

Minna Toivanen, Anneli Leppänen & Anne Kovalainen

Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa

Jännitteitä ja paradokseja

Abstrakti

Viime vuosina sekä tieteellisissä että populaareissa keskusteluissa on korostettu osaamisen ja sen kehittämisen tärkeyttä työorganisaatioissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena osaamisen kehittäminen näytetään työpaikan arjessa. Missä määrin osaamisen kehittämiseen liittyvä kommunikaatio on epäjohdonmukaista? Millaisia ristiriitoja, jännitteitä ja paradokseja osaamisen kehittämiseen liittyy? Artikkelin teoreettinen viitekehys rakentuu kommunikaation epäjohdonmukaisuuden ja paradoksi-käsitteen pohjalta. Tutkimusaineisto koostuu rakennusalaalla toimivan suuren, miesvaltaisen yrityksen, syksyllä 2009 toteutetuista yksilö- ja ryhmähaastatteluista (N=29) sekä yrityksen HR-dokumenteista. Tutkimuksessa paikannetaan seitsemän osaamisen kehittämiseen kytkeytyvää paradoksia ja avataan niiden taustalla olevia jännitteitä. Tutkimuksessa muun muassa osoitetaan, että perustyön tekeminen, aikapula ja kiire rajaavat usein kehittämiselle suunniteltujen mahdollisuuksien käyttöä. Tärkeystään huolimatta osaamisen kehittäminen voi jäädä toissijaiseksi ja työstä irralliseksi, sitä ei mielletä välttämättä työksi. Kehittämisen tärkeyttä perustellaan usein tulevaisuuden tarpeilla, mutta toiminta voi olla reagoitua akuutteihin osaamisvajaisiin. Identifioidut paradoksit ja jännitteet eivät ole joko-tai -kysymyksiä: harvoin on suotavaa tai edes mahdollista valita jännitteen yhtä ääripäätä ja hylätä toinen, tavoitteena on löytää tasapaino. Jännitteiden ja paradoksien ymmärtäminen ei ratkaise ongelmia, vaan avaa uusia mahdollisuuksia ottaa ne haltuun, ylittää ne ja parhaassa tapauksessa kääntää ne myönteiseksi voimavaraksi.

Osaamisen kehittäminen – retoriikkaa, käytäntöjä ja kokemuksia

Viime vuosina sekä tieteellisissä että populaareissa keskusteluissa on korostettu osaamisen merkityksen kasvua ja sen monipuolisen, pitkäjänteisen kehittämisen tärkeyttä työorganisaatioissa. Keskustelu oppivista organisaatioista, elinikäisestä oppimisesta ja itsensä kehittämisen tärkeydestä on ollut vilkasta. Osaava, sitoutunut henkilöstö on nähty yritysten merkittävänä resurssina, menesty-

misen elinehtona ja keinona pärjätä globaalissa kilpailussa (ks. esim. Saru 2006; Ruona & Gibson 2004). Vastaavasti osaavan työvoiman puutteen ja henkilöstön suuren vaihtuvuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuloksellisuuteen ja työn tuottavuuteen (ks. esim. Green 2006; Saru 2006; Truss 2001). Yksilötasolla osaamisen kehittäminen on määrittynyt henkilökohtaisen kasvun läh-

teeksi. Itsensä kehittäminen ja elinikäinen oppiminen on puolestaan määritelty EU:n tasolla yhdeksi laadukkaana työn ulottuvuudeksi (Green 2006). Kaikkiaan oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat näyttäytyneet laajalti kaikkia osapuolia hyödyttävinä ja myönteisinä työelämää tukevinä tekijöinä (esim. Contu ym. 2003; Järvensivu & Koski 2008).

Osaaminen ja sen kehittämisen vaade näkyvät myös työelämän trendejä kuvaavissa tutkimuksissa: suomalaisen työelämän muutoksia ovat viime vuosikymmeninä olleet työntekijöiden osaamispuheen vahvistuminen, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen sekä työtehtävien monipuolistuminen. Palkansaajien käsitykset omista kehittymismahdollisuuksistaan työssä ovat aikaisempaa myönteisempiä ja osallistuminen työnantajan kustantamaan koulutukseen on yleistynyt. Toisaalla koetaan, että osaamisvaatimukset työssä ovat kovenneet. Suomessa vuonna 2008 yli puolet yksityisen sektorin palkansaajista arvioi uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvaneen viime vuosina ja lähes kaksi kolmesta katsoi työtehtävien alueen laajentuneen. (Lehto 2007; Lehto & Sutela 2008.)

Työorganisaatioissa osaamisen kehittäminen ja ylläpito kuuluvat yleensä henkilöstötoimen tehtäväkenttään. Organisaation virallinen HR-politiikka määrittää osaamisen kehittämisen suuntaviivat ja tavoitteet, jotka kuitenkin harvoin toteutuvat sellaisenaan käytännössä (Truss 2001; Kinnie ym. 2005; Purcell & Hutchinson 2007). Työpaikalla osaamisen kehittämisen päämäärät kohtaavat työn arjen, joka on usein tehokkuusajattelun sävyttämää. Monella työpaikalla tukeudutaankin käytännössä henkilöstön osaamisen pitkäjänteen kehittämisen sijaan koviin HR-käytäntöihin: kustannuksia pienennetään, työvoimaa vähennetään ja tulostavoitteet tiukkenevat kilpailun lisääntyessä. (Ks. esim. Green 2006; Lehto 2007; Tikkamäki 2006.)

Aiemmat tutkimukset ovatkin antaneet viitteitä, että työpaikat voivat olla ristiriitaisia oppimisympäristöjä, jossa humanit tai

eettiset arvot kohtaavat taloudelliset arvot. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen ja kehittäminen liittyvät monisäikeisesti käytännön työhön, jossa monenlaiset tarpeet, motiivit ja ideologiat kohtaavat. (Esim. Tikkamäki 2006; Sayer 2009.) Erilaiset intressit ja päämäärät ovat kuitenkin usein jääneet huomiomatta, kun on tutkittu osaamisen kehittämistä ja työssä oppimista. Työpaikkojen arki on monesti muuta kuin yhteen suuntaan katsova harmoninen kokonaisuus. Yleisellä tasolla osaamisen kehittämiseen ja työhön liittyvän oppimisen heikkoutena onkin esitetty olevan sen varsin normatiivinen luonne. (Järvensivu & Koski 2008; Koski 2007; Holmberg 2000.)

Tutkimuksen saralla osaamisen kehittämisen ja työelämään kytkeytyvän oppimisen kenttä on laaja, monitieteinen ja perusoletuksiltaan jossain määrin ristiriitainen. Aihetta on tutkittu muun muassa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sekä kasvatustieteen piirissä. (Järvensivu & Koski 2008; Tikkamäki 2006; Vähämäki 2008). Tässä artikkelissa sivutaan lähinnä kasvatustieteen suunnalta kumpuavaa keskustelua ja tukeudutaan jossain määrin organisatorisen oppimisen kirjallisuuteen, mutta pääpaino on toisaalla. Tutkimus on luettavissa lähinnä sosiologipohjaiseen, kriittiseen empiiriseen traditioon, jossa painottuu tietynasteinen pragmatismi. Aikaisempia osaamisen kehittämiseen liittyviä teorioita ja tutkimuksia käytetään tarvittaessa valaisemaan käsiteltävää ilmiötä, mutta pääfokuksena on tarve ymmärtää holistisesta näkökulmasta osaamisen kehittämiseen liittyvää työpaikan todellisuutta ja tuoda kootusti esiin siihen liittyviä jännitteitä ja paradokseja. Tutkimus perustuu näkemykseen, että työpaikka voi olla jännitteinen konteksti osaamisen rakentumiselle. Lisäksi lähtökohtana on oletus, että osaamisen kehittäminen kietoutuu monin tavoin muihin organisaation käytäntöihin, päämääriin ja intresseihin, eikä sitä ajatella erillisenä prosessina. Näin osaamisen kehittämisen nähdään muotoutuvan moniulotteisemmaksi kuin sen ilmiö ja oletetut seuraukset. (Vrt. James &

Wood 2009.) Osaamisen kehittämiseen liittyviä jännitteitä on aikaisemmassa tutkimuksessa tarkasteltu lähinnä valtasuhteiden sekä yksilöiden ja organisaation intressien välisen erojen pohjalta (Antonacopoulou & Chiva 2007). Kaikkiaan osaamisen kehittämisestä on kirjoitettu kansallisilla, mutta myös kansainvälisillä foorumeilla varsin vähän kriittisestä näkökulmasta, erilaisia ristiriitoja esiin tuoden. Tässä tutkimuksessa pyritään paikkaamaan tätä aukkoa.

Osaamisen kehittäminen, kommunikaation johdonmukaisuus ja paradoksit tutkimuskohteena

Ingerid Bø (2006) on tarkastellut retoriikan ja käytäntöjen välistä kuilua epäselvä kommunikaatio (ambiguous communication) -käsitteen avulla. Tällä hän viittaa epäselvyyteen kirjaimellisesti, mutta myös kuvainnollisesti. Kommunikaatiolla hän tarkoittaa sekä puhetta että toimintaa: ihmiset kommunikoivat puhumalla ja toimimalla. Organisaatitasolla ristiriitaiset viestit – puhe, käytännöt ja toiminta – tuottavat epäselvää työkuilua, joka puolestaan voi olla työntekijöille henkisesti kuormittavaa, erityisesti jos valintamahdollisuutena tai ideaalina esitetty on todellisuudessa mahdotonta saavuttaa tai siihen liittyy useita rajoitteita.

Organisaatiossa ilmenevää kommunikaatiota, sen johdonmukaisuutta ja siinä havaittavia jännitteitä voidaan tarkastella paradoksin käsitteen kautta. Paradoksi sisältää elementtejä, jotka ovat ristiriidassa keskenään, mutta kuitenkin toisiinsa kietoutuneita. Elementit ovat toisistaan irrallisina loogisia ja ymmärrettäviä, mutta irrationaalisia ja ristiriitaisia kun ne esiintyvät samanaikaisesti (Lewis 2000; ks. myös Luscher ym. 2006). Vastakohtana näyttäytyvät elementit eivät kuitenkaan välttämättä ole toisiaan poissulkevia, ennemminkin toistensa kääntöpuolia, jotka voivat keskinäisestä epäloogisuudesta ja jännitteisyydestään huolimatta esiin-

tyä yhtä aikaa (Denison ym. 1995). Paradoksi voi syntyä työorganisaatioissa esimerkiksi silloin, kun vanhat oletukset, uskomukset ja toimintatavat kohtaavat uuden ajan tai ympäristön. Paradoksien identifioiminen tuo hyvin esiin niitä haasteita, joita nykypäivän kompleksisissa työorganisaatioissa kohdataan, kun uudet tavoitteet tai ideaalit kohtaavat vanhan. (Lewis 2000.) Organisaatiotutkimusta onkin kritisoitu siitä, että se yliyksinkertaistaa organisaatiotodellisuutta, hävittää siellä olevat jännitteet ja ristiriitaisuudet tai erottaa ne täysin toisistaan (esim. Lewis & Kelemen 2002).

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä tarkastellaan työorganisaatioiden arjessa kommunikaation epäjohdonmukaisuuden näkökulmasta hyödyntäen paradoksi- viitekehystä (Lewis 2000) ja siihen liittyvää kirjallisuutta. Tarkastelun kohteena on organisaation julkilausuttu politiikka (policy), käytännöt (practice) sekä yksilöiden kokemukset (individual experience) osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista (vrt. Truss 1999; Kinnie ym. 2005; Purcell & Hutchinson 2007). HR-käytäntöjen tutkimus on Kinnien ym. (2005) mukaan painottunut ”virallisten” HR-käytäntöjen ja niiden vaikutusten tutkimiseen. Sen sijaan esimiesten ja muun henkilöstön kokemusten tutkimus siitä, miten HR-politiikka toteutuu ja koetaan käytännössä sekä mitä se tarkoittaa, on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Kinnie ym. 2005; ks. myös Truss 2001; Purcell & Hutchinson 2007.) Pragmatismen perinteen mukaisesti tutkimuksessa kuitenkin käsitellään todellisuutta jakamattomana, on kiinnostuttu yhdestä todellisuudesta, josta tässä käytetään käsitettä kommunikaatio ja sen johdonmukaisuus. Tämä viittaa yhtä lailla politiikkaan, käytäntöihin kuin kokemuksiin organisaatiotodellisuudesta. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisena osaamisen kehittäminen näyttäytyy työn arjessa? Missä määrin osaamisen kehittämiseen liittyvä kommunikaatio on epäjohdonmukaista? Millaisia ristiriitoja, jännitteitä ja paradokseja osaamisen kehittämiseen liittyy?

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin TSR-rahoitteisessa Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa -tutkimus- ja kehittämishankkeessa, joka toteutettiin kolmessa yrityksessä vuosina 2009–2011.¹ Tässä tutkimuksessa hyödynnetään rakennusalaalla toimivan suuren, miesvaltaisen yrityksen haastatteluaineistoa sekä yrityksen virallisia HR-dokumentteja. Kohdeyrityksessä oli kehitetty HR-toimintoa ja panostettu aikaisempaa enemmän osaamisen kehittämiseen.

Suuressa yrityksessä henkilöstö koostuu erilaisista alaryhmistä. Voidaankin olettaa Kinnien ym. (2005, 10) tavoin, että heterogeeniselle henkilöstölle myös valittu HR-politiikka ja osaamisen kehittäminen saattavat näyttäytyä varsin erilaisena. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia HR-henkilöstön, lähiesimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmasta. Haastateltavista 1 oli johdon edustaja (joka kuului myös HR-henkilöstöön), 10 esimiestä, 8 HR-henkilöä, 11 toimihenkilöä. Haastateltavista 15 oli naisia, 14 miehiä, ja heidät rajattiin tutkimushankkeessa toimihenkilöihin, koska kohdeyrityksessä osaamisen suunnitelmallinen kehittämisen kohdentui erityisesti toimihenkilöammateissa toimiviin.

Yrityksessä tehtiin syksyllä 2009 yhteensä 4 ryhmä- ja 20 yksilöhaastattelua. Haastatteluissa keskusteltiin osaamisen ja uran kehittamisestä, henkilöstösuunnittelusta, henkilöstörakenteesta sekä arviointi- ja palautejärjestelmistä. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja ne tehtiin työajalla työntekijöiden työpaikalla. Yksilöhaastattelut kestivät 45–60 minuuttia, ryhmähaastattelut noin 120 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastatteluaineisto luettiin läpi ja muodostettiin kokonaiskuva aineistosta, minkä pohjalta aineisto teemoiteltiin karkeasti sisällönanalyysiä käyttäen. Muodostuneen esiympäristön pohjalta luotiin sisällöllisten teemojen pohjalta yksityiskohtaisempi koodirakenne, jonka avulla aineisto peruskoodattiin. Peruskoodauksen pohjalta aineistosta haet-

tiin ne tekstiosat, jotka käsittelivät osaamisen kehittämistä, sen esteitä ja edellytyksiä, avainrooleja, HR-menettelmien käyttökelpoisuutta ja tarvelähtöisyyttä. Seuraavassa vaiheessa poimittu haastatteluaineisto luettiin uudelleen läpi ja aineistoa analysoitiin valitun viitekehyksen näkökulmasta: siitä etsittiin kommunikaation sisäisiä jännitteitä sekä usein toistuvia vahvoja näkemyksiä, kommunikaation kärkiä ja ideaalikuvauksia – mikä näyttäytyi keskeisenä tai tärkeänä ja miten asioiden pitäisi olla. Samoin kärkiä ja ideaalikuvauksia paikannettiin yrityksen virallisista HR-dokumenteista. Jännitteisen ja ristiriitaisen kommunikaation olemassaolosta kertoivat esimerkiksi usein toistuvat ilmaukset ”*kylä, mutta*” tai ”*mutta toisaalta*”.

Aineistosta löytyneitä kommunikaation kärkiä ja ideaalikuvauksia peilattiin jo eriteltyihin jännitteisiin ja näkemyksiin, ja identifioitiin, missä ne saivat joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti tukea muualta aineistosta ja missä ne taas haastettiin. Lopulta identifioitujen jännitteiden pohjalta luotiin paradokseja kuvaavia ajatusrakennelmia, jotka sisälsivät vastakohtaisuuksia ja keskinäisiä riippuvuuksia, toisin sanoen pyrittiin kokoamaan ja sulkemaan osaamisen kehittämiseen liittyviä paradokseja (vrt. Lewis 2000). Kunkin tulosaluvun lopussa esitetään yhteenvetokuvio luvussa esiintuodun paradoksin elementeistä ja jännitteestä.

Tulokset

Paradoksi 1: Osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, mutta toissijaista

Organisaation julkilausutuissa materiaaleissa osaaminen oli nostettu yhdeksi strategian kulmakiveksi. Motivoitunut ja osaava henkilöstö näyttäytyi henkilöstöstrategian päämääränä. Organisaation, joka tarjoaa hyvät kehittymismahdollisuuden henkilöstölleen, oletettiin olevan houkutteleva työnantaja. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta

myös katsottiin sitoutettavan oikeat ihmiset pysymään talossa.

Kuten monissa aiemmissa (esim. Järvensivu 2006), myös tässä tutkimuksessa lähes kaikissa haastatteluissa esiintyi vahva usko osaamisen kehittämisen hyödyllisyyteen. Osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja välttämättömyyttä perusteltiin erityisesti taloudellisilla tekijöillä. Myös toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen näyttäytyi osaamisen kehittämisen hyödyllisyyden perusteena sekä esimiesten että toimihenkilöiden puheissa, ”pitää pysyä ajan tasalla” tai ”kartalla”, jos meinaa pärjätä. Haasteena oli ”muuttuva maailma”.

Aineistoista ilmeni, että henkilöstölle tarjottiin paljon mahdollisuuksia osallistua kursseille ja koulutuksiin. Toimihenkilöitä lisäksi kannustettiin kehittämään omaa osaamistaan. Organisaatio oli varsin myönteinen osaamisen kehittämisen kehittämiselle. Muutama haastateltava toi kuitenkin esiin, että kyse oli kuitenkin periaatteesta, käytännöt olivat jotakin muuta:

Et totta kai meillä juhlapuheis sanotaan, et henkilöstö on tärkeä voimavara, mutta onko se oikeasti, se ei ole oikeasti sitä, ja sen tietää mun mielest jokainen täällä. (Esimies, nainen)

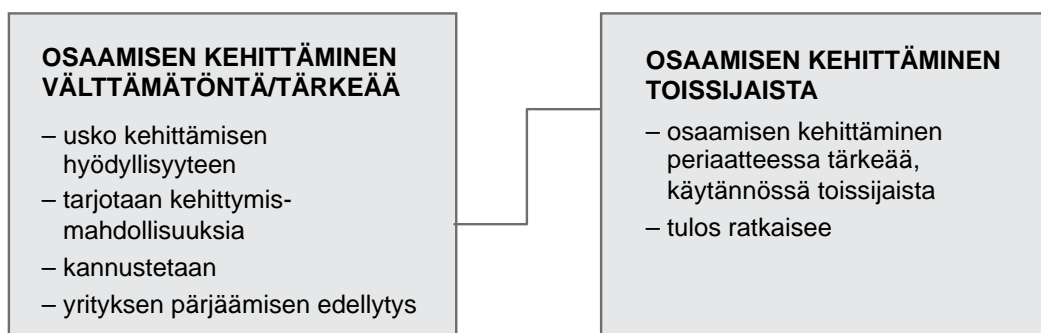
...ei tunnu sitä että ois oikeasti jollain aikaa toimia siinä tutorina tai mentorina että, semmonen työssäoppiminen, opettaminen

niin se tuntuu et se on hyvin aliarvostettua, tai arvostetaan paperilla ja muuten mut sille ei anneta käytännön mahdollisuuksia, et se ei mahdollista sitä, et se on (kauniita) sanahelinää tällä hetkellä vähän. (Esimies, mies)

Osaamisen kehittäminen näyttäytyi periaatteessa tärkeänä, jopa välttämättömänä, mutta käytännössä työn arjessa toissijaisena. Tuottava työ oli se mikä ratkaisee, ”mentiin euro edellä”. Kuten monissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, työssä toiminnan pääasiallinen tarkoitus on kuitenkin liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, tuotannon sujuvuus ja mahdollisimman hyvän tuloksen tekeminen (esim. Järvensivu 2006; Vähämäki 2008). Tämä näkyi haastatteluissa selkeästi:

...Niin pitää muistaa, että töitähän tänne on tultu tekemään, eikä kurssilla istumaan. Palkkaa maksetaan työnteosta, ainaki mul on semmonen käsitys. (Toimihenkilö, mies)

...meil on viel projektijohtourakka, jossa rakennuttaja on ostanu meidän työvoiman sinne itselleen, niin se ei oo välttämättä enää ollenkaan niin yksinkertasta, et siinä tulee ihan tämmösetkin, oikeestaan urakkasopimuskin jo saattaa tehdä sen, että rakennuttajalla on oikeus kysyä, että missäs tää porukka on täältä tänään. Joo, no ne on koulutuksessa, aha, mutta kiinnostaako se häntä, ei millään lailla (Esimies, nainen)



Kuvio 1. Jännite 1: Osaamisen kehittämisen tärkeys

Paradoksi 2: Osaamisen kehittäminen on osa työtä, mutta työstä irrallista

Haastatteluista piirtyi kuva, että osaamisen kehittäminen kuului jollakin tapaa työhön. Kuitenkin ”työn tekeminen” ja itse työprosessi vaikeuttivat osaamisen kehittämistä käytännössä. Osaamisen kehittäminen näyttäytyi näin usein työstä irrallisena: se, etenkin kursseille osallistuminen, ei ollut työtä, vaan työajasta pois olevaa toimintaa. Osaamisen kehittämiselle ei oltu välttämättä varattu aikaa, vaan sille piti lohkaista sitä erikseen. Aina työnantajat eivät myöskään olleet valmiita antamaan sille aikaa, vaikka korostivatkin osaamisen kehittämisen välttämättömyyttä. Osaamisen kehittäminen oli sopeutettava työhön, muun muassa projektien aikatauluihin ja työrytmiin, kuten seuraavasta ilmenee:

Hommiä on niin paljon, että aina ei kaikkiin väleihin kerkeisi laittaa mitään, ja sitte joskus on niin, että kun on koulutus järjestetty, niin kaikilla on siinä tilanteessa, että ai, nytkö se koulutus oli, voi itku, että taas ei meinais olla aikaa siihen ollenkaan, ja sitte juostaan koulutukseen ja ollaan siellä, kyllä hereillä, mut sit taas töihin. Että se ajanpuute on ehkä isoin haaste meille. (Esimies, nainen)

Vastaavasti Järvensivu (2006; 2006b) on todennut, että työajalla ei ole välttämättä mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista eikä oppia uutta, vaikka työ asettaa aikaisempaa

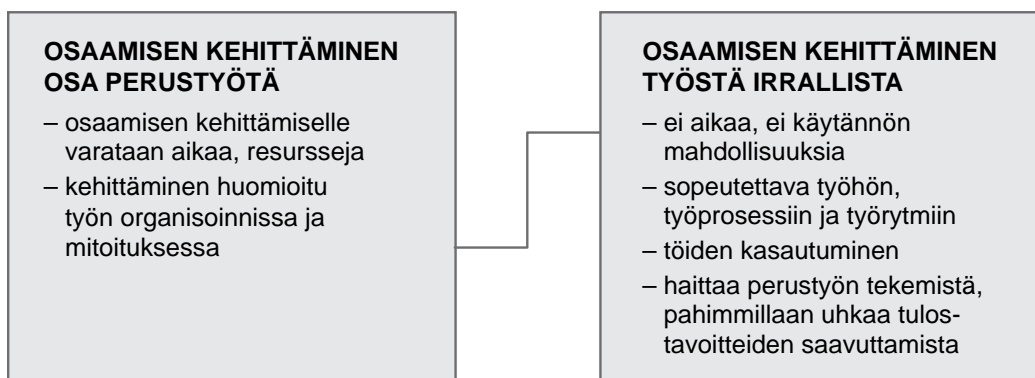
enemmän kehittymishaasteita, ”uuden opettelu vie aikaa, jota ei voi ottaa pois muusta työstä” (ks. myös esim. Tikkamäki 2006). Osaamisen kehittäminen vaatii kehittämisen ja työprosessin yhteensovittamista (vrt. Järvensivu 2006b).

Moni haastateltava ilmaisi, että koulutuksiin ja kursseille osallistuminen aiheuttaa töiden kasaantumista, eikä niitä ole huomioitu välttämättä töiden mitoituksessa. Vastuun osaamisen kehittämisen kielteisistä seurauksista joutui usein kantamaan itse:

Eihän sitä [aikaa] mitenkään oo huomioitu, että sehän tarkoittaa sitte sitä, että jos johonki koulutukseen ryhdyt, niin sä tiedät ite sen, että okei täs on tää työmäärä ja se on ehkä noin 110% siitä mitä ehtii tehdä ja sittehän jotain on jätettävä pois ja sehän on tietenki se ongelma koko ajan, et kehittämislle pitäis olla aikaa, opiskelulle pitäis olla aikaa, sen, ylipäänsä sen oman työn funtsaamiselle pitäis olla aikaa, mutta sitte se, että sen jälkeenhän sun täytyy harjotella sitä priorisointia ja jättää jotain pois... Et joka tapauksessa on niin, että jos joku lähtee nyt sitoutuun vaikka johonki pitkään tuotantojohtokoulutukseen tai johonki muuhun, niin sittehän se vaan tekee sitte, se repii sen illalla kasaan, eikä siitä makseta mitään. (Esimies, nainen)

Samoin haastatteluissa tuotiin esiin, että toisen opastaminen vie aikaa perustyön tekemiseltä, hidastaa työn loppuunsaattamista ja

ARTIKKELIT



Kuvio 2. Jännite 2: Osaamisen kehittäminen suhteessa perustyöhön

pahimmillaan uhkaa projektin valmistumista suunnitellussa aikataulussa, tai osaamisen jakaminen oli muuten vaikea integroida perustyön tekemiseen:

...niinhän se pitäis aina olla, että etenki koskee vastavalmistuneita, ja muita et heillehän pitäis olla joku kokeneempi mut että tuntuu vaan, koska se on yks kulu eikä siihen, ei lasketa sitä että siel ois semmonen yks vanhempi et tälle yhdelle annettaski vähä vähemmän työtehtäviä että pääsis oppimaan vaan kyllä se on ihan heti, lasketaan yhtenä toimihenkilönä siinä... niin ei tunnu sitä että ois oikeesti jollain aikaa toimia siinä tutorina, tai mentorina. (Esimies, mies)

Kaikkiaan osaamisen kehittämistä rajaava kii-repuhe näkyi selkeästi lähes kaikissa haastateluissa. Kiire ja aikapula veivät osaamisen kehittämiseltä tarvittavan tilan. (Ks. myös Cabrera & Cabrera 2002; Tikkamäki 2006; Järvensivu 2006b.)

Paradoksi 3: Suunnataan tulevaisuuteen reagoimalla nykyhetkeen

Organisaation julkilausutuissa tavoitteissa osaamisen kehittäminen oli sidottu strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Kunkin yksikön tuli määritellä omat pitkäntähtäimen kehittämistarpeensa, ja jokaiselle tehtiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiesalaiskeskustelun yhteydessä. Myös yleisemmin osaamisen kehittämiseen liittyvässä keskustelussa korostetaan, että organisaatioiden olisi tärkeää miettiä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten osaamista voidaan aktiivisesti kehittää haluttuun suuntaan (esim. Saru 2006; Mueller 1996; Andriopoulos & Lewis 2009). Samoin työyksikön näkökulmasta henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään varsin yleisesti ainakin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna hyödyllisenä: osaava henkilöstö tekee parempaa tulosta, jolloin myös työyksikön toiminta on tuottavampaa.

Haastatteluaineistosta piirtyi kuva, että toiminta työn arjessa oli kuitenkin ennemminkin reagointia nykyhetken ongelmiin, osaamisvajaisiin ja toimintaympäristön muutoksiin tai aikaisemman osaamisen vähittäistä kehittämistä. Työtä tehtiin tässä ja nyt, jolloin ennakoiva, aktiivinen, pitkäjänteinen toiminta jäi taka-alalle. Haastateltavat peräänkuuluttivat suunnitelmallisuutta, tulevaisuuteen katsomista:

Jos miettii organisaatioo noin niin kun laajemmin, niin se mitä mä toivoisin lisää, niin, minusta pitäis ehkä vielä suunnitelmallisemmin niin miettiä sitä, että minkälaista osaamista tarvitaan, ja mistä sitä saadaan, ja ketkä sitä tarvitsevat, ja ehkä kattoo vähän pitemmälle siihen tulevaisuuteen, kun just tähän päivään. (Toimihenkilö, nainen)

Käytännössä työn arjessa pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen voi kuitenkin olla haastavaa. Moni haastateltava toi esiin, että tuloksia mitataan lyhyellä aikajänteellä, ja muuttuva toimintaympäristö asettaa omat haasteensa:

...johtamisen järjestelmätkin on osittain vähän rakennettu aika monessa paikkaa ja tässäkin talossa joissain kohtia niin, että ne näyttää siltä että sellainen, sanoisko pikavoittojen saaminen on, joissain suhteissa kannustetaan enempi siihen kuin siihen pitkäjänteiseen kehittämiseen. (HR, mies)

Myös työn projektiluonteisuuden nähtiin osaltaan vaikeuttavan tulevaisuusorientoitunutta osaamisen kehittämistä. Kun toiminta rakentui projektin tai hankkeen ympärille, oli keskeistä sen onnistunut läpivienti. Hyviä työntekijöitä ei kannattanut esimerkiksi päästää muualle kartuttamaan osaamistaan, vaan keskeistä oli tuloksen tekeminen sillä hetkellä. Lisäksi työn projektiluonne saattoi ohjata työn sisältöjä. Projektilla oli oma alkunsa ja loppunsa, jatkuvuutta oli monesti mahdotonta rakentaa:

...minuahan koko ajan mitataan vain ja ainoastaan tän käynnissä olevan työmaan.. ei ketään oikeesti kiinnosta.. mitä mä oon tehny tätä aikasemmin. Et jos tää epäonnistuu, että vaikka ois onnistunu viidessä kohteessa, ni sit sä niin ku, et vastaava mestari elää niin kun se työmaa, se on vähän niin ku kippiari laivas, et joko upotaan laivan mukana taikka sitte mennää kotisatamaan. Ni se asettaa sitte niin ku että jos mut pistetään vastaamaan ihmisten koulutuksista, ni se helpolla väärittää sitä, et silloin sä puristat yhdestä yksilöstä, siihen yhteen työmaahan, niin ku kaikki mehut. (Esimies, mies)

Vastaavasti Poikela ja Järvinen (2007, 189) ovat todenneet eritellessään osaamisen kehittämiseen liittyviä ongelmia rakennusalalla, että ”rakennustoiminta on projektiluonteista, jolloin kehittäminen ei ole riittävän pitkäjänteistä”.

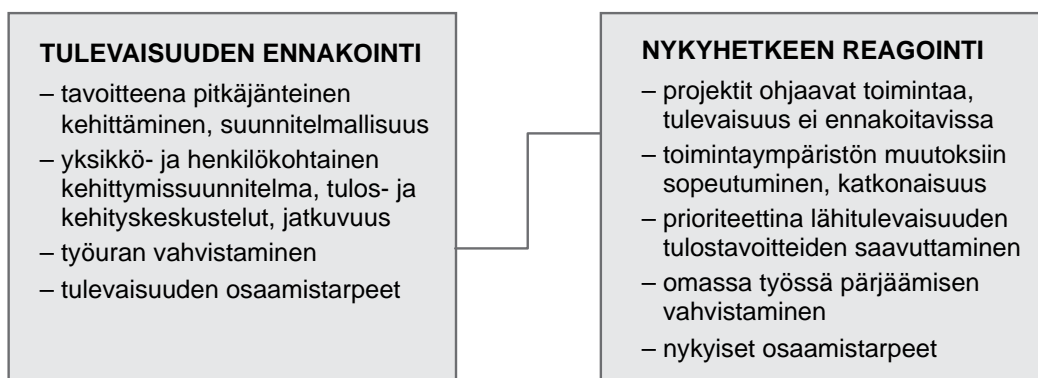
Työnantajan viesti henkilöstölle voi näin näyttäytyä varsin ristiriitaisena: toiveena oli luoda jokaiselle henkilökohtainen, tulevaisuusorientoitunut, lineaarisesti etenevä kehittämissuunnitelma, mutta toisaalta katkonaisuus, vaihtuvat projektit, tehtävämuutokset, uudet työyhteisöt ja esimiehet olivat monelle työn arkea. Havainto on varsin samansuuntainen Vähämäen (2008, 153) esittämän toteamuksen kanssa: ”jatkuvuus ja tavoitteellisuus elävät yhtä aikaa epäjatkuvuuden ja tilannekohtaisuuden kanssa”. (Ks. kuvio 3.)

Paradoksi 4: Osaamisen kehittämisen funktiona on luoda uutta ja säilyttää vanhaa

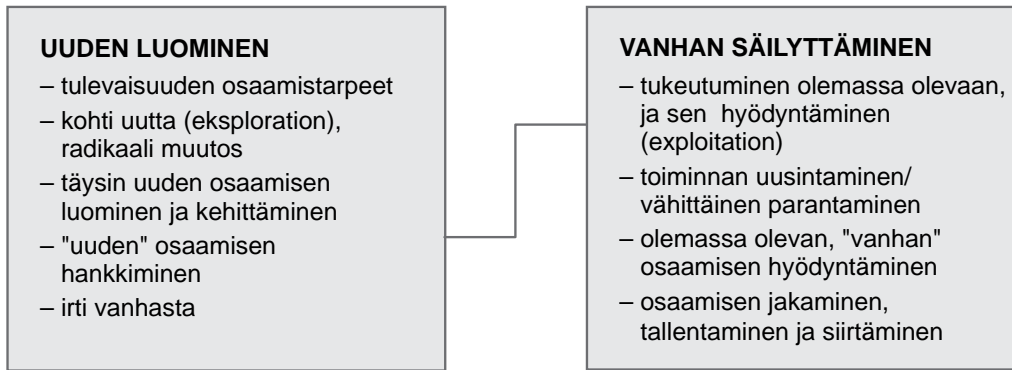
Osaamisen kehittäminen voi olla monenlaisia, sillä on erilaisia funktioita. Voidaan puhua esimerkiksi osaamisen haltuunotosta, tallentamisesta ja siirtämisestä/jakamisesta sekä täysin uuden osaamisen luomisesta tai hankkimisesta. Kun käytetään tämän tyyppisiä käsitteitä, osaaminen näyttäytyy varsin staattisena yksilön ominaisuutena. Uutta osaamista haetaan usein ulkopuolisen koulutuksen kautta, haetaan esimerkiksi tuoretta, ajantasaista tietoa uusista määräyksistä. Olemassa olevaa osaamista voidaan puolestaan jakaa muun muassa mentoroinnin avulla tai työskentelemällä muuten kokeneen työparin kanssa:

...meillä on osa ihmisistä semmosia tosi kokeneita, osaavia, sit on semmosia nuorempia, niin meil on ollu vähä semmosta tutortoimintaa. Elikkä kokemattomampi on siinä aina rinnalla oppia saamassa. (Esimies, nainen)

Periaatteessa haastateltavat kannattivat yleisellä tasolla lähes yksimielisesti olemassa olevan osaamisen jakamista tukevia käytäntöjä, kuten mentorointia. Kuitenkaan aina olemassa olevan osaamisen levittämistä ei nähty myönteisenä asiana: kaikki osaaminen ei ole tarpeellista, joskus se voi olla jopa haitaksi. Olemassa olevat tiedot ja taidot voivat olla vanhakantaisia, toimintatavat kenties tehotomia, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:



Kuvio 3. Jännite 3: Osaamisen kehittämisen aikajänne



Kuvio 4. Jännite 4: Osaamisen kehittämisen funktio

...et nuorempi ei arvosta sitä vanhempaa pätkän vertaa ja monestihan sit maailman tässä kuitenkin muuttunu niin sillä vanhemmalla saattaa olla aika semmosia vanhakantasia toimintatapoja. Et sit se kolmekymppinen niin sen mielestä ne on ihan huuhaa-hommaa et ei siinä oo mitään, välttämättä mitään opittavaakaan. (HR, nainen)

Haastatteluista ilmenikin, että yleensä henkilöstön intresseissä oli oman osaamisen kehittäminen, uuden luominen tai työssä pärjäämisen vahvistaminen, ei niinkään oman osaamisen tallentaminen tai siirtäminen:

Kyl sen palkan lisäksi täytyy saada muutakin, et sitä oppii. Muuten se ois vähän turhan sit niinku.. Juu, kaikki oppi on hyväksi... Mitä, sen palkan lisäksi ni, se on tärkeä, et täs työssä oppii. (Toimihenkilö, nainen)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että usein yritykset korostavat olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä (exploitation) uuden hankkimisen ja kehittämisen (eksploraation) kustannuksella, koska näin saavutetaan nopeammin ja varmemmin tuloksia. Lyhyellä aikaperspektiivillä tarkasteltuna tämä voidaan nähdä varsin rationaalisenä toimintana. (Fang ym. 2010; Denrell & March 2001; Andriopoulos & Lewis 2009.)

Organisaation näkökulmasta osaamisen haltuunotto, jakaminen, tallentaminen ja siirtäminen kohdistuu tavallisesti olemassa olevaan, niin sanottuun vanhaan osaamiseen

ja sen hyödyntämiseen. Sen sijaan luotaessa uutta, suunnattaessa toimintaa kohti uusia aluevaltauksia, tarvitaan yleensä vanhan, olemassa olevan osaamisen lisäksi täysin uutta tietoa ja osaamista. Olemassa oleva osaaminen ja työkokemus voivat näyttäytyä uuden osaamisen mahdollistajana ja perusteenä, mutta myös uuden sulkijana ja rajoitteena (Hargadon & Fanelli 2002). Toisinaan vanha osaaminen täytyy "raivata", jotta saadaan tilaa uudelle. Tämän hankkiminen tapahtuu luontevimmin ulkopuolisen koulutuksen tai uusiin rekrytointien kautta. Usein menestyminen edellyttää, että pystytään samanaikaisesti hyödyntämään olemassa olevaa osaamista ja säilyttämään se, mutta myös luomaan vanhan rinnalle tai päälle uutta (ks. esim. Crossan ym. 1999; Taylor & Helfat 2009; Orlikowski 2002; Hargadon & Fanelli 2002; Gupta ym. 2006).

Paradoksi 5: Osaaminen tilannesidonnaista, dynaamista toimintaa työn arjessa, mitä kehitetään, seurataan ja arvioidaan usein yksilön stabiilina ominaisuutena

Julkilausuttuissa materiaaleissa osaamisen kehittäminen näyttäytyi erityisesti ammatillisen osaamisen kehittämisenä, koulutuksina ja kursseina. Materiaaleissa mainittiin myös perehdyttäminen sekä esimies-alaiskeskustelut, joiden yhteydessä esimies täyttää osamiskartoituslomakkeen ja tehdään henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma. Koulutuspäivien ja suoritettujen tutkintojen

määriä, samoin viikkopalaveri- tai muihin säännöllisiin palaveri- tai esimies- / alaiskeskusteluihin osallistumista, seurattiin. Lisäksi osaamista ilmoitettiin kehitettävän tehtäväkierrolla ja suosimalla sisäistä rekrytointia. Organisaation periaatteena oli edistää toimihenkilöiden sisäistä liikkuvuutta ja tukea näin osaamisen vahvistumista. Mentoroinnin tavoitteena puolestaan oli varmistaa osaamisen säilyminen ja jakaminen. Osaamisen kehittämiseen liittyvässä virallisessa retoriikassa oli kaikkiaan vähän mainintoja työssä oppimisesta, yhdessä tekemisestä, kokemuksen ja virheiden kautta oppimisesta tai esimerkiksi avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä.

Haastateltavien puheissa korostui sen sijaan ajatus asiantuntijaksi kasvamisesta, kompetenssin kehittymisestä ajan myötä työtä tekemällä, ongelmia ratkaisemalla ja yhteistyön avulla. Eri tahot korostivat haastatteluissa käytännön osaamista ja työssä oppimista:

Siis meilläkin työ itsessään opettaa ja kouluttaa ihan jatkuvasti. Eli vaikka nyt sitten ei järjestäisi mitään sen erikoisempaa, niin koko ajan siinä tulee osaamista lisää. Ja meidän työ on semmosta, että siihen ei oikeen mitään suoraa koulutusta edes pysty järjestämään, niin se on vaan kekattava semmosia yksittäisiä tiedonlähteitä, mitä voisi hyödyntää. (Esimies, nainen)

Työssä oppimisen käytännöt voivat Järvensivun (2009, 23) mukaan olla hyvin erilaisia, ne ovat monesti vaikeasti tunnistettavia, epämuodollisia ja jopa oppimisprosessiin osallistuvien heikosti tunnistamia, mutta kaikesta tästä huolimatta ne voivat olla hyvin tärkeä osa työpaikan oppimistoimintaa (ks. esim. Orlikowski 2002; Vähämäki ym 2006; Leppänen & Teperi 1996; Vähämäki 2008).

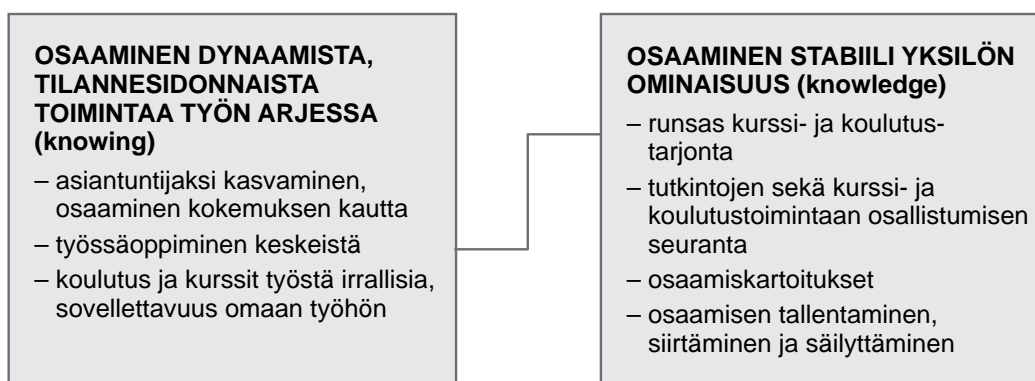
Haastatteluaineiston valossa pätevä, osaava työntekijä oli kokenut, laaja-alainen osaaja, joka hoitaa hommansa, toimii työssään tilanteen edellyttämällä tavalla, ymmärtää kokonaisuuksia. Tällaista ”käytännön osaamista valittavasti ei pysty korvaamaan kovin paljon pa-

perii lukemalla”. Osaaminen määrittyi lähelle Orlikowskin (2002) hahmottamaa osaamista: se on kykyä toimia tietyssä tilanteessa, se ilmenee arjen käytännöissä, aktiivisena, tilannesidonnaisena toimintana. Vastaavasti Järvensivu (2006b) havaitsi, että työpaikkakoulutukselta odotetaan usein suoraa hyötyä työpaikalle ja työntekijöiden työlle. Osaamisen kehittäminen nähdään tällöin oman ammattitaidon ja osaamisen kohentumisena.

Jos osaamisen keskiössä pidetään toimintaa, olisi sen kehittämisen tukemisessa kiinnitettävä huomiota olosuhteisiin ja niiden kehittämiseen: parannetaan toimintaedellytyksiä ja luodaan mahdollisuuksia osaavalle ja taitavalle toiminnalle (Orlikowski 2002, 269). Kun puhutaan tehtävien laaja-alaisesta osaamisesta työpaikan kokonaisprosessin ja sen eri osien välisten sidosten kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä, viitataan työprosessitietoon (Boreham ym. 2002), joka hankitaan työtä tehden. Työntekijöiden työprosessitiedon kehittäminen on kuitenkin harvoin organisaatioissa määrätietoisesti kehitettävien kohteena (Järvensivu 2006b).

Osaaminen nähdäänkin monesti staatistena ominaisuutena, resurssina, jota luodaan, hallitaan, siirretään ja järjestellään (Orlikowski 2002), ja osaamisen kehittämisen vastaavasti formaalina toimintana, erityisesti kouluttautumisena tai kursseilla käymisenä, tiedon (knowledge) ei ehkä niinkään osaamisen (knowing) hankkimisena. Organisaatioissa voi olla laaja koulutustarjonta, mutta koulutukset ja kurssit eivät välttämättä tuota työssä tarvittavaa osaamista, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee:

Mut sit siin on just tää ongelma et ku ei se sitten näy, et jos joku vaikka kuinka kouluttas itte itteensä, no sithän se ei välttämättä oikeesti tuu yhtään sen paremmaksi siinä työssä, et ku se ei suoraan oo siihenkään aina verrannollista. Jokuhan on vaan tämmönen tapa-kurssien kävijä, mut ei se oikeesti opi mitään, sen työpanos ei oo yhtään sen parempi. (HR, nainen)



Kuvio 5. Jännite 5: Osaamisen luonne

Haastateltavat tekivät selkeän eron kurseilla ja koulutuksissa opittavan tiedon ja käytännön osaamisen välille, toimittiin *"ala[lla], mitä sä et opi kirjoista ja kansista"*. Samansuuntaisia havaintoja on identifioitu aiemmissä tutkimuksissa. Ulkopuolinen koulutus ja kurssit nähdään usein omasta työstä irrallisina. Koulutus ei vastaa henkilöstön tarpeita, eikä tarjottavan tiedon ajatella olevan sovellettavissa omaan työhön. (Clarke 2006; Järvensivu 2006b; Truss 2001; Tikkamäki 2006.)

Identifioitu jännite tulee lähelle aikaisemmissa keskusteluissa esiin nousutta näkemystä, jossa organisaation oppimiskäsitys on hahmotettu tekniseksi tai sosiaaliseksi prosessiksi. Ensin mainitussa oppiminen näyttää tiedon käsittelyn prosessina, jossa tieto on olemassa ennen sen siirtämistä, kun taas jälkimmäisessä tieto syntyy ihmisten välisissä suhteissa, osallistumisena, tekemisenä ja toimintana. (Esim. Vähämäki 2008.)

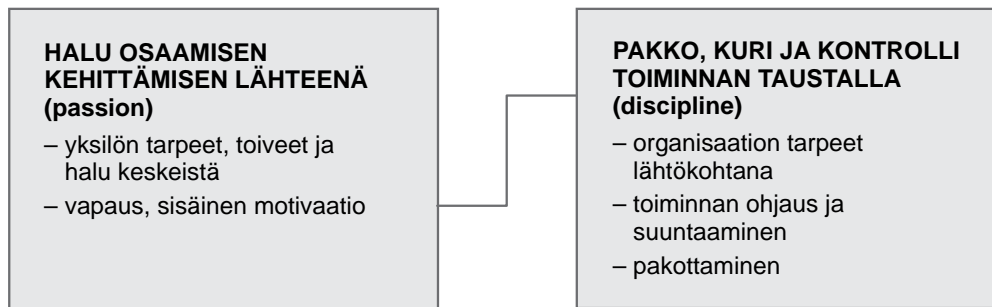
Poikela ja Järvinen (2007, 178) arvioivat, että henkilöstön osaamisen kehittämisessä painopiste on siirtymässä henkilöstökoulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista. Kuitenkin edelleen osaamisen kehittäminen mielletään helposti kouluttautumisena ja kurseilla käymisenä. HR-käytännöt ja niitä tukevat järjestelmät ja välineet on usein suunnattu formaaleiden osaamisen kehittämisen keinojen ympärille. Osaamista mitataan osaamiskartoitusten avulla, kurssi- ja koulutuspäivien määriä seurataan sekä henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitel-

mat kirjataan kehityskeskustelulomakkeisiin. Kurseille osallistumista ja tutkintojen määriä on mahdollista mitata ja seurata, sen sijaan työssäoppimisen ja muiden informaaliensa osaamisen kehittämisen käytäntöjen suunnitelmallinen organisointi, seuranta ja arviointi on huomattavasti haastavampaa. (Clarke 2006; Truss 2001; Vähämäki 2008.)

Paradoksi 6: Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on oma halu ja intohimo sekä aktiivisuus, mutta organisaatio määrittää suunnan, tarvittaessa pakottaa

Kuten jo paradoksin 1 yhteydessä todettiin, organisaation julkilausutuissa materiaaleissa korostettiin yrityksen strategiaa tukevaa osaamista ja sen kehittämistä. Työnantaja usein kuitenkin odottaa henkilöstöltä vastuunottoa oman osaamisen kehittämisestä, mikä ilmeni myös haastatteluissa: osaamisen kehittämisessä *"...on tahdosta ja asenteesta kyse"*. Moni haastateltava painotti omaa aktiivisuutta ja haluaan lähtökohtana:

Kyl se... lähtee ihan puhtaasti vaan siitä, et haluaa kehittää sitä omaa asiantuntijuuttaan, tulla paremmaks siinä työssään. Et halua semmosen laajemman kokemuksen, osaamisen tästä tehtäväkentästä. Kyl se ihan lähtee puhtaasti siitä, et tuntuu että haluaa vielä osata enemmän. (Toimihenkilö, nainen)



Kuvio 6. Jännite 6: Osaamisen kehittämisen ”moottori”

On kuitenkin syytä pohtia, missä määrin henkilöstö pystyy ottamaan itse vastuun osaamisensa kehittämisestä, ja erityisesti sen suunnasta. On esimerkiksi esitetty, että osaamisen kehittämisessä on keskeistä, miten hyvin pystytään arvioimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten suunta (esim. Saru 2006, 102). Haastateltavat tunnustivat, että kaikkien kohdalla oma halu ja toiveet eivät välttämättä vastanneet yrityksen tarpeita ja strategiaa tukevaa osaamista:

...on esimerkiksi tietty porukka, joka käy aktiivisesti näitä kursseja. Mä aina vaan ihmettelen vielä, et kerran viikossa kaveri on josakin englanti-kielikurssilla ja espanjankieli tai joku, aikataulu tai joku atk-järjestelmä, siel niitä kursseja on niin monta, mutta missä se firman hyöty on siitä kaverista. (Toimihenkilö, mies)

Kaikilla ei myöskään ollut halua kehittää omaa osaamistaan, ainakaan oikeaan suuntaan, ja toisinaan henkilökohtaiset ja organisaation tarpeet olivat erilaiset. Tarvittiin kuria ja pakottamista:

...sit on jotain tiettyjä asioita, mitkä meidän yrityksen tai meidän yksikön johto kokee tärkeeks, ja sitte työmaalla, tai nää hankintainssit ei koe sitä tärkeeks. Et mie oon joutunu joskus ”pakottamaan” ihmisiä koulutukseen. (Esimies, nainen)

No tietyllä tavalla yrityshän määrää mun mielestä aika pitkälle sitä tietynlaista osaamista mikä on ihan oikein koska, yritys mää-

rittää strategiansa ja sitä kautta määrittää sen tietotaidon mitä henkilöstön pitää osata ja hallita, mukaan lukien IT-puoli. Ja meillä varsinkin ku meillä on sitä vanhempaa henkilöstöä tuolla työmailla ni he sanoo että on semmosta pakko-opiskelua. (Toimihenkilö, nainen)

Andriopoulos ja Lewis (2009) identifioivat vastaavan, halun ja kurin välisen jännitteen paikantaessaan innovaatioihin liittyviä paradokseja. He arvioivat, että toiminnan ”moottorina” esitetty halu ja kuri näyttäytyvät usein vastakohtaisuudesta huolimatta toisiinsa kietoutuneina, synergisinä. Kuri ilman intohimoa tukahduttaa, toisaalta intohimo ilman kuria voi aiheuttaa kaaoksen. (Emt., 706.)

Paradoksi 7: Esimies yksilöiden osaamisen kehittäjänä ja yksikön tuloksen tekijänä

Virallisissa asiakirjoissa määriteltiin, että jokainen on vastuussa omasta kehittymisestään, jolle esimies luo mahdollisuudet ja edellytykset. Käytännössä, kuten aiemmissakin tutkimuksissa on todettu (Truss 2001; Purcell & Hutchinson 2007), esimies on usein välittäjä formaalin politiikan ja työntekijöiden välillä, esimerkiksi työntekijöiden koulutuksiin pääsyn portinvartijana. Keskijohdolla ja esimiehillä on todettu olevan keskeinen rooli myös esimerkiksi otettaessa käyttöön uutta teknologiaa, jolloin edellytetään uutta osaamista, mutta hyödynnetään lisäksi vanhaa (Taylor & Helfat 2009). Monissa haastattelussa kuitenkin esitettiin, että kaikki esimie-

het eivät ole koulutusmyönteisiä. Vastaavasti aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kaikki esimiehet eivät ole omaksuneet kehittäjän roolia (Leppänen & Teperi 1996).

Tietenki se paljon riippuu esimiehestä ja siitä että miten hän suhtautuu mun tehtävään, sen tärkeyteen, minuun henkilönä ja sitte siihen että kuinka koulutusmyönteinen yleensä esimies on. Jos hän ei arvosta koulutusta, niin ei hän sitä kovin jaakaan. (Toimihenkilö, nainen)

Esimies tai yksikön johtaja on vastuussa yksikkönsä tuloksesta. Tästä näkökulmasta hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, eikä päästä muualle esimerkiksi kehittämään omaa osaamistaan. Seuraava haastattelusitaatti havainnollistaa tätä esimiehenrooliin sisältyvää jännitettä:

...kukin tulosityksikkö tutkii sitä omaa, tulostansa. Ja sitten taas tämä resurssien laajempi käyttö ja kokemuksen, hakeminen, erilaisissa työtehtävissä, erilaisessa liiketoiminnassa niin, se on melkeen mahdotonta. Vaikkei nyt tämän kummallisemmasta yrityksestä ole kyse. Et se on ehkä suurin haaste johon ei ratkasua elikkä, tulosityksikkö jota mitataan euroilla, haluaa pitää kiinni hyvistä resursseistaan. Eikä päästä niitä toisten käyttöön... sitte kyllä pidetään kynsin hampain kiinni niistä omista. (HR, mies)

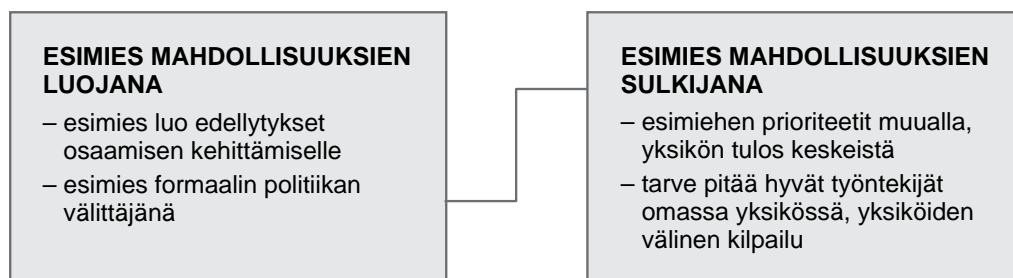
Esimiehen työ sisältää selvästi paradoksaalisia piirteitä: hänen pitäisi olla yhtä aikaa osaamisen kehittämisen tukija, mutta samalla

vastata yksikön tuloksesta, mikä puolestaan äärimmilleen vietyinä voi merkitä henkilöstön kehittämismahdollisuuksien rajaamista. Aiemmissa tutkimuksissa (Brandl ym. 2009) on havaittu, että HR-velvollisuudet ovat harvoim esimiesten työn prioriteettilistan kärjessä. Esimiehille langetettu vaatimus olla tuotava voi olla ristiriidassa henkilöstön kehittämisen kanssa, erityisesti jos tarkastellaan toimintaa lyhyellä aikaperspektiivillä. On kuitenkin esitetty, että tuloksekkaita ja tehokkaita johtajia ovat ne, joilla on kyky toimia usean eri moodin mukaan: tunnistaa paradoksaalisuus, ristiriidat ja kompleksisuus, ja toimia useassa eri rooleissa tilanteen edellyttämällä tavalla. (Denison ym. 1995; Raisch ym. 2009.)

Pohdintaa

Osaamisen kehittämisen jännitteet ja paradoksit

Viime vuosina henkilöstön osaamisen kehittämiseen on panostettu monella työpaikalla, sillä osaava henkilöstö nähdään yleisesti merkittävänä resurssina ja kilpailukyvyn lähteenä. Työpaikka voi kuitenkin olla jännitteinen konteksti osaamisen rakentumiselle, koska siellä risteävät erilaiset ideologiat, tarpeet ja intressit. Organisaatiotodellisuudessa osaamisen kehittäminen on myös kietoutunut eri tasoille: se on organisaatiotason retoriikkaa julkilausutuissa materiaaleissa, se saa eri muotoja työn käytännöissä, se kiinnittyy yksilöihin, yhteisöihin ja laajemmin organisaation käytäntöihin. Jos tarkastelu rajataan yhdelle tasolle, jää tutkimus helposti kauas todelli-



Kuvio 7. Jännite 7: Esimiehen rooli

suudesta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin osaamisen kehittämistä siinä kontekstissa, jossa se ilmenee, erottelematta näitä eri tasoa ja toisistaan. Tavoitteena oli kuvata tapaustutkimuksen pohjalta organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvää kommunikaatiota ja siihen liittyviä jännitteitä ja paradokseja, sitä millaisena osaamisen kehittämisen todellisuus hahmottui työn arjessa.

Keskittymällä yhteen yritykseen oli mahdollista peilata virallista retoriikkaa esimiesten, HR-henkilöstön ja toimihenkilöiden käytännön kokemuksiin ja tarkastella näin organisaatiotodellisuutta kommunikaationa. Artikkelissa tarkasteltiin osaamisen kehittämiseen liittyvää julkilausuttua, mutta myös implisiittistä kommunikaatiota ja sen johdonmukaisuutta.

Tutkimuksessa osoitettiin, että osaamisen kehittämiseen liittyvä kommunikaatio työorganisaatioissa on monin paikoin epäjohdonmukaista, siihen liittyy paradokseja, keskenään jännitteisiä intressejä, odotuksia ja ideologioita, kuten organisaatiotodellisuuteen yleensäkin (esim. King ym. 2010). Käytännöt ovat osin kaukana retoriikasta ja esitetyistä ideaaleista. Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja käytännöt voivat myös olla ristiriidassa muiden työhön liittyvien tavoitteiden ja toimintojen kanssa. Perustyön tekeminen, työn ja työprosessin organisointi rajaavat usein osaamisen kehittämiseksi suunniteltujen mahdollisuuksien käyttöä, aikapula ja kiire estävät esimerkiksi kursseille osallistumisen. Joskus taas työn hyvin tekeminen voi vaarantua, jos käyttää työaikaan oman osaamisen kehittämiseen, toisinaan koko työyksikön tulos saattaa olla uhattuna.

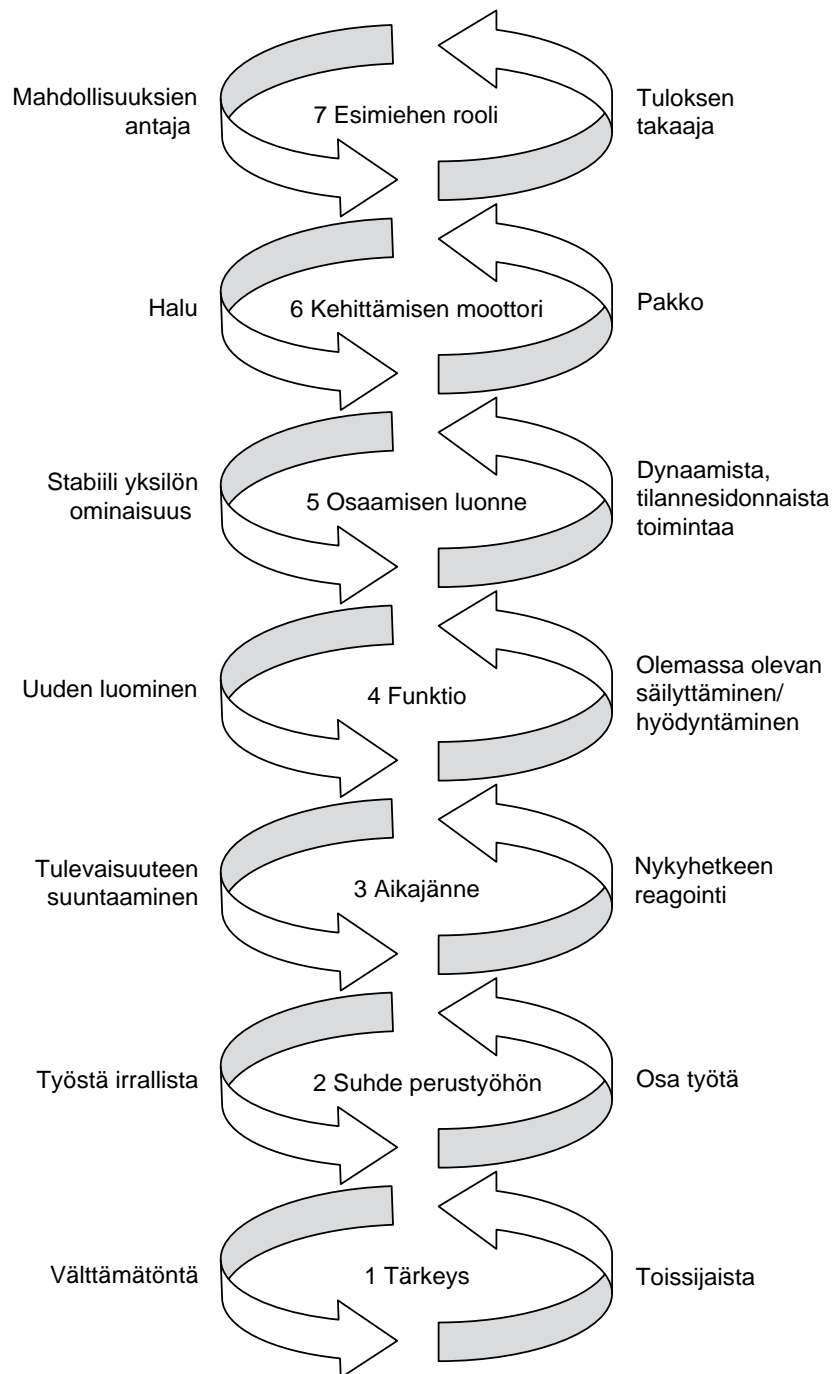
Vaikka osaamisen kehittäminen on välttämätöntä ja kuuluu työhön, se voi näyttäytyä toissijaisena ja työstä irrallisena. Osaamisen kehittäminen on usein periaatteessa tulevaisuusorientoitunutta, mutta samaan aikaan työn arkea leimaavat vaihtuvat projektit ja esimiehet, epäjatkuvuus ja tilannesidonnaisuus. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on kenties pyrkiä kohti uutta, mutta samalla säilyttää

vanha. Osaaminen työn arjessa voi näyttäytyä dynaamisena tekemisenä ja toimintana, mutta sitä seurataan ja arvioidaan usein stabiilina ominaisuutena. Yksilöiden henkilökohtaiset osaamisen kehittämiseen liittyvät halut, toiveet ja tarpeet näyttäytyvät monesti kehittämisen lähtökohtana. Ne voivat kuitenkin poiketa huomattavasti organisaation tarpeista, ja toisinaan saatetaan tarvita pakkoa ja kontrollia. Esimies tarjoaa mahdollisuudet työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, vai tarjoaako?

Tutkimuksessa paikannettiin seitsemän keskeistä osaamisen kehittämiseen kytkeytyvää paradokseja, ja avattiin niiden taustalla olevia jännitteitä (ks. kuvio 8). Paradoksit voidaan nähdä yleisinä osaamisen kehittämiseen liittyvinä hankauskohtina, joita yrityksissä tulisi avoimesti ja kriittisesti tarkastella ja pyrkiä löytämään tasapaino tässä jännitteiden kentässä. Paradoksien tarkastelu luo pohjan rakentaa uutta ja mahdollisesti myös purkaa vanhaa (Lewis 2000), mistä on hyvä edelleen luoda oman yrityksen toimintaan sopiva, koherentti tapa kehittää henkilöstön osaamista.

Jännitteiden ja paradoksien haltuunotto

Osaamisen kehittämiseen kietoutuu monia paradokseja ja jännitteitä, retoriikan ja käytäntöjen välillä on toisinaan varsin suuri kuilu. Puhe- ja muut organisatoriset käytännöt eivät aina ole yhteneväiset ja tasapainossa keskenään – koherenssi puuttuu (vrt. Järvensivu 2007). Tällä kommunikaation epäjohdonmukaisuudella voi olla kielteisiä seurauksia työntekijöille, se saattaa vaikeuttaa omaa toimintaa aiheuttaen ristiriitaisia tunteuksia ja syyllisyyttä. Ristiriitainen kommunikaatio voi osaltaan heikentää toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Jos esimerkiksi johdolle ja esimiehille osaamisen kehittämisen tavoitteet, päämäärät ja toimintatavat eivät ole selkeitä ja yksiselitteisiä, on todennäköistä, että esimiesten toiminta ei ole vaikuttavaa tällä osa-alueella. (Vrt. Bø 2006.) Paradoksit ja jännitteet myös laukaisevat



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen jännitteet

toisinaan negatiivisen kierteen (reinforcing cycles), jossa ristiriidat ja jännitteet syvenevät. Toimijoiden turhautuessa ja ahdistuessa ristiriitaisista viesteistä ja vaatimuksista, he saattavat toimia defensiivisesti ja asettua jännitteen toiseen ääripäähän, jolloin vastakkainasettelu voimistuu. (Lewis 2000.)

Jotta voitaisi välttyä paradoksien ja jännitteiden kielteisiltä seurauksilta, on jännittei-

den käsittely työorganisaatioissa ensiarvoisen tärkeää. Paradoksin – mutta myös retoriikan ja käytäntöjen välisen kuilun – tekeminen näkyväksi tarjoaa mahdollisuuden muutokseen (Lewis 2000). Koska organisaatiotodellisuus on näkemyksemme mukaan kompleksinen ja monitasoinen, kaikkia jännitteitä ei voi, eikä tarvitsekkaan poistaa, riittää kun ne tiedostetaan, otetaan haltuun ja hyväk-

sytään. Useissa aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että yhteiset, kokonaisvaltaiset tavoitteet, joissa jännitteet asettuvat laajempaan kontekstiin, auttavat toimijoita hyväksymään ja toisinaan myös ylittämään ne (Lewis 2000; ks. myös Gotsi ym. 2010). Paradoksinäkökulman vahvuus ei ole paradoksien ratkaisemisessa, vaan ennemminkin paradoksin käsittelemisen kautta voidaan oppia elämään niiden kanssa ja vapautua niiden tuomasta ahdistavuudesta (ks. Gotsi ym. 2010; Lewis 2000; Luscher ym. 2006).

Paradoksit ja jännitteet eivät siis ole joko-tai -kysymyksiä: harvoin on suotavaa tai edes mahdollista valita jännitteen yhtä ääripäätä ja hylätä toinen. Ennemmin tavoitteena on löytää sopiva suhde, tasapaino ääripäiden välillä. (Vrt. esim. Andriopoulos & Lewis 2009.) Jännitteiden ja paradoksien ymmärtäminen ei sinänsä ratkaise ongelmia, mutta voi avata uusia mahdollisuuksia. Toisinaan kompleksisuus ja jännitteisyys antavat tilaa strategisille valinnoille ja uusille näkökulmille (King ym. 2010), parhaassa tapauksessa paradoksit voi kääntää myönteiseksi voimavaraksi (Lewis 2000; Luscher ym. 2006).

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää, että työorganisaatioissa olisi hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä: Kuinka tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen on organisaatioissa, ja miten se ilmenee käytännössä? Nähdäänkö osaamisen kehittäminen osana työtä vai työstä irrallisena? Onko osaamisen kehittämiseksi varattu aikaa, mahdollistaako työn organisointi kehittämistyön, paljonko osaamisen kehittämiseksi tulisi varata aikaa? Missä määrin organisaatioissa panostetaan nykytilan hallintaan ja missä määrin tulevaisuuden ennakkointiin? Tarvitaanko uutta osaamista, mitä olemassa olevaa osaamista tulisi säilyttää? Miten huolehditaan teoriapohjaisen tiedon limittyminen käytännön työhön ja miten tuetaan laajapohjaisen käytännön osaamisen kehittymisestä? Miten suunnataan osaamisen kehittämistä toivottuun suuntaan huomioimalla samalla henkilöstön toiveet, tarpeet ja halut? Miten varmistetaan,

että osaamisen kehittämisen päämäärät läpäisevät organisaation eri tasot?

Tutkimuksen arviointia

Osaamisen kehittämistä on tutkittu pitkään eri tieteenalojen piirissä. Jokainen identifioitu paradokseista on suuri kokonaisuus, joiden sisältämien elementtien taustalta löytyy laajalti keskustelua, kirjallisuutta ja tutkimuksia eri aloilta, voidaan puhua jopa kokonaisista tutkimussuuntauksista. Esimerkiksi jännitettä uuden luominen vs. vanhan hyödyntäminen on pohdittu laajalti jo vuosia (esim. Crossan ym 1999). Artikkelissa esitetyt paradoksit ja niiden taustalla olevat vastakkaiset elementit eivät sinällään ole uusia. Uutta sen sijaan on niiden esittäminen kootusti, paradoksi-viitekehyksen kautta. Tutkimuksen vahvuutena onkin se, että siinä luodaan monipuolinen, laaja kokonaiskuva niistä osaamisen kehittämiseen liittyvistä jännitteistä ja paradokseista, joita kohdataan työpaikan arjessa. Paradoksi-viitekehys tarjosi ajattelun apuvälineitä siihen, mitä paradoksaalisuus tarkoittaa, mitä siitä voi seurata ja miten siihen kenties kannattaisi suhtautua. Näin tutkimus antaa aineksia käytännön kehittämistoiminnalle.

Kriittisessä osaamisen kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa on usein keskitytty paikantamaan työntekijöiden ja työnantajien intressien ja tarpeiden välisiä jännitteitä ja ristiriitaisuuksia. Tässä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti painotettu eroa sen suhteen, kuka tai mikä taho oli lausuman esittäjä tai tuottaja, vaan ennemminkin tarkasteltiin holistisesta näkökulmasta työorganisaatiotodellisuudessa esiintyviä jännitteitä ja paradokseja, ja tuotiin esiin erilaisia toimintoja, tilanteita, asioita ja tasoja, joihin osaamisen kehittäminen kietoutuu. Kaikkiaan osaamisen kehittämisestä on kirjoitettu kansallisilla, mutta myös kansainvälisillä foorumeilla vähän kriittisestä näkökulmasta, erilaisia ristiriitojen esiin tuoden, joten tutkimuksella lienee paikkansa.

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen voivat näyttäytyä erilaisina eri aloilla ja erilaisissa töissä. Tämä tutkimus paikantui miesvaltaiseen rakennusalaan toimivaan yksityisen sektorin työpaikkaan ja kohdistui toimihenkilöammateissa toimiviin, mikä varmasti heijastui tutkimuksen tuloksiin. Tulokset eivät ole sellaisenaan suoraan siirrettävissä kaikkiin työorganisaatioihin. Perinteisesti rakennusala on työkuultuuriltaan varsin perinteinen miesala, eikä määrätietoinen itsensä kehittäminen varsinkaan formaalin koulutuksen kautta ole ollut työssä keskeisellä sijalla. Tältä osin jännite käytännön osaamisen ja teoriapohjaisen tiedon välillä saattoi korostua enemmän kuin yksityisen sektorin työpaikoilla keskimäärin. Toisaalta koska haastateltavat edustivat toimihenkilöitä, oli heillä suhteessa rakennusalaan yleensä verraten korkea koulutustausta, ja näin he todennäköisesti olivat myös keskimääräistä koulutusmyönteisempiä (Silvennoinen 2002). Samoin tutkitun työorganisaation sijoittuminen yksityiselle sektorille vaikutti tutkimuksen tuloksiin. Julkisen sektorin organisaatiot toimivat monelta osin erilaisen logiikan pohjalta kuin yksityiset.

Tutkitulla työpaikalla työ oli usein projektiluonteista, mikä heijastui selkeästi osaamisen kehittämisen jännitteisiin. Tässä kontekstissa esimiehet ja projektipäälliköt eivät ole välttämättä kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä, vaan heidän prioriteettinsa rakentuvat usein sen hetkisen projektin onnistuneen läpivientiin. Projektityössä korostuvat tietyt jännitteet, kuten esimiehen rooli ja aikajänne, enemmän kuin monissa muissa töissä. Kaikkiaan tutkimustulosten sovellettavuus ja siirrettävyys myös muihin kuin tutkittuun kontekstiin jää viime kädessä lukijan arvioitavaksi.

Kohti parempaa toimintaa

Vaikka osaamisen kehittämisen lähtökohtana yrityksessä olisi organisaation tarpeet ja strategia, täytyy sen olla yhteensopiva toisaalta henkilöstön tarpeisiin, mutta myös työn reali-

teetteihin, työn organisointiin ja työprosessiin (vrt. Kinnie ym. 2005). Heterogeenisessä organisaatiossa yksi ja sama osaamisen kehittämisen sabluuna ei välttämättä ole sovitettavissa organisaation kaikkiin yksiköihin ja kaikille työntekijöille. Organisaatiokonteksti luo osaltaan raamit henkilöstöresurssien johtamisen käytäntöjen toteutumiseksi. (Ks. myös Truss 2001.) Vähämäen (2008, 11) tapaan katsomme, ettei ole löydettävissä yhtä parasta, kaikkiin organisaatioihin sovellettavissa olevaa ”hyvää osaamisen kehittämisen järjestelmää ja käytäntöä”, vaan oleellisempaa on rakentaa työn arkeen sopivia, rakenteeltaan johdonmukaisia ja keskenään ainakin jossain määrin so-pusoinnussa olevia osaamisen kehittämisen tapoja (ks. Becker & Gerhart 1996).

Osaamisen kehittämisessä on yleensä läsnä vanhoihin toimintamalleihin liittyviä käytäntöjä sekä uusia tavoitteita ja toimintatapoja. Aina vanha ja uusi eivät nivoudu sulavasti toisiinsa, vaan voi syntyä jännitteitä ja paradokseja. Ristiriidat, jännitteet ja paradoksit ovat osa organisaatiotodellisuutta ja osaamisen kehittämistä. Osa niistä on ilmeisiä, näkyviä, osa jää pinnan alle havaitsemattomiin. Osa jännitteistä on laukaistavissa, osa taas on pysyviä. Paradoksien ääripäät ovat jossain määrin erillisiä, mutta silti toisiinsa ki-toutuneita. Ristiriitaisuudestaan huolimatta ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä, näkökulmia laajentavina. Kun osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi hyväksytään jännitteiden ja jopa paradoksien olemassaolo, ei tavoitteena ole pyrkiä täydellisyyteen vaan kohti parempaa toimintaa.

* * *

Kiitämme Työsuojelurahastoa (hanke 109 146) saamastamme tuesta, tutkimukseen osallistuneita yrityksiä sekä haastatteluihin osallistuneita.

Viite

- 1 Haastatteluaineiston keruun toteutti hankkeen tutkimusryhmä: Mari Kupiainen, Marja Känsälä, Minna Toivanen, Mervi Hasu ja Anne Kovalainen.

Kirjallisuus

- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009) Exploitation-exploration tension and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20 (4), 696–717.
- Antonacopoulou, E. & Chiva, R. (2007) The social complexity of organizational learning: The dynamics of learning and organizing. *Management Learning* 38 (3), 277–295.
- Boreham, N., Samurcay, R. & Fischer, M. (toim.) (2002) *Work Process Knowledge*. London and New York: Routledge.
- Brandl, J., Madsen, M.T. & Madsen, H. (2009) The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal* 19 (2), 194–210.
- Bø, I. (2006) Working life and family life. Ambiguous communication at work. *Community, Work and Family* 9 (2), 123–141.
- Cabrera, Á. & Cabrera, E.F. (2002) Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies* 23 (5), 687–710.
- Clarke, N. (2006) Why HR policies fail to support workplace learning: the complexities of policy implementation in healthcare. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 190–206.
- Contu, A., Grey, C. & Örtenblad, A. (2003) Against learning. *Human Relations* 56 (8), 931–952.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24 (3), 522–537.
- Denison, D.D., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995) Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science* 6 (5), 524–540.
- Denrell, J. & March, J.G. (2001) Adaptation as information restriction: The hot stove effect. *Organization Science* 12 (5), 523–538.
- Fang, C., Lee, J. & Schilling, M.A. (2010) Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science* 21 (3), 625–642.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M.W. & Ingram, A.E. (2010) Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations* 63 (6), 781–805.
- Green, F. (2006) *Demanding Work. The paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Oxfordshire: Princeton University Press.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49 (4), 693–706.
- Hargadon, A. & Fanelli, A. (2002) Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science* 13 (3), 290–302.
- Holmberg, R. (2000) Organizational learning and participation: Some critical reflections from a relational perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (2), 177–188.
- James, P. & Wood, G. (2009) Introduction – Institutions, Regulation, and Practice: Traditions and Modes of Understanding. Teoksessa G. Wood & P. James (toim.) *Institutions, Production, and Working Life*. Oxford: Oxford University Press, 1–9.
- Järvensivu, A. (2006) Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Järvensivu, A. (2006b) Koulutus työpaikalla: legitimoitua vai luovaa toimintaa? Työpolittinen tutkimus 295. Helsinki: Työministeriö.
- Järvensivu, A. (2007) Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaustutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin. *Työelämän tutkimus*, 1 (5), 12–23.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2008) Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaalton harjalla. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järvensivu & S. Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 17–45.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2008b) Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus* 28 (1), 25–34.
- King, B.G., Felin, T. & Whetten, D.A. (2010) Finding the organization in organizational theory: A Meta-Theory of the organization as a social actor. *Organization Science* 21 (1), 290–305.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart J. (2005) Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one

- size does not fit all. *Human Resource Management Journal* 15 (4), 9–29.
- Koski, P. (2007) Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Lehto, A-M. (2007) Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 93–105.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leppänen, A. & Teperi, A-M. (1996) Paperinvalmistusorganisaatiot esimiesten näkökulmasta tiimityöhön pyrittäessä. *Työ ja ihminen* 10 (4), 265–282.
- Lewis, M.W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25 (4), 760–776.
- Lewis, M.W. & Kelemen, M.L. (2002) Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relations* 55 (2), 251–275.
- Luscher, L.S., Lewis, M. & Ingram, A. (2006) The social construction of organizational paradoxes. *Journal of Organizational Change Management* 19 (4), 491–502.
- Mueller, F. (1996) Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies* 33 (6), 757–785.
- Orlikowski, W.J. (2002) Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 13 (3), 249–273.
- Payne, G. & Williams, M. (2005) Generalization in Qualitative Research. *Sociology* 39 (2), 295–314.
- Poikela, E. & Järvinen, A. (2007) Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 178–197.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17 (1), 3–20.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M.L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science* 20 (4), 685–695.
- Ruona, W.E.A. & Gibson, S.K. (2004) The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD. *Human Resource Management* 43 (1), 49–66.
- Saru, E. (2006) Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen. Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yri-tysten tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus* 4 (2), 97–108.
- Sayer, A. (2009) Organizational life: The good, the bad, and the instrumental. Teoksessa G. Wood & P. James (toim.) *Institutions, Production, and Working Life*. Oxford: Oxford University Press, 203–216.
- Silvennoinen, H. (2002) Koulutus marginalisaation hallintana. Helsinki: Gaudeamus.
- Taylor, A. & Helfat, C.E. (2009) Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science* 20 (4), 718–739.
- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos.
- Truss, C. (1999) Human resource management: gendered terrain? *The International Journal of Human Resource Management* 10 (2), 180–200.
- Truss, C. (2001) Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies* 38 (8), 1121–1149.
- Vähämäki, M. (2008) Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, sarja A–2.
- Vähämäki, M., Lehesvirta, T. & Lähteenmäki, S. (2006) Kuuntelu, kohtaaminen ja konfrontaatio organisaation oppimisessa. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Helsinki: Työpoliittinen tutkimus 309, 134–156.