

LISÄÄ VUOROVAIKUTUSTA, LISÄÄ OSAAMISTA

- keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen

SISÄLLYSLUETTELO

1 OSAAMISEN MERKITYS 2010-LUVULLA	3
2 HILJAINEN TIETO PÄÄROOLISSA	5
3 VUOROVAIKUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA	6
4 HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN JA KEHITTÄMISEN KEINOJA	8
Tiimit ja työryhmät	8
Sijaisena tai varamiehenä toimiminen	8
Mentorointi	9
Ryhmäcoaching	9
Työparityöskentely	10
Työkierto	10
Verkostot	10
Kokoukset	10
Kokemustenvaihtopiirit	11
Tilajärjestelyt työpaikalla	11
Reflektointi	11
Dialogi	11
Kehittämisprojektit	11
Benchmarking	12
Mallinnettu tietämys	12
Perehdyttäminen ja työnopastus	13
Kouluttajana toimiminen	13
Kehityskeskustelut	13
5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET	15
Tunnista roolisi	15
Mieti resurssit tarkkaan	16
6 OSAAMINEN VARMISTAA TYÖHYVINVOINNIN, INNOVATIIVISUUDEN JA TULOKSET	17
LÄHTEET JA KIRJALLISUUSVINKIT	18

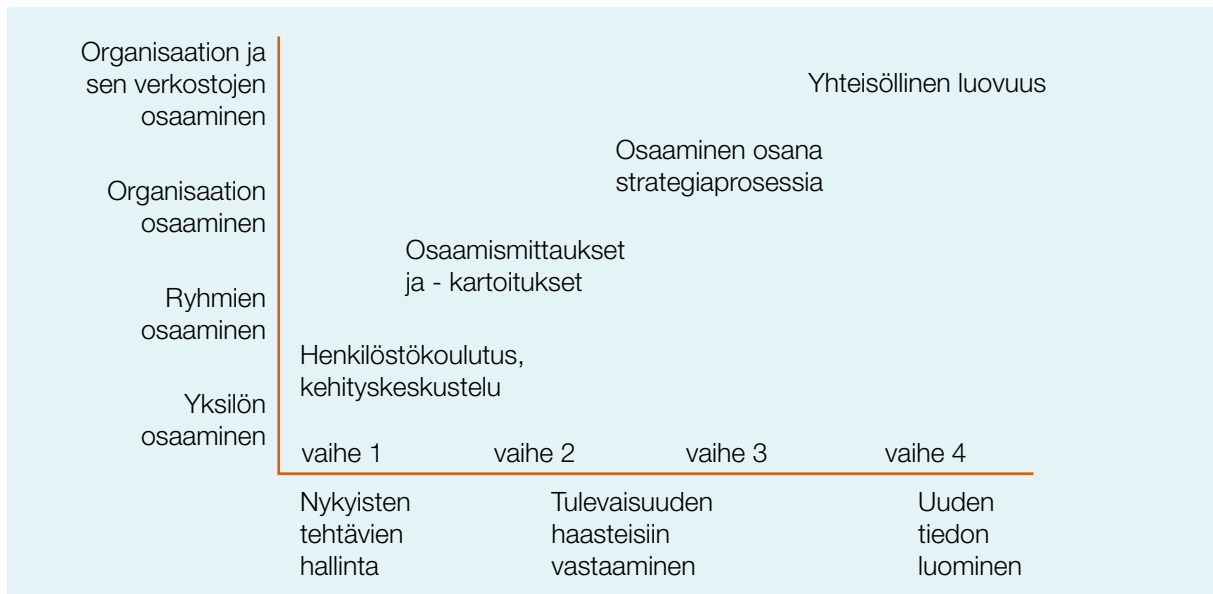
1 OSAAMISEN MERKITYS 2010-LUVULLA

”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan.” Polanyi 1966.

Yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kyvystä oppia uutta. Yhä useampien organisaatioiden ympäristö on nopeasti muuttuva ja kompleksinen, joten säilyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Tietotyön lisääntyessä tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen menestykselle on kasvanut. Organisaation ydin on yhä enemmän sen palveluksessa olevan henkilöstön osaaminen. Osaamisen kehittäminen ja sen tehokas hyödyntäminen on siis perusteltua jo pelkästään taloudellisista syistä ja yrityksen menestymisen kannalta.

2010-luvulla elämme myös aikaa, jolloin muutaman vuoden kuluessa merkittävä osa työväestöstä jää eläkkeelle. Niin kutsuttujen suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä vuosikymmenten aikana hankittu osaaminen on vaarassa siirtyä pois yrityksistä, ellei sitä onnistuta eri keinoin siirtämään työyhteisöön. Myös yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta osaamisen kehittämistä on tullut entistä tärkeämpää. Oman ammattitaidon kehittäminen on elinehto, jotta työntekijällä säilyy kyky ja edellytykset selvitä työstään. Työpaikka itsessään on oppimisympäristö, ja elinikäinen oppiminen on merkittävässä osassa työpaikan arjessa. Oman ammattitaidon ylläpidosta ja kehittämisestä on tullut työntekijälle keino ylläpitää omaa ”markkina-arvoaan” kilpailuilla työmarkkinoilla. Lisäksi organisaatioon ja työhön sitoutumisen tavat ovat muuttuneet: kun aiemmin sitouduttiin työnantajaan, nyt sitoudutaan oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen.

Organisaatioiden voidaan katsoa olevan eri ”kehitysasteella” osaamisen johtamisen suhteen (ks. kuvio 1). Ensimmäisessä vaiheessa ovat kehittävät ja kouluttavat henkilöstöään, mutta toiminta ei kumpua yrityksen strategiasta. Kehityskeskustelut otetaan käyttöön, mutta henkilön kehittymistä arvioidaan nykyisen tehtävän suhteen. Kehityskeskustelut jäävät yksilöiden tai ryhmien sisäisiksi, sillä niistä puuttuu strateginen, toimintaa ohjaava ulottuvuus. Toisessa vaiheessa ryhdytään osaamisen kartoittamiseen ja numeeriseen arviointiin pyrkimyksenä hyödyntää tätä tietoa koko organisaation tarpeisiin, ja ehkä myös tulevaisuuden tarpeisiin. Kolmannen vaiheen organisaatioissa osaamisen kehittäminen on kokonaisvaltaista ja tähtää tavoitteiden mahdollistamiseen strategiasta käsin. Niin osaamisen kuin muidenkin asioiden kehittäminen jalkautetaan systemaattisesti yksilöiden, ryhmien, työyhteisöjen ja verkostojen tasolle. On olemassa organisaatioita, jotka ovat päässeet osaamisen kehittämisessään jo neljänteen vaiheeseen. Ne tavoittelevat innovaatioiden syntymistä uuden tiedon ja osaamisen luomisen kautta. Verkostot ovat tärkeinä elementteinä mukana tässä prosessissa. Työyhteisön osaamista tukeva kulttuuri ja aito dialogi nousevat esiin innovaatioiden mahdollistajina. Osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen ovat keskeisessä asemassa.



KUVIO 1: Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Salojärvi 2005)

Tutkimusten mukaan valtaosa osaamisestamme on kokemusperäistä osaamista, ns. hiljaista tietoa. Sen kehittämiseen ja jakamiseen emme pääse käsiksi, vaikka henkilöstön osaamiset olisi kartoitettu ja osaamisprofiilit tehty. Lisäksi tarvitaan jotakin muuta: yhteisöllisiä työssä oppimisen käytäntöjä, joiden avulla yrityksissä voidaan kehittää osaamista ja tukea henkilöstön elinikäistä oppimista. Tämä opas kertoo osaamisen kehittämistä vuorovaikutuksen avulla ja esittelee konkreettisia toimintamalleja, joilla voidaan edistää erityisesti hiljaisen tiedon jakamista. Se on suunnattu organisaatioille, jotka tähtäävät kolmannelle ja neljännelle asteelle henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä. Opas toimii työkaluna henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja koko työyhteisölle. Ilmarisella on kehitystyönne tueksi oppaita ja lomakkeita myös osaamisen johtamisesta, kehityskeskusteluista sekä perehdytyskäytännöistä, jotka täydentävät tämän oppaan sisältöä.

2 HILJAINEN TIETO PÄÄROOLISSA

Osaamista voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön ominaisuutena. Organisaation osaamista ovat sen ydinosaaminen eli liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittava kriittinen osaaminen sekä arvoihin ja toimintakulttuuriin liittyvä osaaminen, kuten työskentelytavat ja verkostot. Yksilön näkökulmasta osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, joka sisältää mm. tehtävien suorittamiseen vaadittavat tiedot, taidot ja asenteet, sekä työelämäosaamiseen, esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Työelämäosaaminen on sitä, että ihminen osaa käyttää ja soveltaa tietojaan ja taitojaan työssä.

Valtaosa niin organisaation kuin yksilöiden osaamisesta on hiljaista tietoa, kokemuksen mukanaan tuomia taitoja ja tilannetiedon tulkintaa. On tutkittu, että yrityksen tietopääomasta jopa 95 prosenttia on hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ei ole puettu sanoiksi eikä varsinkaan dokumentoitu, vaan yksilö on kerännyt sitä työtä tekemällä pitkän ajan kuluessa. Hiljaista tietoa ovat kokemuksen myötä syntyneet asiantuntemus, jota osataan soveltaa joustavasti tilanteen mukaan, sekä erilaiset työn suorittamiseen liittyvät rutiinit. Hiljaista tietoa ovat myös esimerkiksi ihmisen käsitykset, uskomukset ja intuitio.

Hiljainen tieto on erityisesti pidempään työelämässä olleiden työntekijöiden vahvuus. Kokeneilla työntekijöillä on paljon sellaista kokemustietoa ja soveltavaa osaamista, jota organisaatio vaatii toimiakseen sujuvasti ja kilpailukykyisesti. Hiljainen tieto ei kuitenkaan ole työntekijän ikään vaan nimenomaan kokemukseen liittyvä ominaisuus: monella iältään nuorella voi olla paljon oman alansa osaamista, jonka harjoittelu on alkanut jo opiskelun aikana.

Näkyvää tietoa yrityksessä on kaikki se tieto, joka on jollakin tapaa tuotu esille – kirjoitettu, kuvattu tai puhuttu. Näkyvää tietoa ovat esimerkiksi tuoteselosteet, manuaalit, toimintaohjeet, muistilistat, tavoitekuvaukset, tuote-esitteet, kurssikuvaukset ja organisaatiokaaviot. Niiden avulla yritys voi varmistaa ja yhdenmukaistaa työntekijöidensä tietämystä, toimintaa ja toiminnan suuntaa, samoin laatua. Siksi näkyvä tieto on strategisesti keskeistä. Jokaisen yrityksen, prosessin, toiminnon ja tehtävän kohdalla on tehtävä rajanveto, mikä tieto on sellaista tietoa, jonka pitäisi olla näkyvää, ja mikä taas voi jäädä hiljaiseksi tiedoksi. Huomioitavaa on se, että kaikki tieto ei ole edes määriteltävissä ja esitettävissä näkyvässä muodossa. Osa tiedosta on olemassa vain yksilön hiljaisena tietona.

Koska suurin osa tiedosta on käytännössä hiljaista tietoa, on sen tunnistaminen erittäin tärkeää. Kun henkilö on tietoinen osaamisestaan, hän pystyy siirtämään sitä eteenpäin muille työyhteisön jäsenille. Vähitellen tieto siirtyy yksilötasolta organisaation rakenteisiin. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa on hyvä huomioida sen moninainen luonne. Osa hiljaisesta tiedosta on helpommin muutettavaksi näkyväksi esimerkiksi mallintamalla työprosesseja ja toimintamalleja, kun taas osa hiljaisesta tiedosta on hyvin henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi intuition ja aistien muodossa. Hiljainen tieto siirtyy usein vain tekijöidensä lähipiirissä yhteistyön ja keskinäisen mallioppimisen kautta. Myös tarinat, sankarikertomukset ja muut suusta suuhun kiertävät jutut voivat levittää hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon siirtämisen haasteena on usein se, etteivät ihmiset ole täysin tietoisia siitä, mistä kaikista toiminnoista heidän tekemisensä koostuu. Jaettavaksi tarkoitettu hiljainen tieto voi jäädä edelleen hiljaiseksi, kun omasta työstä ei osata kertoa toisille kaikkea olennaista. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi tarvitaan siis vuorovaikutustilanteita ja yhteistyötä sekä kokemusten jakamista.

3 VUOROVAIKUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat mallintaneet, miten ihmisen tietämys syntyy sosiaalisessa kanssakäymisessä hiljaisen ja näkyvän tiedon vaikutuksesta toisiinsa. Nonakan ja Takeuchin mukaan tieto välittyy ihmiseltä toiselle neljällä tavalla: sosialisointiin, ulkoistamiseen, yhdistämiseen ja sisäistämiseen kautta.

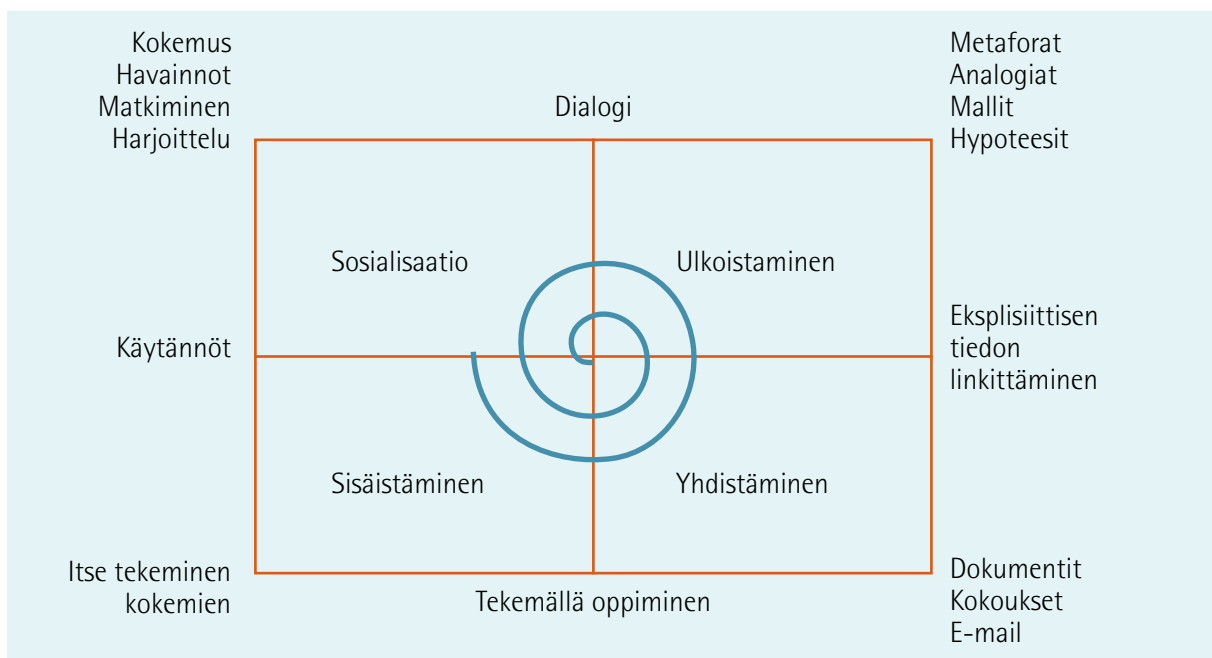
Sosialisointiossa hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle hiljaisena tietona. Ollessaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa henkilö sosiaalistuu eli omaksuu toisen yksilön tai ryhmän ajattelumalleja ja teknisiä taitoja pelkästään seuraamalla toisten käyttäytymistä ja tekemistä. Tämä tapahtuu usein ilman tietoista oppimista tai opettamista, eikä tilanteessa tarvitse vaihtaa välttämättä sanaakaan. Kun toisen kokemus näyttäytyy henkilölle aidossa kontekstissaan, hän oppii paremmin kuin irrallisena esitetyn, esim. kirjallisen informaation avulla. Sosialisointia hyödynnetään esimerkiksi oppisopimusopiskelussa ja mestari – oppipoika -mallissa.

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi tiedoksi eli artikuloidaan sanoiksi ja käsitteiksi, jotta toiset ymmärtäisivät mistä on kysymys. Hiljaisen tiedon sanoiksi pukeminen ja tarkasti selittäminen ovat kuitenkin usein vaikeita prosesseja. Apuna voi käyttää mm. vertauksia, kielikuvia, käsitteitä, malleja ja oletuksia. Esim. kielikuva tai vertaus, jolla henkilö kuvaa hiljaista tietoaan vertaamalla sitä johonkin toiseen, kaikille tuttuun asiaan, luo kuulijalle nopeasti intuitiivisen ymmärryksen hänelle uudesta asiasta.

Yhdistämisellä Nonaka ja Takeuchi viittaavat siihen, että ihmiset eri tavoin yhdistävät tai vaihtavat keskenään näkyvää, suullista tai kirjallista, tietoa. Näin toimimme esim. kokouksissa, puhelinkeskusteluissa, tietoverkoissa sekä dokumenttien välityksellä. Kun tietoja kootaan lajittelemalla, luokittelemalla, yhdistämällä ja lisäämällä, tuotetaan uutta, entistä monimutkaisempaa näkyvää tietoa.

Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen ja tunnistaminen

(Virtainlahti 2010, muk. Nonaka ja Takeuchi 1995)



Tiedon sisäistämällä tarkoitetaan näkyvän tiedon muuttumista ihmisen omaksi hiljaiseksi tiedoksi tekemisen ja kokemuksen avulla. Sisäistäminen on yleensä helpompaa, jos tieto on kuvattu esimerkiksi käsikirjaksi malleineen ja toimintaohjeineen. Tällöin tietoa voidaan myös jakaa helpommin. Dokumentoidun tiedon jakamisen kautta tapahtuva tiedon sisäistäminen tavoittaa paljon suuremman joukon ihmisiä kuin tiedon siirtyminen ihmiseltä toiselle hiljaisena tietona sosialisatioprosessissa.

Nonakan ja Takeuchin mukaan onkin oleellista ymmärtää, että organisaatiolle syntyy ja kehittyy vankka tietopohja vasta kaikkien prosessien - sosialisatian, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen yhteisvaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ihmiset ottavat opikseen muiden kokemuksista ja omaksuvat heidän ajattelumallejaan ja käytäntöjään. Sen jälkeen he voivat jakaa omaksumansa hiljaisen tiedon ulkoistamalla sen muille näkyväksi tiedoksi esim. käymällä syvällistä dialogia ja käyttämällä havainnollisia kielikuvia tukenaan. Näin toiset voivat yhdistää tätä saamaansa tietoa jo olemassa olevaan tietoon ja luoda uusia innovaatioita esim. tuotteita ja palveluita. Uuden palvelun lisääminen yrityksen tarjontaan saa aikaan sen, että tuottamalla palvelua henkilöstö lopulta sisäistää sen osaksi hiljaista tietämystään. Kokemukseen perustuva käytännön tieto puolestaan käynnistää usein taas uuden kierroksen hiljaisen ja näkyvän tiedon kesken, ja niin uuden tiedon syntyminen jatkuu organisaatiossa spiraalilla. Osaamisen kehittämiseen panostavan organisaation tehtäväksi jää luoda työskentelyolosuhteet, joissa vuorovaikutus voi kukoistaa.

4 HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN JA KEHITTÄMISEN KEINOJA

Menestyksekkäät osaamisen kehittämiseen panostavat yritykset hyödyntävät ns. 70-20-10 -toimintamallia. Oppimisesta 70 % tapahtuu työssä (projektien johtaminen, projekteihin osallistuminen, määräaikaisten tehtävävaihdot, toimenkuvan laajentaminen, sijaisena, perehdyttäjänä, erityisosajana tai kouluttajana toimiminen ja esiintyminen eri tilaisuuksissa). Yhteensä 20 % oppimisesta syntyy mallioppimisesta ja palautteesta (palautteen pyytäminen esimieheltä tai kollegoilta, benchmarking, sparraus kollegan kanssa, mentorointi, coaching, henkilöstökyselyt, ammattikirjallisuus, verkostot ja asiantuntijayhteisöt). Vain 10 % oppimisesta syntyy koulutuksen ja valmennuksen avulla (avoimet tai räätälöidyt koulutukset, seminaarit, luennot, messut, kongressit, perehdytys, itseopiskelu ja verkko-opiskelu).

Käytännössä monet organisaatiot ovat edelleen keskittyneet osaamisen kehittämisessään perinteiseen yksilön kurssittamiseen. Vuorovaikutuksen avulla yksilöiden osaamista ja varsinkin hiljaista tietämystä olisi kuitenkin mahdollista muuntaa laajemmin ja syvällisemmin koko organisaation osaamiseksi, kuten edellä kuvasimme. Siksi haluamme kiinnittää tässä oppaassa huomion työssä toteutettaviin ja vuorovaikutukseen perustuviin käytäntöihin. Monet seuraavaksi esiteltävistä toimintatavoista ovat henkilöstöhallinnolle tuttuja asioita, mutta tässä yhteydessä tarkastelemme niitä hiljaisen tiedon välittymistä edistävistä näkökulmasta.

Mieti lukiessasi, voisivatko nämä keinot olla toimivia myös sinun organisaatiossasi. Miten voisit konkreettisesti edistää hyviksi arvelemiesi toimintatapojen testaamista ja käyttöönottoa omassa työyhteisössäsi?

Tiimit ja työryhmät

Tiimi on nimetyistä henkilöistä koostuva ryhmä, joka vastaa tietyn työkokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä ja toimii pitkälti itseohjautuvasti tavoitteidensa toteutumiseksi. Tiimit voivat olla pysyvä työn tekemisen tapa, tai ne voidaan organisoida väliaikaisiksi suorittamaan tiettyä tehtävää. Yhteinen tavoite ohjaa tiimiläisiä jakamaan omaa osaamistaan ja toimivia työkäytäntöjään kaikille tiimin jäsenille. Työkäytäntöjä prosessoidaan yhdessä ja tarkastellaan kriittisesti, jotta kehityttäisiin yhdessä. Tiivis yhteistyö kasvattaa vuorovaikutustaitoja. Tiimissä tiedon jakaminen on hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutusta: hiljaista tietoa tulee toisten näkyville ja omaksuttavaksi, mutta samalla yksilöt omaksuvat myös näkyvää tietoa omiksi taidoikseen opettavien kokemusten kautta. Kokeneiden työntekijöiden tiimissä oppii nopeasti, ja usein oppiminen tapahtuu mallioppimisena.

Sijaisena tai varamiehenä toimiminen

Töiden jouheva hoituminen poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa on syytä varmistaa työpaikan sisäisillä sijais- ja varamiesjärjestelmillä. Järjestelmällisesti hoidettu sijaisten perehdyttäminen varmistaa osaamisen säilymisen kriittisissä toiminnoissa ja on hyvä käytännöllinen tapa laajentaa työntekijöiden osaamista oman työtehtävän ulkopuolelle. Työntekijät voivat toimia esim. pareittain toistensa varamiehinä, jolloin he sitoutuvat jakamaan työhönsä liittyvää tietämystä ja pitämään parinsa ajan tasalla jatkuvasti. Moniosajat pystyvät myös auttamaan prosessin pullonkaulojen purkamisessa tarvittaessa. Moniosajuus parantaa tiimien tehokkuutta ja on erityisen hyödyksi kevyissä organisaatioissa, joissa jokaisen on tarpeen tuntea koko tuotanto-

prosessin kulku voidakseen ratkaista arjen ongelmatilanteita. Yksilön kannalta laajemman toimintavalmiuden ylläpitäminen lisää ammattitaitoa ja tarjoaa tukevan pohjan työmarkkinoilla. Varamiesjärjestelmä voidaan rakentaa myös seuraajasuunnittelun näkökulmasta. Organisaatiossa on tunnistettavissa avainrooleja ja niihin liittyviä osaamisia, jotka ovat erityisen kriittisiä liiketoiminnan kannalta. Avainroolien keskeisyyden vuoksi on suositeltavaa tehdä näihin rooleihin seuraajasuunnitelma, jotta rooli voidaan täyttää nykyisen roolinhaltijan siirtyessä toisiin tehtäviin samalle tai eri työnantajalle tai jäädessä eläkkeelle. Seuraajasuunnittelu on osaamisen vahvistamista ja varmistamista: varamieheksi nimetty kehittää omaa osaamistaan roolin vaatimalle tasolle ja yrityksessä varmistetaan, ettei avainhenkilön menetys jätä osaamisaukkoa. Varmistamisen näkökulmasta sitä voidaan pitää myös osana riskien hallintaa.

Mentorointi

Mentorointi on lyönyt itsensä läpi myös suomalaisyritysten henkilöstön kehittämismenetelmänä, varsinkin yritysjohton osalta. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokenut ammattilainen tukee vähemmän kokenutta työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentorointi tapahtuu suunniteltuina ja luottamuksellisina parikeskusteluina. Tavoitteena on mentoroitavan (aktorin) kasvu ja kehittyminen, mutta myös hänen urakehityksensä tukeminen. Mentor ei kuitenkaan anna valmiita ohjeita, vaan ohjaa mentoroitavaa keksimään itse sopivimmat ratkaisut eri tilanteissa. Suhde perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutuneisuuteen. Mentorointi on mainio keino jakaa hiljaista tietoa; siinä välittyy organisaation ja toimialan arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja. Myös organisaation historia ja yhteisölliset kokemukset voivat valottua yhteisessä keskustelussa, samoin kuin nykytilanne ja tulevaisuudennäkymät.

Mentori voi olla kuka tahansa paitsi oma esimies, koska organisatorinen valtasuhde ei saa vaikuttaa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Esimies on kuitenkin tärkeässä roolissa mentorisuhteen käynnistäjänä ja hyväksyjänä. Usein työnantaja kouluttaa mentorit ja asettaa tavoitteet mentoroinnille. Henkilöstöhallinnosta on hyvä nimetä yhdyshenkilö, joka hallinnoi, seuraa ja tukee tarvittaessa prosessia. Sinänsä tapaamiset ja keskustelut ovat yksilöllisiä ja muovautuvat mentoroitavan tilanteesta ja kiinnostuksesta käsin. Mentorointi on vapaaehtoista molemmille osapuolille, ja on tärkeää, että osapuolet aidosti hyväksyvät toisensa keskustelukumppaneikseen. Mentorin pitää olla hyvä kuuntelemaan ja asiaan motivoitunut. Hän voi olla valmentaja, esimerkiksi näyttävä, neuvon- tai tiedonantaja ja osaamisen sekä hyvien henkilösuhteiden välittäjä.

Mentoroitava lisää osaamistaan mm. mentorin laajan kokemusmaailman ja verkostojen sekä tietojen ja ideoiden kautta. Keskustelujen käymiselle ei kannata asettaa takarajaa alussa vaan tilannetta tulee tarkastella asetettujen tavoitteiden suhteen. Silloin mentorointi muodostuu hyödylliseksi kokemukseksi sekä mentoroitavalle että mentorille.

Ryhmäcoaching

Ryhmäcoachingissa eli ryhmävalmennuksessa joukko henkilöitä, jotka työskentelevät samankaltaisissa tehtävissä, sparraavat toisiaan. Menetelmän keskeinen etu on ryhmältä tuleva malli ja oppi. Coachilla on prosessissa aluksi kouluttava ja sen jälkeen fasilitoiva rooli. Ryhmäcoaching on hyödyllinen ja tehokas tapa osallistaa esimerkiksi esimiehiä organisaation eri osista keskustelemaan esimiestyön haasteista ja mahdollisuuksista. Ryhmäcoachingissa opitaan valmentavaa vuorovaikutustyyliä ja siinä mahdollistuu osallistujien keskinäinen vertaistuki. Pa-

lautteen antamisen ja vastaanottamisen oppiminen on yksi keskeinen hyöty. Ryhmäcoachingin avulla organisaatioon luodaan ja jalkautetaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja palautekulttuuria.

Työparityöskentely

Esimerkistä oppiminen on vanha ja hyvä keino osaamisen siirtämiseen. Oppija seuraa opettajan työskentelyä ja oppii oikean työtavan havaitsemisen ja matkimisen kautta. Tiedon dokumentointia tai suullista selittämistä ei aina tarvita, vaan hiljainen tieto välittyy usein hiljaisesti. Tuotantolaitoksissa käytetään edelleen menestyksekkäästi mestari-oppipoika-mallia. Mallin uudistettu versio sisältää myös kriittistä toiminnan arviointia sekä mestarin että oppipojan taholta, jotta työskentelytavat edelleen kehittyisivät. Työparityöskentely voi olla organisoitu myös seniori-junioripareiksi. Yrityksissä, joissa henkilöstörakenne muistuttaa kaksikyttyräistä kamelia ja jossa henkilöstö jakautuu 50–60-vuotiaisiin senioreihin ja 20–30-vuotiaisiin junioreihin, on havaittu hyväksi yhdistellä heitä pareiksi. Näin varmistetaan osaamisen siirtyminen ennen eläkkeelle jäämistä ja osoitetaan arvostusta vanhempien työntekijöiden kokemukselle. Huomionarvoista on, ettei osaminen ole aina sidoksissa biologiseen ikään. Kun nuori osaja toimii itseään biologisesti vanhemman, mutta ammatillisesti nuoremman esimerkkinä, puhutaan konkari-aloittelijapareista.

Työkierto

Työkierrossa työntekijä siirtyy määräajaksi organisaation toisiin toimintoihin tai yksiköihin ja palaa sitten takaisin entiseen työhönsä. Näin hän kartuttaa kokemustaan ja monitaitoisuuttaan. Hänen kauttaan välittyy osaamista ja hiljaista tietoa molempiin työyhteisöihin: ensin vastaanottavaan toimintoon ja sitten sieltä takaisin. Tutkimusten mukaan työkierrossa olleet henkilöt arvostavat enemmän eri näkökulmien tarkastelua ja eri yksiköiden tehtäviä sekä niiden välistä yhteistyötä. Henkilö oppii ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin ja syvemmin sekä verkostoituu useampien ihmisten kanssa. Työkierto tuo lisää vaihtelevuutta ja voi ehkäistä myös uupumusta. Miinuksena on väliaikainen tehokkuuden lasku uutta tehtävää opetellessa. Työkierto voidaan liittää systemaattiseen urasuunnitteluun ja sitouttamiseen. Eräs työkierron muoto ovat ulkomaankomennukset, jotka tuottavat yleensä merkittävää osaamisen kehittymistä.

Verkostot

Ihmiset verkostoituvat työurallaan luonnollisesti toimiessaan yhteistyössä muiden kanssa. Verkostoja syntyy sekä organisaation sisälle että ulkopuolelle, usein myös vapaamuotoisissa tilanteissa. Yksilö hyötyy verkostoista tarvitessaan apua tai tietoa. Usein verkostoja ei ole kirjattu mihinkään ja ne jäävät helposti osaksi yksilön hiljaista tietoa. Varsinkin johdon ja esimiesten kannattaisi rakentaa ja levittää verkostoja sekä tehdä niistä tiedostettua organisaation pääomaa. Myös työntekijöille olisi suotavaa luoda mahdollisuuksia verkostoitumiseen yli organisaation sisäisten rajojen. Verkostot lisäävät yhteistyötä ja laajempaa ymmärrystä organisaation tavoitteista ja toiminnasta.

Kokoukset

Säännölliset kokoukset edesauttavat tiedon ja osaamisen jakamista. Hiljaisen tiedon jakamiseen voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi käsittelemällä yhdessä onnistumisia, erikoisia tapauksia ja ongelmatilanteita. Hyvien toimintatapojen esiintuomisella ne saadaan leviämään työyhteisön yhteiseksi käytännöiksi. Suositeltava käytäntö on myös, että yksilökoulutuksiin osallistuneet kertoisivat saamansa opin pääasiat kaikille yhteisissä kokouksissa. Näin kokoukset muodostuvat myös oppimistilanteiksi, ja niihin tuodaan asioita, joihin halutaan toisten tukea ja tietoa. Kokoukset kehittävät vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria. Parhaimmillaan jokainen kokoukseen osallistuja tuntee

voivansa puhua aidosti ja vapaasti näkemyksistään ja tulevansa kuunnelluksi. Työyhteisön ei tule tyytyä rutiiniksi muuttuneisiin kokouksiin, vaan kehittää niitä yhdessä vaihteleviksi ja antoisiksi.

Kokemustenvaihtopiirit

Kokemustenvaihtopiiriksi nimitetään tarkoituksenmukaisesti kootulle ryhmälle järjestettyjä tapaamisia, joissa keskustellaan työhön liittyvistä kokemuksista vapaasti. Keskustelu saa usein tarinan muodon, joka kumpuaa kertojan omista kokemuksista. Tarinoiden kautta hiljainen kokemustieto tulee esiin ja jää paremmin kuulijoiden muistiin. Piirissä voidaan kerätä yksilöiden kokemukset yhteen ja hyvä olisi myös kirjata parhaat käytännöt ylös. Piiriin voidaan kutsua myös jo eläkkeelle jääneitä taitajia, joiden kokemuksista halutaan vielä oppia.

Tilajärjestelyt työpaikalla

Työpaikan pohjapiirustusta kannattaa tutkia myös optimaalisen tiedonkulun ja osaamisen välittymisen näkökulmasta. Jos vain on mahdollista, olisi hyvä sijoittaa työparit, tiimit ja toistensa vuorovaikutuksesta hyötyvät ryhmät lähekkäin. Työtilaratkaisut voivat huomattavasti lisätä tai vähentää osaamisen jakamista ja kehittymistä osana arkea. Avokonttorin ja omien työhuoneiden hyviä ja huonoja puolia kannattaa miettiä yhdessä. Miten mahdollistetaan kanssakäyminen fyysisessä työympäristössä, mutta turvataan toisaalta rauhallinen työskentely? Ovatko työhuoneiden suljetut ovet myös tiedon kulun este?

Työpaikoilla tarvitaan myös konkreettisia tiloja yhteisöllisen osaamisen kehittämiseksi. Nonaka ja Konno (1998) puhuvat ba-tilasta, joka on osaamisen jakamisen ja uuden oppimisen konkreettinen paikka tai henkinen tila. Virallisten kokoustilojen lisäksi kahvihuoneet, virkistäytymistilat ja muut vapaamuotoiseen kanssakäymiseen tarkoitettut paikat ovat tiloja, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vapaaseen vuorovaikutukseen – ja sen myötä yhteiseen jakamiseen. Myös virtuaaliset tilat toimivat hyvin ba-tiloina.

Onnistuneet tilaratkaisut tutustuttavat ihmisiä toisiinsa ja lisäävät vuorovaikutusta. Kynnys ottaa esim. ongelmatilanteissa yhteyttä tuttuun henkilöön on aina matalampi kuin vieraan apuun turvautuminen.

Reflektointi

Reflektointi tarkoittaa oman toiminnan tietoista arviointia, kyseenalaistamista ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen miettimistä. Jokainen voi reflektoida joko muiden ihmisten kanssa tai yksin. Helpointa on reflektoida toiminnan, esim. työsuorituksen jälkeen kaikessa rauhassa. Oman tekemisen arviointi tuo esiin paitsi onnistumisia, myös epäonnistumisia, jotka nekin on hyvä jakaa työyhteisössä. Kokemusten läpikäymisestä voi tehdä rutiininomaisen osan kokouskäytäntöä tai normaalia työskentelyä.

Dialogi

Dialogi on syvällistä keskustelua, jossa toteutuu vastavuoroisuus näkemysten kuuntelemisessa. Työyhteisö voi dialogia käymällä ymmärtää jäsentensä erilaisuutta paremmin ja päästä paremmin yhteisymmärrykseen. Onnistunut dialogi auttaa saamaan aikaan vuorovaikutusta, ja samalla siihen osallistujat jakavat hiljaista tietoaan toisilleen.

Kehittämisprojektit

Yhteistoiminnallisella otteella toteutettu kehitystyö kehittää varsinaisen kohteensa lisäksi myös siihen osallistujia. Jokainen projektissa mukana oleva tuo oman osaamisensa mukaan yhteiseen

työskentelyyn ja välittää usein pitkän kokemuksensa perusteella syntynyttä tietämystään muille projektiryhmäläisille. Kokemusten yhdistäminen synnyttää uutta tietoa ja innovaatioita, jotka vievät projektia eteenpäin ja ratkaisevat eteen nousseita ongelmia. Projektin kuluessa koko ryhmä oppii luonnollisesti myös projektityöskentelyn kulkua ja siinä tarvittavia taitoja.

Benchmarking

Benchmarking eli vertaisarviointi tai parhaista käytännöistä oppiminen tarkoittaa omien toimintatapojen vertailemistä toisen yrityksen tai yksikön tapaan tehdä asioita. Se on tehokas sekä systemaattinen menetelmä oppia toisilta. Benchmarkingissa hankitaan tietoa ja taitoa, jota voi hyödyntää oman organisaation kehittämisessä. Sellaisenaan toisen toimintatapaa ei yleensä voi ottaa käyttöön, mutta siitä voi saada ideoita ja sen avulla voi nähdä omia puutteita. Järkevämpää on vertailla työn tekemisen tapoja ja toiminnan organisoimista kuin tuloksia. Parhaita käytäntöjä voi oppia myös oman organisaation sisällä. Tieto hyvistä toimintatavoista ei usein kulje organisaatiossa, koska ei ymmärretä omien hyvien ratkaisujen hyötyjä muille, yksiköillä ei ole riittävästi kontakteja toisiinsa tai asiaan ei vain olla motivoituneita.

Benchmarking on yhtä lailla mahdollinen kilpailijan tai aivan eri alan yrityksen kanssa. Vertailu kohdistuu yleensä tiettyyn prosessiin tai toimintoon. Asiasta tehdään sopimus, jossa luvataan kertoa sovitusta asioista vastavuoroisuusperiaatteella ja pitää saadut tiedot salassa ulkopuolisilta.

Vertailuprosessi alkaa oman toiminnan tarkastelusta: organisaatiossa on mietittävä, mitä toimintoa halutaan lähteä kehittämään ja millaisiin ongelmiin toivotaan löydettävän ratkaisuja. Benchmarkingista tehdään projekti tavoitteineen, aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Ensinnäkin on analysoitava oma prosessi tai toiminto tarkasti, jotta tulevasta vertailusta pystytään poimimaan omiin kehitystarpeisiin sopivat ideat. Kun tiedetään omat tarpeet, voidaan etsiä juuri niissä toiminnoissa huipulla oleva esimerkki benchmarking -kumppaniksi. On hyvä pitää mielessä, että erinomaisesti menestyvä yritys ei välttämättä ole paras juuri siinä asiassa, josta vertailua halutaan tehdä. Sellaisen kumppanin löytyminen, joka haluaisi kehittää itsekin juuri samaa toimintoa, voi osoittautua haastavaksi. Tästä syystä voidaan käytännössä tehdä sopimus, jossa yritykset tuottavat tietoa toisilleen eri toiminnoista.

Varsinainen benchmarking toteutetaan kumppaniyritykseen tehtävillä vierailuilla. Organisaatiot antavat oman toimintonsa kuvauksen ja ratkaisua vaativat kysymyksensä toisilleen etukäteen. Tapaamisessa näihin paneudutaan keskustelemalla sekä tarkkailemalla ja tutkimalla kohteena olevaa toimintoa käytännössä. Onnistuakseen vertailun täytyy olla avointa ja se täytyy kirjata hyvin. Kun parhaiden käytäntöjen voidaan itse todeta toimivan elävässä elämässä, ne ollaan valmiimpia viemään käytäntöön omassakin organisaatiossa. Havainnot onkin analysoitava projektiryhmässä mahdollisimman pian, jotta niistä on vielä selkeä mielikuva. Voidaanko jotkut havainnot toteuttaa meillä heti tai pienin muutoksin ja halutaanko joitakin seikkoja selvittää vielä lisää ennen mahdollista hyödyntämistä? Omien toimintojen uudistamisen myötä benchmarkingissa saadut kokemukset tulevat koko organisaation oppimisprosessiksi.

Mallinnettu tietämys

Erilaisia työvaiheita ja menetelmiä voidaan dokumentoida jäsentämällä toimintaa pelkistetyksi malliksi eli mallintamalla. Toiminnasta tuodaan silloin esille tärkeimmät seikat jostakin halutus-

ta näkökulmasta käsin. Malleja ovat esim. prosessikaaviot ja tekniset piirustukset, mutta myös kuvat ja kuvailevat tekstit. Työntekijä voi itse yrittää mallintaa omaa tekemistään, jotta muut saisivat mahdollisuuden oppia hänen hiljaisesta tiedostaan. Helpompi tapa voi kuitenkin olla se, että toinen henkilö tekee mallintamisen haastattelemalla ja havainnoimalla osaajaa, sillä osa omasta tekemisestä voi tapahtua täysin tiedostamatta. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet miten-, mitä- ja miksi -kysymykset. Miten hoidat tuon työvaiheen? Mitä tekemästäsi voi näkyä tai välittyä ulkopuoliselle tarkkailijalle? Miksi päätit tehdä noin? Havainnoimisessa huomiota kannattaa kiinnittää siihen, mitä ja missä järjestyksessä toinen tekee, miten hän toimii vuorovaikutuksessa ja millainen ruumiinkieli hänellä on. Työntekijän videointi ja otoksen sisältöä tarkentava keskustelu hänen kanssaan ovat myös hyödyllisiä tapoja mallintaa osaamista. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun haastatteli toimii vapaana ennakoajatuksista ja -tulkinnoista ja tukee osuvilla kysymyksillä kertomuksen täydentymistä. Yksi haastattelu ei yleensä riitä, vaan mallia on syytä tarkentaa vielä muutamalla lisähaastattelulla ja kysyä myös mallinnettavan kommentteja hänen työstään rakentuvasta kuvasta.

Mallin pitäisi ohjata ketä tahansa suoriutumaan vastaavanlaisesta tehtävästä ja sitä pitäisi voida testata kokeilemalla. Mallintaminen tekee työsuorituksen näkyväksi muille, mutta usein myös tekijälle itselleen. Kun organisaatiossa päätetään ryhtyä mallintamaan jotakin tiettyä tekemistä, on hyvä valita useita osaajia mallitettaviksi. Heidän työntekotapojensa yhteisistä piirteistä saadaan suuremmalla varmuudella koottua hyvän suorituksen ainekset malliksi muille, eikä yksittäisen persoonan toimintatapa ylikorostu.

Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisessä uudelle työntekijälle esitellään uutta työtehtävää, organisaatiota ja työpaikkaa. Samalla työntekijä sosiaalistuu työpaikkaansa opastajiensa johdolla. Vuorovaikutuksessa tapahtuvassa sosiaalistumisessa välittyy paljon hiljaista tietoa. Työnopastuksessa uuteen työhön siirtyvä työntekijä valmennetaan varsinaisen työtehtävänsä hoitamiseen. Aktiivinen hiljaisen tiedon, kollegoiden kokemuksen välittäminen uudelle työntekijälle voi lyhentää oppimisen viemää aikaa. Sekä perehdyttäminen että työnopastus tarjoavat mahdollisuuden opettaa uudelle työntekijälle heti alussa organisaation osaamisen jakamista suosivaa kulttuuria. Ensimmäiset viikot ja kohtaukset niiden aikana ovat uuden työntekijän asenteiden muokkautumisen kannalta tärkeitä. Ne synnyttävät myös mielikuvaa yrityksestä ja työntekijän tulevaisuudesta osana työyhteisöä.

Kouluttajana toimiminen

Missä tahansa tilanteessa opettajana tai kouluttajana toimiminen vaatii opetettavan asian käsittelemistä ja sisäistämistä ennen kuin sen voi ymmärrettävästi opettaa toisille. Mestari, perehdyttäjä tai työnopastaja on yleensä työskennellyt pitkään käytännön työssä ennen kuin on alkanut opettaa muita. Hänen täytyy kuitenkin miettiä työtään ja toimintatapojaan, jotta pystyy myös selittämään ne toisille. Kouluttajana toimiminen on tehokas tapa ulkoistaa hiljaista tietoaan eli tehdä siitä näkyvää. Kouluttajalle on avuksi, jos koulutettava osaa hyödyntää mallintamista ja tehdä avaavia kysymyksiä.

Kehityskeskustelut

Työntekijät käyvät esimiehensä kanssa kehityskeskustelun yleensä kerran tai pari vuodessa. Henkilökohtaisten tai ryhmässä tapahtuvien keskustelujen tarkoituksena on ensinnäkin tarkas-

tella edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista ja asettaa tavoitteet seuraavalle kaudelle. Lisäksi oleellisena osana keskustelua on pohtia työntekijän osaamisen kehittymistä ja laatia hänelle kehityssuunnitelma tulevaisuudessa tärkeän osaamisen hankkimiseksi. Kehityskeskustelut ovat yrityksen johdolle systemaattinen johtamisjärjestelmä, jonka avulla visio ja strategia voidaan jalkauttaa henkilöstön käytännön toiminnaksi.

Kehityskeskustelussa on hyvä pysähtyä miettimään myös jokaisen työntekijän hiljaista tietoa, jota hänelle on kokemuksen kautta syntynyt. Miten sitä voisi jakaa muille dokumentoimalla (työohjeiksi, kuviksi, videoksi) tai vuorovaikutuksessa syntyvässä sosialisatiossa? Lisäksi kannattaa pohtia, miten työntekijä voisi kasvattaa omaa osaamistaan muiden ihmisten kokemuksen avulla. Keillä työkavereilla on sellaista osaamista, jota minäkin tarvitsisin tulevaisuudessa? Millä keinoin he voisivat välittää tietoaan ja taitoaan minulle tai koko työyhteisölle? Toivomme, että tässä luvussa esitellyt vuorovaikutukselliset oppimiskäytännöt toimivat hyvinä vinkkeinä ja vievät kehityssuunnitelmia kohti konkreettisia toimia.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET

Tunnista roolisi

Osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä kaikilla on vastuunsa, niin johdolla ja esimiehillä kuin tiimeillä ja yksilöillä. Johdon tehtävänä on määrittellä visio, jonka pohjalta osaamista kehitetään. Johto on myös avainasemassa määriteltäessä toimialaan ja ympäristöön sekä tulevaisuuteen liittyviä näkymiä, jotka on otettava huomioon osaamisen kehittämisessä. Esimiehet puolestaan vastaavat siitä, että heidän toiminta-alueensa osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. He myös varmistavat, että osaamista kehitetään liiketoiminnan tavoitteiden suuntaisesti ja toimivat itse esimerkkeinä muille. Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja innostaa osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen - erityisen merkittävää on riittävän palautteen antaminen. Valmentava esimies opettaa palautteen avulla tiimin jäsenet johtamaan itse itseään ja ottamaan vastuun omasta kehittämisestään. Jokaisen tiimin ja työntekijän tehtävänä on huolehtia ammattitaidon

Osaamisen kehittämisen toimijoiden roolit

(Virtainlahti 2010, muk. Kauhanen 2006)

Johto	<ul style="list-style-type: none">• luo ymmärrettävän vision ja strategian ja varmistaa sitoutumisen• toimii esimerkkinä• havainnoi tulevaisuuden osaamistarpeita ja viestii niitä eteenpäin• määrittelee strategiset osaamiset• arvioi osaamista, sen riittävyttä ja laatua yhdessä esimiesten kanssa• kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none">• työstävät organisaation osaamistavoitteet työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi• luovat kehittymismahdollisuuksia• kannustavat erilaisten menetelmien hyödyntämiseen• toimivat esimerkkinä• innostavat ja antavat palautetta• rohkaisevat kyseenalaistamaan entiset toimintatavat
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none">• jakavat tietoja ja kokemuksia• oppivat toisilta parhaita käytäntöjä ja uusia toimintatapoja• tekevät yhdessä (oppimismahdollisuuksien luominen)• ymmärtävät ja arvostavat erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä• luovat yhteisöllistä ilmapiiriä, jossa oppiminen ja tietämyksen jakaminen on mahdollista
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none">• on kiinnostunut oppimaan uutta ja kehittämään itseään• toimii itseohjautuvasti• seuraa myös itse tulevia osaamisvaatimuksia ja kehittää osaamistaan niiden suuntaan• tunnistaa omat osaamisen puutteensa• ymmärtää, että kehittyminen on pitkäjänteistä työtä• uskaltaa kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä toimintatapoja

ajantasaisuudesta sekä osaamisen jakamisesta tiimin sisällä ja muiden tiimien kanssa. Tiimissä tarvitaan jokaisen panostusta yhteisöllisen ja kehittymismyönteisen ilmapiirin syntymiseksi.

Mieti resurssit tarkkaan

Kompastuskivenä osaamisen kehittämisessä on usein resurssointi. Aikapula ja taloudelliset resurssit ovat tyypillisiä haasteita, joihin organisaatioissa törmätään.

Osaamisen kehittyminen vaatii aikaa. Työtehtävien organisoinnissa tulee huomioida, että jokaisella on mahdollisuus hetkeksi pysähtyä miettimään oppimaansa, jakaa kokemuksia ja oivaltaa uutta. Tämä vaatii uudenlaista suhtautumista työhön: enemmän ei olekaan enää paremmin. Riittävän ajan varaaminen osaamisen kehittämiseen on esimiestyön kulmakiviä, mutta on myös jokaisen henkilön vastuulla priorisoida tekemisiään niin, että oppimiseen jää aikaa. Ajankäyttöön on tarpeen kiinnittää huomiota erityisesti silloin, kun pyritään vahvistamaan yhteisöllistä osaamisen kehittämistä esimerkiksi mentoroinnilla tai työparityöskentelyllä. Tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aikaa, jos osapuolet eivät entuudestaan tunne toisiaan. Edistyksellisissä yrityksissä varataan riittävästi viikottaista työaikaa osaamisen kehittämiseen ja luovien ratkaisujen ideointiin. Tällöin esimerkiksi tiimi kokoontuu ideointipalaveriin keksimään ratkaisuja vaikkapa asiakaspalvelun kehittämiseksi tai jokaiselle henkilölle on varattu puoli päivää kerran viikossa jonkin oman projektin edistämiseen, jolla pyritään löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Toisinaan myös taloudelliset resurssit voivat estää osaamisen jakamisen. Esimerkiksi päällekkäinen rekrytointi nähdään useimmiten liian kalliina ratkaisuna, vaikka siitä voisi olla merkittäviä etuja uuden tulokkaan ”sisäänajossa” ajankäytön ja työnlaadun kannalta. Koska päällekkäinen rekrytointi ei useinkaan ole mahdollista, on tärkeää tunnistaa työtehtävän kannalta kriittiset tilanteet, jotka oppimalla uusi henkilö pääsee nopeammin kiinni uuteen tehtäväänsä. Osaamisen kehittämisessä törmätään myös usein kysymykseen palkitsemisesta. Tulevaisuudessa on nähtävillä, että osaaminen liitetään yhä tiiviimmin palkkiojärjestelmään ja henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin.

6 OSAAMINEN VARMISTAA TYÖHYVINVOINNIN, INNOVATIIVISUUDEN JA TULOKSET

Oppiminen muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja. Ihminen oppii jatkuvasti työtä tehdessään, sekä tietoisesti että tiedostamatta. Oppivassa organisaatiossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa tuloksia yhteistyössä muiden kanssa. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on keskiössä ja sen kehittämiseen ja jakamiseen kannustetaan. Oppivassa organisaatiossa kiinnitetään ennistä enemmän huomiota siihen, mitä organisaatiossa on töissä kuin ketkä meillä työskentelevät.

Osaaminen on perusedellytys työnhallinnantunteen saavuttamiseksi ja onnistumisentunteen kokemiseksi. Nämä puolestaan luovat perustan työhyvinvoinnille ja edelleen luovuudelle, innovatiivisuudelle ja tuottavuudelle. Tutkimusten mukaan ammattitaidon ylläpito ja kehittyminen edistävät työssä jaksamista ja jatkamista täyteen eläkeikään saakka. Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa palvelee innovatiivisuutta ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Osaava henkilöstö luo yritykselle menestystä ja paremmat mahdollisuudet menestyä kilpailussa.

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämisellä ja jakamisella tavoitellaan liiketoimintaetuja. Jaettu osaaminen mahdollistaa kaikkien osapuolten ja koko organisaation kehittymisen. Osaamisen tunnistamisen, näkyväksi tekemisen ja jakamisen jälkeen on pyrittävä prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen, jotta voidaan saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä. Laadukkaat tuotteet ja palvelut sekä uusien tuotteiden kehittäminen lisäävät liikevaihtoa ja tulosta. Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus tuovat kustannussäästöjä ja lisäävät kannattavuutta. Prosessien tehokkuus ja joustavuus lisäävät kilpailukykyä, houkuttelevat uusia asiakkaita ja parantavat brändiä. Osaamisen kehittämiseen panostamalla varmistetaan myös hyvinvoiva henkilöstö ja rakennetaan houkuttelevaa työnantajamielikuvaa.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUSVINKIT

- Kauhanen, J. (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kirjavainen, Paula ja Laakso-Manninen Ritva (2010) Kestävä uudistuminen – kuinka hyödyntää ja uudistaa organisaation perimää.
- Nonaka Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) The Knowledge Creating Company. Oxford University Press.
- Salojärvi, Sari (2005) Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs, Väitöskirja, Serie A: 145, Hanken.
- Salojärvi, Sari (2009) Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.), Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2007) Älykäs organisaatio. Talentum.
- Valpola, Anneli (2005) Ammattitaito jakoon –hiljaisen tiedon teoria- ja työkirja. Edita.
- Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.
- Virtainlahti, Sanna (2009) Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum.