

Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma

Lectio KT, henkilöstö- ja kehitysjohtaja Heidi Ahokallio-Leppälän väitöskirjan tarkastustilaisuudesta 29.1.2016, Tampereen yliopisto

Tiivistelmä

Väitöstutkimuksessa Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma on selvitetty yhden ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämiseen kuuluvien toimintakäytäntöiden rakentumista, ongelmia ja uudistumista 1990-luvun alusta tähän päivään. Kyseessä on kuuden vuoden aikana toteutettu pitkittäistutkimus, jossa on hyödynnetty kehittävän työntutkimuksen viitekehystä. Tutkimuksen aikana toteutettua käytännön kehittämistyötä on mallinnettu ekspanstiivisen oppimisyklin mukaan. Tutkimuksessa korostuu ekspanstiivisen oppimisen kautta yhdes-

sä toimijoiden kanssa toteutettu muutos, jonka kautta on luotu organisaatioon uusi ja kehittyneempi ratkaisu. Engeströmin (2004) mukaan ekspanstiivinen oppiminen keskittyy oppimisprosesseihin, joissa oppimista tarkastellaan yksilön sijaan yhteisön sekä erilaisten verkostojen kautta. Kehityskohteiden yhteinen havainnointi ja analysointi sekä niihin vaikuttaminen mahdollistavat samalla myös organisaation yhteisen tietämyksen, yhteisöllisen luovuuden sekä yhteisen ymmärryksen kehittymisen. Oletukseni tutkimuksen alussa onkin ollut, että ekspanssiivista oppimisykliä hyödyntäen organisaatiossa on mahdollista päästä eteenpäin Salojärven (2009) kuvaamissa osaamisen johtamisen vaiheissa.

Tutkimuksessa lähtökohtana on ollut, että osaamispohjaista strategia-ajattelua on mahdollista oppia, jos toiminnan uudistumisen periaatteet rakennetaan osaksi organisaation johtamis- ja toimintakäytänteitä. Tämä on tarkoittanut yhä enemmän yhteisöllisten toimintatapojen hyödyntämistä sekä horisontaalisen sivusuuntaisen asiantuntijuuden kehittämistä osana organisaation toimintakäytänteitä. Yhteisen kehittämistyön tuloksena organisaatioon on luotu uusi osaamisen johtamista ja kehittämistä tukeva toimintamalli. Mallin mukaisesti johdon- ja esimiesten tehtävänä on hahmottaa tulevaisuutta yhdessä organisaation toimijoiden kanssa, vahvistaa osaamisen kehittymistä tukevia olosuhteita sekä muuttaa strategiaa jatkuviksi uusiksi osaamistarpeiksi.

Tutkimuksessa on ollut ennen kaikkea kyse ammattikorkeakoulussa työskentelevän henkilöstön ja esimiesten toimijuuden tukemisesta toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Toisaalta henkilöstölle on tarjottu uusia mahdollisuuksia horisontaalisen asiantuntijuuden kehittämiseen luomalla organisaatioon tietoisesti yhteisiä osaamisen kehittämisen kohtauspaikkoja. Kokonaisvaltainen ja yhteistoimintaan perustuva kehittämis työ luovat myös yhteistä arvopohjaa, jossa koko organisaation toiminta on suunnattu tukemaan tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä. Oma tavoitteeni tutkijana on ollut olla osa tätä muutosta luomalla organisaatioon edellytyksiä kehittämistyölle sekä yhteisille rajanylityksille.

Työssä on kuvattu pitkän aikavälin kuluessa tapahtunut merkittävä toimintajärjestelmän sekä johtamisen muutos. Muutosta voidaan toiminnan tasolla ja pragmaattisesti tarkastellen verrata para-

digmamuutokseen, kun mekanistisesta henkilöstön kehittämisen toimintajärjestelmästä on laajennettu osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintajärjestelmään. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma, jossa osaaminen nostetaan johtamistyön keskiöön, edellyttää johtamis- ja esimiestyössä ennen kaikkea ihmisten johtamiseen kuuluvien osaamiskokonaisuuksien ja entistä tavoitteellisemman johtamistoiminnan oppimista.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli tarkoittaa entistä kokonaisvaltaisempaa näkemystä organisaation tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Käytännössä tämä edellyttää kykyä entistä vuorovaikutteisempaan toimijuuteen, jossa päätökset syntyvät yhteisen keskustelun ja kehittelyn aikana rakentuvan uuden tiedon pohjalle. Johdon ja esimiesten tehtävänä on kiinnittää huomiota yhteisöllisen osaamisen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä strategioiden että tavoitteiden suuntaisesti. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät myös vuorovaikutteista sekä kollektiivista johtamiskäyttäytymistä.

Organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ja tätä kautta organisaatiossa olevien toimintojen uudistumista ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvyyksinä, vaan tähän tarvitaan monenlaisia ja monen tasoisia organisaation sisäisiä kehittämisinterventioita sekä ennen kaikkea oppimisen ja osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli antaa paljon mahdollisuuksia niille henkilöille, jotka kykenevät näkemään laajoja kokonaisuuksia sekä kehittymään myös sivusuuntaisesti omalla työurallaan. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli vaatii erityisen paljon johtajuudelta, koska se mahdollistaa

huippuosaamisen, huippuammattilaisen, huippuyksiköiden sekä huippuopetuksen toteutumisen. Toimintamallin uskottavuus puolestaan syntyy siitä, että se otetaan laajasti käyttöön koko organisaatiossa ja johtajilla on yhteinen käsitys tavoiteltavasta toiminnasta. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli testaa näin ollen myös kollektiivisen johtajuuden kyvykkyyttä.

Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli on merkinnyt ennen kaikkea tietoista keskustelua strategisista tavoitteista sekä eri johtamistoimintojen välisistä yhteyksistä. Tutkimuksen kohteena olevassa ammattikorkeakoulussa on kiinnitetty erityistä huomiota johtamistyön muuttamiseksi tehtyihin yhteisiin oppimiskohtiin. Toisaalta osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli on tarkoittanut esimiehille oman johtamistoiminnan reflektointia sekä kollektiivisen johtamistoiminnan tietoista kehittämistä yhteisen kohteen suunnassa. Johtamistoiminnasta on tullut näin entistä tietoisempaa toimintaa.

Lähtökohtana työn muutos

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa on todettu seuraavaa: Suomi on avoin ja kansainvälinen, kieliltään ja kulttuuriltaan rikas maa. Suomen kilpailukyky rakentuu korkealle osaamiselle, kestäväälle kehitykselle sekä ennakkoluulottomalle uudistamiselle kokeilu ja digitalisaatiota hyödyntäen. Toisaalta samassa julkaisussa todetaan myös, että osaamisemme ei muutu innovaatioiksi ja innovaatiot eivät kaupallistu. (Hallitusohjelma) Olemme siis tuon hallitusohjelman mukaan menettämässä osaamiseen perustuvaa kilpailukykyämme.

Suomessa yritys- sekä toimipaikkarakenteiden muutokset ovat edelleen tärkeitä tuottavuuskasvun lähteitä ja niitä täydentävät tehtävärakenteen muutokset. Siirrymme vähitellen tuottavuuskasvun kolmanteen aaltoon. Kyseessä on uutta luovien työtehtävien lisääntyminen. Ihmiset siirtyvät entistä jouhevammin ammattitaitoaan ja koulutustaan paremmin vastaaviin tehtäviin. Organisaatiot muuttuvat sellaisiksi, että ”oikeat ihmiset siirtyvät oikeille paikoille” ilman esteitä. Ihmisillä on oltava sekä riittävät kannusteet liikkua ja toisaalta riittävä turva epävarmuutta vastaan. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010.)

Ammattikorkeakoulujen tulee työelämän yhteistyökumppanina tukea tuottavuuskasvun kolmatta aaltoa ja toisaalta olla itse vahvasti siinä mukana. Uusi kasvuvaikeus voi syntyä ainoastaan toimintatapoja uudistamalla ja käyttämällä entistä tehokkaammin hyödyksi organisaation inhimillistä pääomaa. Myös digitalisaation pitäisi vaikuttaa tulevaisuudessa niin, että toimialojen kontribuutiot, sekä kokonaistuottavuuden että työn tuottavuuden kasvuun, ovat tasaisemmin ja kautuneet eri toimialojen kesken. Onhan ICT-toimiala edelleen Suomen talouskasvun veturi. Jatkossa tarvitaan kuitenkin tasaisempaa, eri toimialojen kehittymistä teknologian avulla, jotta kokonaistuottavuutemme kehittyisi (Pohjola 2011).

Työn muutos haastaa myös opetusalan

Tämä on merkittävä haaste ja mahdollisuus myös opetusallalla. Teknologia ja erityisesti modernit mobiililaitteet tulee saattaa hyödyntämään aidosti opetusta, jolloin ajasta ja paikasta riippumaton opiskelu mahdollistuu. Erilaisten pelien, oppimisalusto-

jen ja tietotyövälineiden kehittäminen ei pelkästään riitä, vaan tarvitsemme myös näitä välineitä hyödyntävää opetushenkilöstöä. Tämä haastaa opetushenkilöstön nykyisen osaamisen. Tarvitaan uuden oppimista ja samalla vanhoista toimintatavoista luopumista.

Ammattikorkeakouluopettajuutta ei tule nähdä enää perinteisen mallin mukaan yksilöön sitoutuneena asiantuntijuuksena, vaan asiantuntijuuksena, joka kehittyy horisontaalisesti osana verkostoja ja kumppanuuksia. Hyödyntäen laajasti sekä kansallista että kansainvälistä sosiaalista pääomaa. Myös ammattikorkeakoulun johtamistoimintojen tulee tukea tätä kehitystä eli johtamistoiminnoissa lähennyttään osallistavaa johtajuutta. Organisaatioiden hierarkiat madaltuvat ja moniosaajien joukko lisääntyy.

Ammattikorkeakoulut syntyivät 20 vuotta sitten tilanteessa, jolloin koulutusjärjestelmän epäkohtiin, laadun kehittämiseen sekä työelämän ja yhteiskunnan muutosten huomioon ottamiseen koulutuksessa haluttiin kiinnittää enemmän huomiota. Tänään ne käyvät läpi mittavaa rakenteellista kehitystyötä ja pyrkivät samalla sopeutumaan myös tehokkuuden, tuottavuuden ja talouden asettamiin reunaehtoihin. Muutoksen tavoitteena on uudistaa työelämää sekä tarjota entistä osaavampia asiantuntijoita jatkuvasti muuttuville toimialoille. Tämä tukee myös hallitusohjelman tavoitteita, joiden mukaan Suomi on kymmenen vuoden päästä maa, jossa tekee mieli oppia koko ajan uutta ja meidät tunnetaan koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaana.

Tulevaisuudessa sellaiset ammattikorkeakoulut tulevat säilymään, jotka kehittävät jatkuvasti omia tuotteitaan ja

palveluitaan niin, että ne vastaavat sekä työelämän että opiskelijoiden tarpeita. Tämä edellyttää niiltä jatkuvaa toimintaympäristön analysointia sekä säännöllisin väliajoin myös toiminta- ja palvelurakenteen uudistamista ts. uudenlaisa oppimisen ja opettamisen konseptointia. Uudenlaisen oppimisen ja opettamisen konseptoinnissa tulee hyödyntää koko organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen. Tämä edellyttää oivallusta siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on sellaista tietoa ja osaamista, jota ei ole kenelläkään muulla.

Henkilöstön kehittämisestä osaamisen johtamiseen

Organisaatiossa käyttöön otetuilla osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännöillä voidaan edistää merkittävästi organisaation tietoperusteista kyvykkyyttä. Organisaatiossa olevan henkilöstön osaamista kehittämällä tai uusien työntekijöiden rekrytoinnilla voidaan rakentaa organisaatiossa olevia kompetensseja. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyllä voidaan puolestaan arvioida organisaation palkattavien henkilöiden kyvykkyyttä oppia ja opettaa tai luoda ja innovoida. Myös perehdyttämis- ja hiljaisen tiedon siirtokäytännöt ovat erittäin merkittävässä roolissa.

Käytännössä tämä merkitsee nykyisen työskulttuurin muutosta. Tarvitaan entistä avoimempaa dialogia, yhteistyötä sekä luottamuspääoman rakentamista organisaation sisällä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta organisaation työskulttuurin tulisi perustua vahvemmin tiedon sekä osaamisen vaihtamiseen ja jakamiseen. Yksin tekijöistä ei ole organisaatiolle kovinkaan paljon hyötyä. Osaamis- ja tietopääomat on saatava

virtaamaan vapaasti ja niiden virtaamista tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin. Osaaminen tai tieto, joka ei ole organisaation käytössä, ei tuota sille mitään lisäarvoa. Toisaalta kaikki näkyvä tieto on helposti siirrettävissä digitaaliseen muotoon.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen strateginen uudelleen suuntaaminen ei välttämättä ole helppoa, sillä henkilöstön kehittämiselle on vuosien saatossa asetettu organisaatioissa erilaisia tavoitteita. Tavoitteena on voinut olla organisaation oppimisen edistäminen sinänsä, jolloin kehittämistoimenpiteillä ei ole yhteyttä yksilöityihin tavoitteisiin, vaan oppiminen on nähty itseisarvona. Toisaalta henkilöstön kehittäminen on nähty organisaatioissa välinearvona, jonka avulla saadaan aikaan organisaatiolle tarpeellista osaamista. Organisaatioissa aikaisemmin käytössä olleet henkilöstön kehittämisen toimintamallit voivat jopa kriisiytyä, mikäli niitä ei soviteta yhteen toimintaympäristössä ja työssä tapahtuvien muutosten kanssa.

Strategisten tavoitteiden ohjaava vaikutus on lisännyt myös ammattikorkeakouluissa tarvetta entistä tietoisempaan ja tavoitteellisempaan henkilöstön kehittämistyöhön. Ammattikorkeakoulussa osaamisen tarkastelu pelkästään itseisarvona ei tuolloin enää riitä, koska osaamisen kehittämiseen tulee mukaan strateginen kytkentä. Pelkästään kehittämispainotteisen eli oppimista itseisarvona edistävän henkilöstöjohtamisen haasteeksi on usein muodostunut juuri kehittämistoiminnan strateginen suuntaaminen. Mikäli henkilöstön kehittäminen nostetaan tietoisemmin osaksi organisaation strategista toimintaa, niin se voidaan nähdä yhtenä organisaation arvонуonnin prosessina.

Kun tarkastelussa keskitytään organisaation arvонуonnin prosesseihin, niin huomiota tulee kiinnittää siihen, miten nämä organisaation arvонуonnin prosessit syntyvät ja miten niitä kehitetään tai millaista johtamistyötä niihin organisaatioissa liitetään. Organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän strategioista ja toiminnasta lähtöisin olevaa yhteistoiminnallista kehittämistä sekä jatkuvaa organisaatioitasoisen kyvykkyyden rakentamista. Kyse on tuolloin myös työpaikalla ja työyhteisöissä tapahtuvasta osaamisen ja tiedon tuottamisesta, jakamisesta ja johtamisesta.

Käytännössä tämä tarkoittaa uusia kytkentöjä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Tarvitaan luottamusta ja rajanylityksiä yli oppi- ja organisaatorajojen. Toisaalta tarvitaan kattavia kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja ja kumppanuuksia, joiden kanssa rakennetaan yhteistä osaamis-pääomaa. Uudet tieto- ja viestintävälineet tulee saada palvelemaan paremmin yhteisöllisyyden ja horisontaalisen asiantuntijuuden kehittämistä. Ammattikorkeakoulujen tulisikin siirtyä yhä lähemmäksi ”kokeilutaloutta”, jolle on tyypillistä uusien ajatusten jatkuvat markkinatellit ja parhaiden ajatusten kilvoittelu ja valikoituminen.

Tästä johtuen työkuultuurien tulisi perustua jatkossa tiimeille, ryhmille ja verkostoille, jotka eivät ole pysyviä, vaan jatkuvasti muuttuvia. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisiä projekteja, lyhyen aikavälin tehtäviä ja väliaikaisia toimialojen rajat ylittäviä tiimejä. Eri puolilla organisaatiota olevaa osaamista voidaan siirtää, jakaa ja jalostaa kaikkialle organisaatioon tehokkaiden tieto- ja viestintävälineiden avulla. Organisaatioissa olevat henkilöt ovat entistä enemmän kääntäjiä, tiedon brokereita sekä rajojen rikko-

ja. Johtajilla ja esimiehillä tulee puolestaan olla osaamista sekä kykyä tukea näitä innovatiivisuutta edistäviä prosesseja ja luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, jotka edesauttavat luovuuden ja osaamisen kehittymistä. Yhteistyökyvykkydestä tulee jatkossa metataito, jota tarvitaan yksilö, yksikkö ja organisaatiotasolla.

Lähteet

Hallitusohjelma. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. ja Ylä-Anttila, P. 2010. Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Helsinki: Taloustieto Oy. (ETLAn sivuilta http://etla.fi/files/2524_B247_ALKU.pdf).

Pohjola, M. 2011. Kasvukauden tilinpäätös. Kansantaloudellinen aikakauskirja 107, 274–290. (KAK:n sivuilta <http://taloustieteellinen-yhdistys.fi/images/stories/kak/KAK32011/kak-32011pohjola.pdf>).

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen merkitykset työelämässä. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 148–150.

