimiesten rooliin kuuluu osaamisen hankkiminen ja sen säilyttäminen organisaatiossa. Tässä tulee keskusteluun osaamisen tarpeet, mitä osaamista juuri tässä organisaatiossa tarvitaan. Joissakin yhteyksissä puhutaan ydinkyvykkyydestä, toisissa ydinosaamisesta. Sillä tarkoitetaan sitä strategista osaamista, jonka varassa organisaation menestyminen on. Se on kaikkein tärkeintä osaamista, toki muitakin osaamisalueita tarvitaan. (Viitala 2002, 21.) Hamelin ja Prahaladin (2006, 264) mukaan myös ydinosaaminen muuttuu. Tämän päivän ydinosaaminen voi olla muutaman vuoden kuluttua jo organisaation perusosaamista ja silloin ydinosaaminen määritellään uudestaan.

Osaamisesta huolehtiminen henkilökohtaisella tasolla on myös jokaisen omalla vastuulla. Jokaisen työntekijän kannattaa Otalan (2008, 296) mukaan vaalia omaa osaamistaan, sen kautta voi varmistaa oman työmarkkina-arvon säilymisen. Hänen mielestä työntekijän kannattaa hakeutua sellaisiin tehtäviin ja projekteihin, jotka edistävät uusien asioiden oppimista ja kasvattavat henkilökohtaista osaamispääomaa. Jos kokee, että työtehtävien kautta ei pääse kehittymään eikä uuden oppimista tapahdu, kannattaa hakeutua haastavampiin tehtäviin ja projekteihin. Uuden oppimisen kautta työn mielekkyys paranee ja oma osaamispääoma kasvaa.

Osaamisen määrittelyssä on yhtenä ulottuvuutena nykyinen osaaminen ja toisena tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Voidaan puhua olemassa olevasta osaamisvarannosta ja tulevaisuudessa vaadittavasta osaamisesta. Tätä tarkastelua voidaan lähestyä osaamistaseanalyysin kautta, jossa edellä mainitut osaamisalueet määritellään tiimi- ja työyksikkötasolla. Osaamistaseanalyysimalli poikkeaa monista muista osaamisen lähestymistavoista siinä, että sen tarkastelun lähtökohtana on tiimi- ja työyksikkötaso. Yksilötason osaamisen määrittelyä pidetään siinä liian laajana, varsinkin kun ollaan tarkastelemassa strategian edellyttämien uusien osaamisalueiden kehittymistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 113.)

Johdon tehtävä on Viitalan (2002, 49) mukaan määrittää mikä on organisaation ydinosaamista ja miten se hankitaan ja ylläpidetään. Ydinosaamisen määrittelyprosessiin tulisi kuitenkin osallistua johtajia laajempi joukko organisaation henkilöstöstä, myös työntekijätason on syytä olla mukana (Hamel & Prahalad 2006, 279). Toisaalta hankittu osaaminen on kyettävä säilyttämään organisaatiossa, muuten se helposti menee kilpailijalle. Ydinosaamisen määrittely lähtee visiosta ja strategiasta, joissa on määritelty organisaation tavoitetila. Sitä kautta voidaan määrittää strategian saavuttamiseen tarvittava osaaminen. Siihen vaikuttaa strategisen osaamisen lisäksi myös yleinen ammatillinen osaaminen. Voidaan ajatella niin, että pitää olla riittävä teoreettinen alan koulutus pohja, jotta voi kehittyä ydinosaamisessakin. Yleistä ammattipätevyyttä tarvitaan pohjaksi, ydinosaaminen on sitten jo huomattavasti kapea-alaisempaa erikoisosaamista.

Osaamistarpeiden sisältö riippuu organisaation luonteesta. Viitalan (2002, 54) käsityksen mukaan suorittavaa työtä tekevässä organisaatiossa ei ehkä ole niin polttavaa tarvetta jatkuvaan teoreettisten tietojen päivittämiseen kuin asiantuntijaorganisaatiossa. Jälkimmäisessä organisaatiossa on kyllä muuttuvasta toimintaympäristöstäkin johtuen tarpeen jatkuvasti kehittää myös teoreettista pohjaa. Osaamisen tavoitetason tulee olla tehtävän kannalta oikean tasoinen ja sen tulee olla myös realistisesti henkilön saavutettavissa (Valtiovarainministeriö 2000, 26). Jos ajattelemme vaikkapa EU-ohjelmien tuloa mukaan arkipäivän toimintaan, voidaan sanoa, että se on tuonut jo huomattavan määrän

lisäkoulutustarpeita. Laaja teoreettinen tietämys useimmiten auttaa selviämään paremmin ongelmatilanteista, ainakin ongelmien syitä on helpompi havaita.

Asiantuntijaorganisaatioissa voi jäädä kaikista heikoimmalle koulutukselle sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen oppiminen, helpommin keskitytään oman alan teorioihin. Jokaisen henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeää, mutta keinoja siihen ei aina ole helppo löytää. Koulutusta on kyllä tarjolla, mutta organisaation koulutukseen varatut resurssit helposti ohjataan substanssiosaamisen kouluttamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa kuitenkin on usein korkea vuorovaikutus- ja ihmisintensiivisyys, joiden vuorovaikutustilanteista muodostuu työpäivän kuormittavin ja vaativin osa. Vuorovaikutustilanteiden kuormittavuutta lisää niiden nopeat ja ennakoimattomat tilanteet, usein ne tulevat ilman ennakkovalmistautumista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 185.)

Myös Ollila (2006, 51) korostaa sosiaalisen ja emotionaalisen osaamisen merkitystä. Hänen mielestä vuorovaikutustaidot ja kyky kohdata ja käsitellä tunteita jää liian vähälle huomiolle. Hänen mielestä osaamisessa tulisi painottaa sekä kognitiivisia, emotionaalisia että sosiaalisia аспекteja. Näiden lisäksi osaamistarve tulisi määritellä tietojen ja taitojen hallintana.

Osaamisen johtamisessa on odotuksia organisaatiolla, mutta myös johtajalla itsellään. Johtaja ottaa sellaisen roolin, jonka hän tulkitsee itsellään olevan suhteessa osaamiseen. Sillä on suuri merkitys siihen, miten osaamisen johtamista toteutetaan ja osaamista tuetaan organisaatioissa. Johtajan asenteet työhön ja omat rooliajatukset vaikuttavat luonnollisesti hänen toimintaan. Samassa organisaatioissa on usein ihmistyyppinä hyvin erilaisia johtajia, jonka vuoksi myös suhtautumisessa johtajan rooliin on eroja. Tämän vuoksi eri esimiehet voivat suhtautua hyvin eri tavalla osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen. (Viitala 2002, 89.)

Oppiminen voidaan nähdä sekä yksilön oppimisena että koko organisaation oppimisena (Viitala 2002, 18). Organisaatiotasolla puhutaan usein oppivasta organisaatiosta. Tällä tarkoitetaan organisaatiota, joka kykenee muuttamaan ja kehittämään osaamista muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Otalan (2008, 278) mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan rakenteita, jotka ovat tukemassa organisaation uudistumista ja oppimista. Oppivan organisaation mallia pidetään usein ihannemallina, johon olisi pyrittävä.

Oppivasta organisaatiosta voidaan todeta, että siinäkin oppiminen lähtee yksilöistä. Organisaatio itsessään ei voi oppia. Organisaatiotasolla oppimisesta voidaan kuitenkin puhua, kun ollaan kehittymässä vaikkapa tiiminä ja sen toimintaa voidaan yhdessä jäsenten oppimisen kautta muuttaa ja kehittää. Kun oppiminen tapahtuu tiimitason toiminnassa, sen vahvuutena voi olla oppiminen yhteisistä kokemuksista tai historiaperspektiivistä (Viitala 2002, 18). Oppiminen on keskeistä myös toisilta tiimin jäseniltä, kun yksi hankkii uutta tietoa, tuodaan se tiimissä muidenkin käyttöön. Esimiesten rooli oppimisen edistämässä on keskeinen. Heidän avullaan organisaatioon voidaan luoda oppimista tukeva ilmapiiri ja voidaan antaa aikaa oppimista edistäviin asioihin (mt., 24.)

Oppimisprosessi työyhteisössä lähtee Viitalan (2002, 77) mukaan yksilötason oppimisesta ja laajenee ryhädynamiikan kautta koko organisaation oppimiseksi. Yksilötason oppimisessa on tärkeää luoda hyvä ja turvallinen oppimisen ilmapiiri, johon kuuluu myönteinen suhtautuminen oppimiseen ja motivointi siihen. Uuden oppimisessa keskeistä on luoda työyhteisöön sellainen ilmapiiri, joka edistää uuden oppimista ja tukee sitä (Virkkunen 2002, 40). Esimiesten tuki on tärkeä myös henkilökohtaisessa oppimisessa, aikuisopiskelija tarvitsee myös kannustusta.

Organisaation oppimisessa on tärkeällä sijalla ryhädynamiikka. Ryhmässä vuorovaikutuksen kautta saadaan tapahtumaan oppimista, jossa kaikki hyötyvät. Kun asiantuntijaorganisaatiossa kilpaillaan työpaikan säilymisestä, on ehkä ristiriitaista antaa oma tietämys muiden käyttöön. Tiedon jakamisessa toisille voidaan nähdä uhkana toisten aseman vahvistuminen ja samalla pelkona itsensä tarpeettomaksi tekeminen (Virtainlahti 2006, 54). Organisaation jäsenillä on kuitenkin tavattoman paljon hiljaista tietoa, joka pitää saada organisaation käyttöön. Toisilta oppimalla on mahdollisuus kehittyä myös itsekkin ja tämä pitäisi kaikkien ymmärtää. Oman hiljaisen tiedon luovuttaminen ryhmän käyttöön antaa myös itsellekin, sillä muiden ryhmän jäsenten hiljainen tieto on kehittämässä myös omaa osaamista. Kun organisaation jäsenet näkevät yhteisen oppimistarpeen, oman osaamisen luovuttamista ei enää pitäisi nähdä uhkana. Oppivassa organisaatiossa vallitsee hyvä dialogi- ja keskustelukulttuuri, sitä kautta organisaation oppiminen parhaiten kehittyy. (Viitala 2002, 77.)

Johtajan johtamistyylin ihanteet ovat muuttuneet viime vuosina autoritaarisesta johtajasta valmentavan johtamisen suuntaan. Esimies ei enää olekaan se jalustalla oleva käskyjä jakava johtaja, vaan enemmän valmentajamaisia otteita käyttävä osallistuva johtaja, jolla tärkeänä tavoitteena on keskustelu ja vuorovaikutus. Kun johtamista verrataan opettajan rooliin, voidaan havaita hyvin samankaltaista kehitystä. Aiemmin oli opettamisen mallinakin behavioristinen käsitys, jossa opettajan tietämys ja tiedon jakaminen oli keskeisellä sijalla (Ojala 2008, 65). Oppilas oli ikäänkuin hiljainen vastaanottava osapuoli, joka hyvin vähän osallistui opetustilanteeseen. Ojalan mukaan nykyinen malli, konstruktivistinen oppimiskäsitys, on sovellus kognitiivisesta psykologiasta, jossa oppilaan oma reflektio ja tiedon prosessointi on keskeistä. Opettaja ei ole enää kaikkietävä tiedon jakaja, vaan keskustelun avaaja ja tiedon tuoja yhteiseen prosessointiin. Keskeistä on oppilaassa tapahtuva tiedon prosessointi. (Viitala 2002, 105-106.)

Opettaminen on muuttunut hyvin paljon vuorovaikutukseen pyrkiväksi, keskustelu on tärkeällä sijalla. Juuri tällaisia elementtejä on myös johtamisen rintamalla, pyritään saamaan vuorovaikutusta aikaan. Kommunikointitaidot ovat taitoa kysyä ja saada tietoa, taitoa kuunnella ja ymmärtää viestejä sekä taitoa antaa tietoa ja ohjata (Lankinen ym. 2004, 186). Osaamisen johtaminen ei ole sitä, että esimies toimii oikean valmiin tiedon jakajana. Se on enemmänkin sitä, että johtaja pyrkii luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset oppimiselle niin ilmapiirin kuin aineellisen tuenkin avulla (Viitala 2002, 105-106).

Vertailussa osaamisen johtamista opettajan rooliin on eroja, mutta niistä löytyy myös yhteisiä piirteitä. Johtajan tehtävänä ja pyrkimyksenä on vaikuttaa alaisten osaamisen kehittymisen kautta koko organisaation tavoitteiden toteutumiseen (Viitala 2002, 108). Tässä on jonkinlainen ero, opettajan opetuksessa keskitytään siihen, että oppilas oppisi. Johtajalla päämäärä on hiukan kauaskantoisempi eli koko organisaation menestys. Johtajan tavoite on konkreettinen ja siihen pyritään alaisten osaamisen ja koko organisaation osaamisen kehittämisen kautta. Viitala mukaan (2006, 334) opettajan työssä tavoitteena on auttaa ihmisiä pääsemään osaamisessaan aiempaa tasoa pidemmälle, samoin esimies toteuttaa ihmisten kautta organisatorisia muutoksia samalla auttaen heitä uudistamaan omaa osaamistaan

2.2.2 Osaamisen ja oppimisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa on kysymys yksilöiden osaamisen valjastamisesta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisen johtamisesta käytetään myös nimitystä osaamisen hallinta. Sen tärkeänä tehtävänä on tunnistaa, hyödyntää ja kehittää osaamista organisaation strategian kannalta merkityksellisiin asioihin. Sen yksi tärkeä tehtävä on saada henkilöstössä oleva koko osaaminen täysimääräisenä käyttöön (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 20). Henkilöstössä useimmiten on olemassa myös sellaista osaamista, joka ei ole käytössä. Se täytyy motivoimalla saada käyttöön, jotta se ei aiheuttaisi turhautumista. Osaamisen johtaminen on siksi hyvin tärkeässä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Hovila & Okkonen 2006, 45, 49.)

Johtamisessa on tärkeää kyetä luomaan työpaikan henkeä, jossa vallitsee keskusteleva ja vuorovaikutteinen henki. Jatkuva dialogi organisaation jäsenten kesken tuo hyvät edellytykset päästä oppimaan toisiltaan. Johtamisella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten organisaatiossa tuetaan oppimista ja opiskelua. Voisi ajatella, että johtajilla on hyvin suuri vastuu tiedostaa jatkuvasti osaamisen taso ja koulutustarpeet. Organisaatiossa voi olla myös sellaista oppimishalua, joka ei tue organisaation visiossa ja strategiassa määriteltyä osaamista. Johtajan tehtävänä on myös määrittää ne osaamistarpeet, joihin organisaatiossa kannatta työntekijöitä kouluttaa. (Viitala 2002, 77.)

Osaamisen johtamista esiintyy organisaatiossa tutkimuksen valossakin, se ei ole pelkästään teoreettinen ajatus ihannemallista (Viitala 2002, 184). Useimmiten se ei esiinny erillisenä johtamisen elementtinä, vaan on sisällä normaalissa johtamisessa tiedostettuna toimintana. Tämä on tärkeä havainto, sillä esimiesten yksi keskeisistä tehtävistä on huolehtia ja määrittää organisaation menestymisen kannalta keskeisin osaaminen (mt., 186). Toinen tärkeä tehtävä on sitten määritellyn osaamisen hankkiminen joko rekrytoinnein tai olemassa olevan henkilöstön kouluttamisen kautta. Menestyminen on hyvin paljon kiinni siitä, miten organisaation osaamista voidaan kehittää ja sitä kautta voidaan varmistaa kehityksen mukana pysyminen.

Johtajan omalla osaamisella ja valmiuksilla on merkitystä siihen, miten hän kykenee edistämään muiden oppimista ja osaamisen kehittymistä. Häneen voidaan liittää odotuksia

sosiaalisen kanssakäymisen edistämiseen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Toisaalta häneltä odotetaan taitoa vaikuttaa toisten käyttäytymiseen ja sosiaalisten rakenteiden luomiseen. Myös päämäärätietoisuus ja toisaalta myös paineiden ja ristiriitojen sietokyky ovat piirretutkimusten mukaan keskeisiä johtajan ominaisuuksia. Näistä odotuksista ihan tuttuja ovat ainakin paineen ja ristiriitojen sietokyky, niitä organisaatiossa tavallisesti aina esiintyy. Varsinkin muutostilanteissa joudutaan käsittelemään ristiriitatilanteita. (Viitala 2002, 80.)

Varsinaisia johtajan ominaisuuksia ja valmiuksia oppimisen edistämiseksi ei tutkimuksista Viitalan (2002, 81-82) mukaan juuri löydy. Vertailuna voi käyttää kasvatustieteen tutkimuksia, joissa on selvitetty hyvän opettajan ominaisuuksia. Yksi tärkeistä hyviin oppimistuloksiin vaikuttavista opettajan ominaisuuksista on myönteinen suhtautuminen opettamiseen. Kaikenlainen innostuminen näkyy opetuksessa ja herättää innostusta myös oppilaissa. Samaa voi ajatella liittyvän myös johtajuuteen, innostunut johtaja herättää innostusta myös alaisissa. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että jos johtaja ei ole kiinnostunut oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä, ei niihin ole helppo muillakaan innostua. Johtajan myönteinen suhtautuminen avaa muille mahdollisuuksia hakeutua koulutukseen, ilman johtajan tukea siihen voi olla vaikeaa edes työaikana päästä.

Osaamisen johtaminen organisaatiossa on osa koko johtamistoimintaa, mutta sen arvo nousee muutostilanteissa. Kun organisaatiota ollaan muuttamassa tai yhdistämässä toiseen organisaatioon, on erityistä tarvetta osaamisen johtamiseen. Muutostilanteessa osaamistarpeiden määrittely ja osaamiskapeikkojen tunnistaminen ovat tärkeällä sijalla. Näiden kautta johto voi kartoittaa ne osaamisalueet, joihin koulutusta on suunnattava. Organisaation menestymisen kannalta ydinosaaminen on se kaikkein tärkein alue, joka johtajan on kyettävä varmistamaan. Ydinosaamisen määrittely ja sen riittävä osaaminen ovat menestymisen kannalta avainasioita. (Viitala 2002, 84.)

Henkilöstön kehittämisessä, valmennuksessa ja ohjauksessa on oltava pitkäjänteinen ote. Osaamisen kehittäminen tulee lähteä sekä organisaation että yksilön tavoitteista ja kehittämistarpeista. Koulutuksen suuntaamisessa ja henkilöstön motivoinnissa tarvittavaan koulutukseen tarvitaan osaavaa johtajaa. Muutostilanteessa henkilöstöllä voi olla epä tietoisuutta ja epävarmuutta koulutustarpeista, mutta johtajan on kyettävä vastaamaan

näihin epäilyihin ja määrätietoisesti suunnattava koulutus juuri sille alueelle. (Lankinen ym. 2004, 194; Viitala 2002, 84.)

Osaamisen johtamisessa tulee huomioida koko henkilöstö. On aika tavallista, että päähuomio helposti kiinnittyy parhaisiin asiantuntijoihin ja heidän kanssaan luodaan hyvin läheiset suhteet (Viitala 2002, 86.). Osittain on luonnollistakin, että haastavimpia tehtäviä hoitaviin täytyy aivan erityisesti luottaa ja kanssakäyminen heidän ja johdon välillä voi olla muita tiiviimpää jo ihan työtehtävien vuoksi. Osaamisen kehittämismielessä juuri nämä henkilöt ehkä parhaiten voisivat itsenäisestikin huolehtia omasta osaamisen kehittämisestään. Juuti ja Vuorela (2002, 41) puolestaan korostavat, että osaamisen kehittäminen on työyhteisön ja työntekijän välisen suhteen vaalimista, joka alkaa työhönottotilanteesta ja jatkuu aina eläkkeelle siirtymiseen saakka.

Esimiesten tulee olla tasapuolisia ja huomioida kaikkien osaamistarpeet. Voisi ajatella, että kaikista heikoimpien osaamisesta tulisi huolehtia kaikkein eniten. Juuri heikoimmilla voi olla huonoimmat edellytykset hankkia itse tietoa ja huolehtia omasta osaamisen kehittämisestä. Organisaation osaamisen kannalta on tärkeää huolehtia kaikkien osaamisesta, ei pelkästään lahjakkaimpien. Jos heikoimmista ei huolehdita, käy helposti niin, että ero parhaiden ja heikoimpien osaajien välillä koko ajan kasvaa. Tähän johtaa se kehitys, jossa parhaita palkitaan uusilla haasteilla ja heidän osaamisesta huolehditaan erityisesti. Monesti tämä näkyy työyhteisöissä ikävälläkin tavalla, parhaat saavat palkkioksi aina vain lisää tehtäviä, kun vieressä oleva heikompi suoriutuja saa olla vähemmällä työllä jatkuvasti. Tämä kierre johtaa helposti työuupumukseen. (Viitala 2002, 86.)

Käytännön tilanteissa oppimista voidaan tukea monella tavalla, mutta yksi konkreettinen keino on henkilökohtainen kehittämissuunnitelma tai henkilön urasuunnitelma. Siinä tarkastellaan pidemmällä aikavälillä henkilön urasuunnitelmaa ja hänen osaamiseen laajentamista voidaan suunnitella sen mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2000, 36). Tällainen suunnitelma yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa tehtynä vaikkapa kehityskeskustelussa luo selkeän pohjan odotuksille. Kehittämissuunnitelmalla tai henkilökohtaisella oppimistavoitteella voidaan Viitalan (2002, 90) mukaan yhdessä sopia ne osaamisalueet, joihin seuraavan vuoden aikana tulee panostaa. Se on selkeä viesti johdon tahtotilasta. Kun se

tuodaan esille luottamuksellisessa keskustelussa ja yhdessä allekirjoitetaan, on se samalla merkki molemminpuolisesta sitoutumisesta tavoitteeseen. Esimies lupaa antaa aikaa ja mahdollisuuksia osallistua koulutukseen ja alainen lupaa käyttää aikaa siihen.

Viitalan (2002, 92) käsityksen mukaan vanhemmista piirreteorioista ei löydy hyvää nykyaikaista mallia osaamisen johtamiseen. Sen sijaan johtamistyyleistä löytyy eroja. Työtyytyväisyyden ja motivaation paranemisen kautta voidaan sanoa, että osallistava ja ihmiskeskeinen johtaminen tuo asiakeskeistä johtamista parempia tuloksia. Opettajuutta tutkivan kirjallisuuden mukaan oppimisessa on keskeistä yksittäisen oppijan oppimisedellytysten ja hänen tilanteiden huomioiminen. Oppiminen ei tapahdu kaikilla samalla tavalla. Tämä on syytä aivan erityisesti huomioida. Se voi olla ongelma monille johtajille, sillä johtajilla harvoin on pedagogisia valmiuksia ja tietämystä oppimisesta.

Johtajalle voi muodostua lähipiiri, jonka kanssa hänellä on taipumus enemmän kommunikoida. Käytännössä tällainen lähipiiri on samalla luottamuksen piirikin, se johon luotetaan, saa haastavampia tehtäviä ja kuuluu lähipiiriin. Johtajan kannalta on tietysti hyvä, että on sellainen avainjoukko, johon voi luottaa. Tämä lähipiiri toimii ehkä enemmän itsenäisesti ja tarvitsee vähemmän ohjausta. (Viitala 2002, 93.)

Oppimisprosessissa on muistettava, että on tarpeita kehittää osaamista sekä yksilö- että ryhmätasolla (Viitala 2002, 190). Yksilöiden osaamisen kehittäminen on se alue, johon on helpompi tarttua ja hankkia koulutuksen kautta osaamista. Tämä tietysti kehittää yksilön osaamista, mutta miten voitaisiin hoitaa koko ryhmän osaamisen kehittyminen. Usein osaamista tarvitaan juuri ryhmädynamiikkaan, ei pelkästään yksilötasolle. Osaamista tulisi tarkastella myös koko ryhmän ryhmänä toimimisen tasolla. Toimittiinpa sitten ryhmänä, tiiminä tai verkostona, niin tulos tulee koko ryhmän tuotoksena. Tärkeää on kyetä tekemään tulosta koko ryhmänä, eikä pelkästään yksilönä. Ryhmätasoisien osaamisen johtaminen on selvästi suurempi haaste johtajallekin, se on kuitenkin alue johon entistä enemmän tulee panostaa.

2.2.3 Hiljainen tieto osaamisen johtamisen haasteena

Hiljaisen tiedon käsite on tullut Michael Polanyin (1983) kautta (ks. Viitala 2006, 131). Hän toi tacit knowledgwe käsitteen, joka suomennettiin hiljaiseksi tiedoksi. Hänen mukaan hiljainen tieto vaikuttaa ihmisessä koko ajan, vaikka sitä ei sanoina ilmaista. Polanyin käsityksen mukaan ihminen ymmärtää hiljaisen tiedon kautta, milloin eksplisiittinen tieto on totta. Jos hiljainen tieto otetaan pois, ei myöskään eksplisiittisellä tiedolla ole merkitystä. Hiljaiseen tietoon liittyy Polanyin (1966) mukaan (ks. Virtainlahti 2006, 32) oletus, että ihminen tietää enemmän kuin kykenee tietoa ilmaisemaan. Hiljainen tieto on koettu vaikeaksi määrittellä, koska siinä kuvataan määrittelemätöntä, hiljaista ja sanatonta tietoa (Virtainlahti 2006, 31).

Hannele Koivunen (2000) (ks. Viitala 2006, 131) on määritellyt hiljaiseen tietoon sisältyvän kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voi ilmaista verbaalisilla käsitteillä. Koivusen käsityksen mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy myös paljon kollektiivista hiljaista tietoa, joka siirtyy yksilöille tekemisen ja samaistumisen kautta. Hiljaista tietoa on siis henkilökohtaista ja persoonallista, mutta myös kollektiivista. Kollektiivinen hiljainen tieto voi olla myös työryhmän hiljaista tietoa, jonka kautta ryhmä kykenee suoriutumaan tehtävästä ryhmänä. Kollektiivinen tieto voi siis olla yksilöltä tai ryhmältä opittua hiljaista tietoa tai se voi olla sellaista hiljaista tietoa, joka ilmenee vain ryhmän yhteistoiminnan kautta.

Leenamaija Ojala (2008, 26) kuvaa hiljaista tietoa tiedoksi, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se on tietoa, joka perustuu ihmisen arvoihin, käsityksiin, uskomuksiin, tunteisiin, tietotaitoon, intuitioon ja kokemukseen. Hänen mielestä ammattinsa osaava tietää hiljaisen tiedon kautta, että jokin työ on tehtävä juuri näin, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Se näkyy esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, jossa kokenut ammattilainen pystyy näkemään ensitapaamisella erilaiset ihmiset ja miten heitä tulee lähestyä. Juutin ja Vuorelan (2002, 53) mukaan hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sitä syvällistä tietoa, joka syntyy henkilön omien kokemusten tietoisesta ja alitajuisesta jäsentämisestä kautta.

Tiedon siirtäminen organisaatiossa on aina haastava tehtävä. Helposti keskitytään vain tietojärjestelmien hallintaan ja niiden hyödyntämisen osaamisen siirtämiseen. Organisaatiossa

paljon suurempi ongelma on hiljaisen tiedon siirtäminen. Se on ihmisiin sitoutunutta tietoa, jota ei voida järjestelmien kautta siirtää nuoremmille. Hiljaisen tiedon merkitys organisaation osaamisessa ja kilpailukyvyssä voi olla yllättävän suuri. Ståhle ja Grönroos (1999, 91) ovat sitä mieltä, että organisaation kilpailukyvyssä vain 5 % tulee eksplisiittisen tiedon kautta, loppuosuus 95 % perustuu tiedon muihin muotoihin.

Organisaatiossa esiintyy Hovilan ja Okkosen (2006, 46) mukaan kahdenlaista tietoa, hiljaista ja eksplisiittistä tietoa. Hiljainen tieto on jokaisen omaksumaa henkilökohtaista tietämystä ja tietotaitoa. Eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) on sitä tietoa, joka on eri tietojärjestelmissä ja papereissa. Yksinkertaistettuna näiden tietojen eron voi ilmaista niin, että kun työntekijä poistuu työpaikalta, jää sinne vain eksplisiittinen tieto. Hiljainen tieto on siis työntekijöihin sitoutunutta tietoa, joka siirtyy työntekijän mukana. Tietoa esiintyy Sharmerin (2001) mukaan (ks. Hovila & Okkonen 2006, 47) myös kolmannessakin muodossa. Kolmatta tiedon muotoa hän kutsuu itsensä ylittäväksi tiedoksi, jota voidaan kutsua myös intuitioksi. Intuitio on kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käymättä tietoisia prosesseja (Virtainlahti 2005, 32).

Polanyin (1966) jaottelun mukaan (ks. Virtainlahti 2006, 26) hiljainen tieto (tacit knowledge) ja eksplisiittinen tieto (focal knowledge) ovat molemmat tarpeen tiedon käsittelyssä. Hiljainen tieto edustaa välttämätöntä taustatietoa ja eksplisiittistä tietoa tarvitaan määrittelemään asiaa ja tekemään sen ymmärrettäväksi. Hiljaista tietoa tarvitaan kehittämään ja käsittelemään eksplisiittistä tietoa. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon rajapinta ei ole kuitenkaan aina selvä. Hiljaisen tiedon ulottuvuus löytyy kirjoitetuista dokumenteista ja teksteistäkin. Jotta hiljaista tietoa voidaan organisaatiossa tehokkaasti hyödyntää, olisi se ensin saatettava eksplisiittiseen muotoon. Eksplisiittinen tieto on sellaista, jota voidaan omistaa, varastoida ja jakaa auktoriteettien ja tietojärjestelmien kautta. (Virtainlahti 2006, 25-26, 51.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää määrittää mitä ollaan siirtämässä eli mitä ovat tieto, osaaminen ja kokemus. Organisaatioissa tarvitaan osaamisen, tiedon ja kokemuksen siirtosuunnitelma, jota hyvin harvoilla organisaatioilla vielä on. Sillä voidaan varmistaa, että koko organisaation henkilöstön kokemukset ja oppiminen siirtyvät toisille. Tämä on tärkeää organisaation kannalta jokapäiväisessä toiminnassa, sen kautta voidaan saada tehokkaammin

organisaation järjestämien koulutukset koko organisaation hyödyksi. Johtamisen kannalta on ongelmallista henkilöstöön sitoutuneen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille saaminen, koska hiljainen tieto on nimenomaan henkilöstöön sitoutunutta piilossa olevaa tietoa (Virtainlahti 2006, 51). Lähivuosina monilla työpaikoilla tapahtuu suurien ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen myötä hiljaisen tiedon joukkopoistuma (Viitala 2006, 134). Erityisen tärkeää osaamisen siirto on silloin, kun henkilöt ovat siirtymässä pois organisaation palveluksesta. (Hovila & Okkonen 2006, 45; Lankinen ym. 2004, 94.)

Osaamisen siirtämisessä ja siirtosuunnitelmissa keskitytään usein pelkästään asiantuntijatiedon siirtämiseen toiselle asiantuntijalle. Boudreau ja Ramstad (2008, 300-301) laajentavat seuraajasuunnittelun näkemystä koskemaan myös johtajia. Heidän näkemyksen mukaan seuraajasuunnittelussa tulisi huomioida tulevaisuuden strategian kannalta keskeiset johtajuuden osaamistarpeet. Tässä korostuu näkemys, jonka mukaan organisaation on kasvatettava johtajia tulevaisuuden tarpeisiin, ei niinkään nykyiseen johtamistarpeeseen. Seuraajasuunnitteluprosessissa on otettava voimakkaasti tulevaisuusnäkökulmaa, muuten helposti kasvatetaan johtajia organisaation sisältä pelkästään tämän päivän johtamistarpeeseen.

2.3 Osaamisen johtamisen tehtävät

Osaamisen johtamisen väitöskirjatutkimukseen (Viitala 2002) liittyen haastateltiin noin 1300 henkilöä. Heiltä saatiin arvio heidän omien esimiesten aktiivisuudesta osaamisen johtamiselle tärkeissä asioissa. Tutkimuksen perusteella tilastollisesti on määritelty neljä osaamisen johtamisen pääelementtiä, oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen (mt., 187-188). Jokaisen esimiehen rooliin kuuluu osaltaan määrittää organisaatiossa tarvittavaa osaamiseen suuntaa ja sisältöä sekä strategioiden edellyttämän osaamisen riittävyyttä.

Osaamisen johtamisen neljän ulottuvuuden, oppimisen suuntaamisen, oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisprosessin tukemisen ja esimerkillä johtamisen, voidaan ajatella olevan myös ajallisesti juuri tässä järjestyksessä. Ensin johtajan on määriteltävä mikä on oppimistarve ja minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Näiden perusteella voidaan

määrittää mihin oppimista tulee suunnata. Sen jälkeen on luotava työpaikalle ilmapiiri, jossa oppimista voidaan edistää. On tärkeää tuntea, että ilmapiiri on oppimismyönteinen. Kolmantena oleva oppimisprosessin tukeminen edellyttää kannustamisen lisäksi myös taloudellisen tuen ja mahdollisuuksien luomisen koulutukseen osallistumiseen. Näihin kolmeen ensimmäiseen voi esimies vaikuttaa, hänen kauttaan oppimista voidaan käytännön tasolla helpottaa, hänellä on avaimet työajan käytön ja taloudellisten uhrausten suhteen. Neljäntenä oleva johtajan oma esimerkki on tärkeä kannustin muillekin, se ei vaadi taloudellisia uhrauksiaan. Esimerkillä johtamisella ollaan tukemassa myös toisten oppimista, esimiehet ovat aina tarkastelun alla ja heidän kannustava esimerkki auttaa toisiakin. (Viitala 2002, 187-188.)

Oppimisen suuntaamista lähestytään osaamisen kautta. Esimiehet määrittelevät osaamisen kehittämisen suuntaviivoja ja tavoitteita ja viestittävät niitä henkilöstölle. Niiden kautta jokainen työyhteisön jäsen voi nähdä suunnan, johon omaa osaamista tulisi kehittää. Selkeällä osaamisen tavoitteiden asettamisella ja pitkäaikaisemmilla suuntaviivojen osoittamisella autetaan henkilöstöäkin ymmärtämään, mihin suuntaan osaamistarpeet ovat muuttumassa ja miksi osaamista tulee kehittää. Tällainen osaamistarpeiden keskustelu jo itsessään on tukemassa ja käynnistämässä osaamisen kehittämistä. (Viitala 2006, 313.)

Organisaation osaamisen kehittämisen tärkeimmät elementit määritellään vision, strategian ja tavoitteiden kautta (Viitala 2006, 313-314). Niissä määritellään organisaation toiminnan suunta lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, ne kertovat myös osaamistarpeen suunnan. Muita osaamistarpeeseen liittyviä asioita ovat toimintaprosessiin ja toiminnan laatuun liittyvät tarpeet. Oman sektorin toimintaympäristön muutosten tarkastelu yhdessä henkilöstön kanssa tukee ja konkretisoi osaamisen tarpeiden muutosten ymmärtämistä. Kun muutoksista voidaan riittävän konkreettisella tasolla puhua, selkeyttää se myös henkilöstön näkemystä osaamistarpeesta.

Osaamisasiat on Viitalan (2006, 314-315) mukaan pidettävä näkyvillä aina kun keskustellaan organisaation kehittämisestä. Kun puhutaan visioista, strategiasta tai tavoitteista, on peilattava niiden vaikutusta osaamiseen kehittämiseen. Samalla tavalla laadusta puhuttaessa on puhuttava osaamisen kytköksestä tuotettuun laatuun tai saatuun asiakaspalautteeseen. Tärkeää

on hänen mielestä tuoda osaamiskeskustelu mukaan arkipäiväiseen toimintaan. Kun tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista, niin niitä pelataan osaamiseen, olipa tavoitteet täyttyneet sitten hyvin tai huonosti. Tämän kautta osaamisen tarkastelu saadaan jokaisen työntekijän toimintaan mukaan ja heille kehittyy kyky havainnoida asioita myös osaamisen näkökulmasta.

Osaamisen suunnan selkeyttämisessä keskustelut ovat tärkeällä sijalla. Keskusteluiden ja toimintamallien kautta voidaan auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja muistamaan osaamisen suunta. Tätä voidaan helpottaa myös käyttämällä työvälineinä erilaisia työpaikan viestimiä, tiedotustaulua, tiedotteita ja intranetiä. Kaikkien viestinnän keinojen käyttämisellä voidaan varmistaa, että vaikeiltakin tuntuvista asioista voidaan kertoa niin laajasti ja niin helposti ymmärrettävällä tavalla, että viestit saavuttavat kaikki ja ne tulevat myös ymmärretyksi. Tärkeää on pitää osaamisen suuntaa ja päämäärää jatkuvasti esillä ja toistaa viestiä. (Viitala 2006, 315-316.)

Toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, jakaantuu kahteen tehtäväryhmään. Ensimmäinen on koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja toinen on esimiehen ja hänen alaisten välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Ilmapiirin kehittäminen liittyy ryhmän jäsenten väliseen keskinäiseen yhteistyöhön. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys siihen, miten oppimiseen liittyvät tarpeet ja tilanteet käsitellään. Hyvään ja kannustavaan oppimisen ilmapiiriin kuuluu toisten tukeminen ja auttaminen silloin, kun oma osaaminen ei tunnu riittävän. Silloin on myös helppo lähestyä toista ja kysyä neuvoa, mutta on myös helppo jakaa omaa osaamista toisillekin. Kielteisessä ilmapiirissä vallitsee usein varautunut ja ehkä kateuden sävyttämä ilmapiiri. Silloin osaamisen jakaminen ja neuvojen kysyminen ei ole helppoa, sillä tällaiseen ilmapiiriin epäonnistuminen ja niistä oppiminen ei kuulu. Tällaisessa kielteisessä ilmapiirissä ei tapahdu myöskään kehitystä oppimisessa. (Viitala 2006, 316.)

Tuomikorven (2005, 248) väitöskirjatutkimuksen mukaan alaisten odotukset esimiehelle korostuivat siten, että hänen odotettiin olevan rehellinen, oikeudenmukainen, avoin ja vastuullinen. Hänen odotettiin myös toimivan niin, että häntä voidaan arvostaa ja kunnioittaa ja alaiset voivat häneen luottaa kaikissa tilanteissa. Perusolemukseltaan esimiehen tulisi

tämän tutkimuksen haastatteluihin vastanneiden mukaan olla aidosti ihmisistä pitävä, jonka hän myös kykenee viestittämään omalla käyttäytymisellään muille.

Hyvän pohjan oppimiselle antaa työyhteisö, jossa on myönteinen ja kannustava ilmapiiri. Silloin onnistumisesta voi kokea onnistumisen elämyksiä ja voi myös kokea toisten hyväksymistä. Luottamuksen syntymisen kautta työyhteisön jäsenet voivat kokea olevansa arvokas ja arvostettu osa organisaatiota (Juuti & Vuorela 2002, 38). Oikeanlainen hyväksyvä ja kannustava ilmapiiri luo Viitalan (2006, 316-317) mukaan myös edellytykset jatkuvalle kehittämiselle ja uusien haasteiden otolle. Se kannustaa kokeilemaan ja ottamaan riskejäkin, kun voi luottaa siihen, että myös epäonnistuminen on sallittua.

Luottamuksen ilmapiirin syntyminen työyhteisöön vaatii useimmiten aikaa. Se voi syntyä vasta sitten, kun henkilöt tuntevat toisensa riittävän hyvin. Luottamus syntyy myönteisten kokemusten kautta ja siihen vaikuttaa toisten arvostamisesta ja auttamisesta saadut kokemukset (Viitala 2006, 317). Luottamus on myös persoonallinen piirre, johon liitetään rehellisyys ja hyväntahtoisuus (Stenvall & Virtanen 2007, 77). Näiden hyvien kokemusten kautta alkaa rakentua yhteisen vastuun ottaminen työyhteisön ilmapiirin kehittämisestä. Tähän vaikuttaa myös esimies, joka aktivoi työntekijöitä ristiriitojen ratkaisuun ja yhteistyöhön liittyvään keskusteluun. Juutin ja Vuorelan (2002, 38) mukaan vasta luottamuksen ja hyvän ilmapiirin syntymisen jälkeen työyhteisön jäsenet ovat valmiita jakamaan tietoa ja osaamista keskenään. Ristiriidoilta voidaan harvoin hyvässäkin työyhteisössä välttyä, mutta niiden ratkaisemiseen keskustelemalla voi valmistautua ja kehittyä.

Työyhteisön ilmapiirin luominen on kaikkien yhteinen asia, mutta esimiehen rooli kuitenkin korostuu. Hänellä voi tuoda esille oman kantansa ja kertoa, minkälainen käytös ei ole työyhteisössä toivottavaa. Hänen kannanottonsa vaikuttaa toisten käyttäytymiseen ja siitä voi muodostua työyhteisölle kollektiivinen omatunto. Esimiehen kannanotto on puhdistamassa repivää käyttäytymistä ja siksi tällainen selkeä kannanotto on hyväksi työyhteisön ilmapiirille. (Viitala 2006, 317-318.)

Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa myös ilmapiirin muodostumiseen. Hän kohtaa työyhteisön ihmiset yksilöinä ja ryhmänä ja hänen käyttäytymisen kautta ihmiset muodostavat

käsityksen heidän arvostamisestaan. Esimiehen kohtaamistilanteiden kautta muodostuu myös käsitys ihmisten turvallisuuden tunteesta. Nämä kohtaamiset voivat tapahtua joko oppimista edistävästi tai estävästi, siksi esimiehen tehtävissä tulee koko ajan tiedostaa osaamisen johtamisen elementti ihan arkipäivän tilanteissakin. Jokainen työyhteisön jäsen on erilainen, siksi myös esimiehen ja alaisen välinen suhdekin on eri henkilöiden kohdalla jonkin verran erilainen. (Viitala 2006, 319.)

Oppimista tukevaan esimiestyöhön kuuluu tukea virheiden ja ongelmien käsittelyä rakentavalla keskustelulla (Viitala 2006, 320-321). On myös tärkeää oppia tuntemaan työntekijät sekä työntekijänä että ihmisenä, tutustumisen kautta syntyy myös keskinäinen luottamus. Luottamus on Stenvallin ja Virtasen (2007, 77) mukaan sitä, että uskaltaa kertoa ja paljastaa toisille omia heikkouksiakin pelkäämättä, että niitä käytetään itseään vastaan. Esimiehen tulee myös kuunnella työntekijöitä ja arvostaa heidän mielipiteitään sekä ottaa vastaan heiltä itseään koskevaa palautetta oman toiminnan kehittämiseksi. Salmimiehen (2008, 181) näkemyksen mukaan ihmisen omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään saamalla palautteella on kaikkein tärkein merkitys hänen vuorovaikutustaitojen kehittämisessä.

Osaamisen johtamisen kolmas ulottuvuus, oppimisprosessin tukeminen, voidaan Viitalan (2006, 321) mukaan jakaa ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimiseen ja yksilön kehittymisen tukemiseen. Ryhmän kokonaisosaaminen määritellään tavoitteiden kautta miettimällä yhdessä esimiehen ja ryhmän kanssa, mitä osaamista ryhmästä pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiset kirjataan yksilöidysti ylös ja tarkastellaan, mitä osaamista ryhmältä puuttuu. Samalla tarkastellaan sellaista organisaatiossa jo olevaa osaamista, jota tulisi saada levitettyä useamman henkilön osaamiseksi. Tämä tarkastelu kertoo työntekijöille sen, että ei pidä katsoa vain työn tekemistä, vaan on katsottava laajemmin siihen liittyvää osaamista.

Osaamisen tarkastelussa joudutaan tarkastelemaan myös sellaista olemassa olevaa osaamista, joka ei enää ole ollenkaan käyttökelpoista osaamista (Viitala 2006, 321). Myös osaaminen vanhenee ja toimintatapojen muuttuessa joku aiemmin tärkeä osaaminen ei enää ole ollenkaan tarpeellista osaamista. Tarkastelu voi olla joillekin työntekijöille vaikeakin, sillä se voi

paljastaa osaamispuutteita ihan henkilökohtaisella tasolla. Tämä olisi kuitenkin nähtävä niin, että osaamispuutteet on parempi saada selville mahdollisimman aikaisin, jotta ehtii hankkia lisäosaamista.

Osaamisen määrittelyyn kuuluu Viitalan (2006, 322) mukaan osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen yksikkö- ja työntekijätasolle. Kun havaitaan osaamispuutteita, on sen perusteella laadittava yksityiskohtainen kehittämissuunnitelma, jonka mukaan työntekijät voivat parantaa osaamistaan. Samalla tavalla suunnitelma toimii yksikkötasollakin, jolloin tarvittavat lisäkoulutukset voidaan suunnata koko henkilöstölle. Osaamisen kehittämissuunnitelma on oikeastaan sopimus, jolla työntekijä sitoutuu kehittämään osaamistaan ja toisaalta esimies sitoutuu antamaan siihen tarvittavat resurssit.

Oppimisprosessia tukevaan esimiestyöhön kuuluu työyksikön osaamisen selvittäminen työntekijöiden kanssa ja tarvittavan lisäosaamisen hankkiminen. Työntekijöiden osaaminen tulee myös tuntea ja laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä seurata niiden toteutumista. Esimiestyöhön kuuluu ajan ja resurssien järjestäminen uusien osaamisten hankkimiseen ja vanhojen tarpeettomien osaamisten poisoppimiseen. Osaamisen parantamiseen jokainen työntekijä tarvitsee aikaa. Jos kaikki voimavarat on kiinnitetty kokonaan normaalien töiden hoitamiseen, joudutaan uuden oppimisessa venymään tai sitten se hoidetaan huonommin. Kaikkien etu on saada aikaa osaamisen laajentamiseen. (Viitala 2006, 322-323.)

Neljäntenä ulottuvuutena oleva esimerkillä johtaminen lähtee esimiehestä itsestään. Hänen toiminnastaan näkyy hänen motivaationsa, sitoutumisensa ja innostumisensa omaan työhönsä. Hyvin johtamistehtävään motivoitunut esimies yleensä myös selviää hyvin johtamistehtävästään ja kehittyy siinä. Esimiehen käyttäytymistä ohjaa hänen oma ihmiskäsityksensä. Kun ihminen kykenee arvostamaan muita ihmisiä, kykenee hän myös iloitsemaan heidän onnistumisestaan ja kehittymisestään. Hänen toiminnassaan näkyy myös arvot ja käsitys johtamistehtävästään. (Viitala 2006, 324.)

2.4 Yhteenveto osaamisen johtamisesta

Osaamisen johtaminen käsitteenä on hyvin laaja. Siitä käytetään myös nimitystä tiedon tai tietämyksen johtaminen. Kysymys on kuitenkin yksilöihin sitoutuneesta osaamisesta, joka johtamisen keinoin pyritään saamaan koko organisaation käyttöön. Henkilöihin sitoutuneen osaamisen käyttöön saaminen on tärkeää koko organisaation osaamisen kehittymiselle ja myös organisaation menestymiselle.

Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilöosaaminen koostuu siitä kaikesta teoreettisesta ja kokemuseräisestä osaamisesta, mikä organisaation henkilöstöllä on. Organisaatio-osaaminen on järjestelmiin ja tietovarastoihin perustuvaa osaamista.

Organisaation osaamiskeskustelussa nousee tärkeäksi osaamistarpeiden määrittäminen, johon kuuluu myös nykyisen osaamisen määrittely. Erityisen tärkeää osaamistarpeiden määrittely on organisaation muutostilanteissa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely lähtee visiosta ja sen jälkeen tehdään strategiset valinnat miten visiossa määriteltävään tavoitilaan päästään. Osaamiskapeikkojen selvittäminen on yksi osa osaamistarpeiden selvittämisestä. Kun osaamiskapeikot on selvillä, tehdään päätökset miten nämä kapeikot täytetään. Tämä on yksi tärkeä osa osaamisen johtamisessa.

Uuden osaamisen hankkimiseen liittyy päätöksiä, joissa määritellään nykyisen henkilöstön koulutustarpeet ja myös rekrytointitarpeet. Uuden tiedon ja osaamisen saaminen organisaation oman henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta lähtee oppimisedellytysten luomisesta. Siihen kuuluu tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittäminen ja oppimismahdollisuuksien luominen. Se vaatii taloudellisia uhrauksia koulutukseen, mutta ennen kaikkea myönteisen oppimisilmapiirin luomista organisaatioon. Kun osaamistarpeet on määritelty, käynnistyy asiantuntijoissa myös panostaminen omaehtoiseen opiskeluun. Organisaation oppiminen lähtee yksilötason oppimisesta.

Yksi iso haaste osaamisen johtamisessa on hiljainen tieto. Se on sitä yksilöön sitoutunutta tietoa, joka poistuu työpaikalta työntekijän mukana. Hiljaisen tiedon merkitys koko organisaation menestymiselle on eri tutkimusten mukaan merkittävän suuri, siksi sen

siirtämiseen kannattaa panostaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen on aina ajankohtaista, mutta erityisesti se korostuu henkilöstön eläkkeelle siirtymisessä. Silloin poistuu valtava määrä kokemusperäistä tietoa. Koko julkishallintoa kohtaa lähivuosina hiljaisen tiedon joukkopoistuma suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.

Hiljaisen tiedon siirtäminen seuraajalle vaatii usein pitkäaikaisen yhteistyön. Tähän on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista käytetään nimityksiä mentorointi tai parityöskentely. Osaamisen johtamisessa tämä merkitsee hiljaisen tiedon siirtoon valmistautumista asiantuntijan eläkeiän lähestyessä. Yhtenä menettelynä käytetään seuraajasuunnitelmia, joissa tehdään suunnitelma eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan seuraajasta ja keinoista osaamisen siirtämiseksi.

Osaamisen johtamisen yksi tärkeä alue on oppimisprosessia edistävän ilmapiirin luominen. Siihen liittyy koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja esimiehen ja asiantuntijoiden välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Hyvän ja rakentavan ilmapiirin kautta syntyy myönteisiä kokemuksia ja niiden kautta rakentuu keskinäinen luottamus. Kannustava ilmapiiri on avaamassa myös myönteistä yksilötason kehittymistä. Kannustavaan ja myönteiseen johtamiskulttuuriin kuuluu myös virheiden hyväksyminen ja niiden rakentava käsittely.

3 UUSIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN

Organisaatiolla on Sydänmaanlakan (2007, 220) mukaan oltava selkeä strategia ja visio, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Hänen mielestä visiolla tulee olla konkreettiset osavisiot, jotka ovat tukemassa kokonaisvisiota. Organisaation visio kuvaa sen tahtotilaa tietyn ajan päähän tulevaisuudessa. Se on tavoitetila ja päämäärä, johon johtamisella pyritään. Juuti ja Luoma (2009, 296) määrittelevät vision olevan toimintaa ohjaava ja haasteellinen kuvaus organisaation toivotusta tilasta tulevaisuudessa. Riittävä konkreettisuus on tärkeä, jotta jokainen ymmärtää vision ja sen kautta se ohjaa jokaisen omaa toimintaa. Visio osoittaa organisaation tahtotilan vision aikajänteellä. Se on siis organisaatiossa sovittu tavoiteltava päämäärä, sitä kohti organisaatiota pyritään kehittämään. Visiota tavoitellaan strategian avulla. Strategia muodostuu päätöksistä, toimenpiteistä ja valinnoista, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämäärän (Sydänmaanlakka 2007, 220).

Osaamisen johtamisessa on tärkeää luoda ensin toiminnan suuntaviivat, jotka sitten ohjaavat myös osaamisen johtamisen lähtökohtia ja suuntaviivoja. Tärkeää on määrittää juuri se oman organisaation tulevaisuuden tahtotila, jota kohti pyritään. Henkilöstön kannalta tärkeää on tietää ja ymmärtää tahtotila. Tärkeää ei ole se käytetäänkö sanaa visio vai tahtotila. Strategian toteuttamisen yksi osa on osaamisen johtaminen. Sillä luodaan perustaa toimintakyvylle ja varmistetaan kykyä tehdä oikeita strategisia valintoja. (Viitala 2006, 61, 67.)

Kaikki organisaatiot tarvitsevat vision ohjaamaan omaa toimintaa. Se on aikaan sidottu ja sen tulisi olla selkeä ja yksinkertainen, mutta sen tulee olla samalla vaikuttava ja toiveita ja unelmia sisältävä. Vision aikajänne tulee olla riittävän pitkä. Usein se on tavoitetila 10-15 vuoden päähän. Johtamisen näkökulmasta vision laadinta on haastava prosessi, jossa johdolta vaaditaan rohkeutta ja näkemystä tulevaisuuden haasteista. Visiojohtamisessa on kyettävä tekemään valintoja tulevaisuuden suunnista, joihin johto uskoo ja edettävä siihen suuntaan. Organisaation visio on saatava niin konkreettiselle tasolle, että jokainen työntekijä voi hahmottaa siitä oman visionsa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi jalkauttaa vision juuri oman työtehtävän kannalta, mitä se vaikuttaa juuri minun työhöni. (Sydänmaanlakka 2007, 228.)

Strategia on nähtävä keinona päästä visiossa määriteltyyn tavoitettiin. Siinä tehdään valintoja, joilla tavoitettiin päästään. Strategian laadinta on siksi organisaatiossa tärkeä vaihe. Strategisia ratkaisuja täytyy tehdä kaikilla tasoilla. Älykkäissä organisaatiossa strategian laadintaan osallistuu koko henkilöstö, sitä kautta laadintaan saadaan laaja vuorovaikutus ja asioiden kokonaisvaltainen tarkastelu varmistetaan (Sydänmaanlakka 2007, 228-229). Vaikka kaikki eivät vision laadintaan osallistuisikaan, on vision jalkauttaminen kaikille tärkeää. Jokaisen työntekijän tulee tietää organisaation visio, muuten siihen ei voi sitoutua. Nykyaikaisten strategianäkemyksen mukaan strategiatyön tulee olla henkilöstöä osallistavaa ja mukaan kytkevää, jopa houkuttelevaa, eikä se saa olla pelkästään johdon toimintaa (Juuti & Luoma 2009, 29). Strateginen johtaminen on johtamista, jossa jatkuvasti tarkkaillaan strategiaa ja kehitetään sitä. Strategiaan voidaan tehdä muutoksiakin, alun perin tehty strateginen valinta voi osoittautua vääräksi ja siksi strategiaa on muutettava.

Juuti ja Luoma (2009, 25-26) määrittelevät strategiaa siten, että se sopii laajasti monenlaiseen strategiseen johtamiseen. Heidän mielestä määritelmää ei saa tehdä liian tiukasti. He näkevät, että strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestymisen resepti, jonka avulla hyödynnetään resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on myös toimintatapa, jolla organisaatio täyttää sidosryhmien odotukset.

3.1 Hallinnollisen ajattelun kehittyminen 1990-luvulla

Hallinnollinen ajattelu muuttui 1990-luvulla managerismin suuntaan. Tässä vaiheessa julkista hallintoa ja hyvinvointivaltiota kohtasi osittain laman myötä kustannuskriisi, johon oli haettava uusia ratkaisuja. Silloin hallinnollisessa ajattelussa puhuttiin julkisen hallinnon kehittämisestä yksityisen sektorin toimintamallien mukaan. Erityisesti kasvu- ja tehokkuusajattelun katsottiin ratkaisevan kustannuskriisin. Hallinnon uudistamisen toteutusmalliksi otettiin managerismi, joka vahvistui lopulta Valtioneuvoston periaatepäätöksessä vuonna 1993. Sen mukaan hallintoa kehitetään hallintoa keventämällä sekä toimivallan ja tehtävien siirrolla paikallistasolle. Edelleen tavoitteena oli virkamiesten määrän vähentäminen ja organisaatorakenteiden madaltaminen. (Tuomikorpi 2005, 25-26.)

Säästökuurin aikana hallinnollinen ajattelu ajautui sektorikriisiin, koska kustannuksia leikattiin juustohöyläperiaatteella eli kaikilta leikattiin samassa suhteessa. Tämä aiheutti epätasapainoa toisille sektoreille, toiset selvisivät siitä helpommin. Tämä hallinnollinen ajattelu ei ehkä ollut ihan viisasta, suuri osa vaikkapa terveydenhuollon sektorin palveluista on lakisääteistä palvelua, joka on järjestettävä. Juustohöyläys tällaisissa saattoi johtaa epätarkoituksenmukaisiin palvelumaksujen korottamisiin. (Tuomikorpi 2005, 26.)

Hallinnollisen ajattelun muuttuminen keskushallinnon päätösvallan siirtämisestä paikallistasolle on Tuomikorven (2005, 27) mukaan onnistunut vaihtelevasti. Valtiohallinnon moniportaisuuden purkaminenkaan ei ole kovin hyvin onnistunut. Päätösvallan siirto kuntatasolle on ehkä parhaiten onnistunut. Kunnan normiohjaus on vähentynyt ja kunnalla on entistä enemmän taloudellista päätösvaltaa ja itsenäisyyttä. Tätä osin on edesauttanut myös valtionosuusjärjestelmän uudistaminen. Valtiohallinnon puolella näkyvimmin on muutosta tapahtunut valtion liikelaitosten perustamisessa ja edelleen yhtiöittämisessä. Yksityisten palveluiden ostaminen on kyllä selvästi lisääntynyt, mutta varsinkin valtion liikelaitosten toiminta nähdään jonkinlaisena markkinahäiriötä aiheuttavana ja kilpailua vääristävänä elementtinä.

Hallinnollisessa ajattelussa ja toiminnassa on muutosta tapahtunut myös poliittisen päätöksenteon ja hallinnon välisessä suhteessa. Aiemmin jako päätöksenteon ja toimeenpanon välillä oli hyvin selkeä, poliitikot tekivät päätökset ja virkamiehet panivat ne täytäntöön. Myöhemmin tämä raja on muuttunut, myös virkamiehet ovat tulleet mukaan päätöksentekoon. Tässä näkyy se hallinnollinen ajattelu, että poliitikot ovat tuomassa päätöksentekoon arvoperustaa ja virkamiehet asiantuntemuksensa. Tässä näkyy myös ideologinen ajattelutavan muutos, päätöksenteko muuttuu yhteispeliksi. Tämä puhdasoppinen malli on tietysti hyvä, poliitikoilta ei voi odottaa syvää asiantuntemusta erityistä osaamista ja tietoa vaativista asioista, sitä varten virkamiehet ovat mukana. (Tuomikorpi 2005, 28-29.)

Hallinnollisen ajattelun ideologiaa politiikan ja hallinnon erottamisessa on osittain murtanut paljon keskustelua aikaan saaneet poliittiset virkanimitykset. Nämä usein johtaviin virkoihin vaikuttaneet henkilöiden taustat ovat tuoneet hallintoon sisälle poliittisen päätöksenteon tuntua, poliittisesti nimitettyjen odotetaan ainakin osittain toimivan poliittisen ohjauksen

mukaan. Tämä voi olla murtamassa virkamiesten neutraalin toiminnan uskottavuutta. (Tuomikorpi 2005, 29.)

Hallinnollinen ajattelu on muuttunut myöskin laajuuden osalta, ainakin hyvinvointivaltion toiminta on tuonut mukanaan entistä laajempia asiakokonaisuuksia. Koko hallinnollinen toiminta on joutunut koetukselle, ilman laajojen ja erityisasiantuntemusta vaativien asioiden hallintaa hallinto olisi ajautunut vaikeuksiin. Tämä näkyy myös poliitikkojen toiminnassa, he ovat tulleet entistä enemmän riippuvaiseksi hallinnon virkamiesten tuottamasta informaatiosta. Se osaltaan on tuonut muutosta hallinnolliseen ajatteluun siten, että virkamiesten tosiasiallinen vaikuttaminen ja osallistuminen päätöksentekoon on laajentunut. Tämä on kaventanut poliittisen päätöksenteon tosiasiallista roolia. (Tuomikorpi 2005, 29-30.)

3.2 Johtajuus muutoksessa

Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina paljon, tämän vuoksi myös johtamisen on muututtava. Johtamisessa on nähtävillä monia erilaisia tavoitteita ja arvoja, joista on tehtävä valintoja. Jatkuva muutos on arkipäivää, mutta sen hallitseminen ei johtamisessa riitä, vaan muutoksen lisäksi on opittava sietämään epävarmuutta, epätietoisuutta ja epätäydellisyyttä. Johtamisen toimintaympäristössä on opittava elämään jatkuvien ristiriitaisuuksien keskellä, enää emme toimi ehdottomassa joko-tai- maailmassa, vaan olemme siirtyneet sekä-että- maailmaan (Sydänmaanlakka 2004, 7). Tämä tarkoittaa johtamisessa sitä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa, vaan toimintaympäristöön kuuluu monia erilaisia tulkintoja. Kamensky (2006, 267) korostaa, että monissa strategisissa valinnoissa on ymmärrettävä valita useita lähtökohtia yhden sijasta, voidaan tarvita sekä osaamislähtöisyyttä että toimintaympäristölähtöisyyttä.

Johtamisessa on aina ollut erilaisia suuntauksia, johtamisismejä, jotka ovat ohjanneet johtamistoimintaa ja organisaatioiden kehittämistä. Kamensky (2006, 315-316) toteaa, että ismien käyttö helposti yksipuolistaa johtamista. Samalla kun yksi ismi nousee voimakkaammin esille, jää toisia hyviäkin johtamissuuntauksia sen varjoon. Tärkeää hänen mukaan olisi löytää tasapainoinen suhde vanhojen ja uusien johtamisoppien välillä. Liika yhden johtamisismien korostaminen johtaa siihen, että sen määritelmää joudutaan ennen pitkää

laajentamaan, koska sillä yhdellä opilla ei pärjätä. Yksi tällainen määritelmän laajentuminen on hänen mielestä tapahtunut tulosjohtamisen osalta. Alun perin tulosjohtaminen oli tavoitejohtamisesta eriytetty oppi, joka sitten on laajennettu kattamaan kaikki liiketoiminta-alueet.

Myöskin kuva johtajasta on muuttunut. Aiemmin johtaja nähtiin vahvana yksilönä, jolla oli auktoriteettia ja arvovaltaa. Johtajuuden malli oli hyvin yksilökeskeinen ja hierarkkinen. Uudempi ajattelumalli lähtee jaetusta johtajuudesta, jolloin ollaan siirrytty alistavasta johtajuudesta valistavaan johtajuuteen. Jaettu johtajuus on ymmärrettävissä niin, että johtajuuteen kuuluvaa vastuuta ja itsenäistä päätöksentekoa on jaettu johtajilta asiantuntijoille. (Sydänmaanlakka 2004, 7.)

Johtamisen haasteena on myös nähdä jokainen asiantuntija yksilönä ja johtajan tulisi kyetä olemaan empaattinen. Empatialla tarkoitetaan tunneperäistä ja tiedollista eläytymistä toisen ihmisen asemaan ja tilanteeseen. Se on asioiden näkemistä toisen ihmisen näkökulmasta ja tämän ymmärtämisen viestittämistä toiselle ihmiselle. Työntekijälle on tärkeää saada toisilta palautetta omasta suoriutumisestaan ja käyttäytymisestään. Saamansa palautteen kautta jokainen voi peilata sitä oman itsereflektion kautta muodostamaansa käsitykseen ja suhteuttaa näitä kahta näkemystä. Omien vahvuuksien kehittäminen onnistuu paremmin, kun on saanut oikean palautteen ja itsereflektion kautta muodostettua käsityksen omasta suoriutumisesta. (Lankinen ym. 2004, 186.)

Viime vuosikymmenellä kiinnitettiin Sydänmaanlakan (2004, 12) mukaan huomiota prosessijohtamiseen, laatujohtamiseen ja yrityskulttuuriin, mutta johtajuuteen kiinnitettiin huomiota hyvin vähän. Hänen mielestä näiden oppien käytäntöön viemisen jälkeen on voitu havaita, että hyvä johtajuus puuttuu. Organisaatioon tarvittaisiin johtajia, jotka kykenevät luomaan innostavan vision ja saamaan henkilöstön toteuttamaan sen.

Johtajuus on kokenut muutoksia viimeisien vuosikymmenien aikana, koska koko toimintaympäristö on muuttunut. Tänä aikana globalisaatio ja tietoliikenneteknologia ovat muuttaneet toimintaympäristön hyvin radikaalilla tavalla. Nopeat tietotekniset yhteydet tuovat maailmanlaajuisen tiedon ja tietovarastot kaikkien saataville. Voidaan sanoa, että tieto liikkuu

globaalisti lähes reaaliajassa. Monista organisaatioista on tullut maailmanlaajuisista verkostoista koostuvia, jolloin organisaatiot ovat hyvin hajallaan olevia (Sydänmaanlakka 2004, 13-15.). Samalla pysyvistä organisaatioista on tullut jatkuvassa muutoksessa olevia verkostoja. Verkostoissa toimiminen hajauttaa samalla myös vallan eri tavalla ja joudutaan miettimään kenellä verkostossa oikeasti valta on (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa 2007, 38).

Verkostomainen toiminta näkyy myös monissa valtiohallinnon organisaatioissa. Eerolan (2005, 27-28) mukaan Valtioneuvostossa verkostomainen toiminta näkyy poikkihallinnollisena toimintana, jossa eri hallinnonalan ministeriöt tekevät yhteistyötä yli omien sektorirajojen. Ministeriöiden osastopäälliköt näkevät verkostomaisen toiminnan olevan joiltakin osin jo arkipäiväistä toimintaa. Sen kautta saadaan eri ministeriöissä toimivat asiantuntijat tuomaan laaja-alaista näkemystä eri hankkeiden projekteihin.

Julkishallinnon toiminta on muuttunut sen tehtävien muuttumisen kautta, mutta ehkä suurin yksittäinen muutos liittyy EU- jäsenyyden tuomiin tarpeisiin (Eerola 2005, 105). Se on tuonut julkishallintoon paljon asioita, jotka ylittävät totutut sektorirajat ja hallinnonalojen rajat. Eri ministeriöiden välinen yhteistyö EU-asioissa on aivan välttämätöntä asioiden hoitamisen kannalta. Systemaattinen verkostomainen toiminta hallinnonalojen kesken tuo sinne uusia haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Poikkihallinnollinen verkostoituminen on nähtävänä tilana, joka kehittyy ja tiivistyy. Nykyiset tehtävät eri hallinnonaloilla ovat niin laajoja, että ne väistämättä risteävät toisten hallinnonalojen kanssa. (mt., 104.)

Verkostojen kehittämistyö on ollut syventämässä moniammatillisen ja –sektorisen yhteistyön erityistä luonnetta ja sen tuntemusta sosiaali- ja terveystalalla (Karjalainen 2006, 252). Verkostorakenteet ovat samankaltaisia tieteenalasta riippumatta, ainakin karkealla tasolla. Sosiaali- ja terveystalalla verkostot voivat olla tyypillisesti terveyskeskuksen, läänin keskussairaalan ja yliopistollisen sairaalan välisiä. Sen lisäksi tutkimuksen ja kehittämisen verkostot voivat olla ihan globaaleja. Myös sairaalan sisällä olevia yhteistyöketjuja voi ajatella verkostorakenteena. Erityisasiantuntijat eivät isossa sairaalassa aina tapaa toisiaan fyysisesti potilaan ongelmia ratkoessaan, vaan he antavat tietoverkoissa lausuntoja ja ohjeita. (mt., 253.)

Eri sektoreista muodostuva pysyvä verkosto voi olla päätösten tekemisen osalta ehkä ongelmallinen. Verkostoahan sinällään johtaa sovittu organisaatio ja sen edustaja, mutta päätöksenteossa tulisi varmistaa eri sektoreiden omien organisaatioiden hyväksyntä. Kun verkostossa sovitaan jokin asia, edellyttää se jokaisen sektorin omassa toiminnassa päätöksien hyväksymistä. Ristiriitatilanteissa edustajalla on vaikeaa sitoutua verkoston päätökseen, koska oman organisaation päätökset ovat kuitenkin painavampia. (Karjalainen 2006, 258-259.)

Johtamisen perinteinen malli on ollut erottaa toisistaan ihmisten johtaminen (leadership) asioiden johtamisesta (management). Näillä johtamistavoilla on selvä suuntautumisero. Siinä missä asioiden johtaminen on tehtäväsuuntautuneisuutta, on ihmisten johtaminen ihmiskeskeistä. Molemmilla on kuitenkin sama päämäärä ja tavoite. Niillä on pyrkimys tehokkaaseen tavoitteiden saavuttamiseen ja pyrkimys vaikuttaa. Johtamisen näkökulmasta itse johtamisessa ei enää ole mahdollista eikä tarpeellista erottaa milloin toimii managerina ja milloin leaderinä. Enemmänkin on nähtävä niin, että johtamisessa yhdistyvät sekä ihmissuuntautuneisuus että asiasuuntautuneisuus. Sydänmaanlakka kiteyttää tämän näin ”kun johdat, niin johdat sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti”. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

Johtamisessa on syytä uudistaa vanhaa ajattelua johtamisesta, joka pohjautuu hyvin pitkälle teollisen ajan viitekehykseen (Sydänmaanlakka 2004, 17). Se pohjautuu 1900-luvun alkupuolen perusolettamukseen johtamisesta, työstä, työntekijöistä ja organisaatioista. Ne organisaatiomallit ja johtamistyyli eivät enää istu postmoderniin tai transmoderniin aikaan. Juuti ja Luoma (2009, 177) määrittelevät postmodernista aikaa yhteiskunnallisena ajanjaksona tai tilana, jota edelsi moderni yhteiskunnallinen ajanjakso. Vanhoilla opeilla ei kyetä vastaamaan tulevaisuuden strategioiden vaatimuksiin.

Organisaatioiden kehittyminen on hyvin pitkälle tapahtunut modernin käsityksen vallitessa ja siksi se on syväle juurtunut myös organisaatioiden tutkimiseen. Silloin vallalla oli käsitys hyvin rationaalisesta ja kapeasta ”järjestä”, joka vielä rajoitti hyvin paljon luovuuden syntymistä. Nykyinen organisaatiotutkimus on siirtynyt postmodernin viitekehyksen suuntaan, jossa sosiaalinen konstruktivismi on mukana. Postmodernin strategisen ajattelun käyttövoima perustuu avoimeen ja aitoon keskusteluun, jossa on tilaa yksilöllisille subjektiivisille kokemuksille ja monitulkintaisuudelle (Lahdenpää 2009, 11). Muutoksessa on

erityisesti organisaatioilla itsellään hyvin suuri haaste, vanha modernin aikainen painolasti täytyisi saada pois. (Juuti 2001, 123.)

Postmoderni ajattelu tukeutuu sosiaaliseen konstruktivismiin. Näistä kahdesta löytyy useita yhdistäviä tekijöitä. Molemmat näkevät maailman sosiaalisen konstruoitumisen valossa ja painottavat tekstuaalisuuden merkitystä. Paikallisuus ja arjen merkitys sekä merkitykset ylipäänsä painottuvat molemmissa käsityksissä. Näiden kahden välillä on myös eroja, ainakin lähtökodissa. Sosiaalinen konstruktivismi on lähempänä strukturalistista kulttuurinäkökulmaa kuin poststrukturalistista näkökulmaa, johon taas postmodernin lähestymistavan organisaatiotutkimus on siirtynyt. (Juuti 2001, 123.)

Kun tarkastellaan organisaatioita modernin ja postmodernin käsityksen mukaisena, nähdään niissä selviä eroja. Modernin aikana oli vallalla voimakkaan hierarkkinen painotus, organisaatioiden staattisuus ja valvonta. Postmodernissa taas on vallalla painotus tilapäisyyteen, innovatiivisuuteen, verkostoitumiseen ja virtuaalisuuteen. Postmoderniin aikakauteen kuuluu jatkuva muutos, hektisyys ja pirstaleisuus, jotka vaikeuttavat pitkäaikaisten suunnitelmien tekemistä (Juuti & Luoma 2009, 197). Näistä voi nähdä, että organisaatiokäsityksessä on tapahtunut suuri muutos. Se näkyy myös organisaatiotutkimuksessa ja tuo sinne tarpeen kehittyä ja uudistua. Siirtyminen tekstuaalisuuteen on tuonut mahdollisuuden kehittää uudenlaisen organisaatiotieteen, jossa painottuu yhtenä näkökulmana diskurssin merkitys. (Juuti 2001, 124.)

Perinteinen organisaatiotiede soveltuu Juutin (2001) mukaan vain modernin ajan organisaatioiden johtamiseen, tutkimiseen ja kehittämiseen. Organisaatiotieteen muuttuminen on tuonut tarpeen kehittää uudenlaisia organisoitumis- ja johtamismenetelmiä. Kun organisaatiot muuttuvat, on myös organisaation johtamisen muututtava. Se luo haasteita koko organisaatiokentälle, tarvitaan uutta johtamistaitoa sekä kehittämis- ja tutkimustoimintaa. Tässä voisi ajatella, että organisaatiot ovat kyllä muuttuneet postmoderniin suuntaan, mutta tietämys sen vaikutuksista ei ehkä ole pysynyt vauhdissa mukana. Postmoderni konstruktivistinen organisaationäkemys on nostanut tarinan hyvin merkittävälle tasolle, sitä pidetään tieteellisenä totuutena ja tosiasiana. Tässä näkyy selvä ero moderniin käsitykseen, jossa tarinat olivat tosiasioiden vastakohtia ja vain numerot olivat tosiasioita. (mt., 124, 126.)

Temmeksen (2006, 22) mielestä johtamisen muutoksissa on edetty varsin varovaisesti, vaikka julkinen hallinto on kokenut huomattavia toiminnallisia muutoksia. Muutokset ovat olleet hänen mielestä lähinnä tulospalkkauksen laajentamiseen ja johtajiston nimitysperusteisiin ja määräaikaaisuuteen liittyviä. Uudistunut hallinto asettaa uusille tulevaisuuden johtajille osaamiseen liittyviä haasteita, jotka asettavat vaatimuksia johtajapolitiikan muuttamiselle. Johtamistehtävä laajenee Temmeksen mielestä hallinnon muutosten kautta ja se edellyttää myös johtajalta entistä laajempaa osaamista.

Ylimpien johtajien virkojen määräaikaisuus on otettu valtionhallinnossa laajasti käyttöön. Se tuo kuitenkin Temmeksen (2008, 78) mukaan myös ongelmia johtajien virkauran suunnitteluun. Määräaikaisuuden vuoksi virkasuhde voi loppua pelkästään uuden sektoriministerin vaihtumisen kautta, eikä siinä tilanteessa katsota aikaisempia ansioita. Ansioitunut asiantuntija ja johtaja voidaan sivuuttaa muilla perusteilla. Temmeksen mukaan tällainen menettely heikentää hallinnon ja poliittisen päätöksenteon tasapainoa ja tuo epävarmuutta nuoremmille asiantuntijauraa miettiville hyvin koulutetuille henkilöille.

Valtiohallinnon ylimpien johtajien nimityksiä ja osaamiseen liittyviä vaatimuksia ollaan uudistamassa. Siinä johtajuutta tarkastellaan Temmeksen (2006, 11) mukaan koko hallintokoneiston näkökulmasta ja siinä korostuu poikkihallinnollisen johtamiskokemuksen merkitys. Samalla yleisjohtajuuden osaamisen merkitys nousee esille. Valtiohallinnossa johtajien johtamisosaamiseen kuuluu vaatimus asiantuntemuksesta, joka koostuu valtiohallinnon yleisasiantuntemuksesta ja toimintaympäristön tuntemuksesta (Metsäpelto, Holopainen, Lindqvist & Äijälä 2006, 23). Tasapaino yleisjohtajuuden ja asiantuntijajohtajuuden välillä on kuitenkin nostettu tärkeälle sijalle, koko julkisessa johtamisessa asiantuntijajohtajuus on korostuneesti esillä vaatimuksissa. Ylimpien johtajien osalta jatkossa tullaan Temmeksen (2006, 12) selvityksen mukaan kiinnittämään huomiota heidän johtajaprofiiliin. Siinä näkyy sekä asiantuntijajohtajuus, että laajemmin hankittu yleisjohtajuuden kokemus.

Julkisessa johtajuudessa on nähtävillä aina kahdenlainen ajallinen funktio, on poliittisen johdon tuoma vaihtuvuus ja sitten virkamiesjohdon edustama pysyvyys. Virkamiesjohdon

rooli pitkissä linjauksissa on siten merkittävä, se tuo johtamiseen pitkäkestoista asiantuntijuutta ja näkemystä. Siksi myös ylimpien johtajien työsuhteiden määräaikaaisuutta mietittäessä olisi tärkeää, että työsuhde on riittävän pitkä. Poliittinen valta vaihtuu valtiotasolla neljän vuoden välein, virkamiesjohdon työsuhteiden tulisi olla tätä pidempiä. (Temmes 2006, 12.)

3.3 Osaamisen johtajan roolit

Esimiehiä on luokiteltu eri tutkimuksissa erilaisiin ryhmiin. Viitala (2002, 113) on selvittänyt väitöskirjatutkimuksessaan 154 suomalaisten esimiehen aktiivisuutta osaamisen johtamisessa. Esimiesten alaiset arvioivat oman esimiehen toimintaa ja aktiivisuutta osaamisen johtamiseen liittyvissä piirteissä. Arviointiin osallistui noin 1200 alaista. Näistä ulottuvuuksista Viitala on tilastollisin menetelmin ryhmitellyt neljä erilaista esimiestyyppeä, joille hän on antanut nimeksi luotsit, valmentajat, kapteenit ja kollegat. (Viitala 2002, 170; Viitala 2006, 325.)

Valmentajaksi nimetty esimiesryhmä on Viitalan (2006, 326) mukaan osoittautunut kaikkein aktiivisimmaksi osaamisen johtamiseen liittyvissä asioissa. Valmentajat ovat niitä esimiehiä, jotka ovat hyvin huolehtineet oppimista tukevan ilmapiirin luomisesta ja toiminnan kehittämisestä. He suhtautuvat työhönsä hyvin esimerkillisellä tavalla. Valmentajaryhmään kuuluu tämän tutkimuksen mukaan neljännes esimiehistä.

Valmentajatyypin esimiehet ovat aktiivisia keskustelijoita ja keskustelun synnyttäjiä. Heillä on myös aikaa kuunnella alaisiaan ja kykyä käsitellä ja ratkaista ristiriitoja rakentavasti. Heille on myös tärkeää huolehtia tavoitteiden asettamisesta ja tulevaisuuden osaamisen varmistamisesta. Osaamisasian näkyvillä pitäminen ja tulevaisuuteen varautuminen näkyy heidän toiminnan kautta. He myös tuntevat alaisensa ja ovat valmiita ottamaan palautetta myös heidän omaan toimintaan liittyvissä asioissa. Valmentajat ovat myös hyviä antamaan kannustavaa palautetta ja he tukevat alaisiaan heidän työsuorituksissaan. Valmentajista voi sanoa, että heidän osaamisessa näkyy sosiaalisuus ja vahva vuorovaikutukseen pyrkiminen. (Viitala 2006, 326.)

Valmentajan ominaisuuksia voi kiteyttää Viitalan (2006, 333) mukaan siten, että he edistävät oppimista omalla esimerkillään ja näyttävät sille suuntaa. Hänen mukaan he myös luovat oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukevat oppimisprosesseja. He ovat tiedostaneet yksilötasolla olevan osaamisen ja myös osaamisen puutteen ja ovat panostaneet alaisten osaamisen kehittämiseen. Alaisten arvioissa valmentajat ovat hyviä organisaation toiminnan suunnan selkeyttäjiä ja hyviä ilmapiirin rakentajia. He myös huolehtivat omasta ammattitaidostaan ja koko ryhmän osaamisen kehittämisestä. Kun muutoksista on sovittu, ovat valmentajat hyvin myös niihin sitoutuneita ja innostuneita. Heidän nähdään myös edistävän avoimen keskustelun ja luottamuksen syntymistä ja he toimivat aktiivisina osaamisen johtajina. (Viitala 2002, 172-173.)

Kapteenit ovat tässä esimiesten ryhmittelyssä suurin ryhmä, heitä on yli kolmannes esimiesten määrästä. He ovat osaamisen johtamisessa hyviä suunnan selkeyttäjiä ja suunnan näyttäjiä. Myös esimerkillä johtaminen ja oppimista tukevan ilmapiirin luominen ovat heille tärkeitä. Kapteenit ovat hyvin työhön sitoutuneita ja innostuneita. Valmentajiin verrattuna heillä ei ole samanlaista otetta oppimisprosessin tukemiseen, osaamisen kehittämiseen eikä työpaikan ilmapiiriasioihin. (Viitala 2006, 327.)

Oman yksikön kehittämiseen liittyvissä asioissa kapteenit ovat vahvimmillaan. He pitävät huolta siitä, että työyhteisössä tiedetään tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. He ovat vahvimmillaan vakaissa tilanteissa, jolloin ei tarvitse tehdä nopeita ratkaisuja uusien toimintatapojen kehittämisessä. Heille on tärkeää olla näyttämässä suuntaa ja sitoutua organisaation muutoksiin. Voisi sanoa, että he ovat hyviä asioiden johtajia, sillä heidän lähestymistapansa alaisiin on hyvin asiakaskeinen. He tuntevat alaisensa ja arvostavat heidän mielipiteitään, mutta keskustelun synnyttäminen ei ole heidän vahvimpia toimintatapoja esimiehenä. Osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen ovat heille kaikista vaikeimpia asioita, tässä suhteessa kapteenit eroavat eniten valmentajatyypin esimiehistä. He pyrkivät huolehtimaan alaisten osaamisen kehittämisestä ja kannustavat heitä osaamisasioissa, mutta käytännön tasolla tämä ei näy yhtä vahvana kuin valmentajatyypin esimiehillä. (Viitala 2006, 328-329.)

Luotsityypin esimiehet ovat ennen muuta suunnan näyttäjiä ja selkeyttäjiä. Heitä on esimiehistä vajaa kolmannes. Luotsit ovat lähinnä toiminnan suuntaajia, mutta esimiesrooliin kuuluvissa asioissa heidän ote ei ole yhtä vahva kuin valmentajilla ja kapteeneilla. Puheissaan he pitävät esillä työyksikön tulevaisuuden suunnittelua ja asiakasnäkökulmaa. Luotsien heikoimmalle alueelle jää yhteistoiminnan tehokas hallinta kaikessa esimiestoiminnassa. He eivät alaisten mielestä kykene yhdessä henkilöstön kanssa suunnittelemaan ja keskustelemaan organisaation kehittämisestä. Myös osaamisen kehittämistarpeiden selvittäminen on heille vierasta. Kaikkein heikoimmin he huolehtivat osaamisen siirron ja jakamisen edistämisestä sekä palautteiden käsittelystä. (Viitala 2006, 329.)

Oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä luotsit ovat vahvimmillaan yksilötasolla. Koko työyhteisötasolla heidän roolinsa ilmapiirin ja luottamuksellisuuden edistäjänä on alaisten mielestä heikolla tasolla. He kyllä tuntevat alaisensa ja kannustavat heitä ainakin tyydyttävällä tasolla osaamisen kehittämiseen, mutta koko työyhteisön vuoropuhelun edistämisen kannalta heidän roolinsa on vaatimatonta. Ristiriitojen ja ongelmatilanteiden yhdessä käsitteleminen ja keskusteleminen koko työyhteisön kanssa on heille vierasta. Omasta osaamisestaan he kyllä alaisten mielestä huolehtivat ja ovat hyvin työhönsä sitoutuneita. (Viitala 2006, 330.)

Neljäntenä esimiestyypinä ovat Viitalan (2006, 330) jaottelun mukaan kollegat. Heidät koetaan passiivisena kolmella osaamisen johtamisen pääalueella. Nämä ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessin tukeminen. Osaamisen johtamisen pääalueista ainoastaan esimerkillä johtamisessa he vaikuttavat positiivisesti koko työyhteisön oppimisessa. Kollegatyypin esimiehiä on tämän tutkimuksen esimiestyypeistä kaikkein vähiten, vain 9 % esimiehistä.

Kollegoiden käsitys esimiesroolista on selkiytymätön. He ovat enemmänkin työkavereita, kuin esimiehiä. Ehkä tästä syystä heidän suhtautuminen tavoitteiden asettamiseen ja keskustelun ylläpitämiseen kehittämisasioista on heikkoa. Kun oma rooli esimiehenä ei ole selkeytynyt, näkyy se myös alaisten silmissä epävarmuutena eikä tällaista esimiestä koeta esimiehenä. Työyhteisössä tarvitaan selkeää esimiesroolia, sellaista esimiestä, joka asettuu esimiehen tehtäviin ja on selvästi esimies eikä kollega. Tästä syystä kollegatyypin esimiehet

koetaan kaikista heikoimmaksi osaamisen johtamismielessäkin. Kun he eivät selkeästi ota esimiesroolia haltuun, ei heidän toimintakaan ole uskottavaa. (Viitala 2006, 331-332).

3.4 Johtajuusosaaminen muutoksessa

Samalla kun toimintaympäristö on muuttunut, on se muuttanut myös johtamisen toimintaympäristöä entistä monimutkaisemmaksi. Johtajan toiminta globaaleissa verkostoissa on vaativaa. Verkostot muuttuvat myös nopeasti ja koko verkostorakenne elää koko ajan. Näiden haasteiden keskellä menestyminen edellyttää omien tavoitteiden selkeyttämistä ja kokonaisuuden hallintaa. Johtamisen uusiin haasteisiin tarvitaan Hamelin (2007, 153) mukaan tuoreita johtamisperiaatteita ja kahlitsematonta ajattelua. Toiminta tällaisessa uudessa johtamisen toimintaympäristössä on jatkuvaa painiskelua ristiriitojen ja vastakkaisten tavoitteiden keskellä. Vastakkain joudutaan usein asettamaan tehokkuus ja henkilöstön hyvinvointi sekä ulkoinen ja sisäinen näkökulma.

Julkisessa johtamisessa tapahtuu seuraavan kymmenen vuoden aikana suuri muutos myös nykyisten johtajien eläköitymisen kautta. Suuri määrä johdossa olevia siirtyy eläkkeelle ja nuoremmat astuvat tilalle. Nopea vaihtuvuus johtajissa tuo haasteita organisaatioon muiden organisatoristen muutosten lisäksi. Tässä muutostilanteessa olisi kyettävä muuttamaan myös johtajapolitiikkaa. (Temmes 2006, 22.)

Johtamispolitiikan uudistamisessa yksi näkemys Temmeksen (2006, 25) mukaan on johtajiston tehtäväkierron lisääminen. Nyt johtajiston kierto tapahtuu hyvin pitkälle organisaation sisällä erilaisissa johtamistehtävissä. Tehtäväkierto tulisi sada enemmän tapahtumaan poikkihallinnollisesti, jolloin johtajat kiertävät eri organisaatioiden johtamistehtävissä. Tällainen laaja poikkihallinnollinen johtajuusosaaminen tuo etuja kaikille organisaatioille, kun organisaatioiden tehtäväkenttä muutenkin on laajentumassa.

Johtajien laaja-alaisen johtamiskokemuksen hankkiminen erilaisista organisaatioista tuo myös heille lisää sisältöä omaan työuran suunnitteluun. Temmeksen (2006, 12) selvityksen mukaan tehtävänkierrot ovat lisänneet johtajien motivaatiota ja panostusta oman johtamisaamisen

kehittämiseen. Tällaisen laajamittaisen tehtävankierron toteuttaminen edellyttää hyvää organisointia ja johtajatasolla olisi hyvä päästä henkilökohtaiseen urasuunnitteluun.

Julkisissa johtamistehtävissä korostetaan yleisjohtamisen sijasta enemmän virkamiehen korkeaa asiantuntemusta. Tämä näkyy painotuksena ministeriöiden toiminnassa. Ministeriöt ovat sektoroituneita omille erityisalueilleen ja on luontevaa painottaa oman sektorin asiantuntijuutta myös johtajavalinnoissa. Tulevaisuuden johtajavalinnoissa tullaan Temmeksen mukaan entistä enemmän painottamaan myös yleisjohtajuuden osaamisen merkitystä. Yleisjohtajuus on sitä poikkihallinnollista johtajuutta, jota voidaan hankkia tehtäväkiertojen kautta. Asiantuntijajohtajuuden ja yleisjohtajuuden osalta on löydettävä tasapainotila, kumpaakin osaamista tulevaisuuden julkishallinnossa tullaan tarvitsemaan. (Temmes 2006, 27.)

Temmes (2006, 12) näkee tärkeänä johtajasopimusten käytön. Siinä on kysymys kehityskeskusteluiden ulottamisesta ylimpien johtajien ja heidän esimiestensä välille. Johtajasopimus on myös tulossopimus, joka tehdään ylimmän johdon ja esimerkiksi ministeriön välille. Se on johtamisen tavoitteenasettelun ja arvioinnin väline, jota käytetään johdon kehityskeskustelujen apuna. Sen on tarkoitus olla luonteeltaan päämääräkeskeinen ja strateginen sopimus (Metsäpelto ym. 2006, 27). Ajallisesti johtajasopimus yleensä tehdään koko johtajan tehtäväkaudelle. Johtajasopimuksessa määritellään tavoitteet johtajan työlle ja niiden onnistumista arvioidaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Valtiovarainministeriö 2008b, 1.)

3.5 Älykäs organisaatio ja johtaminen

Sydänmaanlakka (2007, 220) on kehittänyt organisaatiomallia, jonka hän on nimennyt älykkääksi organisaatioksi. Sen tunnusmerkkeihin kuuluu jatkuva uudistuminen, muutosten ennakoiminen ja oppimisen nopeus. Se on hänen mukaansa unelmamalli organisaatiosta, jossa yhdistyy tehokkuus, oppiminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Näiden kolmen keskeisen ulottuvuuden tasapainottaminen on tärkeää. Tehokkuus on yksi ulottuvuus, joka ehkä helpoiten organisaatioissa osataan hoitaa.

Tehokkuusajattelu helposti ohjaa toimintaa pelkästään kustannusten pienentämiseen ja tehokkuuden lisäämiseen sitä kautta. Boudreau ja Ramstad (2008, 251-252) arvostelevat tällaista menettelyä. Heidän mielestään tehokkuutta tulee tarkastella pidemmällä aikavälillä ja silloin voidaan nähdä järkeväksi tehokkuuden hakeminen osaamiseen investoimalla. He näkevät, että jatkuva säästäminen ja kustannusten leikkaaminen johtaa siihen, että kohta ei enää ole mitä leikata. Siinä vaiheessa ollaan jo myöhässä osaamisinvestointien aloittamisessa, sillä alkuvaiheessa ne synnyttävät lisäkustannuksia, hyöty niistä tulee pidemmällä aikavälillä.

Organisaation tehokkuuden lisäksi hyvin keskeinen menestymiseen vaikuttava ulottuvuus on organisaation jatkuva uudistuminen. Kun toimintaympäristö jatkuvasti muuttuu, on organisaationkin seurattava toimintaympäristön muutoksia. Tämä tarkoittaa organisaation jatkuvaa uudistumista ja kykyä oppia koko ajan uutta. Organisaation oppiminen on nähtävää kolmella tasolla, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Sydänmaanlakka 2007, 48). Koko organisaation jatkuva oppiminen on suuri haaste kaikille organisaatioille. Sen tulisi olla yksi keskeinen arvo, johon toiminnassa aina pyritään.

Henkilöstön hyvinvointi on yksi tärkeä alue, joka voi tehokkuuden tavoittelussa unohtua. Tehokkuuden lisääminen lyhyellä aikajänteellä voi olla helposti saavutettavissa, mutta siitä ei ole pitkäaikaista hyötyä, jos sillä samaan aikaan uuvutetaan henkilöstö. Tehokkuuden tavoittelussa täytyy ottaa pitempi aikajänne tarkasteluun ja pyrkiä pitkäkestoiseen tehokkuuteen. Tasapainottaminen on usein vaikeaa siitä syystä, että näiden kolmen osa-alueen kohdalla on osittain ristiriitaiset tavoitteet.

Älykkäässä organisaatiossa johtaminen on Sydänmaanlakan (2007, 231) mukaan pelkistetty visionääriseen johtamiseen, strategiseen johtamiseen ja suorituksen johtamiseen. Siinä on tietoisesti pyritty pelkistämään ja yksinkertaistamaan laajaa johtamisen terminologiaa. Suorituksen johtamisen määritelmää on laajennettu siten, että siihen kuuluu osana myös osaamisen ja tiedon johtaminen. Organisaation oppimisen tukeminen on yksi tärkeimmistä suorituksen johtamisen tehtävistä. Sydänmaanlakka on määritellyt tavoitetilaksi sen, että organisaation oppimisen tulisi olla suurempaa kuin toimintaympäristön muutos. Tällä voidaan varmistaa, että organisaatio kykenee vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin ja on valmiina muutokseen.

Johtaminen lähtee Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamisesta. Ellei kykene johtamaan itseään hyvin, tuskin pystyy johtamaan muitakaan hyvin. Tämä näkökulma lähtee siitä, että organisaatorakennetta on madallettu ja koko ajan ollaan siirrytty itsenäisempään toimintaan. Tulevaisuuden johtajien yhteisenä ominaisuutena nähdään se, että he ovat hyviä itsensä johtajia. Heillä on hyvä itsetuntemus ja itsetunto. Itsensä johtaminen olisi nähtävä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää. Se on noussut johtajuuden tutkimukseen viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta sitä on tutkittu tieteellisesti vielä melko vähän. (Sydänmaanlakka 2006, 43; Sydänmaanlakka 2007, 232-233.)

Salmimiehen (2008, 21) mukaan itsensä johtamisessa on kysymys itseen kohdistuvasta vaikuttamisesta ja kurinalaisesta ohjaamisesta. Hänen mielestä se on myös jatkuvaa muuttumista ja uuden oppimista. Hyvältä itsensä johtamiselta edellytetään hyvää kokonaiskuntoisuutta, johon kuuluu ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto (Sydänmaanlakka 2007, 233-234). Salmimies (2008, 61-62) puolestaan jakaa kokonaiskuntoisuuden psyykkiseen hyvinvointiin, fyysiseen hyvinvointiin, sosiaaliseen hyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen, henkiseen hyvinvointiin sekä taloudelliseen tasapainoon. Kaikista näistä osa-alueista rakentuu kokonaiskuntoisuus. Hyvä kokonaiskuntoisuus on edellytys jatkuviin huippusuorituksiin ja silloin toiminta on tehokasta.

Kokonaiskuntoisuuksista ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että on selkeät tavoitteet työssä, riittävä osaaminen ja jatkuvaa kehittymistä tapahtuu. Fyysinen kunto kertoo siitä, että on tasapainossa levon ja rasituksen kanssa ja nukkuu riittävästi. Energisyys, uteliaisuus ja nopeus päätöksissä kertoo hyvästä psyykkisestä kunnosta. Sosiaalinen kunto kertoo siitä, että osaa pitää huolta sosiaalisista suhteista ja harrastuksista. Hyvästä henkisestä kunnosta kertoo se, että elämän tarkoitus ja perusarvot on selvät. Kokonaiskuntoisuus on laaja käsite ja se koostuu monista elämään ja työkykyyn liittyvistä asioista. (Salmimies 2008, 61; Sydänmaanlakka 2007, 233-234.)

Yksi johtajuuden malli on älykäs johtaminen. Se on tulostentekijöiden ja johtajien välistä vuoropuhelua, jossa yhdistyy sekä emotionaalinen, rationaalinen että henkinen älykkyys.

Älykäs johtaminen on Sydänmaanlakan (2004, 18) mukaan unelma hyvästä universaalista johtajuusmallista. Johtajuuden määritelmälle on olemassa satoja tulkintoja, joissa sille on annettu korvaavia termejä, kuten mentorointi, valmentaminen tai ohjaaminen. Sydänmaanlakka (2004, 106) on määritellyt johtajuuden seuraavasti: ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” Siinä on tämän määritelmän mukaan kysymys perimmältään vaikuttamisesta. Johtajuus on vaikutusyritys joko yksilöön tai ryhmään, jolle on sovittu yhteinen tavoite. Vaikuttamisen tarkoituksena on päästä asetettuun tavoitteeseen. Johtaminen voidaan nähdä vaikuttamisyrityksenä, jota suunnataan alaspäin, sivulle tai ylöspäin organisaatiossa. Se voidaan suunnata myös itseensä.

Älykäs johtaminen on Sydänmaanlakan (2004, 114-115) mukaan uusi tapa nähdä johtaminen tavalla, johon sisältyy rationaaliset, emotionaaliset ja henkiset ulottuvuudet. Johtaminen on muuttunut toimintaympäristön muuttuessa. Suorituksen johtaminen on rationaalista, kun taas emotionaalinen johtaminen on kommunikoiavaa. Henkinen johtaminen on merkityksen avulla johtamista. Siihen kuuluu kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, johtajuuden jakaminen, yhteisöllisyyden korostaminen, sekä-että- ajattelu, arvojohtaminen sekä organisaation dynaamisuus. Siinä on myös määriteltävä työntekijä, organisaatio ja työ uudestaan ja nähtävä työntekijä kokonaisuutena, eikä vain osana organisaatiota.

Systeemiajattelu on älykkään johtamisen perustana, sen mukaan asiat tulisi nähdä kokonaisuuksina. Se perustuu ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessin näkemiseen. Systeemiteorian avulla voidaan tarkastella organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta sekä organisaation sopeutumispyrkimystä ympäristön ominaisuuksiin (Juuti & Virtanen 2009, 38). Systeemiajattelun kautta voidaan tarkastella johtajuuden prosessin muuttujia ja nähdä niiden välisiä yhteyksiä. Sen avulla voidaan tarkastella johtajien ja alaisten välisiä muuttujia. Älykkäässä johtamisessa johtajuus nähdään jaettuna ja yhteistoiminnallisena prosessina, jota yhdessä esimiesten ja alaisten kanssa tehdään. Älykäs johtajuus on asiantuntijoiden ja johtajan välistä vuorovaikutusta, jossa he pyrkivät saavuttamaan jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Se on parhaimmillaan dialogia, jossa esimiesrooli ei korostu. (Sydänmaanlakka 2004, 116-117.)

Asiantuntijoiden välisessä keskustelussa ei useinkaan ole kysymys vanhan olemassa olevan tiedon tuomisesta keskusteluun, vaan siinä pyritään nimenomaan dialogin kautta luomaan uutta tietoa. On tärkeää havaita, että siinä todella ollaan luomassa uutta. Juuri siihen tarvitaan dialogiin osallistuvien osaamista, he tuovat keskusteluun oman näkemyksensä ja muokkaavat sitä muiden näkemysten kanssa. Uusi tieto hyödyttää kaikkia osapuolia. Tällaiseen dialogiin osallistuminen on tärkeä viestintätilanne, johon tulee suhtautua juuri siten. Pitää nähdä omien loistavien ajatusten rinnalla muidenkin yhtä loistavat näkemykset ja pystyä taipumaan siihen, että omaa mielipidettä on muutettava, muuten dialogiin osallistuminen on hyödytöntä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Hamelin ja Prahaladin (2006, 267-268) mielestä tulevaisuuden osaamisen tavoittelussa ei saa keskittyä pelkästään huippuosaajiin. Specialisteja kyllä tarvitaan, mutta heidän lisäksi tarvitaan yleisosaajia, generalisteja. Heidän näkemyksen mukaan organisaation tulee kyetä yhdistämään erilaisia osaamisia ja taitoja ja yhdistää niistä organisaatiossa tarvittava osaaminen.

Organisaation johtajat ovat johtamisen avainhenkilöitä asemansa mukaan. Heidän ominaisuutensa ja persoonallisuutensa vaikuttaa johtamisprosessiin ja siihen miten se välittyy asiantuntijoiden suuntaan. He ovat keskeisessä roolissa johtamiskulttuurin luomisessa. Heidän osaaminen ja myöskin käyttäytyminen vaikuttaa johtamisen onnistumiseen. Johtamisessa korostuu vuorovaikutustaidot, sillä henkilöstön johtaminen on hyvin pitkälle kommunikointia henkilöstön kanssa. Sydänmaanlakan mukaan johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä ja johtajan tulisi tarjota johtamispalveluita. Johtajat on nähtävä myös alaisena, heillä on sekä alaisen että johtajan rooli organisaatiossa, sillä heillä on tavallisesti itselläänkin esimiehet. (Sydänmaanlakka 2004, 120-121.)

Älykkäässä johtamisessa vuorovaikutusprosessi muodostuu kolmesta elementistä, suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Kommunikoinnissa ja viestinnässä on käytettävä kieltä, jota juuri se kuulijakunta ymmärtää. Huonoa viestintää on se, että keskustellaan niin, etteivät kaikki kuulijat sitä ymmärrä (Stenvall & Virtanen 2007, 71). Suorituksen johtamisessa käytetään rationaalista älykkyyttä

johtamisen perusprosessiin, joka muodostuu tavoitteiden asettamisesta, palautteen antamisesta, ohjaamisesta ja kehittämisestä.

Muutoksen johtamisessa on muistettava, että muutos vaatii jatkuvaa avointa viestintää. Muutoksen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa viestinnän laatu ja määrä, kaikkein tuhoisinta on, ellei muutoksen johtamisessa viestitä ollenkaan. Ihmisen tekevät johtopäätöksiä ja tulkintoja kuulemansa viestinnän perusteella ja silloin on tärkeää, että on viestitty oikein ja avoimesti. Jos kaikkiin kysymyksiin ei esimies tiedä vastausta, on se uskallettava tunnustaa. Tietämättömyyskin on osa avoimuutta ja se on parempi kertoa, kuin yrittää peittää. Muutokseen liittyy usein asioita, joihin ei kenelläkään ole vastausta juuri sillä hetkellä. (Juuti & Virtanen 2009, 151).

Johtamisessa vuorovaikutusprosessi on tärkeä, sen kautta voidaan käydä dialogia alaisen ja johtajan välillä, mutta myös koko tiimin välillä. Dialogi on tiimin jäsenten välistä vuoropuhelua. Johtajan yksi tärkeä ominaisuus on kuuntelemisen taito, se voi olla monille johtajille vaikea asia. Salmimies (2008, 196) korostaa, että vuoropuhelu on hyödytöntä, ellei siihen liity toisen osapuolen ymmärtäminen. Dialogiin osallistuminen ei saa olla johtajan yksinpuhelua ja sanelua, vaan aitoon dialogiin kuuluu keskustelu, mutta myös toisten kuunteleminen.

Kommunikointi- ja vuoropuhelutaidot nousevat tärkeäksi erityisesti organisaation muutostilanteissa. Muutostilanteet työpaikoilla asettavat haasteita koko työyhteisön kaikkien ihmisten välisiin suhteisiin. Muutostilanteessa jokaisen olisi selvitettävä ensin itselleen oma suhteensa muutokseen. Siinä jokaisen on pohdittava oma suhteensa organisaatioon, esimiehiin, työkavereihin, ammattiin, työn sisältöön ja perheeseen. Sen jälkeen on selvitettävä miten muutos ja sen seuraukset vaikuttavat näihin suhteisiin. Näiden pohdintojen jälkeen olisi hyvä keskustella koko organisaation henkilöstön kanssa, miten eri ihmiset kokevat muutostilanteen. Nämä keskustelut paitsi vievät muutosta eteenpäin, avaavat näkemään sen, että muutos on jollakin tavalla muuttanut monien ihmisten välisiä suhteita. Tällaisten keskustelujen käyminen vähentää muutoksen jälkeisiä ristiriitatilanteita. (Juuti & Virtanen 2009, 147.)

Johtaminen on nähtävä kokonaisuutena, jossa yksittäiset esimiehen ja alaisen väliset tapahtumat vaikuttavat koko tiimin tai ryhmän toimintaan. Siksi johtamisessa on aina muistettava yksittäisten tapahtumien heijastusvaikutukset laajempaan kokonaisuuteen. Tiimiä voi ajatella yhtenä sosiaalisena järjestelmänä, jonka kaikki sen jäsenet muodostavat. Johtaminen on vaativa tehtävä ja johtajilta vaaditaan monipuolista osaamista ja monia ominaisuuksia. Siirtyminen verkostomaiseen toimintaan voi tuoda uusia vaatimuksia myös vuorovaikutustaitoihin. Silloin joudutaan miettimään, minkälaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan lisää vai riittääkö nykyinen. (Sotarauta ym. 2007, 39.)

3.6 Johtamisen osaamispuu ja älykäs johtaminen käytännössä

Sydänmaanlakka (2004, 148-149) on kehittänyt johtajuuden osaamispuun, joka hänen mukaansa kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtajuusosaamisen. Se muodostuu kuudesta johtajuuden osaamisalueesta, ammatillisesta osaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta, tehokkuusosaamisesta, johtamisosaamisesta, hyvinvointiosaamisesta ja itseluottamuksesta.

Ammatillinen osaaminen kertoo siitä, että henkilö suoriutuu hyvin omista tehtävistään ja hän on hyvin motivoitunut työhönsä. Se kuvaa myös sitä, että henkilö pystyy toteuttamaan ja kehittämään itseään ja kokee tehtävänsä mielekkäänä ja haasteellisenä. Ammatillinen osaaminen on voimakkaasti sidoksissa siihen tehtävään, jonka kautta sitä tarkastellaan. Se on hyvin erilainen organisaation eri sektoreilla. Osaaminen voi olla oman toimialan osaamista, mutta hyvän yleisjohtajan ei välttämättä tarvitse olla organisaation omalta toimialalta. Mitä yleemmästä johtajasta on kysymys, sitä enemmän tarvitaan kokonaisuuksien hallintaa ja yleisjohtamista. Johtajan tehtävä älykkäässä johtamisessa nähdään yhtenä ammattina, jossa johtaminen on yksi avainosaamisalueista. Siinä selkeytyy johtajan ja asiantuntijan rooli, hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä johtaja. Tämä näkemys poikkeaa monista julkishallinnon organisaatioiden menettelyistä, joissa asiantuntijatehtävien päämääränä on usein nähty esimiesaseman tavoittelu. Älykkäässä johtamisessa nähdään, että asiantuntijan valinnassa johtajaksi voidaan saada aikaan huono johtaja ja samalla voidaan menettää hyvä asiantuntija. Siksi johtajan valinnassa olisikin kiinnitettävä erityistä huomiota johtamisominaisuuksien hallintaan. (Sydänmaanlakka 2004, 152-153.)

Johtajan yksi tärkeimmistä osaamisalueista on vuorovaikutusosaaminen. Hänen tulee samalla olla jämäkkä johtaja, mutta toisaalta pitää olla kuunteleva esimies, joka osaa kommunikoida ja saada viestinsä välitettyä. Kommunikointitaito on oman viestinnän hallintaa, johdonmukaista ja selkeää viestintää ja usealla kanavalla tapahtuvaa viestintää. Empaattisuus on kuuntelemisen taitoa, jossa ymmärretään ja hyväksytään toisen käyttäytyminen, ajatukset ja tunteet. Nykyaikaisessa vuorovaikutuksessa korostuu myös verkostotaidot, sillä yhä enemmän tehtävien hoitaminen tapahtuu verkostorakenteiden kautta. Verkostojen rakentamisessa on kysymys kyvystä jatkuvasti rakentaa ja ylläpitää kontakteja ja verkostoja ihmisten kanssa, jotka ovat hyödyllisiä omien työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 153-154.)

Johtamistaidon opiston johtamistutkimusten mukaan parhaat esimiehet löytyvät niistä, jotka käyttävät menestyksellisesti keskustelevaa johtamista työssään (Juuti & Virtanen 2009, 148-149). Vastaavasti heikoimmat esimiehet löytyvät niistä, jotka eivät hallitse keskustelun johtamisen alkeitakaan. Tässä tutkimuksessa on haastateltu esimiesten omia esimiehiä, alaisia ja kollegoita. Hyvin keskeisenä keskustelevaan johtamiseen kuuluu kuuntelemisen taito. Tutkimuksen haastattelujen mukaan kaikista huonoimmat esimiehet olivat huonoja kuuntelijoita, heillä ei ollut aikaa kuunnella toisia tai he keskeyttivät heti toisen puheen. Vuorovaikutustaidot näyttävät tämänkin tutkimuksen mukaan olevan yksi tärkeimmistä esimiesten osaamisalueista.

Tehokkuusosaaminen on ehkä perinteisintä johtamiseen liittyvää osaamista. Siihen kuuluu analysointi, havaitseminen, päätöksenteko, toimintatarmo, ajanhallinta ja uudistuminen. Näistä uudistuminen on johtajalle itselleen jatkuva haaste, hänen on koko ajan opittava ja omaksuttava uutta ja kehitettävä itseään. Se tarkoittaa myös uusien näkökulmien ja toimintatapojen hyväksymistä ja arvostamista ja omien ajattelumallien uudistamista. Havaitsemisella tarkoitetaan kykyä hakea uutta tietoa jatkuvasti ja tehdä havaintoja ennakkoluulottomasti. Johtamisosaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2004) mukaan kuudesta osaamisalueesta, visioinnista, tuloksellisuudesta, valtuuttamisesta, tiimin johtamisesta, valmentamisesta ja muutoksen johtamisesta. Näistä tyypillisistä johtamisosaamisista valtuuttaminen on uudempi termi. Sillä tarkoitetaan vallan ja vastuun

jakamista tiimin kanssa. Voidaan ajatella, että sen kautta lähestytään jaettua johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 155-158.)

Riittävä itseluottamus on yksi johtajan tärkeistä ominaisuuksista. Se kuvaa kykyä arvostaa itseään ja nähdä positiivisena oma tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Hyvä itseluottamus antaa rohkeutta kokeilla uutta ja kaataa omia raja-aitoja. Itseluottamusta voi tarkastella sisäisenä varmuutena, itseluottamuksena sosiaalisissa tilanteissa, itsensä ja muiden hyväksymisenä sekä positiivisena asenteena ja dominoivuutena. Hyvä itseluottamus on edellytys hyvään osaamiseen muillakin osaamisalueilla. On tärkeä huomata sekin, että myös itseluottamusta voi parantaa. (Sydänmaanlakka 2004, 160-161.)

Johtamisen osaamispuun juuret kuvaavat Sydänmaanlakan (2004, 163) mukaan sitä, millainen johtaja on. Juuret muodostuvat viidestä osa-alueesta, jotka ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä viidentenä tietoisuus. Arvoilla on merkitystä johtajien toiminnalle, niiden kautta tulee perusta johtajuudelle. Sydänmaanlakan (2004, 164) tutkimusten mukaan tyypillisimpiä suomalaisten yritysjohtajien mainitsemia arvoja ovat oikeudenmukaisuus, yksilön kunnioitus, vastuullisuus, tuloksellisuus ja esimerkkinä oleminen. Nämä arvot on omaksuttu kotiympäristöstä, vanhemmilta tai isovanhemmilta tai henkilöltä, jolla on muuten ollut suuri merkitys haastatellulle henkilölle. Yritysjohtajat ovat kertoneet haastattelussa, että heillä on ollut yksi tärkeä henkilö, joka on heille opettanut paljon näistä asioista ja hän on toiminut heidän esikuvanaan. Arvokeskustelun käyminen ja arvoista puhuminen on usein kuitenkin helpompaa, kuin niiden mukaan toimiminen ja eläminen.

Stephen R. Covey (1990) toteaa (ks. Sydänmaanlakka 2004, 163-164), että hyvä johtajuus perustuu periaatteisiin, jotka liittyvät ihmissuhteisiin ja ihmisorganisaatioihin ja nämä periaatteet ovat universaaleja lakeja. Hän korostaa, että kun ihmiset tunnistavat ja elävät sopuossuinnussa peruseriaatteidensa kanssa, he kulkevat kohti selviytymistä ja pysyvyyttä. Jos nämä peruseriaatteet puuttuvat, kulkevat ihmiset kohti hajoamista ja tuhoa. Coveyn periaatteet ovat reiluus, kohtuullisuus, nuhteettomuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja luottamus. Hän näkee arvot karttana ja oikeat periaatteet kompassina, jotka osoittavat oikean

suunnan. Tehokkuutemme johtajana on riippuvainen siitä, miten hyvin kykenemme kulkemaan näiden periaatteiden mukaisesti.

Johtajan persoonallisuuden ja hyvän johtajuuden välille liittyy paljon oletuksia, oletetaan että tietyn persoonallisuuden omaavista henkilöistä tulee hyviä johtajia. Sydänmaanlakan (2004) mukaan näin ei ole. Johtajalle tärkeintä on olla oma itsensä, aito ihminen. Helposti ajatellaan, että hyvän johtajan tulee olla ulospäin suuntautunut. Suomalaisten yritysjohtajien haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että johtajat pitävät itseään enemmän sisäänpäin suuntautuneina kuin ulospäin suuntautuneita. Heidän näkemyksensä sisäänpäin suuntautumisesta tuntuu erikoiselta, sillä juuri heidän ovat kaiken aikaa esillä ja puhuvat eri tilaisuuksissa. He itse näkevät kuitenkin asian niin, että he ovat tehtävän vaatimusten kautta hankkineet osaamista tälle alueelle, vaikka pohjimmiltaan he kokevat olevansa sisäänpäin suuntautuneita. Myös Juuti ja Vuorela (2002, 154) ovat sitä mieltä, että johtajaksi ei synnytä vaan kyse on tehtävästä ja opittavista taidoista. Yritysjohtajien haastattelussa on tullut esille viisi luonteenpiirrettä, jotka liitetään hyvään johtajuuteen. Ne ovat sosiaalinen, päättäväinen, luotettava, innostava ja nöyrä. (Sydänmaanlakka 2004, 165-166.)

Sydänmaanlakan (2004, 167-168) tutkimusten mukaan suomalaisilla yritysjohtajilla ei ole ollut selkeää visiota ja tavoitetta tulla johtajaksi. Heidän elämän tavoitteet ja visiot ovat hyvin samanlaisia, kuin muillakin suomalaisilla, elää tasapainoista ja onnellista elämää. Heitä on kuitenkin yhdistänyt halu kokeilla rajojaan ja halu tehdä aina parhaansa. Myöskin korkea suoritusmotivaatio yhdistää heitä. Johtajaksi tulemisen edellytyksenä näyttäisi olevan hyvä ammatillinen osaaminen, halu johtaa, korkea suoritusmotivaatio ja onni. Kaikki eivät luonnollisestikaan halua johtajaksi, mutta ehkä yllättäväkin on haastattelujen perusteella tehty johtopäätös, että johtajaksi tuleminen edellyttää myös hyvää onnea. Kaikille ei tule työuransa aikana mahdollisuutta tarttua johtajan tehtäviin, vaikka halua olisikin.

Älykkään johtamisen malli on kehitetty kokonaisvaltaiseksi johtajuuden malliksi, joka soveltuu Sydänmaanlakan (2004) mukaan monenlaisiin organisaatioihin. Malli on koottu useasta teoreettisesta lähestymistavasta ottaen niistä tekijän mielestä kaikkein käyttökelpoisimmat. Kriittisesti tarkasteltuna tämä voi olla lähestymistavan ongelma, sillä se voi tehdä mallista liian eklektisen. Parhaiden valinta (eklektinen) on hänen mukaan kuitenkin

ollut välttämätöntä. Älykkään johtajuuden malli on visio siitä, minkälaista johtaminen voisi parhaimmillaan olla. Älykkään johtamisen malli yhdistää hajanaisista teorioista yhden uuden mallin, se on uusi lähestymistapa johtajuuteen. (Sydänmaanlakka 2004, 178-179.)

Älykkään johtamisen viitekehys on tekijänsä mukaan jälkiteollinen, postmoderni ja transmoderni. Se määrittelee työn ja työntekijät sekä organisaatiot ja yhteiskunnan ja niiden väliset suhteet uudestaan. Siinä työntekijä nähdään älykkäänä kokonaisuutena, jonka älykkyys on fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. Työntekijä ei ole pelkästään tekivät kädet, vaan älykäs kokonaisuus. Työ puolestaan nähdään merkityksellisenä työnä, johon tunnetaan kutsumusta. Viisas johtaja tulevaisuudessa haluaa töihin koko ihmisen kaikkine älykkyyksineen, ei pelkkää käsiparia tai aivoja. (Sydänmaanlakka 2004, 179-180.)

Työ olisi nähtävä ja koettava energisoivana, energiaa antavana, eikä näännyttävänä. Sydänmaanlakka (2004, 180) näkee kutsumuksen kokemisen yhtenä ratkaisuna uupumiseen. Työ tulee hänen mielestä kokea tärkeänä ja merkityksellisenä, jopa kutsumustyönä, jonka kautta ihminen kokee myös onnellisuutta. Se olisi nähtävä kuten Martin Luther King: ”Olipa elämäntehtäväsi mikä hyvänsä, tee se hyvin. Jos osaksesi tulee toimia kadunlakaisijana, lakaise katuja kuten Michelangelo maalasi tauluja tai niin kuin Beethoven sävelsi musiikkia.” Älykkäässä organisaatiossa on saavutettu tasapaino tehokkuuden, hyvinvoinnin ja uudistumisen välillä.

Älykkääseen johtajuuteen kuuluu yhteiskunnallinen muutos tietoyhteiskunnasta tietoisuusyhteiskuntaan. Siinä kuitenkin pidetään kiinni hyvinvointiyhteiskunnan perusteista ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. Yhteiskunnassa on saavutettava tasapaino kasvun ja tehokkuuden sekä kestävän kehityksen ja hyvinvoinnin välillä. On myös hyvä nähdä, että yhteiskuntakin kokee muutoksia ja on jatkuvien haasteiden edessä kyetäkseen toimimaan demokraattisesti ja järjestäytyneesti. (Sydänmaanlakka 2004, 181.)

Ihmisten johtaminen olisi nähtävä organisaation tulevaisuuden tärkeimpänä kilpailutekijänä ja ydinosaamisena. Hyvällä johtamisella saadaan organisaation henkilöstö sitoutumaan ja voidaan pitää huolta henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Organisaation tehokkuus tulee hyvin pitkälti henkilöstön osaamisen kautta, henkilöstön osaamiseen kannattaa johtamisessa

panostaa. Johtaminen on syytä ottaa vakavasti ja sitä on hoidettava ammattimaisesti. Johtaminen tulisi nähdä uudesta näkökulmasta konkreettisenä, yksinkertaisena ja läpinäkyvänä prosessina. Uutta johtamisjärjestelmää kehitettäessä tulee sitä tarkastella organisaation vision, strategian ja päämäärän kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 183.)

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja ristiriitaisuus edellyttävät myös organisaation johtamiselta uutta otetta. Tarvitaan luovaa älykkyyttä, jossa yhdistyy emotionaalinen, rationaalinen ja henkinen älykkyys. Johtaminen tulee nähdä merkityksien luomisena unelmien ja visioiden avulla. Jatkuva toimintaympäristön muutos aiheuttaa sen, että organisaation kyky muuttua nopeasti nousee tärkeäksi menestystekijäksi. Strategisella johtamisella päästään Juutin ja Luoman (2009, 25-26) mukaan organisaation menestymiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Parhaita menestyjiä ovat organisaatiot, jotka hyväksyvät jatkuvan muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kykenevät kääntämään sen edukseen. (Sydänmaanlakka 2004, 191.)

Sydänmaanlakka (2004, 192) tarjoaa älykästä johtajuutta keinoksi luoda jatkuvaan muutokseen reagoiva ja uudistuva organisaatio. Sen vahvuus lähtee yksilötasolta, kaikilla työntekijöillä on hyvät edellytykset itsensä johtamiseen. Organisaatorakenne muodostuu tiimeistä, joilla on itsenäistä valtaa ja niissä harrastetaan luovaa vuoropuhelua. Koko organisaation johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen pelkistettyyn johtamiseen. Tämä tarkoittaa selkeää johtamisnäkemystä, jossa asiat yritetään pitää yksinkertaisina ja pelkistettyinä. Älykkäällä johtamisessa toimitaan älykkään organisaation toimintaohjeen mukaisesti pelkistäen, kiteyttäen, yksinkertaistaen ja pyrkien näkemään kokonaisuuksia.

Toimiva johtajuus tukee alaisten kehittymistä ja itsensä kehittämistä. Yksilötason kehityksestä kuljetaan kohti itseohjautuvuuden lisääntymistä ja vastuun ottoa enemmän yhdessä tekemisen suuntaan. Älykkäällä johtajuudella tuetaan työntekijöiden kehitystä kokonaisena ihmisenä, ei pelkästään asiantuntijana. Johtajuudella tuetaan ihmisen kokonaisvaltaista kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 215.)

3.7 Yhteenveto uusista näkökulmista

Organisaatiolla tulee olla selkeä näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta. Tavoitetila ja päämäärä määritellään organisaation visiossa ja siihen pyritään johtamisen keinoilla. Jokainen organisaatio tarvitsee vision, joka ohjaa sen toimintaa ja näyttää suuntaviivoja. Vision laadinta on tärkeä vaihe johtamisessa, siinä määritellään organisaation tulevaisuuden tahtotila. Vision on oltava riittävän konkreettinen, jotta jokainen työntekijä voi hahmottaa siitä vaikutukset omaan työhönsä. Organisaation strategiassa määritellään keinot vision tavoitetilaan pääsemiseksi. Strategian laadinta on myös tärkeä vaihe ja siihen olisi kytkettävä mukaan koko henkilöstö. Nykyaikainen strategianäkemys lähtee siitä, että strategiatyö ei saa olla pelkästään johdon työtä, vaan siihen on saatava mukaan koko henkilöstö. Tällä tavalla henkilöstö saadaan myös sitoutumaan strategiaan.

Hallinnon kehittäminen Suomessa on saanut uusia suuntia 1990-luvun alkupuolella, silloin on aloitettu hallinnon keventämiskeskustelu. Tavoitteeksi on asetettu hallinnon keventäminen ja päätösvallan siirtäminen lähemmäs paikallistasoa. Tämä tarkoitti pyrkimystä siirtää keskushallintotason päätösvaltaa paikallis- ja aluetasolle. Tavoitteeksi on linjattu organisaatorakenteiden madaltamista ja virkamiesten määrän vähentämistä. Hallinnollinen ajattelu on muuttunut myös poliittisen päätöksenteon osalta. Aiemmin virkamiehet valmistelivat asiat ja poliitikot tekivät päätökset, nyt virkamiehet ovat tulleet entistä enemmän mukaan myös päätöksentekoon.

Johtamiseen on tullut uusia toimintatapoja erityisesti 2000-luvulla. Toimintaympäristö on muuttunut niin, että monissa organisaatioissa toiminta tapahtuu verkostoissa ja asiantuntijat ovat fyysisesti kaukana toisistaan. Tämä on tuonut uusia haasteita koko johtamiskulttuuriin, toimiminen verkostoissa muuttaa osaltaan totuttua päätöksentekoa. Nyt toimitaan laajoissa verkostoissa, joissa on toimijoita monista organisaatioista. Verkostot ovat monissa organisaatioissa globaaleja verkostoja, joissa päätöksenteko yhden organisaation johtajan toimesta ei enää onnistu. Verkostomainen toiminta muuttaa johtamista monilta osin.

Työyhteisössä jokainen työntekijä on nähtävä omana yksilönään, kaikki ovat erilaisia persoonia. Sama pätee myös johtajiin, jokainen heistä toimii johtajana eri tavalla. Heidät voidaan luokitella ominaisuuksien ja toimintatapojen kautta monella tavalla. Yksi tapa

luokitteluun on jakaminen heidät esimiestyypin mukaisesti rooleihin. Näitä rooleja ovat luotsit, valmentajat, kapteenit ja kollegat. Nämä roolinimet kuvaavat esimiehen toimintaa ja näkyvät heidän päivittäisessä johtamistyössään.

Julkisessa johtamisessa tavoitellaan laajaa johtajakokemusta, jossa painotetaan yleisjohtajuutta. Tähän pyritään tukemalla johtajien tehtäväkiertoa ja erityisesti ylemmän johdon osalta pyritään poikkihallinnolliseen osaamiseen. Nykyisin ylemmissä johtamistehtävissä näkyy selkeä sektorisuuntautuneisuus omalle asiantuntemuksen alalle. Tämä näkyy erityisen hyvin sektoriministeriöiden johtamistehtävissä.

Yhtenä uutena johtamisen mallina on Sydänmaanlakan älykäs organisaatio ja johtaminen. Siihen kuuluu tehokkuuden lisäksi yhtä tärkeänä osana oppiminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tehokkuus on näistä se, jota johtamisella on helpoin tavoitella. Näiden kolmen elementin osalta tulisi löytää tasapainotila, jossa kaikki ovat yhtä tärkeässä roolissa. Tähän liittyy myös käsite kokonaisuutena, joka koostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta.

Älykkääseen johtamiseen kuuluu vuorovaikutusprosessi, joka koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja johtamiskäyttäytymisestä. Vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa korostuu ja siihen liittyy oleellisesti kuuntelemisen taito. Kuuntelemisen taito on välttämätöntä, jotta syntyy aitoa dialogia esimiehen ja alaisen välille. Muutostilanteet organisaatiossa ovat aina koettelemassa myös työyhteisön jäsenten välisiä suhteita, siksi muutokseen tarvitaan dialogia kaikilla tasoilla.

Johtamisosaamisen merkitys korostuu älykkäässä johtamisessa. Siinä painotetaan johtajan tehtävää yhtenä ammattina, jossa yksi avainosaamisalue on johtaminen. Tässä näkyy selkeä painotus johtamisominaisuuksiin, organisaatiossa tarvitaan hyvää johtamista. Sen lisäksi tarvitaan tietysti hyviä asiantuntijoita, mutta selkeästi nähdään ero hyvän asiantuntijan ja hyvän johtajan välillä. Nämä taidot eivät aina kohtaa samassa henkilössä.

Osaamisen johtamisen ja uusien johtamisnäkökulmien teorioista löytyy samoja elementtejä, jotka tuovat haasteita johtamiseen. Yhtenä yhteisenä haasteena ovat jatkuvan muutoksen

tuomat uudet osaamistarpeet ja uudet toimintatavat. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tuovat tarpeen muuttaa myös organisaation toimintatapoja. Muutoksessa tarvitaan usein uudenlaista osaamista ja sen hankkiminen on yksi johtamisen haasteista.

Organisaatiossa on tarve panostaa uuden osaamisen lisäksi myös olemassa olevan osaamisen säilyttämiseen. Erityisesti julkishallinnon henkilöstön voimakas eläköityminen ja sen kautta henkilöstön vaihtuminen tuo suuria haasteita nykyisen osaamisen siirtämiseen. Eläkkeelle siirtyä henkilöiden mukana suuri määrä hiljaista tietoa, joka olisi johtamisen keinoilla saatava siirtymään organisaatioon jääville henkilöille.

Organisaation osaaminen muodostuu yksilötason osaamisesta. Henkilöstön jatkuvan oppimisen tukeminen on tärkeä johtamiseen liittyvä tehtävä. Siihen liittyy oleellisesti oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja henkilöstön hyvinvointi. Terveesti toimivassa organisaatiossa tuetaan oppimista ja henkilöstön hyvinvointi koetaan tärkeäksi. Yksi osa sitä on toimiva vuorovaikutusprosessi, jossa johdon ja työntekijöiden välinen aito dialogi toimii.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviseen tutkimukseen eli laadulliseen tutkimukseen piirteenä on ihmisen suosiminen tiedon keräämisen instrumenttina. Siinä tutkija luottaa haastateltavien kanssa käytyyn keskusteluun ja sen perusteella tehtyihin havaintoihin enemmän, kuin kynällä ja paperilla hankittuihin tietoihin. Laadullisessa tutkimuksessa myös henkilöiden ääni ja heidän näkökulmat pääsevät esille. Tässä metodissa on helpompi valita tutkimukseen sopiva kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotannalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Traditionaalisia tutkimusstrategioita on kolme, joista kokeellinen tutkimus ja kvantitatiivinen survey-tutkimus ovat nimenä vakiintuneet käyttöön jo varhain. Kolmantena tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus, jonka nimi on vaihdellut. Teschin (1991, 16) mukaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta käytettiin sosiaalitieteessä aiemmin nimitystä kenttätyö (field-work) ja aineistonkeruumetodista nimitystä osallistuva havainnointi, nykyisin käytetään ainoastaan nimitystä laadullinen tutkimus. Robson (1995, 40) puolestaan (ks. Hirsjärvi ym. 2007, 130) käyttää tutkimusstrategian kolmijaosta nimityksiä kokeet, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen (case study) piirteisiin kuuluu, että sen kohteena on yksittäinen tapaus, organisaatio tai prosessi. Siinä aineiston keruumenetelmiä voi olla useita, kuten havainnointi, haastattelu ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 130-131.)

Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui haastattelututkimus. Haastattelun tekemiseen voidaan käyttää kolmea menetelmää: strukturoimatonta, puolistrukturoitua tai strukturoitua haastattelua (Robson 2001, 135). Haastattelututkimuksen etuna kyselylomakkeeseen on haastateltavien motivointi vastaamaan tutkimukseen. Toisaalta haastateltavalla on enemmän tulkinnan mahdollisuuksia haastattelukysymyksiin ja tämä menetelmä antaa enemmän joustavuutta ja sallii täsmennyksiä. Haastattelulla saadaan myös enemmän kattavuutta, koska haastatteluista kieltäytymisprosentti on lomaketutkimuksia pienempi. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suoraan

kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2007, 199). (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-37.)

Haastattelun hyvänä puolena pidetään myös sitä, että haastateltavat suostuvat vastaajiksi ja antavat aikaansa siihen, se osaltaan lisää vastausten luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-37). Haastattelusta saadaan myös enemmän teemoja kuvaavia esimerkkejä. Toisin kuin postikyselyissä, haastateltavat ovat myös saavutettavissa myöhemminkin, jos haastattelua halutaan joltakin osin täydentää (Hirsjärvi ym. 2007, 201).

Haastattelututkimuksen haittoina pidetään sen toteutuksen vaatimaa hintaa, se on yleensä suuremmissa otoksissa lomaketutkimusta kalliimpi menetelmä. Toinen haitta on aineiston laajuus, haastatteluissa tulee myös paljon epärelevanttia tietoa, josta ei tutkimukseen ole hyötyä. Tämä epärelevanttikin tieto on litteroitava ja se työllistää tutkijaa turhaan. Haastattelun purkaminen sanatarkasti tekstiksi on kuitenkin suotavaa, sillä se antaa parhaat edellytykset jatkoanalyysien tekemiseen (Robson 2001, 145). Myös haastateltavien anonymiteettisuoja on pidetty lomaketutkimusta huonompana. Tutkijan kannalta haastattelututkimus on vaativampi ja siksi se edellyttää tutkijalta enemmän osaamista. Haastattelututkimuksessa myös aineiston käsittely on lomaketutkimusta työläämpää. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-37.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuslajina tässä tutkimuksessa käytin puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua. Nimitys teemahaastattelu tulee siitä, että haastattelu toteutetaan valittujen teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 76) näkevät, että teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Heidän mukaansa teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa.

Haastateltavien määrä teemahaastattelussa riippuu siitä, koska saavutetaan kylläisyys eli saturaatio (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Silloin haastatteluissa alkaa toistumaan samat vastaukset ja lisähaastatteluilla ei saada uutta tietoa. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 89) kuvaavat saturaatiota tilanteena, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä silloin uudet haastattelut tuota enää

tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kun saturaatio on saavutettu, voidaan haastattelumäärän katsoa olevan riittävä. Tutkimuksessa ei alussa aina määritellä haastateltavien määrää, vaan haastatteluja jatketaan saturaatioon saakka.

Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluna, jossa haastattelin kuutta Tiehallinnon asiantuntijaa. Kaikki pyytämäni haastateltavat suostuivat mielellään haastatteluun. Pieniä ongelmia oli lähinnä yhteisen ajan tai tapaamisen järjestymisessä, joka pidensi hiukan haastattelujen loppuun saamista. Haastatellut henkilöt ovat neljästä eri tiepiiristä ja he toimivat erilaisissa johtamis- ja esimiestehtävissä. Kaikki haastateltavat ovat miehiä ja iältään yli 45-vuotiaita. Kaikilla heillä on pitkä työkokemus erilaisista asiantuntija- ja esimiestehtävistä. Heistä suurimmalla osalla on pitkä työhistoria nimenomaan Tiehallinnosta ja sitä edeltävistä organisaatioista. Naisnäkökulmaa haastatteluihin ei saatu, koska naisesimiehiä hankintaan liittyvissä tehtävissä on hyvin vähän. Ammatilliselta pohjakoulutukseltaan kaikki haastateltavat ovat teknisen koulutuksen saaneita insinöörejä tai diplomi-insinöörejä.

Haastatteluista neljä toteutettiin haastattelijan ja haastateltavan kesken fyysisenä tapaamisena, kaksi haastattelua tapahtui videoneuvotteluyhteyden kautta. Haastattelut tehtiin tiepiirien neuvotteluhuoneissa tai haastateltavan työhuoneessa, joissa koko haastattelu voitiin häiriöttä tehdä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2009 ja viimeinen heinäkuussa 2009. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 45 minuuttia, mikä riitti hyvin kaikissa haastatteluissa. Lyhimmillään haastattelutilanne kesti 30 minuuttia ja pisimmillään 40 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi tekstinkäsittelyohjelmalla.

Teemahaastattelun rungon annoin kaikissa haastatteluissa haastateltavalle vasta haastattelutilanteessa. Siinä oli esitetty haastattelu ryhmiteltynä kolmeen teemaan ja jokaiseen teemaan liittyvät alakysymykset. Haastateltaville ilmoitin etukäteen vain teemahaastattelun aiheen ja sen, ettei haastattelutilanteeseen tarvitse erityisesti valmistautua. Haastattelu toteutettiin teema kerrallaan ja pyrittiin etenemään teemaan kuuluvien kysymysten kautta.

Äänen laatu videoyhteyden vuoksi oli nauhoituksissa paikoitellen huono, mutta haastattelu tuli kuitenkin hyvin ymmärretyksi. Videoneuvotteluyhteyden käyttö tällaisessa

teemaahaastattelussa osoittautui hyvin käyttökelpoiseksi menetelmäksi, joka osaltaan pienentää tutkimuksen kustannuksia. Haastattelun litteroinnin tein viikon kuluessa haastattelusta, jolloin käyty keskustelu oli vielä hyvin mielessä. Edellisen haastattelun litteroin aina ennen seuraavaa haastattelua. Litteroinnin pyrin tekemään sanatarkasti ja ryhmittelin ne teemoittain ja kysymyksittäin. Litteroitua aineisto kertyi yhteensä 27 sivua. Litteroidun aineiston olen lukenut usean kertaan läpi ja tehnyt niistä havaintoja ja johtopäätöksiä, joita esittelen tutkimusten tuloksissa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan perinteisesti reliaabeliuden ja validiuden perusteella. Tutkimustulosten toistettavuuden kautta arvioidaan reliaabeliutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186). Tulosta voidaan pitää reliaabelina esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Käytännössä validius voi olla huono sen vuoksi, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa validius ja reliaabelius ovat saaneet ristiriitaisia tulkintoja ja niiden käyttöä usein vältetään. Validius ja reliaabelius katsotaan kuuluvan enemmänkin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Erityisesti tapaustutkimuksissa voidaan lähteä siitä, että jokainen tutkimus on ainutlaatuinen, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Tämä tarkoittaa myös sitä, että perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Holsteinin ja Gubriummin (1995) mukaan (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 184) yhdessä tilanteessa annetut vastaukset eivät lähtökohtaisesti toistu toisessa tilanteessa annetuissa vastauksissa, koska ne ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Laadullisen tutkimuksen tekemisessä on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen toteuttamisen olosuhteiden kuvaamiseen. Haastattelutilanteet olisi kuvattava ja kerrottava niihin käytetty aika ja muutenkin niihin liittyviä yksityiskohtaisia olosuhdetietoja. Samoin haastatteluaineiston luokittelua on kuvattava. Tärkeä vaihe tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on myös tulkintojen tekeminen ja niiden perustelevuus. Lukijan kannalta olisi hyvä saada mukaan suoria lainauksia haastatteluista, ne paitsi elävöittävät tekstiä, ne myös tuovat tekstiin autenttisuutta. (Hirsjärvi ym.2007, 227-228.)

Reliaabeliuden käsitettä lähimmäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tullaan aineiston laadun osalla. Se tarkoittaa lähinnä tutkijan omaa toimintaa ja sitä, kuinka luotettavia tutkijan tekemät analyysit ovat. Reliaabelius voi koskea litteroinnin tarkkuutta tai aineiston kattavaa käsittelyä analyysissa. Tavoitteena on, että tulokset heijastavat nimenomaan haastateltavien ajatusmaailmaa, vaikka siihen vaikuttaakin haastattelutilanteessa myös haastattelija. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Validiutta voidaan Bloorin mukaan (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 189) tarkastella triangulaation tai toisaalta tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä. Triangulaatiossa vertaillaan yhdestä lähteestä, kuten haastattelusta, saatuja tietoja muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun näiden välillä saavutetaan yksimielisyys, voidaan niiden katsoa vahvistavan toisiaan. Samalla tavalla tutkijan tekemät tulkinnat ja tutkittavien tulkinnat vahvistavat toisiaan. Validiuteen kuuluu myös lähteiden luotettavuuden ja edustavuuden osoittaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189).

Tässä tutkimuksessa haastattelin kuutta henkilöä. Tutkimuksen alussa haastateltavien määrää en määritellyt ihan tarkasti, vaan jatkoin niitä teemahaastattelun luonteen mukaisesti saturaatioon saakka. Vaikka haastateltavia on vain kuusi, on niissä käsitykseni mukaan saavutettu saturaatiopiste, eikä lisähaastatteluilla olisi todennäköisesti saatu tutkimuksen tuloksiin vaikuttavaa lisätietoa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Ammatillisen osaamisen johtaminen

Tässä teemassa tutkittiin osaamisen johtamisen nykytilaa Tiehallinnossa. Keskeisenä tavoitteena oli nykyisen ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja uuden substanssiosaamisen hankkiminen. Tiehallintovirasto on koko maan kattava organisaatio ja yksi sen tavoite on toimintatapojen yhtenäisyys koko maassa. Tässä teemassa lähestyttiin myös toimintatapojen yhtenäisyyden varmistamista ja uusien toimintatapojen käyttöönottamisen päätöksentekoprosessia. Isossa organisaatiossa on vaarana, että toimintatavat lähtevät rönsyilemään ja eri puolilla maata toimitaan eri tavalla. Yhtenäisyyden varmistamiseen liittyy päätöksentekoa eri foorumeissa, jotta yhtenäiseen toimintatapaan voidaan päästä.

Osaamiseen liittyvät tarpeet ovat monilta osin muuttuneet toimintaympäristön ja toimintatapojen muuttumisen kautta. Tiehallinnossa on viime vuosina otettu käyttöön uusia toimintatapoja erityisesti hankintaprosessiin liittyen. Osaamista tarkasteltiin tämän hetken osaamisen riittävyyden kautta ja pyrittiin löytämään vastauksia siihen, että minkälaista osaamista puuttuu. Yhtenä näkökulmana oli osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät nykytilanteen mahdolliset ongelmat.

Haastateltavien mielestä ammattitaidon ylläpitämisessä Tiehallinnossa on paljon parannettavaa, vaikka yhden haastateltavan mielestä ammattitaidon ylläpitäminen olikin suhteellisen hyvällä tasolla. Aikaisempiin vaiheisiin verrattuna nykyisin substanssiosaamiseen liittyvää koulutusta järjestetään varsin vähän. Erityisesti Tiehallinnon itse järjestämää koulutusta on vähän tarjolla. Tiehallinnossa on muodostettu eri prosessien sisälle asiantuntijaverkostoja, joissa on jäseniä jokaisesta tiepiiristä ja asiantuntijapalveluista. Näiden verkostojen rooli nousi haastatteluissa merkittäväksi osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisessä. Myöskin uuden substanssiosaamisen käyttöönottamisessa näillä verkostoilla on merkittävä rooli.

Asiantuntijaverkostojen toiminta on säännöllistä kokoontumista samantyyppisissä tehtävissä olevien henkilöiden kanssa. Kokoontumiset ovat fyysisiä tapaamisia tai sitten

videoneuvotteluyhteyden kautta tapahtuvia. Näitä kokoontumisia verkostoilla voi olla kymmenenkin kertaa vuodessa.

”...Tiehallintoon siirryttäessä ja toimintoja ulkoistettaessa on jonkin verran unohtunut ammattitaidon ylläpitäminen tai tarve siihen on ehkä muuttunut jonkin verran. Mutta nykyisellään kuitenkin eri erityisasiantuntijoilla on olemassa niitä verkostoja jotka toimivat Tiehallinnon sisällä ja jotka järjestävät myös koulutustilaisuuksia...

...nämä eri asiantuntijaverkostot, niin niissä niitä myös käsitellään ja ne ovat usein käynnistäjinä tällaisen osaamisen koulutuksen hankinnassa.”
(Haastateltava 2.)

”Mun mielestä niin siinä meillä on kuitenkin niin suppea tämä spesialiteetti että se on tämä kolleegojen väliset verkostot jotka sitten käytännössä parhaiten mun mielestä ylläpitää sitä ammattitaitoa.” (Haastateltava 3.)

”Silloin kun minä tulin taloon noin kymmenen vuotta sitten, niin olin aika paljon kursseilla. Mutta eihän nyt enää näitä kursseja juuri ole. Varsinkaan tähän substanssiin liittyviä kursseja. On kyllä tällaisia RAP ja RAPS kursseja, ne palvelee meidän uutta hankintastrategiaa, mutta ei ne palvele sitä substanssiosaamista...” (Haastateltava 4.)

Eerolan (2005, 27-28) näkemys tukee verkostomaisen toiminnan laajentumista valtionhallintoon. Erityisesti se hänen mukaan näkyy poikkihallinnollisena verkostoitumisena yli omien sektorirajojen. Myös Sydänamaanlakka (2004, 13-15) näkee verkostoitumisen tulleen pysyvästi eri organisaatioihin ja monien organisaatioiden toiminta tapahtuu globaalissa verkostossa. Verkostomainen toiminta tuo Sotaraudan ym. (2007, 38) mukaan myös uusia haasteita johtamiseen hajautetun vallan kautta.

Haastatteluissa tuli esille myös osaamiseen liittyviä erityiskysymyksiä. Tiehallinnon toiminta koettiin yhdessä haastattelussa sellaiseksi, että spesiaalia substanssiosaamista ei juuri talon ulkopuolelta löydy. Toisaalta koko Tiehallinnon osaamistarpeen määrittely nähtiin epäselvänä

ja jopa määrittelemättömänä. Keskustelu siitä, mikä on Tiehallinnon ydinosuamista ja mikä osaaminen ostetaan ulkoa, näyttää olevan vielä käynnissä.

Tiehallinnon substanssiosaamisessa on tapahtunut muutos viime vuosien aikana. Perinteinen investointien työmaosaaminen on muuttunut sillä tavalla, että asiantuntijan osaaminen on enemmänkin teettämisen osaamisena. Samoin on tilanne myös suunnitteluosaamisessa, konkreettista hankesuunnittelua ei enää tehdä Tiehallinnossa ja osaamistarve on tältäkin osin muuttunut. Kun ollaan siirrytty itse tekemisestä tilausmenettelyihin, on substanssiosaaminenkin muuttunut. Uudessa toimintatavassa Tiehallinnon asiantuntijoiden osaaminen on enemmänkin siirtynyt prosessin läpiviemisen osaamiseen ja teettämisen osaamiseen.

”...Jos katsotaan mitä oppikirjoja valtakunnan tasolla on kirjoitettu viime vuosina, joita on ehkä kymmeniä, niin kyllä ne käytännössä on Tiehallinnon väkeä tai Tiehallinnolle töitä tekeviä henkilöitä, jotka niitä on kirjoittanut.” (Haastateltava 3.)

”...On yritetty hakea Tiehallinnon lähtökohtaa, mutta se on jäänyt mun mielestä melko yleiselle tasolle ... esimerkiksi kun organisaatiomuutos tehtiin ja jakaannuttiin, niin ei ollut oikein selkeää näkemystä eikä ole vieläkään, että mitä Tiehallinnon osaaminen pitää sisällään, mitä me sisällytetään urakoitsijan ja konsultin osaamiseen. Siinä on ollut kovaa debaattia ja keskustelua niinkauan kuin tämä organisaatio on ollut liikkeessä. Urakoitsijat on sitä mieltä, että Tiehallinto menettää omaa osaamistaan ja Tiehallinto sitä mieltä, että urakoitsijan ja konsultin pitäis osata tämä asia. Tämä on vieläkin tämä prosessi käynnissä.” (Haastateltava 6.)

”Meidän substanssiosaaminen tuntuu olevan ennen muuta hankintaosaamista ja toisaalta projektin hallintaan liittyvää valvontaosaamista.” (Haastateltava 1.)

Tiehallinnon osaamisen muutokselle löytyy selityksiä organisaation muutoksesta ja toimintaympäristön muutoksesta. Erityisesti toimintaympäristön muutokseen valtion

tuottavuusohjelman kautta on reagoitu ja tämä on muuttanut osaamistarpeita. Von Grogh ym. (2000, 260-261) toteavat, että yksi syy organisaation osaamisen laajentamiseen lähtee tehokkuuden hakemisesta. Tämä näkemys tukee hyvin myös valtion tuottavuusohjelman tavoitteita. Tiehallinnon hankintastrategia 2010 (2006, 11) noudattaa tuottavuusohjelman tavoitteita ja se asettaa yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi hankintatoimen tuottavuuden parantamisen.

Osaamisen tavoitteissa näkyy haastattelun perusteella ristiriitoja Tiehallinnon strategian ja hankintastrategian välillä. Osaamisen muuttuminen pelkästään yleisosaamiseksi, saa kritiikkiä joissakin haastatteluissa. Pelkona nähdään perinteisen substanssiosaamisen väheneminen ja joutuminen konsulttien osaamisen varaan. Tällainen pelko on ihan aiheellistakin, jos oma substanssiosaaminen muuttuu yleisosaamiseksi, samalla on vaara, että substanssiin liittyvä tekninen osaaminen häviää.

”...Tiehallinnon strategia lähtee siitä, että osaaminen pitää olla aika korkealla tasolla, mutta siellä on ristiriitoja sillä tavalla, jotta täällä puhutaan välillä vanhassa hankintastrategiassa, että Tiehallinnon asiantuntijoille riittäisi tällainen yleisosaaminen. Se ei niin kuin ole oikein hyvä lähtökohta tähän asiaan. Tällä tavalla ei oikein pitkällä aikavälillä pystytä urakoitsijoita ja konsultteja riittävästi ohjeistamaan.” (Haastateltava 5.)

Tiehallinnon hankintastrategiassa (Tiehallinto 2006, 41) on määritelty, että hankintahenkilöstöltä edellytetään aiempaa laaja-alaisempaa osaamista. Samoin siinä on korostettu, että osaamisen vaatimukset lisääntyvät. Hankintastrategian mukaan laaja-alaisempaa osaamista tullaan vaatimaan myös palveluiden tuottajilta ja Tiehallinto osallistuu aktiivisesti myös koko alan osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä käytetään hyväksi tehtävänkiertoa, jolla pyritään varmistamaan, että osaamista on useammalla asiantuntijalla. Joissakin haastatteluissa tehtävänkierto tuli hyvin vahvasti esille. Toinen vahvasti esille noussut keino osaamisen varmistamisessa on asiantuntijoiden erikoistuminen jollekin oman sektorin suppeammalle alueelle. Tällaiset henkilöt hankkivat koulutusta ja seuraavat muutenkin sen

erikoistumisalueen kehittymistä ja muutoksia. He toimivat sitten omassa työyksikössä tukihenkilöinä muille asiantuntijoille. Tällaisina erikoistumisalueina haastatteluissa tuli esille mm. liikennevaloasiat, talousasiat tai suurien investointihankkeiden teettämisen osaaminen. Henkilöstön väheneminen voi kuitenkin aiheuttaa sen, että ei ole enää henkilöitä jotka voivat erikoistua. Niiden jotka ovat supistamisten jälkeen jääneet jäljelle, täytyy hallita koko sektorin tehtävät.

”...Ainakin meillä on käytössä tällainen tehtävien kierto. On myös sovittu erikoistumisalueet investointitiimissä sillä tavalla, että joku on erikoistunut vaikkapa liikennevaloihin...” (Haastateltava 5.)

Tehtävien kierto on Temmeksen (2006, 25) mukaan nähty valtionhallinnossa hyvänä keinona laajentaa osaamista. Erityisesti tätä on käytetty johtajien osaamisen laajentamisessa poikkialueelliseksi osaamiseksi, jolloin on pyritty tehtävän kierron kautta hankkimaan osaamista oman organisaation ulkopuoleltakin. Temmeksen mukaan onnistuneesti hoidetut tehtävänkierrot ovat lisänneet johtajien motivaatiota ja myös panostusta heidän johtamisosaamisen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut nähdään osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä yhtenä tärkeänä tarkastelukeinona. Siinä tarkastellaan henkilön osaamisen tasoa nykyisiin tehtäviin ja sovitaan osaamisen kehittämisestä ja kirjataan ne kehittämissuunnitelmaan. Kehityskeskustelut käydään Tiehallinnossa kaksi kertaa vuodessa. Kehittämissuunnitelma tehdään vuodeksi eteenpäin, mutta samalla voidaan tarkastella myös henkilön urasuunnitelmaa pidemmällä aikavälillä.

”Me on tehty täällä sillä tavalla, että kehityskeskustelussa on kysytty että mikä on sellainen tulevaisuuden urasuunnitelma, mitä haluaa pitkällä tähtäimellä. Ja jos se on kirkastunut, niin mietitään minkälaista osaamista siihen haluttuun tahtotilaan vaaditaan.” (Haastateltava 5.)

Osaamisen täydentäminen tulisi Viitalan (2006, 87) mukaan lähteä työnantajan tarpeista. Henkilöllä itsellään voi olla urasuunnitelma mielessään, sitä tarkastellaan työnantajan

näkökulmasta ja yritetään löytää sellainen tavoitetilä, joka palvelee myös työnantajan tarpeita. Myös Valtiovarainministeriön (2000, 36) osaamisen johtamista käsittelevässä julkaisussa tuetaan urasuunnitelman tekemistä yhtenä keinona henkilön osaamisen laajentamisessa pidemmällä aikavälillä. Kehityskeskustelussa sovitaan sitten osaamisen kehittämisen askellukset seuraavaksi vuodeksi.

Omaehtoisen opiskelun tukemisen merkitys osaamisen kehittämisessä nousi esille useissa haastatteluissa. Tiehallinnossa on tuettu omaehtoista opiskelua palkallisilla opintovapailta ja opiskelumateriaalin hankkimisella. Omaehtoisena opiskeluna on etsitty suoraan substanssiin liittyvää täydennyskoulutusta. Myöskin tutkintoon tähtäävää jatkokoulutusta ja ylempiin tutkintoihin tähtäävää muuta opiskelua on asiantuntijoiden osalta harrastettu huomattavan paljon.

”Ja omaehtoinen opiskelu on mun mielestä ollu kautta aikojen sellainen että asiantuntijat ovat olleet hyvin aktiivisia esittämään tällaisia, kun näkevät että eri järjestöt ja eri tahot järjestää koulutuksia. He ovat itse esittäneet osallistumistaan ja Tiehallintohan on ollut sellainen että se on tukenut tällaista omaehtoista opiskelua hyvin vahvasti.” (Haastateltava 6.)

”Viime kädessähän jokainen vastaa omasta osaamisestaan, kukkaan muu ei pysty opintointoja nostamaan, jos henkilöllä ei ole itellään haluja.” (Haastateltava 5.)

Von Krogh ym. (2000, 26) näkemyksen mukaan uusi tieto organisaatioon tulee oppimisen edellytysten luomisen kautta. Osaamisen johtamisella on heidän mielestään tärkeä rooli pitää yllä organisaatiossa osaamisen kehittämiskeskustelua. Myös Viitala (2002, 10) näkee, että työntekijöiden oppiminen ja opiskelu vaatii työnantajan tukea niin henkisesti kuin aineellisellakin tasolla.

Toimintatapojen yhtenäisyys koko Tiehallinnossa nähtiin tärkeänä. Yhtenäisyys tulee haastattelujen perusteella kahta kautta. Ensinnäkin toimintajärjestelmä luo yhtenäisyyttä. Sieltä löytyy parhaiten ajan tasalla olevat asiakirjapohjat, joita käyttämällä voidaan saavuttaa

asiakirjayhtenäisyyttä. Toimintajärjestelmän merkitys erityisesti hankinnan asiakirjapohjissa nousi useissa haastatteluissa esille. Sinne päivitetään uusimmat muutokset ja kun sieltä asiakirjan ottaa, voi luottaa että käyttää uusinta versiota eri asiakirjoista.

Toinen yhtenäisyyteen hyvin keskeisesti vaikuttava asia on erilaiset hankinnan ja suunnittelun asiantuntijaverkostot. Näitä verkostoja on useita eri substanssialueilta kuten investointien, ylläpidon, hoidon ja asiantuntijapalvelujen hankinnan asiantuntijaverkostot. Lisäksi on vielä eri prosessien päällikköverkostot, jotka osaltaan koordinoivat koko Tiehallinnon toimintaa oman prosessin osalta. Hankintaprosessissa yksi merkittävimmistä verkostoista on hankinnan kehittämisryhmä, joka linjaa koko hankinnan kehittämistä.

”Kyllä mulla on itellä kirkastunut nyt näitten auditointien kautta, että meidän toimintajärjestelmällä on käsittämättömän suuri merkitys nimenomaan investointien hankintaan.” (Haastateltava 1.)

”Ensinnäkin on yhtenäiset asiakirjat, joita käytetään urakkojen kilpailuttamisessa ja toteutuksen aikana...” (Haastateltava 2.)

”Ja että se käyttöönotto tapahtuu yhtenäisellä tavalla on sitten näiden asiantuntijaverkkojen asioita ja heidän näpeissä.” (Haastateltava 3.)

Yhtenäisyyden merkityksen näkee myös Sydänmaanlakka (2004, 192), jonka mukaan organisaatio muodostuu erilaisista ryhmistä ja tiimeistä, joissa harrastetaan luovaa vuoropuhelua. Asiantuntijaverkostoiden tapaamiset ja videoneuvottelut ovat tällaisia tapaamisia, joissa nämä vuoropuhelun tunnusmerkit täyttyvät. Verkostomainen toiminta tuo haasteita Sotaraudan ym. (2007, 39) mukaan uusia haasteita johtamiseen vuorovaikutusosaamisen muodossa. Myös Hamelin (2007, 153) käsityksen mukaan toimiminen muuttuvissa verkostoissa tuo tarpeen saada johtamiseen uutta kahlitsematonta ajattelua. Myös Tiehallinnon hankintastrategiassa (2006, 143) on tavoitteeksi asetettu, että tilaajan toiminta on korkeatasoista ja yhtenäistä.

5.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja uudet näkökulmat

Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat haastavia asioita niin organisaatiolle kuin asiantuntijoille ja johtajillekin. Toimintaympäristön muutos jatkuu ja se tuo myös jatkuvaa muutostarvetta osaamiseen ja sen johtamiseen. Tässä teemassa tarkastellaan osaamistarpeiden muutoksen johtamista. Siinä yksi keskeinen asia on kaiken osaamisen tarjonnan keskellä päättää, mitä osaamistarvetta organisaatioon on tarve tuoda. Tämä on yksi osaamisen johtamisen keskeinen päätös. Tutkimuksen kannalta mielenkiinto on myös siinä kysymyksessä, että mistä osaamistarpeet tulevat tai mistä ne johdetaan.

Kun osaamistarpeet muuttuvat ja uutta osaamista tarvitaan, niin uuden osaamisen saamisesta asiantuntijoille täytyy jotenkin huolehtia. Tässä teemassa pyritään löytämään vastauksia siihen, että miten osaamisen saamisesta huolehditaan ja miten varaudutaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Samoin tarkastellaan, minkälaisia uusia toimintatapoja ollaan nyt lähiaikoina ottamassa käyttöön.

Osaamistarpeiden muutos nähdään haastatteluissa lähtevän hyvin pitkälle toimintaympäristön muutoksista. Tiehallinto-organisaation jatkuva kehittäminen on koko ajan tuonut uusia osaamistarpeita. Vuoden 2010 alussa tapahtuva valtiohallinnon laajamittainen uudelleen organisointi nähdään myös uutena haasteena osaamiselle. Myös lainsäädäntö muuttuu ja tuo uusia osaamistarpeita. Tällaisena muutoksena esille tuli hankintalaki ja sen uudistamisen tuoma osaamistarpeiden muutos.

Uusia osaamistarpeita tulee haastattelun mukaan myös teknisen kehityksen ja tehokkuuden lisäämisen kautta. Koko suunnittelujärjestelmä on täysin muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Siihen liittyviä muutoksia ovat 3D-suunnittelu ja maastomallien tekeminen laser-keilauksella. Myöskin tietyömaiden koneautomaation kehittyminen ja laajamittainen käyttöönotto tuo osaamiseen uusia tarpeita.

”Tämä meidän koko osaamisen tarpeitten määrittely ja siirtäminen, sehän pitkälle johtuu siitä, että kun tuottavuustavoitteet on kovat ja henkilöstöä vähennetään ja hommat täytyy tehdä, niin niitä tilataan ulkopuolelta ja se tarve

tulee tavallaan niinku sitä kautta. Toimintaympäristö muuttuu, lakiympäristö muuttuu, enempi ja enempi tehdään vuorovaikutteista suunnittelua...” (Haastateltava 6.)

”...ja jos katotaan ihan henkilöittäin, niin osaamistarpeet tulee siitä että porukkaa lähtee pois ja joutuu ottamaan toisten tehtäviä, jotka ovat vähän erilaisia kuin mitä olet itse tehnyt. Siinäkin sektori laajenee ihan nykyisen tehtävän osalta ...” (Haastateltava 4.)

”Meidän alallahan esimerkiksi suunnittelu on kehittynyt huomattavasti, on tullut 3D ja keilaukset...” (Haastateltava 2.)

Organisaation muutostilanteet ovat myös Valtiovarainministeriön (2000, 26) osaamisen johtamista käsittelevän julkaisun mukaan niitä tilanteita, joissa osaamistarpeet joudutaan miettimään uudestaan. Viitalan (2002, 86-87) mukaan osaamistarpeen määrittely on tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan suunnata koulutusta oikeaan suuntaan. Sen määrittelyn kautta voidaan välttyä monilta osaamiseen liittyviltä ongelmilta.

Toimintaympäristön tuomien haasteiden tunnistamisessa nähtiin puutteita. Haastattelussa esitettiin näkemys, että Tiehallinnolta puuttuu systemaattinen ulkopuolisen tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen. Yhteiskunnan tarpeiden tunnistaminen nähdään tärkeänä monista syistä. Yksi syy on Tiehallinnon rahoituksen supistuminen tai pysyminen ennallaan, jolloin koko ajan joudutaan priorisoimaan mihin resursseja kannattaa käyttää. Tällaista rahoituksen vaikutusten selvittämiseen liittyvää osaamista kaivattaisiin lisää.

”...Kattoo että missä se raha vaikuttaisi parhaiten yhteiskunnassa ja miten se tavallaan kertautuisi ja poikisi parhaiten. Sen tyypistä osaamista me tarvittaisiin lisää koko talossa joko niin, että sitä on meillä tai sitten niin, että me yhteistyössä näiden ulkopuolisten tahojen kanssa, joilla sitä osaamista on sieltä omasta näkökulmasta...” (Haastateltava 3.)

Ulkopuolisen tiedon hankkimisen tärkeyttä korostaa myös Boudreaun ja Ramstadin (2008, 39) näkemys. He näkevät osaamisen voimavarana, joka koostuu sekä organisaation nykyisten että tulevien asiantuntijoiden kyvyistä ja osaamisesta. He korostavat ulkopuolisen arvokkaan osaamisen selvittämistä ja tiedostamista, sillä siellä on paljon sellaista osaamista, josta organisaatiossa ei olla edes tietoisia.

Uusien osaamistarpeiden hankkimisessa nousi haastatteluissa esille rekrytoinnit, kouluttaminen ja osaamisen ostaminen ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Rekrytoinneissa nousi esille perinteisen insinööriosaamisen laajentamistarve uusille osaamisalueille. Selkeästi nähtiin, että Tiehallinnossa on osaamisessa tapahtunut laajentumista alueille, joiden osaamista ei perinteisesti Tiehallinnossa ole ollut. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi asiakkuusosaaminen ja ympäristöasioiden osaaminen.

”...Näissä rekrytoinneissa sitä pitää katsoa, ettei ole pelkästään tienrakentamisen insinöörejä, joita palkataan, vaan on tuota yhteiskuntatieteen ja kauppatieteen maistereita ja tällaisia, joita totta kai tarvitaan enemmän.”
(Haastateltava 4.)

”Voisin kuvitella, että enemmän kuin insinöörejä, niin tarvitaan ymmärrystä tällaisista yhteiskunnallisista asioista.” (Haastateltava 3.)

Tiehallinnon hankintastrategiassa (Tiehallinto 2006, 42) on uusina osaamisalueina nostettu esille elinkaarisystematiikka ja ekotehokkuus. Myös vuorovaikutteinen suunnittelu nähtiin uudempana osaamisalueena. Tiehallinnon ydinosaamisen osalta esitettiin kritiikkiä, että sitä ei ole määritelty. Ydinosaaminen, niin kuin muukin osaaminen, on jatkuvassa muutoksessa. Hamelin ja Prahaladin (2006, 264) mukaan tämän päivän ydinosaaminen voi olla jo vuoden päästä organisaation perusosaamista ja silloin ydinosaaminen määritellään uudestaan.

Osaamistarpeiden selvittäminen nousi esille useissa haastatteluissa. Useissa tiepiireissä on vuosien varrella tehty erilaisia osaamisen kartoituksia. Niiden avulla on selvitetty, minkälaisia osaamisalueita tarvitaan eri prosesseissa ja tiimeissä ja minkä tasoista osaamista kullakin osaamisalueella tarvitaan. Nykyisen osaamisen määrittely on tehty henkilötarkkuudella ja

siinä on määritelty minkä tasoista osaamista henkilöllä on. Toisissa kartoituksissa osaaminen on selvitetty vain niillä alueilla, joita henkilön tehtävissä tarvitaan. Tällainen osaamisalueiden kartoitus on nähty hyvänä menetelmänä määrittellä missä osaamisalueissa on puutteita.

Uusia osaamistarpeita tulee toimintatapojen muutoksien kautta. Kun henkilöstö vähenee, joudutaan entistä enemmän lisäämään hankintapalvelukonsulttien käyttöä. Hankintapalvelukonsultti on yleisnimike konsultista, joka tekee tilaajalle erikseen sovittavia hankinnan osatehtäviä (Tiehallinto 2006, 51). Se on uusi haaste myös asiantuntijan osaamiselle, enää ei riitä että itse osaa, vaan usein joutuu opettamaan vielä konsultinkin uusiin tehtäviin. Tällainen opettaminen nähtiin haastatteluissa jatkuvana prosessina, koska konsultit vaihtuvat ja valmiita osaajia konsulttien puolella ei aina ole.

”Ja kun tällä tavalla kokonaisuutena pannaan tiepiirin henkilöstö samalle lakanalle, niin siitä näkkee aika hyvin, että millekkä osaamisalueelle on tulossa tällaisia aukkopaiikkoja. Se aukassee aika hyvin piirin koko tilanteen.”
(Haastateltava 5.)

”Hankintapalvelukonsultit on kaikkein suurin muutos pitkään aikaan.”
(Haastateltava 4.)

”Se on valtava työ opettaa konsultti tekemään sitä työtä, jota Tiehallintolainen on tehnyt aikaisemmin. Se vaatii vuosien prosessin, se vaatii tällaisen niinku molemminpuolisen oppimisprosessin ja työn kautta opastamisen.”
(Haastateltava 6.)

Tällaisia osaamisen määrittelyjä käsittelee myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 113), he käyttävät siitä nimitystä osaamistaseanalyysi. Tällaista osaamistason selvittämistä tukee myös Viitalan (2006, 321-322) näkemykset. Hänen mukaansa tarkastelu paljastaa paitsi osaamiskapeikat, myös olemassa olevan vanhentuneen osaamisen, jota organisaatiossa ei enää tarvita. Osaamiskapeikat henkilökohtaisella tasolla voivat olla joillekin vaikeita asioita, siksi on tärkeää laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jolla osaamisvajausta poistetaan.

Osaamisen täydentämisessä nähtiin yhtenä hyvänä toimintatapana tehtävien kierto, jolloin saadaan organisaation laajempialaista osaamista. Joissakin haastatteluissa nousi esille halukkuuden selvittäminen tehtävien kierto. Sitä oli selvitetty osaamisalueiden kartoittamisen yhteydessä tai kehityskeskusteluissa. Laajamittainen kaikkien osaamisalueiden kartoittaminen on näyttänyt myös sellaisia osaajia, joiden osaaminen ei tällä hetkellä ole käytössä hänen nykyisissä tehtävissään.

”...Samoin siinä näkyy että on osaamista joltakin alueelta, mutta tällä hetkellä työskentelee eri osaamisalueella, jolloin tämä osaaminen ei ole käytössä.”
(Haastateltava 5.)

Ahvo-Lehtinen ja Maukonen (2005, 20) toteavat selvityksessään, että koko osaamiskapasiteetti ei ole kaikilla käytössä ja se voi heikentää työmotivaatiota. Hovilan ja Okkosen (2006, 45) käsitys tukee tätä haastattelun tulosta. Heidän mukaan organisaatiossa on olemassa paljon sellaista henkilöstöön sitoutunutta osaamista, joka ei ole käytössä. Henkilöstöön sitoutunut osaaminen ei hyödynnä organisaatiota, ellei osaamista saada käyttöön.

Toinen toimintatapoihin liittyvä muutos on lähes kaikissa tuotteissa tapahtunut kanssakäymisportaalien laajamittainen käyttöönotto. Kanssakäymisportaali on tietoverkkopohjainen kaksisuuntainen liityntäpinta, jonka kautta tilaaja ja palveluiden tuottajat voivat hoitaa projektikohtaisen tiedonvälityksen (Tiehallinto 2006, 51). Tällä hetkellä Tiehallinnolla ei ole omaa portaalia käytössä ja se on johtanut siihen, että lähes jokaisella palvelun tuottajalla on eri portaali käytössä. Se nähdään asiantuntijoiden puolella ongelmana, koska jokainen joutuu opettelemaan monta erilaista portaalia.

Osaamistarpeiden johtaminen lähtee haastatteluiden mukaan strategioista. Erityisesti henkilöstöstrategian osaamistarpeiden määrittely nähtiin lähtökohtana koko osaamisen johtamiskeskustelussa. Siellä tulisi määrittellä miten osaamisen saamisesta huolehditaan, mikä tehdään itse ja mikä ostetaan ulkoa. Strategioihin uudet suunnat tulevat johdon näkemyksestä,

että Tiehallinnon toimintaa on tarvetta suunnata uudelleen ja painottaa eri asioita kuin aikaisemmin.

”Eli talossa on oltava henkilöstöstrategia, missä määritellään mitkä on meidän keskeiset osaamisalueet. Mitä me tehdään itse ja mitä me voidaan teettää ulkopuolella. Se on se missä sitä määritellään.” (Haastateltava 1.)

”Mistä ne sitten sinne Tiehallinnon yhtenäisiin käytäntöihin ja johtamiseen tulevat, on ilman muuta tietoisuus siitä, että meillä on tarve jollakin tavalla uudelleen suunnata toimintaa jatkossa.” (Haastateltava 3.)

Myös Viitalan (2002, 313-314) näkemys tukee tutkimuksen tuloksia tältä osin. Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen tärkeimmät elementit määritellään organisaation vision, strategian ja tavoitteiden asettamisen kautta. Myös Virtainlahden (2006, 51) näkemys on samansuuntainen. Hänen mukaansa organisaatio tarvitsee osaamisen siirtosuunnitelman, mutta ensin tulee päättää mitä osaamista ollaan siirtämässä.

Osaamiseen ja osaamisen johtamiseen nousee haastatteluissa esille osaamisen laajuus. Kun organisaation henkilöstön määrää supistetaan ja pyritään hoitamaan koko entisen laajuinen tehtäväkenttä, johtaa se osaamisen laajentamiseen ja samalla osaamisen syvyyden vähenemiseen. Tämä näkyy selkeästi investoinneissa, joiden teettäjät ehkä aiemmin hoitivat urakan pelkästään rakentamisvaiheesta takuutarkastukseen. Nyt tehtäväkenttä laajenee niin, että sama asiantuntija hoitaa jo hankkeen tiesuunnittelusta alkaen. Osaamista täytyy laajentaa suunnittelun teettämisoosaamiseen ja sisällyttää siihen myös teiden ja siltojen rakennussuunnitteluosaaminen.

Tiehallinnon asiantuntijoiden oman osaamisen sisältö tuli myös esille haastatteluissa. Edelleen nähdään epäselvänä mikä on sitä osaamista, jota halutaan säilyttää Tiehallinnossa ja mikä osaaminen ostetaan ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Ongelmana nousi esille oman osaamisen riittävyys, missä menee kriittinen raja, jonka alapuolelle osaaminen ei saa mennä. Tässä nähtiin tärkeänä oman substanssiosaamisen säilyminen niin korkealla, että kyetään

vielä asiantuntijana teettämään suunnittelua ja urakoita. Huoli näyttää olevan siitä, että osaamisen tasoa ei ole kyetty määrittelemään ja osaaminen voi päästä liian ohueksi.

”Yksi näkökulma on osaamisen laajuus, että kuinka laajasti asiantuntijan pitää osata ja hallita. Eli pitääkö hallita suunnittelusta toteutukseen ja takuukatselmukseen kaikki asiat vai peräti esisuunnittelusta alkaen. Toinen kysymys on osaamisen syvyys, että kuinka tarkoin ja kuinka syvällisesti. Se on aika vaikea kysymys minusta tässä organisaatiossa.” (Haastateltava 2.)

”Mutta ehkä se suurin ongelma on vielä että hankintastrategian toteuttamisen osalta se osaamisen tai Tiehallinnon ydinosaamisen kirkastaminen, mitä se käytännössä on. Se on niinku yritystasolla tai konsernitason se suurin juttu.” (Haastateltava 6.)

Viitala (2002, 49) näkee, että johdon tehtävä on määrittää mikä on ydinosaamista ja miten se hankitaan ja ylläpidetään. Hänen mielestään (2006, 312-313) jokaisen esimiehen rooliin kuuluu omalta osaltaan määrittää tarvittavan osaamisen suuntaa ja sisältöä. Ydinosaamisen määrittely lähtee visiosta, jossa on määritelty osaamisen tavoitetaso. Hamel ja Prahalad (2006, 279) korostavat ydinosaamisen määrittelyssä, että siihen työhön tulisi ottaa johdon lisäksi mukaan myös työntekijätaso.

5.3 Ammatillisen osaamisen haasteet tulevaisuudessa

Tiehallinnossa on uusien toimintatapojen kautta osaamistarpeet muuttumassa edelleen. Yhtenä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisena asiana on osaamisen säilyminen tulevaisuudessa organisaation sisällä. Monien muutosten ja asiantuntijoiden vähentymisen kautta omat osaamisresurssit vähenevät ja myös osaaminen tulee muuttumaan. Millä tavalla organisaation omaa osaamista kyetään säilyttämään vai onko organisaation osaaminen jatkossa ulkopuolisten konsulttien osaamisen varassa, on hyvin mielenkiintoinen keskustelualue.

Tässä teemassa pyritään myös lähestymään osaamisen muuttumisen tuomia uhkia ja ongelmia. Oman syväosaamisen väheneminen organisaatiossa näyttää väistämättömältä henkilöresurssien vähenemisen vuoksi. Tuoko tämä osaamisongelmia ja miten niihin vastataan? Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on myös miten haastateltavat kokevat ja näkevät hiukan pidemmällä aikavälillä osaamisen muuttumisen. Nähdäänkö oman syväosaamisen väheneminen ongelmana vai koetaanko se luonnollisena kehityksenä.

Haastattelujen mukaan Tiehallinnon aiemman hankintastrategian mukainen henkilöstön voimakas alasajo ja siirtyminen lähes kokonaan hankintapalveluiden käyttöön, oli suuri uhka omien asiantuntijoiden osaamiselle. Tehtäväkenttää pidettiin niin laajana, että substanssiosaaminen väistämättä vähenee. Tämän mukaista toimintaa on jo käytössä joissakin tiepiireissä ja se nähdään uhkana omalle osaamiselle.

Tiehallinnon hankintastrategiassa nähtiin haastattelujen mukaan tapahtuneen linjamuutos. Sen tulkinnassa hankinnan henkilöstömäärässä linjaus on nyt enemmän sellainen, että omaakin osaamista tarvitaan ja ollaan jopa huolissaan henkilöstömäärän nopeasta vähenemisestä. Useissa haastatteluissa tuli esille, että omalla henkilöstöllä pyritään hoitamaan normaalitilanne melko pitkälle ja sitten huippuja tasataan hankintapalvelukonsulteilla. Tässä näkyy kyllä eroja eri tiepiirien välillä.

”Joissakin piireissä on tämä hankintapalveluiden käyttö niin voimakasta, että hankinnat tapahtuu miltei täysin hankintapalvelukonsultin avustuksella, jolloin

oman henkilöstön osaamiselle ei jää kehittymismahdollisuutta.” (Haastateltava 5.)

”...meidän aiempi hankintastrategia oli kyllä iso uhkakuva meidän osaamisen säilymiselle.” (Haastateltava 6.)

Haastattelussa mainittu vanha hankintastrategia tarkoittaa Tienpidon hankintastrategiaa vuodelta 2003. Sen on korvannut uusi hankintastrategia, Hankinta 2010, vuodelta 2006. Yhteistä näille hankintastrategioille on osaamisen kehittäminen, johon on otettu mukaan sekä tilaajan osaaminen että palveluiden tuottajien osaaminen (Tiehallinto 2003, 29; 2006, 11). Uudessa hankintastrategiassa on osaamisen kehittämiseksi asetettu korkea tavoite, sen tulee olla kansainvälistä huipputasoa (mt. 2006, 43).

Tehtävien laajentumisen kautta asiantuntijoilla on haastattelujen mukaan ollut ongelmiakin oman toiminnan muutoksessa. Aikaisemmin hyvin yksityiskohtaiseen substanssiasioiden hoitamiseen ei enää ole tarvetta eikä aikaakaan. Jokainen joutuu omalla kohdalla käymään muutosprosessin, jossa on noustava detaljitasolta yleisemmälle tasolle. Vanhasta toimintatavasta tulee päästä irti ja toimia uuden toimintatavan mukaisesti.

Yhtenä ongelmana haastatteluissa tuli esille tehtävien kiinnostavuuden väheneminen. Kun substanssitehtävien hoito enenevässä määrin siirtyy hankintapalvelukonsulttien tehtäväksi, muuttaa se monen asiantuntijan tehtävän sisältöä oleellisesti. Voidaan vieraantua aiemmin hoidetusta ”oikeasta” työstä ja aiemmin hoidettu asiantuntijatehtävä saattaa muuttua vähemmän kiinnostavaksi.

”Kun väki vähenee, substanssiosaamiseen liittyvien tehtävien hoitaminen jää välikäsien hoidettavaksi. Tiehallinnosta on huippuosajia siirtynyt jo suuri määrä konsultti- ja urakoitsijaorganisaatioihin tekemään meidän ”omia” töitä.” (Haastateltava 5.)

”Se on monelle tiukka paikka, tavallaan luovuttaa ja päättää, että minulla ei ole aikaa eikä minun tarvi osata tätä substanssirakentamista ollenkaan. Että

tavallaan niin kuin päästää irti. Ainakin itselle tämä oli kova paikka.”
(Haastateltava 4.)

Leenamaija Ojala (2008, 296) näkee samalla tavalla työn mielekkyyden olevan sidoksissa uusien asioiden oppimiseen. Ojala kehottaa hakeutumaan tehtäviin, joissa on jatkuvasti uusia haasteita ja mahdollisuus kasvattaa henkilökohtaista osaamis pääomaa. Myös Sydänmaanlakka (2004, 151) pitää tärkeänä osaamisen kehittämisessä uuden oppimisen lisäksi vanhojen asioiden poisoppimista. Tämä tarkoittaa vanhojen toimintatapojen siirtämistä syrjään, jotta ne eivät ole ohjaamassa toimintaa väärään suuntaan. Hänen mukaan vanhoista toimintatavoista on joskus luovuttava ja todettava, että ne eivät palvele enää tämän päivän toimintaympäristössä.

Osaamisen muuttuminen nousi haastatteluissa keskeisesti esille. Samalla kun nykyinen substanssiosaaminen vähenee, tulee tilalle uudenlaista osaamista. Tehtäväkentän laajentuessa asiantuntijan tulee laajentaa osaamistaan uusiin tarpeisiin. Kokoneiden asiantuntijoiden siirtyessä eläkkeelle substanssien syväosaaminen nähdään pysyvästi poistuvan, koska uusrekrytointien kautta taloon tulee pääasiassa nuoria henkilöitä, joilla tällaista perinteistä tienrakentamisen tai tiensuunnittelun työmaosaamista ei juurikaan ole.

Haastattelussa nousi esille yhteistyön korostuminen maankäyttö- ja liikenneasioissa. Tässä nähtiin toiminnan muuttuminen erilaisissa hankkeissa siihen suuntaan, että entistä enemmän toimitaan muiden toimijoiden rahoituksella. Aikaisempaa enemmän hankkeissa näkyy rahoitusta useilta eri toimijoilta, jolloin myös yhteistyö on tiiviimpää eri toimijoiden välillä. Se tuo tarvetta parantaa yhteistyöosaamista. Näissä hankkeissa korostuu vaikuttavuusasiat ja entistä enemmän joudutaan miettimään tarpeita ja vaikutuksia.

”...meidän uudet osaamistarpeet ei enää ole sellaisia insinööriosaamisia, vaan ne on tällaisia meidän toiminnan vaikuttavuuteen liittyviä asioita.”
(Haastateltava 3.)

”Kyllä tämän rakentamisen osaamisen osalta on vaara, että se häviää. Kun sitten hankitaan uusia virkamiehiä, niin ei välttämättä löydy sellaisia

kolmevitosia, jotka ovat esimerkiksi kymmenen vuotta olleet työmaalla.”
(Haastateltava 4.)

”Osaaminen ei nyky muodossa säily, se tulee muuttumaan. Mutta osaamista tulee jatkossakin olemaan. Muutos on sitä, että meillä on hankintaan liittyvissä kysymyksissä specialiteettiä ja sitten meillä on konsulttien johtamisessa ja ohjaamisessa osaamista.” (Haastateltava 1.)

Osaamisen muuttuminen on seurausta toimintaympäristön muuttumisesta. Tiehallinnonkin osalta toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, sen seurauksena myös osaaminen on koko ajan muutoksessa. Juutin ja Luoman (2009, 25-26) mukaan strategisella johtamisella päästään menestykseen, vaikka toimintaympäristö muuttuu. Sydänmaanlakka (2004, 191) puolestaan näkee, että parhaiten menestyy sellainen organisaatio, joka kykenee sietämään jatkuvan muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta ja kääntämään sen edukseen.

Osaamisalueen ja tehtäväkentän laajentumisessa oltiin sitä mieltä, että se sopii hyvin suunnittelu- ja rakentamishankkeisiin. Tällainen koko hankkeesta vastaaminen suunnittelun alkuvaiheesta rakentamiseen ja valmiiseen tiehen tai siltaan ja vielä takuuajan loppuun saakka poistaa monia tietokatkoksia. Hankkeen tieto on tällaisessa projektiajattelussa yhdellä asiantuntijalla ja se nähdään hyvänä ratkaisuna. Erityisesti tämä näkyy rakentamisvaiheessa, kun rakentamisen teettäjällä on tiedossa jo aiemmat suunnitteluvaiheen tiedot ja ratkaisuperusteet.

Tehtävien laajentuminen aiheuttaa haastatteluiden mukaan detaljitason osaamisen vähenemisen. Tämä syväosaaminen hankitaan konsulteilta, mutta sitä pitää haastateltavien mukaan olla myös Tiehallinnossa. Erityisesti nähtiin, että kriittisten alueiden erikoisosaamista tulee olla sekä piireissä että keskushallinnossa. Tällaisina alueina esille tuli silta- ja geotekninen osaaminen. Hyvinä keskushallintotason erityisosaamisena nousi esille erityisesti hankintalain tulkintoihin ja kiistakysymyksiin specialisoituneet juristit.

”Se on ilman muuta laaja se alue, mutta se on sen hankinnan koko ketjun niinku läpiviemistä ja siinä säilyy se osaaminen eri vaiheista toiseen ilman

tietokatkoksia, joka vähentää paljon tällaista informaatiohäiriötä, jossa tieto jää johonkin makaamaan eli se tieto on jossakin olemassa, mutta sitä ei kukaan tiedä mistä se löytyy.” (Haastateltava 6.)

”Mutta täytyy osata ostaa oikeita asiantuntijoita oikeisiin asioihin ja heidän tekemien kannanottojen perusteella pitää pystyä tekemään päätöksiä.” (Haastateltava 1.)

Osaamisessa on nähtävissä Hamelin ja Prahaladin (2006, 267-268) mukaan kahdenlaista osaamistarvetta. Toisaalta tarvitaan spesiaaliosaamista, mutta tarvitaan myös yleisosaamista. Heidän mukaan pelkällä spesiaaliosaamisella organisaatio ei pärjää, vaan sen on osattava yhdistää erilaisia osaamisen tasoja. Ollila (2006, 51) puolestaan korostaa, että tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi tarvitaan sosiaalista osaamista, jolla hän tarkoittaa vuorovaikutustaitoja.

Syväosaamisen osalta haastattelussa nousi esille tarve määrittää mikä on sitä syväosaamista, joka Tiehallinnolla täytyy säilyttää. Kun nämä päätökset on tehty, voidaan osaamisen kehittämistä suunnata juuri niille osaamisalueille. Koko sektorin hyvä yleisosaaminen nähtiin myös tärkeänä, jotta osataan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin ja osataan ohjata konsulttien työtä. Tienpidon osalta voidaan katsoa liiankin kapeasti asioita, pitäisi pyrkiä näkemään asiat tienkäyttäjän näkökulmasta.

Syväosaamisen menettäminen voi tapahtua haastattelun perusteella hyvin nopeasti. Kun siirrytään ostamaan asiantuntemus ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta ja samalla siirrytään hoitamaan entistä laajempaa tehtäväkenttää, oma erikoisasiantuntemus vähenee nopeasti. Syväosaamisen tarve saattaa olla haastattelun mukaan piilossa niin ettei sitä osata kysyäkään, ennenkuin se tulee esille vasta hankkeen toteutusvaiheessa. Tärkeää on, että syväosaamista on silloin nopeasti asiantuntijan saatavilla joko konsultilta tai keskushallinnosta.

”Jos suunnittelua ajattelen, niin meillä on sellainen käsitys, että liikenneturvallisuuden kokonaisuuden hallinnassa meillä pitää olla tosi hyvä

osaaminen. Sellainen, että kelläkään muulla ei ole parempaa osaamista tässä maassa.” (Haastateltava 3.)

”Ihminen osaa sitä mitä tekee. Jos me olemme tänään huippuasiantuntijoita jossakin tietyssä jutussa, ja me luovumme siitä antamalla sen jollekin toiselle tehtäväksi ja otamme itse tehtäväksi jotakin laajempia kokonaisuuksia, niin emme me sitten enää vuoden kuluttua ole huippuosaajia siinä asiassa.” (Haastateltava 2.)

Viitala (2002, 21) korostaa, että johdon rooliin kuuluu määrittää, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Hänen mukaansa esimiesten tehtäviin kuuluu organisaation osaamisen hankkimisesta ja osaamisen säilyttämisestä huolehtiminen. Johtamisosaamisesta Temmes (2006, 27) toteaa, että tarvitaan sekä asiantuntijajohtajuutta että yleisjohtajuutta. Hänen mukaan tulevaisuuden johtamisosaamisessa korostuu yleisjohtajuus, jossa painotetaan poikkihallinnollista johtajuusosaamista.

Osaamiseen liittyvänä ongelmana nousi esille henkilöstön vähenemisen nopeus. Väheneminen nähtiin liian nopeana, niin nopeana, että ei ehditä tehdä osaamisen siirtämistä nuoremmille asiantuntijoille. Hiljaisen tiedon siirtämiseen pitäisi olla haastateltavien mukaan enemmän aikaa. Osaamisen siirtoon varautuminen tapahtuu aikaisessa vaiheessa tehtävän seuraajasuunnitelman kautta. Siinä mietitään henkilön eläkkeelle siirtymisen lähestyessä, miten hänen osaaminen saataisiin tehokkaasti siirrettyä toisille. Seuraajasuunnitelmassa mietitään kenelle nykyisistä asiantuntijoista tätä osaamista siirretään, vai tehdäänkö uusrekrytointi.

Asiantuntijan kehittämissuunnitelma nähtiin tärkeänä välineenä osaamisen säilyttämisessä. Siinä voidaan jo aikaisessa vaiheessa tehdä asiantuntijalle yhdessä hänen kanssaan suunnitelma, johon suuntaan hänen uransa kehittyy. Sen mukaisesti tehdään sitten osaamisen siirtosuunnitelmia ja henkilön osaamisen kehittämistä. Kehittämissuunnitelmaan kirjoitetaan myös osaamisen vahvistaminen vanhemmalta asiantuntijalta. Yhtenä osaamisen siirtotapana nousi esille parityöskentely, jossa vanhempi asiantuntija ohjaa nuorempaa.

”Eli tehdään henkilölle jo hyvissä ajoin suunnitelma, että hänen uransa kehittyy tuohon suuntaan ja sitä osaamista sitten siirretään ja tehdään seuraajasuunnitelmat.” (Haastateltava 6.)

Virtainlahden (2006, 51) käsitys tukee haastattelun tuloksia. Hänen mukaan hiljaisen tiedon tunnistaminen, esille saaminen ja siirtäminen toisille, muodostavat yhden johtamisen suurista ongelmista. Seuraajasuunnitelmakeskustelu usein käsittää pelkästään asiantuntijoiden välistä osaamisen siirtoa, mutta se tulisi samalla tavalla Boudreaun ja Ramstadin (2008, 300-301) mukaan koskea myös johtajien osaamisen siirtoa.

Haastattelussa nousi esille myös näkemys, että asiantuntijakin toimii mieluusti sillä osaamisalueella, jonka hyvin hallitsee. Laaja-alaisissa tehtävissä ne uudet osaamisalueet, joita ei hallitse, saatetaan jättää vähemmälle huomiolle. Tämä näkyy joidenkin asiantuntijoiden kohdalla, jotka on siirretty esimiestehtäviin. Nämä esimiestehtävät voivat jäädä huonolle hoidolle, vaikka ehkä juuri niihin pitäisi eniten panostaa.

”Meillä löytyy kyllä tällaisiakin esimerkkejä, että hyvä asiantuntija on siirretty esimiestehtäviin, mutta ei siitä sitten ole oikein mitään tullut. Hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä esimies.” (Haastateltava 4.)

Myös Sydänmaanlakan (2004, 152-153) näkemys tukee tutkimuksen tuloksia. Hänen mielestä epäonnistuneessa asiantuntijan valinnassa johtajaksi voidaan saada aikaan huono johtaja ja samalla voidaan menettää hyvä asiantuntija. Hänen mukaan johtajan valinnassa on kiinnitettävä huomiota nimenomaan johtamisominaisuuksien hallintaan, eikä valintaa johtamistehtäviin saa nähdä palkkiona pitkästä asiantuntijaurasta.

Tulevaisuuden haasteena osaamiselle nähtiin valtiohallinnon organisaatiouudistus, joka tarkoittaa tiepiirien osalta siirtymistä ELY-keskukseen ja keskushallinnon osalta siirtymistä osaksi Liikennevirastoa. Piiritasolla muutos nähtiin haasteena, mutta ei uhkana. Haastatteluissa tuli selkeästi esille mahdollisuus löytää laajemmassa organisaatiossa synergiaetuja. Isossa organisaatiossa yhdistyy monenlaista osaamista ja ne voivat tuoda uusia mahdollisuuksia esimerkiksi hankintaprosessiin.

*”Uusi haaste on nyt tää ELY-kuvio, että miten me pystytään tämä ELY:n henkilöstön osaaminen hyödyntämään tässä uudessa organisaatiossa.”
(Haastateltava 6.)*

Vuoden 2010 alussa tapahtuva valtiohallinnon uudistus on myös Nousiaisen (2008, 13) mukaan mittavin vuosikymmeniin tapahtuva aluehallinnon uudistus. Uudistuksella tavoitellaan Hiironiemen (2008, 13) mukaan ennen kaikkea strategista synergiaetua. Myös Hermunen (2008) näkee, että useista työ- ja johtamiskulttuureista ja erilaisesta osaamisesta on muodostettava yksi toimintatapa.

5.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Osaamiseen liittyvissä kysymyksissä erityisen tärkeään rooliin nousi haastatteluissa Tiehallinnon asiantuntijaverkostojen toiminta. Niiden kautta substanssiin liittyvää osaamista siirtyy asiantuntijoilta toisille ja verkostojen kautta uutta osaamista viedään tiepiireihin. Niillä on myös suuri rooli koko Tiehallinnon yhtenäisen toimintatavan muodostumisessa. Asiantuntijaverkostojen toiminnan kautta on saatu aikaan yhtenäisyyttä urakka-asiakirjoihin ja muihinkin prosessien asiakirjoihin. Erityisesti verkostojen jäsenille verkostojen tapaamiset tarjoavat mahdollisuuden saada laajempaa näkemystä ongelmien ratkaisuihin. Verkostojen kesken on myös keskustelua ja sähköpostilla kommentointia palaverien välilläkin, jolloin on mahdollisuus saada kollegojen näkemyksiä ajankohtaisiin asioihin.

Verkostomainen toiminta tuo myös johtamiseen haasteita. Erityisesti päätöksenteko prosessien asiantuntijaverkostoissa ja niiden vieminen tiepiirien päätöksiksi näyttäisi olevan sekavaa. Haastateltavilla ei näyttänyt olevan oikein selkeää kuvaa miten päätöksenteko eri asioissa etenee, missä verkostossa se päätetään vai päätetäänkö se tiepiirissä.

Henkilöstön väheneminen tuo väistämättä tarpeen osaamistarpeiden laajentamiseen. Tämä tuo asiantuntijatyöhön uusia haasteita ja osaamisen laajentamistarpeita. Se tuo myös uhkia syväosaamisen vähenemiseen, jopa poistumiseen. Kun tehtäväkenttä laajenee, enään aika ei riitä kaikkeen yksityiskohtaiseen osaamisen ylläpitämiseen. Näihin haasteisiin vastataan hankintapalvelukonsulttien käytön lisäämisellä. Tulevien vuosien eläkepoistumasta vain osa korvataan uusrekrytoinneilla, muu osa on hankittava hankintapalvelukonsulteilta.

Osaamisen laajentamisessa yhtenä keinona nousi esille tehtävankierto. Sitä suositaan koko valtionhallinnossa ja erityisen suositeltavana sitä pidetään johtajien poikkihallinnollisen osaamisen hankkimisessa. Asiantuntijoiden tehtävankierto tiepiireissä on kuitenkin varsin vähäistä. Osaamisen laajentaminen tapahtuu enemmänkin asiantuntijan eläkkeelle siirtymisien kautta, silloin jäljelle jäävät asiantuntijat saavat poislähtevän tehtäviä hoitaakseen

Tiehallinnon osaamistarpeen määrittely näyttää olevan edelleen kesken. Haastatteluiden perusteella on määrittelemättä, mikä osa osaamisesta säilytetään omien asiantuntijoiden osaamisena ja mikä ostetaan ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Keskustelu Tiehallinnon ydinosaamisesta jatkuu ja se näkyy ongelmana osaamisen kehittämisessä. Kun ei ole määritelty mitä osaamista tarvitaan jatkossa, koetaan osaamisen kehittämisen suuntaaminen vaikeaksi. Samoin on määrittelemättä mitä syväosaamista Tiehallinnossa tarvitaan ja missä tehtävissä riittää yleisosaaminen. Toisaalta haastatteluissa nähtiin hyvin selkeästi, että kun tehtäväkenttä laajenee, samalla väistämättä syväosaaminen vähenee. Aika ei enään riitä koko laajan osaamisalueen syväosaamisen hallintaan.

Osaamisalueiden laajentumista tapahtuu haastatteluiden mukaan myös aivan uusille osaamisalueille, sellaisille, jotka eivät perinteisesti ole olleet Tiehallinnon osaamista. Toimintaympäristön muutokset ovat tuoneet osaamiselle uusia haasteita, kuten erilaiset yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja vaikuttavuuteen liittyvät asiat. Osaamiseen on haastatteluiden mukaan haettava täydennystä uusilta koulutusaloilta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella hyvin keskeisesti ammattitaidon ylläpitäminen ja osaamisesta huolehtiminen näyttäisi tapahtuvan Tiehallinnon eri prosesseissa olevien asiantuntijaverkoston toiminnan kautta. Näissä verkostoissa toimii jokaisesta tiepiiristä sen substanssialueen asiantuntija ja lisäksi eri alojen asiantuntijoita Tiehallinnon asiantuntijapalveluista. Nämä kollegojen väliset tapaamiset ja videopalaverit nähtiin erinomaisina tilaisuuksina keskustella ongelmatilanteista ja hakea yhtenäistä toimintatapaa. Niillä on myös hyvin keskeinen rooli oman substanssin kehittämistyössä koko Tiehallintotasolla.

Asiantuntijaverkoston jäsenet ovat tapaamisten välissäkin käytettävissä ja usein tällaiset sähköpostipohdinnat ajankohtaisista asioista nähtiin hyvänä. Näiden kautta saadaan myös nopeasti kollegojen kannanottoja ihan akuutteihin tilanteisiin. Nämä sähköpostikeskustelut nähtiin hyvinä keskustelun avauksina uusille asioille, jotka koskettavat verkoston aihepiiriä.

Verkostoilla nähtiin olevan hyvin keskeinen rooli koko Tiehallinnon yhtenäisen toimintatavan muodostumisessa. Verkostot pohtivat monipuolisesti oman substanssinsa kehittämistä ja tekevät esityksiä toimintatapojen muuttamisesta. Asiantuntijaverkostoilla ei ole delegoitua itsenäistä päätösvaltaa kehittämisasioissa, vaan ne tekevät esityksiä hankintapäällikköverkostolle ja hankintajohtajalle. Tässä näkyy myös päätöksenteon moninaisuus, toisaalta prosessiin liittyvät asiat päätetään valtakunnallisissa prosesseissa, mutta tiepiirit toimivat itsenäisesti ja viimekädessä päätöksen tiepiirissä tekee tiejohtaja.

Asiantuntijaverkostoilla on suuri rooli yhtenäisten asiakirjapohjien muodostamisessa. Erityisesti hankinnan eri prosessien osalta yhtenäisillä asiakirjapohjilla on saatu laitostasoista yhtenäisyyttä aikaan. Lähtökohtaisesti koko Tiehallinnossa tiepiiristä riippumatta on samat urakka-asiakirjat käytössä. Asiantuntijaverkostot ovat niitä työrukkasia, jotka työstävät itse ja organisoivat asiakirjojen kehitystyötä. Useissa verkostoissa on olemassa asiakirjatyöryhmiä, joiden vastuulla niiden kehittäminen on.

Kaikki asiakirjapohjat löytyvät Tiehallinnon sisäisestä toimintajärjestelmästä, sinne tehdään koko ajan uusia päivityksiä ja sieltä löytyy aina viimeisin asiakirjaversio. Kun urakka-asiakirjojen valmistelu aloitetaan tiepiirissä, haetaan niiden valmiit pohjat aina toimintajärjestelmästä ja niihin tehdään sitten sen urakan mukaiset täydennykset. Tämä nähtiin erinomaisen hyvänä kehityksenä, joka vapauttaa asiantuntijoiden työpanosta uusien muutostarpeiden miettimisestä varsinaiseen substanssin hoitamiseen.

Mistä uudet osaamistarpeet johdetaan ja kuka siitä päättää, tuntuu olevan osalle epäselvää. Toisaalta prosesseihin liittyvät päätökset tulee prosessien kautta, mutta viime kädessä päätökset tehdään tiepiirin tiejohtajan toimesta. Erityisesti prosessien osalta varsinainen päätöksenteko on moniportaista. Eri asiantuntijaverkostot sopivat heidän substanssiasioista ihan rutiiniasioissa, mutta täytäntöönpano tapahtuu sitten tiepiireissä vaihtelevasti. Asiantuntijaverkostot toimivat enemmänkin koordinoijan ja kehittäjän roolissa. Osa tiepiireistä ottaa asiantuntijaverkoston sopimat menettelyt käyttöön suoraan, mutta osa tekee omia johtopäätöksiä ja toimii sen mukaisesti.

Linjaratkaisut ja isommat kysymykset hankinnan prosesseissa menee asiantuntijaverkostoista hankintapäällikköverkoston ja edelleen hankinnan kehittämisryhmään. Näissä kaikissa voidaan asioita käsitellä ja sopia, mutta viime kädessä prosessin puolella päätöksen tekee hankintajohtaja. Suurissa kysymyksissä hankintajohtaja vie päätöksenteon pääjohtajalle. Tätä kautta prosessien päätöksenteko tapahtuu, vaikka siinä näyttäisi jonkin verran olevankin epäselvyyttä haastattelujen perusteella. Nämä päätökset sitten viedään tiepiireihin ja niiden mukainen toiminta jää tiepiirin toimijoiden varaan. Linjauskysymyksissä tiepiirikohtaisesta käyttöönotosta päättää tiejohtaja.

Isot linjauspäätökset tehdään Tiehallinnon johdossa ja ne jalkautetaan tiepiireihin useimmiten pääjohtajan kirjeellä. Tällaiset päätökset otetaan käyttöön jokaisessa tiepiirissä. Tämän taseisia päätöksiä kuitenkin voi edeltää eri prosessien tekemä valmistelutyö, joissa on mietitty miten tai minkälaisia vaikutuksia se tuo prosessiin. Tässä valmisteluvaiheessa prosessien näkökulma on otettu huomioon ja päätösten vaikutukset on jo ennalta voitu miettiä prosessien näkökulmasta.

Haastatteluista voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että Tiehallinnon ydinosaaminen on edelleen määrittelemättä. Siitä on käyty pitkään keskustelua, mutta riittävää määrittelyä ei ole saatu tehtyä. Tämä näyttää haittaavan osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista. On hyvin epäselvää, mikä on tarkoitus tehdä omana työnä jatkossa ja mikä ostetaan ulkoa. Tätä vielä hämmentää tiepiirikohtaiset suuret erot. Toisissa tiepiireissä on menty hankinnan osalta erittäin ohueen omaan organisaatioon ja hankinta tapahtuu lähes kokonaan hankintapalvelukonsulttien kautta. Toiset tiepiirit ovat säilyttäneet oman organisaation vahvempaan ja he käyttävät hankintapalvelua enemmänkin huippukuormien jakajana. Jatkossa henkilöstömäärän pienentyessä hankintapalvelukonsulttien käyttö tulee kyllä lisääntymään jokaisessa tiepiirissä.

Ydinosaamisen määrittelemättömyys haittaa joidenkin haastateltavien mielestä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kun ei ole oikein tiedossa mitä osaamista tulevaisuudessa Tiehallinnossa tarvitaan, ei oikein voida suunnata osaamisen kehittämistäkään. Yhdessä haastattelussa otettiin hyvin kantaa juuri tähän kysymykseen: ”Hyvin kiireesti pitäisikin määritellä mitä töitä tehdään itse ja mitä ostetaan.” Jatkossa kuitenkin lienee jokaisessa tiepiirissä niin, että eläkkeelle siirtymisen kautta asiantuntijamäärä vähenee. Valtion tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti uusia palkataan hyvin vähän ja asiantuntijatyö on korvattava hankintapalvelukonsulttien käytön lisäämisellä.

Osaamiskeskustelussa nousi esille myös syväosaamisen tarve ja sen sijoittuminen organisaatiossa. Tässä nähtiin tarve pitää tiettyjen erikoistehtävien syväosaamista tiepiireissä, jolloin asiantuntija-apu on lähellä saatavilla. Tällaisena tyypillisenä syväosaamisalueena nousi esille siltatekninen osaaminen, johon on asiantuntijoilla tarvetta lähes päivittäin. Keskushallintotasolla syväosaaminen nousi esille erityisesti juristien osalta. Viime vuosina hankintatehtäviin vaikuttavia lainsäädäntömuutoksia on tullut paljon ja niiden koordinointiin on keskushallintoon rekrytoitu juristeja. Tiehallinnon hankintojen osalta haastatteluissa todettiin, että ilman omien juristien asiantuntemusta niistä ei olisi selvitty. Keskitettyä keskushallintotasoista erityisosaamista tarvitaan myös silta- ja geotekniikan osalta.

Erityisen selkeänä johtopäätöksenä haastatteluista voi sanoa, että uusien osaamisalueiden tuomat haasteet ja osaamisen muutostarpeet on havaittu. Tämä näkyy useissa haastatteluissa

siten, että osaamisen hankkimisessa nähtiin tarve suunnatta sitä selkeästi muuallekin kuin perinteiseen insinööriosaamiseen. Tällaisina uusina osaamisalueina nähtiin erilaiset vaikuttavuuteen liittyvät osaamiset ja koko yhteiskunnan tarpeisiin liittyvät osaamiset. Mielenkiintoinen havainto oli, että haastatellut insinöörit näkivät tarpeen rekrytoida erilaista yhteiskuntatieteellistä maisteriosaamista tiepiireihin. Tämä kertoo minusta hyvin siitä, että osaamistarpeiden muutos on todellakin sisäistetty.

Toki insinööriosaamiselle on vahva tarve jatkossakin, mutta sen osalta nähtiin tapahtuvan muutos syväosaamisesta laajempaan osaamiseen. Tämä osaamisen muutos on selkeästi ymmärretty niin, että henkilömäärän vähentyessä se pääsääntöisesti rekrytointien sijasta joudutaan hankkimaan hankintapalvelukonsulttien kautta. Samalla asiantuntijan tehtäväkenttä laajenee kattamaan selvästi aiempaa suuremman osan tienpitoa ja yksityiskohtaisen substanssiosaamisen säilymiseen ei ole mahdollisuutta ainakaan pidemmällä aikavälillä. Kun tehtäväkenttä laajenee, joutuu ajankäytöllisistä syistä panostamaan yleisemmälle tasolle ja varsinainen substanssiasioiden hoitaminen on sitten enemmän hankintapalvelukonsulttien työtä.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten Tiehallinnon asiantuntijoiden ammatillista osaamista johdetaan?” Tässä hyvin keskeiseen rooliin nousi haastattelujen perusteella Tiehallinnon asiantuntijaverkostojen toiminta. Niiden kautta substanssiasioihin liittyvän ammatillisen osaamisen kehittäminen ja osaamisen ylläpito suurelta osin tapahtuu. Verkostoilla on myös keskeinen rooli koko substanssialueen kehittämistyössä Tiehallintotasolla. Myös yhtenäisyyden kannalta verkostojen rooli on keskeinen.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Minkälaisia osaamisen johtamiseen liittyviä uusia näkökulmia Tiehallinnossa on?” Keskeisenä muutoksena osaamisen johtamisessa tulee entistä laajamittaisempi hankintapalvelukonsulttien käyttäminen aiemmin omien asiantuntijoiden tekemien töiden osalta. Haastatteluissa nousi esille vielä tarkemmin määrittelemättömänä asiana mikä on sitä osaamista, joka jatkossa halutaan säilyttää omana osaamisena ja mikä osaaminen hankitaan ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Samoin määrittelemättä on vielä minkä tasoista osaamista on tarkoitus säilyttää. Näihin kysymyksiin osaamisen johtamisella olisi kyettävä vastaamaan ja määrittelemään ne.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitin, että ”Millaisia ovat ammatillisen osaamisen haasteet tulevaisuudessa?” Tähän voi esittää kaksi vastausta. Suuri haaste on oman osaamisen säilyminen riittävällä tasolla nimenomaan substanssiasioissa. Kun syväosaamisesta joudutaan luopumaan tehtävien laajentuessa, niin uhkana on pidemmällä aikavälillä, että substanssiosaaminen häviää liiankin tarkoin. Silloin ollaan osaamisen kannalta hyvin huonossa tilanteessa, substanssiosaaminen on kokonaan hankintapalvelukonsulttien varassa. Tästä haastatteluissa oltiin todella huolissaan.

Toinen vastaus tutkimuskysymykseen on osaamisalueen laajentuminen. Se tuo perinteiseen insinööriosaamiseen aivan uudenlaisia tarpeita ja näkökulmia. Se tuo myös tarvetta rekrytointien kautta hankkia uusien alueiden osaamista. Varsin todennäköisesti nämä rekrytoinnit suuntautuvat muihinkin ammattiryhmiin, kuin insinööreihin.

Tulevaisuuden uutena haasteena esille nousi ihan odotusten mukaisestikin valtionhallinnon organisaatiomuutos vuoden 2010 alussa. Sen vaikutukset oli tiedostettu sillä tavalla, että se otettiin uutena haasteena vastaan kaikissa haastatteluissa. Yhdessäkään haastattelussa tulevaa muutosta ei nähty uhkana. Organisaatiomuutos tuo varmasti haasteita osaamiselle, sillä tämän muutoksen lisäksi ihan lähivuosina tapahtuu eläkkeelle siirtymisien kautta henkilöstömäärän pienentyminen ja sitä kautta henkilöstön vaihtumista. Osaamisen kehittäminen ja nykyisen osaamisen säilyttäminen uudessa organisaatiossa tuo väistämättä paljon haasteita. Organisaatiomuutos on kuitenkin nähtävissä uutena mahdollisuutena tehtävien kierrossa ja oman osaamisen kehittämisessä, erityisesti laajemmassa organisaatiossa urasuunnitelmien osalta mahdollisuudet paranevat.

Tutkimuksen tekijänä työskentelen tutkimuksen kohdeorganisaation yhdessä tiepiirissä. Tämä on tiedostettu jo tutkimuksen alkuvaiheessa ja tutkimusta on laajennettu koskemaan koko Tiehallinnon hankinta- ja suunnitteluprosesseja. Tuomi & Sarajärvi (2003, 133) esittävät, että puolueettomuuteen vaikuttaa se, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltaviaan itseään vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Edelleen he ovat sitä mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa näin yleensä käy, koska tutkija itse on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkimuksen kannalta näkisin niin, että vaikka

työskentelen kohdeorganisaatiossa, olen kyennyt tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä puolueettomasti haastateltavien näkemysten mukaan.

Tässä tutkimuksessa haastatellut kuusi henkilöä ovat neljästä tiepiiristä kattaen maantieteellisesti lähes koko Suomen alueen. Jokaisessa tiepiirissä eri puolella Suomea on omat erityispiirteensä, mutta prosessien toiminta on alueesta riippumatta hyvin samanlaista. Näkisin niin, että tämä tutkimus kattaa hyvin koko maan alueen ja sen tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko Tiehallintovirastoa.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on ollut Tiehallintoviraston kaksi keskeistä prosessia, hankinta- ja suunnitteluprosessit. Kun Tiehallinto-organisaatio muuttuu valtakunnan tasolla osaksi Liikennevirastoa ja alueellisella tasolla osaksi ELY- keskusta, tarjoaa tämä muutos mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksessa voitaisiin muutosvaiheen jälkeen tarkastella miten osaamisen johtamisessa on onnistuttu muutosvaiheessa sekä Liikenneviraston että ELY-keskuksen näkökulmasta. Muutosvaiheessa kohtaa useiden vahvojen organisaatioiden organisaatiokulttuurit, joista lähdetään yhteistä uutta toimintakulttuuria muodostamaan.

Erityisen mielenkiintoista olisi jatkotutkimuksessa tarkastella miten osaamisen johtamisessa on onnistuttu niillä ELY-alueilla, joilla tiepiirin nykyisen alueen laajuus muuttuu. Lapin tiepiirin alue tulee säilymään samana tulevassa Lapin ELY:ssä, mutta joidenkin tiepiirien alueelle tulee useita ELY:jä, joiden tehtäväkenttä on osittain erilainen. Tällaisten alueiden kokonaisuuden johtaminen ja osaamisen johtaminen tulee olemaan haasteellista.

LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, Sirkku & Maukonen, Sanna (toim.) (2005): Osaamisen johtaminen kuntasektorilla – Kuntaosaaja 2012- työkirja. Efeko Oy. Helsinki.

Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. (2008): Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Eerola, Petri (2005): Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa. Poliittikaohjelmien ja hallituksen strategia-asiakirjamenettelyn toimivuus hallitusohjelman toteuttamisessa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hamel, Gary (2007): Johtamisen tulevaisuus. Talentum. Helsinki.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (2006): Kilpajuoksu tulevasta. Talentum. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2009): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007) (1997): Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi (2006): Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere University of Technology and University of Tampere, eBRC Research Reports 32. Printed by Cityoffset Oy. Tampere.

Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe. PS-kustannus. Juva.

Juuti, Pauli & Luoma, Mika (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kamensky, Mika (2006) (2000): Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Karjalainen, Vappu (2006): Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima. Artikkeliteoksesta: Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu 2006: Kehittämistyön risteyskohtia. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2000): Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Oy Edita Ab. Helsinki.

von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2000): Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford University Press. Oxford.

Lahdenpää, Markku 2009 Teoksessa: Juuti, Pauli & Luoma, Mika (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko (2004): Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Metsäpelto, Teuvo, Holopainen, Ari, Lindqvist, Asko & Äijälä, Kirsi (2006): Valtionhallinnon ylimmän johdon virat, vastuut ja kehittäminen. Työryhmämuistioita 3/2006. Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto. Viitattu 21.4.2009. Saatavilla pdf-muodossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/20060515Valtio/Valtionhallinnon_ylimmaen_johdon_virat%2c_vastuut_ja_kehittaaminen%2c_netti.pdf.

Ollila, Seija (2006): Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensis 2006. Vaasa.

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

Robson, Colin (2001) (2000): Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Salmimies, Raija (2008): Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Juva.

Sotarauta, Markku, Kosonen, Kati-Jasmin & Viljamaa, Kimmo (2007): Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetenssia etsimässä. SENTE-julkaisu 23/2007. Tampereen yliopisto. Cityoffset Oy. Tampere.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007): Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999): Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Porvoo.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004): Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, Pentti (2006): Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007) (2000): Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tesch, Renata (1991): Software for qualitative researches: Analysis needs and program capabilities. Teoksessa Fielding, Nigel G. & Lee, Raymond M. (toim.) Using computers in qualitative research, 16-37.

Temmes, Markku (2006): Etukäteisarviointi virkamiesjohdon järjestelmän uudistamisesta. Tutkimukset ja selvitykset 2/2006. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. Viitattu 29.3.2009. Saatavilla pdf-muodossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20060308Etukaet/Etukaeteisarviointi_virkamiesjohdon_jaerjestelmaen_uudistamisesta_netii_n.pdf

Tiehallinto (2003): Tienpidon hankintastrategia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tiehallinto (2006): Hankinta 2010. Tienpidon hankintastrategia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tiehallinto (2008): Henkilöstökertomus 2008. Tiehallinnon sisäisiä julkaisuja.

Tiehallinto (2009): Tietilasto 2008. Tilastoja 1/2009. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuomikorpi, Sinikka (2005): Kohti hallinnollisen ajattelukyvyyn mallia. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 1993: Valtioneuvoston periaatepäätös toimenpiteistä keskushallinnon ja aluehallinnon uudistamiseksi. Helsinki 1993.

Valtiovarainministeriö (2000): Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Oy Edita Ab. Helsinki. Viitattu 21.4.2009. Saatavilla pdf-muodossa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/97308_fi.pdf.

Valtiovarainministeriö (2008a): Aluehallinnon uudistamishanke. Väliraportti. Hallinnon kehittäminen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008. Viitattu 21.4.2009. Saatavilla pdf-muodossa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20080402Alueha/Alku_vr_2painos_netti.pdf.

Valtiovarainministeriö (2008b): Johtamisen arvioinnista, ylimmän johdon kehityskeskusteluista sekä johtamissopimus- ja tulospalkkiomenettelystä. Henkilöstöosasto, Valtion työmarkkinalaitos 9.12.2008. Viitattu 29.3.2009. Saatavilla pdf-muodossa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070824Johtam/Johtamissopimusmenettely_muistio_ja_lomakkeet_11_2008_\(4\).pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070824Johtam/Johtamissopimusmenettely_muistio_ja_lomakkeet_11_2008_(4).pdf).

Viinamäki, Olli-Pekka & Salminen, Ari (2008): Aluehallintojen mosaiikki. Kansainvälisiä vertailevia huomioita aluehallintojen nykytilasta ja uudistuksesta. Hallinnon kehittäminen 8/2008. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. Viitattu 29.3.2009. Saatavilla pdf-muodossa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20080129Alueha/Aluehallintojen_mosaiikki.pdf

Viitala, Riitta (2002): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensis 2002. Vaasa.

Viitala, Riitta (2006) (2005): Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Virkkunen, Jaakko (toim.) (2002): Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma, raportti 20. Painopörssi Oy. Helsinki.

Virtainlahti, Sanna (2005): Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa: Moilanen, Raili, Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna (toim). Hiljainen tieto näkyväksi. Edita. Helsinki.

Virtainlahti, Sanna (2006): Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisu 154/2006. Jyväskylä.

Artikkelit:

Hermunen, Matti (2008): ALKU-virastot alkuun hyvällä henkilöstösuunnittelulla. Valtiotyönantajalehti 2/2009. Valtion työmarkkinalaitos. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.4.2009. Luettavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2009/index.jsp

Hiironiemi, Silja (2008): Hallinto uudistuu perusteellisesti. Hallinto-lehti 6/2008, 3.

Nousiainen, Ilkka (2008). Hallinto muuttuu historiallisesti. Hallinto-lehti 6/2008, 13-14.

Nousiainen, Ilkka (2009). Tuottavuusohjelmalle ei ole juuri vaihtoehtoja. Hallinto-lehti 1/2009, 10-11.

Mäkinen, Hannu (2009). Tuottavuusohjelmalle ei ole juuri vaihtoehtoja. Hallinto-lehti 1/2009, 10-11.

Temmes, Markku (2008): Suomen hallintopolitiikan pitkät aallot ja käännekohtat. Hallinnon tutkimus 3/2008, 69-79. Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y. Pernaja.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelu

Osaamisen johtamisen tila ja tulevaisuuden näkökulmat osaamisen johtamiseen Tiehallinnossa.

Teema 1: Asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen johtaminen Tiehallinnossa?

1. Miten asiantuntijoiden ammattitaitoa ylläpidetään?
2. Mistä uudet substanssiosaamiseen liittyvät tiedot hankitaan?
3. Miten uuden tiedon käyttöönotto hoidetaan? Kuka siitä päättää?
4. Miten toimintatapojen yhtenäisyys varmistetaan koko Tiehallinnossa?
5. Mitä osaamiseen tai sen johtamiseen liittyviä ongelmia näet organisaatiossa?
6. Miten asiantuntijoiden osaaminen vastaa tarpeita nykytilanteessa? Minkälaista osaamista puuttuu?

Teema 2: Asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen/uudet näkökulmat Tiehallinnossa

1. Miten uusien osaamistarpeiden osaamisen saamisesta huolehditaan?
2. Miten varaudutaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
3. Mistä uudet osaamistarpeet tulevat (johdetaan)?
4. Minkälaisia uusia toimintatapoja Tiehallinnossa on suunniteltu otettavaksi käyttöön?

Teema 3: Ammatillisen osaamisen haasteet tulevaisuudessa

1. Miten uudet toimintatavat muuttavat osaamistarpeita?
2. Säilyykö Tiehallinnon asiantuntijoiden oma osaaminen mielestäsi pidemmällä aikavälillä? Onko vaarana menettää oma osaaminen?
3. Osaamisen vaatimukset laajenevat, syväosaaminen vähenee. Onko tämä ongelma?
4. Näetkö osaamiseen liittyviä uhkia tulevaisuudessa?