

LAPPEENRANNAN–LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Jonna Kauppinen

**ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMAN KASVATTAMINEN CHAPTEREIDEN
AVULLA KETTERÄSSÄ TOIMINTAMALLISSA**
Case OP Yrityspankki Oyj

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala
Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Jonna Kauppinen

Organisaation osaamispääoman kasvattaminen chaptereiden avulla ketterässä toimintamallissa, Case OP Yrityspankki Oyj

Pro gradu -tutkielma 2021

82 sivua, 10 kuvaa, 3 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Professori Aino Kianto

Avainsanat: osaamispääoma, organisaation osaaminen, oppiminen, ketteryys, ketterä toimintamalli, chapter, chapter lead.

Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin organisaation osaamista ja oppimista sekä organisaation osaamispääoman kasvattamista ketterässä toimintamallissa chaptereiden avulla. Tutkimus toteutettiin OP Yrityspankki Oyj:ssä, jossa on siirrytty agile enterprise -malliin pohjautuvaan ketterään toimintamalliin vain pari vuotta aiemmin.

Organisaatioiden kilpailukyky perustuu nykypäivänä sen henkilöstön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Osaavat työntekijät muodostava suurimman osan organisaation osaamispääomasta omien tietojensa, taitojensa sekä kokemustensa kautta. Organisaatioissa tietoa on organisaatiossa itsessään, tiimissä sekä yksilöissä ja sen hyödyntäminen ja jakaminen on avain osaamispääoman kasvuun. Osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään, joista tässä tutkimuksessa käsiteltiin kahta; inhimillistä pääomaa ja suhdettä pääomaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin tietoa ja sen luomista, jakamista ja hyödyntämistä niin yksilön, tiimin kuin organisaation näkökulmasta. Oman osansa tutkimuksen viitekehukseen toi ketterä toimintamalli, jossa kohdeorganisaatio toimii ja siellä nimenomaisesti chapterit ja chapter leadit. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin kohdeorganisaatiossa toimivilta chapter leadeilta.

Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat ja edesauttavat osaamispääoman kasvuun chapter-mallissa. Suhdepääoman osista etenkin luottamuksen rakentaminen sekä psykologisen turvallisuuden tunne korostuivat osaamisen jakamisen ja oppimisen osalta sekä teorian että empiirisen tutkimuksen valossa. Inhimillinen pääoma, tieto ja taidot sekä yksilöiden osaaminen ja sen siirtäminen tiimille ja edelleen organisaatiolle opiksi, pystyttiin myös osoittamaan toteen tutkimuksen avulla.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Jonna Kauppinen

Increasing an organization's intellectual capital through chapters in an agile operating model, Case of OP Corporate Bank Plc.

Master's thesis
2021

82 pages, 10 figures, 3 tables and 2 appendices
Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Professor Aino Kianto

Keywords: intellectual capital, organizational competence, learning, agile, agile operating model, chapter, chapter lead.

In this master's thesis researched organizational learning and competence and how to increase organizations intellectual capital in an agile operating model with the help of chapters. The study was conducted in OP Corporate Bank Plc., which has been recently adopted agile operating model based on the agile enterprise model.

Today the competitiveness of an organization is based on the competence of its personnel and the development of competence. Skilled employees represent most of organization's intellectual capital through their knowledge, skills and experience. Knowledge is embedded in the organization itself, in teams and in individuals. The preconditions for the growth of intellectual capital are the utilization and sharing of information.

Intellectual capital can be divided into three components, and two were referred in this study; human capital and social capital. In addition, the theoretical part of the study consisted with knowledge and its creation, sharing and utilization from the perspective of the individual, the team and the organization. The agile operating model in which the focus organization operates and specifically the chapters and chapter leads were part of the research framework. The empirical part of the study has been implemented as a qualitative case study and the data was collected through semi-structured interviews.

The empirical research confirmed to find factors that influence and contribute to the growth of intellectual capital in the chapter model. Among the components of social capital, building trust and a sense of psychological security were emphasized in terms of knowledge sharing and learning, both in terms of theory and empirical research. Human capital, knowledge and skills of individuals as well as the knowledge transfer to the team and further to the organization, were also demonstrated through research.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
2	Organisaation osaaminen ja tieto	8
2.1	Mitä osaaminen on?	8
2.1.1	Suhdepääoma ja luottamus	10
2.1.2	Psykologinen turvallisuus osana luottamusta	13
2.2	Inhimillinen pääoma ja organisaation tieto	14
2.2.1	Hiljainen tieto ja näkyvä tieto	15
2.2.2	Organisationaalinen tieto	17
2.2.3	Organisaation tiedonluonti.....	18
3	Organisaation oppiminen	20
3.1	Oppiminen organisaatiossa	22
3.2	Tiimioppiminen.....	26
3.3	Yksilöoppiminen.....	28
4	Organisaation osaamispääoman kasvattaminen ketterässä toimintamallissa	31
5	Tutkimusasetelma, menetelmävalinnat ja aineisto	36
5.1	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	36
5.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	37
5.3	Tutkimuksen aineisto ja sen kerääminen	39
5.4	Aineiston analysointi.....	41

5.5	Tutkimuksen luotettavuus	43
6	Tutkimuksen tulokset.....	46
6.1	Kuinka opitaan, tiedon ja osaamisen jakaminen, hiljainen tieto chapter-mallissa	46
6.1.1	Miten organisaatio oppii?	47
6.1.2	Tiedon ja osaamisen jakaminen chapter-mallissa.....	51
6.2	Tavat ja keinot, joilla osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapter-mallissa.....	56
7	Johtopäätökset.....	65
7.1	Mistä organisaation osaaminen syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?	65
7.2	Miten organisaatio oppii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?	66
7.3	Miten organisaation osaamista tuetaan kohdeorganisaatiossa chaptereiden kautta? 68	
7.4	Kuinka organisaation osaamispääomaa voidaan kasvattaa chaptereiden avulla? .	69
7.5	Tutkimuksen kontribuutio tieteelle	70
7.6	Suosituksiset ja tutkimuksen rajoitukset.....	73
7.7	Jatkotutkimusehdotukset.....	74
8	Yhteenveto	75
9	Lähteet	78

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukutsu

Liite 2: Tutkimuksen haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3. Osaamispääoman arvo

Kuvio 4. Tiedon rakenne

Kuvio 5. Yksilön ja organisaation tietomuodot

Kuvio 6. Organisatorisen oppimisen malli

Kuvio 7. Tiimin oppimisen malli

Kuvio 8. Ketterän toimintatavan ominaispiirteet

Kuvio 9. Chapter-rakenne

Kuvio 10. Tutkimuksen tulokset

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Taulukko 2. Haastateltavien chaptereiden taustatiedot

Taulukko 3. Teemoittelu

1 JOHDANTO

“Oppiminen on tänään kaikkein tärkein kilpailukykytekijä.”

- Ojala Leenamajja, 2018

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on tarkoitus tutkia organisaation osaamista ja oppimista sekä organisaation osaamis pääoman kasvattamista ketterässä toimintamallissa chapterien avulla. Tavoitteena on tutkia niitä menetelmiä, joilla organisaatio voi kasvattaa osaamis pääomaansa chapterien kautta ja kuinka tätä voidaan organisaatiossa hyödyntää. Työssä on tarkoitus tarkastella osaamiseen liittyviä tekijöitä yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta, osana chapter-toimintaa.

OECD:n (2020) mukaan suomalaisilla työpaikoilla tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen kilpailukykyyn säilyttämiseksi jo tapahtuneiden ja tulevien muutosten keskellä. Jatkuva oppiminen sekä kokonaisvaltaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen on tärkeää työuran aikana, ja organisaatioiden tulisikin pohtia jatkuvaan oppimiseen liittyvää strategiaansa, ja sitä, miten se toteutuu jokapäiväisessä työympäristössä. (OECD, 2020.) Organisaatiossa tulisikin pyrkiä avoimuuteen vuorovaikutussuhteissa ja oppimiseen palautteen saamisen ja antamisen kautta. Kokeilemisen ja mahdollisten virheidenkin kautta tapahtuu oppimista, ja vaikeivat kokeilut johtaisikaan onnistumisiin, ne tarjoavat silti mahdollisuuden oppimiseen. (OP.Media, 2019.)

Organisaatioissa eletään muutoksen aikoja, ja näin on käynyt myös OP Ryhmässä, jossa on uudistettu johtamista ja kehittämisen mallia kohti itseohjautuvuutta ja ketterää tapaa, joka pohjautuu pitkälti Enterprise Agile -malliin. Muutoksen tavoitteena on parantaa niin työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta kuin toiminnan tehokkuutta ja vastata toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen sekä finanssialalla edelleen lisääntyvän ja tiukentuvan sääntelyn uusiin vaatimuksiin. Toimintamallista käytetään nimeä ketterä (engl. agile), ja sen pohjana ovat tiimit, joissa osaaminen, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat ja tiedonkulkua parannetaan entisestään. Pyrkimyksenä on itseohjautuva ja joustava organisaatio, jossa vastuut ovat selkeät ja päätöksentekotasoa vähemmän. Näin mahdollisuus reagoida asiakkaiden odotuksiin on nopeaa ja innovatiivisempaa. (OP, 2021.)

Ketteryys ja ketteränä oleminen on ajattelutapa, joka syntyy joustavuuden ja sopeutumiskyvyn kautta. On opittava uutta jatkuvasti, jolloin perinteinen koulutus ei

yksistään riitä. Menestys on kiinni yksilöistä, ihmisistä, ja heidän taidoistaan ja kyvyistään oppia uutta. (Ojala, 2018, 7–8; 25.)

Organisaatio oppii kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation tasolla. Yksilön oppiminen on silti kaiken lähtökohtana vaikkei se itsessään yrityksen toimintaan vaikutakaan kuin pienesti ja näin ollen tarvitaankin suurempia määriä ihmisiä oppimaan, jotta ajattelu ja toimiminen uudistuisivat. Tätä kutsutaan ryhmäoppimisen tasoksi. (Viitala, 2014.) Kun organisaation yksilön tiedot ja taidot kytkeytyvät organisaation toimintaan, tapahtuu organisatorista oppimista (engl. organizational learning). Organisatorisen oppimisen alueella oppiminen on tavoiteltavaa ja mahdollisuus selvitä koventuvassa kilpailussa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 91.) Organisaation oppimisprosessiin kuuluvat esimerkiksi tiedon hankkiminen, tiedon levittäminen ja tiedon tulkinta. Organisaation oppimisen kannalta on tärkeintä, että organisaatio kykenee oppimaan toiminnastaan palautteen avulla. (Lönnqvist et al., 2005, 92.)

Tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle tärkeää tietoa chapterien vaikutuksesta organisaation osaamispääoman muodostumisessa. Toimivatko chapterit kuten pitäisi ja kuten niiden odotetaan toimivan? Oppivatko tiimit ja organisaatio chapterien kautta? Uusi ketterä toimintatapa on ollut käytössä kohdeorganisaatioissa reilun vuoden ja tässä vaiheessa on hyvä nähdä mihin suuntaan toimintaa tulisi viedä, mikäli havaitaan puutteita tai heikkouksia toiminnassa. Osaamispääoma liittyy organisaatioiden kykyyn tehdä hyvää tulosta sekä tulevaisuudessa että nykyhetkessä, sen voidaankin sanoa olevan keskeisessä asemassa yrityksen menestymisen ja kehittymisen kannalta. Sen tehokas hyödyntäminen voi vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. (Lönnqvist et al., 2005, 94.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka organisaatio voi kasvattaa osaamispääomaansa ja organisaation oppimista chapterien kautta. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat yhä tärkeämpiä prosesseja muuttuvassa toimintaympäristössä

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Kuinka organisaation osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapterien kautta?

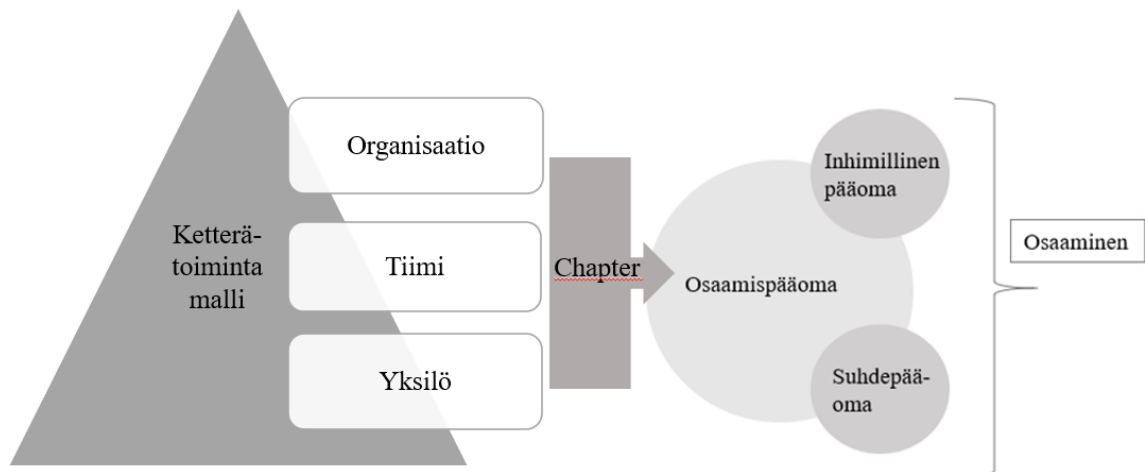
Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat kolme alakysymystä:

- Mistä organisaation osaaminen syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- Miten organisaatio oppii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- Miten organisaation osaamista tuetaan OP Yrityspankissa chapterien kautta?

Tässä tutkimuksessa osaamispääoman kasvattaminen perustuu organisaation osaamiseen ja siihen, miten organisaatio oppii ja kuinka chapterien avulla tätä osaamispääomaa voidaan kasvattaa edellisten teorioiden valossa. Päätutkimuskysymykseen vastataan sekä kirjallisuuden että tutkimuksen kautta samoin kuin toiseen alatutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen haetaan vastauksia aiemmasta kirjallisuudesta ja viimeiseen alatutkimuskysymykseen tutkimuksen kautta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena kohdeorganisaatiossa OP Yrityspankki Oyj:ssä.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman aihepiirit, organisaation osaaminen, osaamispääoman kasvattaminen ja organisaation oppiminen, ovat kaikki tahoillaan laajoja ja paljon tutkittuja osa-alueita. Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana alkanut muutos työelämässä on pakottanut huomioimaan kuinka tärkeitä organisaation osaaminen ja oppiminen ovat nyky maailmassa. Tiedeyhteisö on reagoinut tähän tarpeeseen ja suuret määrät artikkeleita sekä tutkimuksia onkin julkaistu kaikista em. aiheista. Monilla aloilla koetaan myös epävarmuutta erityisesti nopeasti lisääntyvän digitalisaation myötä. Tällöin tärkeäksi muodostuu kyky selvittää muutoksesta nopeasti ja ketterästi, osaamista hyödyntäen. (Ojala, 2018, 23.) Ketterään oppimiseen onkin alettu kiinnittämään huomioita vasta 2000-luvun puolella ja tieteellistä tutkimusta aiheesta löytyy edelleen vähän. Enemminkin ketterään toimintamalliin liittyvät tutkimukset käsittelevät itse ketterää muutosta ja siihen siirtymistä, siitä saatuja tuloksia ja kokemuksia, mutta osaamiseen liittyvät seikat ketterässä toimintamallissa ovat jääneet pienemmälle huomiolle. Kuviossa 1 on esitetty työn teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen keskeiset käsitteet kumpuavat teoreettisesta viitekehystä ja ne ovat osaamispääoma, organisaation osaaminen, organisaation oppiminen, agile- eli ketterä toimintamalli sekä chapter ja chapter lead. Seuraavaksi edellä mainitut käsitteet määritellään lyhyesti

Osaamispääoma

Osaamispääoma on yksi termeistä, joilla viitataan aineettomiin resursseihin (engl. intangible resources), jotka muodostuvat ei-fyysistä ja näkymättömistä eristä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation toimintatapoihin ja resursseihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomaan pääomaan viitataan osaamispääoman lisäksi myös termeillä älyllinen pääoma (engl. intellectual capital) ja tietopääoma (engl. knowledge assets). (Lönnqvist et al. 2005, 11–12.) Osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään: suhde- tai sosiaaliseen pääomaan (engl. social capital), inhimilliseen pääomaan (engl. human capital) ja rakennepääomaan (engl. structural capital). Inhimilliseen pääomaan kuuluvat työntekijöiden osaaminen, tiedot ja taidot, suhdepääomaan organisaation sidosryhmäsuhteet ja yhteistyön tavat sekä luottamus ja rakennepääomaan näkyvissä oleva tieto mm. järjestelmissä, ohjeissa ja prosesseissa. (Viitala, 2014.)

Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on koko organisaation ja sen jäsenten välinen yhteinen näkemys ja toimintatapa muuntaa yksilöillä olevaa tietoa ja taitoa koko organisaation tarpeisiin. Tämä tapahtuu jakamalla, yhdistämällä ja edelleen kehittämällä tietoa ja osaamista. (Ojala, 2008,

53.) Onkin tärkeää huomata, että kaikki osaaminen lähtee yksilöistä, ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää kehittää yksilöillä olevaa osaamista ja tietoa (Grant, 1996, 120).

Organisaation oppiminen

Huber (1991, 89) määrittelee organisaation oppimisen käyttäytymisnäkökulmasta, jonka mukaan organisaatio oppii, mikäli sen käyttäytyminen muuttuu sen tiedon prosessoinnin myötä. Määritelmä koskee oppimista yksilötasolta organisaatiotasolle. Organisaatio voi oppia, kun yksilö tai tiimi saa tietoa, jota se pitää mahdollisesti hyödyllisenä organisaatiolle. (Huber, 1991, 89–90.) Muutoksen voidaankin katsoa olevan organisaation oppimisen ydin. Muutoksia tapahtuu organisaatiolla olevassa tiedossa ja kun organisaatio kokee uusia asioita. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1124.) Organisaatio oppii, kun siellä esiintyy erilaisia tulkintoja sekä käyttäytymistä/tekemistä ja kun näistä tulkinnoista ja käyttäytymisestä kehitetään useamman tahon toimesta yhtenäinen uusi käsitys tai tapa toimia. (Huber 1991, 89, 90.) Ainoastaan yksilön oppiminen ei riitä vaikuttamaan organisaatioon tarpeeksi, vaan tarvitaan ryhmäoppimista, jonka myötä yksilöt alkavat ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Viitala, 2014.)

Agile-toimintamalli

Agile-toimintamallissa eli suomeksi ketterässä toimintamallissa organisoidutaan usein tietyllä tavalla heimoihin, tiimeihin ja chaptereihin. Heimo sisältää useita tiimejä, jotka työskentelevät matriisissa ja koostuu useista eri osaajista, puhutaan moniosaajatiimistä. Heimot keskittyvät usein tehtävänsä mukaisesti esimerkiksi vähittäispankkipalveluihin, vahinkovakuutuksiin tai yrityspankkipalveluihin. Tiimit keskittyvät osaamisensa ja/tai tehtävänsä mukaisesti. Chaptereissa on jäseniä eri tiimeistä ja niiden tehtävänä on kehittää osaamista, jakaa tietoa ja kommunikoida yli tiimirajojen. (Barton, Carey & Charan, 2018.) Chapterille ei löydy selkeää ja yhdenmukaista suomennosta. Ojala (2018, 225) kutsuu erilaisia ryhmiä, joissa olemassa olevaa osaamista jaetaan ja kehitetään, osaajayhteisöksi. Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin käsitteitä chapter ja chapter lead chapterin valmentajasta tai vastuuhenkilöstä.

Ketterässä organisaatiossa keskiössä ovat yksilöt ja organisaation perusyksikkönä tiimit. Moniosaajatiimissä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan hyödyntää monenlaista osaamista ja näin saavuttaa enemmän kuin vain yhden yksilön osaamisella. Tavoitteena on

usein itsensä johtaminen, jonka myötä tiimit, heimot ja yksilöt voivat reagoida nopeasti erilaisiin tarpeisiin. (Ojala, 2018, 130–131; 135–136.)

Chapter ja chapter lead

Tiedon ja osaamisen jakamiseen tarvitaan toimintatapoja sekä rakenteita, jotka mahdollistavat sekä edistävät jakamista (Ojala, 2018, 217–218). Tässä avuksi tulevat chapterit sekä chapter leadit.

Usein chaptereihin kuuluvat tekevät ns. hybridi-roolia, oman työnkuvansa lisäksi myös chapter-toimintaa. Chapter lead toimii oman chapterinsa eli osaamisalueensa valmentajana chapterilaisille ja huolehtii tiettyjen rituaalien toteutumisesta chapterissaan. (Barton et al. 2018.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoite, teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsitellään aiempaa tutkimuskirjallisuutta osaamis- ja oppimisalueesta, oppimisesta sekä ketterästä toimintamallista. Luvussa kaksi keskitytään organisaation osaamiseen ja tietoon ja syvennytään siihen, mitä osaaminen ja tieto on suhdetta omaan sekä inhimillisen pääoman näkökulmista sekä organisaation tiedonluontiin. Kolmannessa luvussa käsitellään organisaation oppimista sekä organisaation oppimisprosesseja, ja oppiminen jaetaan kolmeen osaan: organisaation oppimiseen, tiimin oppimiseen sekä yksilön oppimiseen. Ensimmäisenä tutustutaan teoriaan organisaation oppimisesta sekä oppivasta organisaatiosta. Tämän jälkeen käsitellään organisaation oppimista, tiimin oppimista ja viimeisenä yksilön oppimista osana organisaation oppimista. Neljännessä luvussa käsitellään osaamisen ja oppimisen välistä suhdetta ketterässä toimintamallissa.

Viidennessä luvussa tutustutaan tämän tutkimuksen tutkimusmetodeihin, kohdeorganisaatioon sekä aineiston keruuseen ja analysointiin. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa paneudutaan tutkimustuloksiin ja tutkimustulosten jälkeen luvussa seitsemän, muodostetaan johtopäätökset, tutkimuksen

rajaukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa kahdeksan tehdään tutkimukselle yhteenveto. Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuviossa 2.

Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksen tausta ja tavoite, teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet, tutkimuksen rakenne
Organisaation osaaminen ja tieto	<ul style="list-style-type: none"> Mitä osaaminen on, inhimillinen pääoma, suhdepääoma, luottamus, organisaation tieto, hiljainen ja näkyvä tieto, organisatorinen tieto, organisaation tiedonluonti
Organisaation oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> Oppiminen organisaatiossa, oppiva organisaatio, tiimin oppiminen, yksilöoppiminen
Osaamispääoma ketterässä-toimintamallissa	<ul style="list-style-type: none"> Ketterä-toimintamalli, osaaminen ja osaamispääoma ketterässä-toimintamallissa
Tutkimusmenetelmät	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimusstrategia, menetelmävalinnat ja aineisto, tutkimuksen kohdeorganisaatio, aineiston keruu, aineiston analysointi, tutkimuksen luotettavuus
Tulokset	<ul style="list-style-type: none"> Miten organisaatio oppii, tiedon ja osaaminen jakaminen chapter-mallissa, tavat ja keinot joilla osaamispääomaa voidaan kasvattaa
Johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuskysymyksiin vastaaminen, käytännön anti, rajaukset, jatkotutkimusideat
Yhteenveto	<ul style="list-style-type: none"> Yhteenveto tutkimuksesta

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

2 ORGANISAATION OSAAMINEN JA TIETO

Tässä luvussa käsitellään yhtä teoreettisen viitekehyksen osa-aluetta, organisaation osaamista ja osaamispääomaa sekä tietoa. Osaamispääoman osalta keskitytään suhdempääomaan luottamuksen näkökannalta, joka mahdollistaa ja lisää tiedon sekä osaamisen jakamista, että inhimilliseen pääomaan tiedon näkökulmasta. Osaamispääomaan voidaan katsoa kuuluvan edellisten lisäksi myös kolmas osa-alue, rakennepääoma, joka rajataan tästä tutkimuksesta pois.

2.1 Mitä osaaminen on?

Osaamispääoma on yksi organisaation tärkeimpiä strategisia resursseja. Yhä enenevässä määrin organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa työntekijät, heidän kyvykkyytensä ja tietämyksensä ovat organisaation tärkein pääoman lähde. Myös tietointensiivinen työ on lisääntynyt ja sen myötä osaamispääoman merkitys on korostunut. Osaamispääoma vaikuttaa myös yrityksen strategiaan ja sen kilpailukykyyn. (Grant, 1996, Lönnqvist et al. 2005, 60–63.)

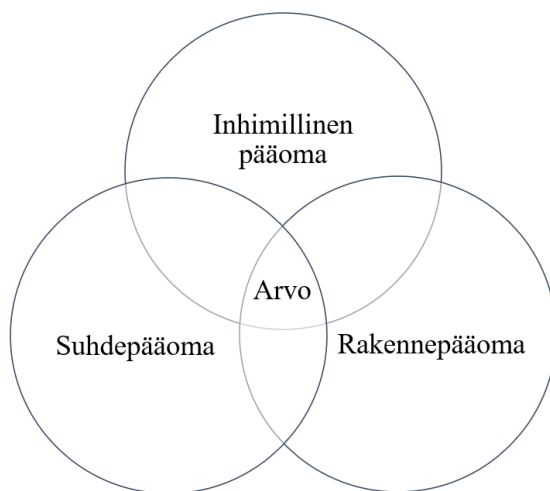
Osaamispääomasta, tai aineettomasta pääomasta, on alettu puhua enenevässä määrin 1980-luvun keskivaiheilla. Sitä alettiin mitata ja raportoida 1990-luvun alkupuolella ja 1990-luvun puolessa välissä julkaistiin Edvinssonin ja Malonin Skandia-raportti osaamispääomasta. Skandia-mallissa osaamispääoman jako tapahtuu älylliseen ja taloudelliseen pääomaan, ajatteleviin ja ei-ajatteleviin resursseihin. Älyllinen pääoma jakautuu edelleen inhimilliseen pääomaan (tiedot ja taidot, osaaminen, henkilöominaisuudet: motivointi ja innovointi, myös jaetut pehmeät asiat kuten organisaation arvot, kulttuuri ja johtamiskäytäntö) ja rakenteelliseen pääomaan. Rakenteellinen pääoma jaetaan asiakaspääomaan (asiakassuhteiden kesto, asiakkaiden uskollisuus) ja organisaationaaliseen pääomaan. Organisaationaalinen pääoma jaetaan edelleen innovaatiopääomaan (immateriaalioikeudet, tuotemerkit) ja prosessipääomaan (liiketoimintaprosessit ja käytetty tekniikka). (Lönnqvist et al. 2005, 18–24.) 1990-luvun lopulla ilmestyi useita artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta, mm. ruotsalaisen Karl-Erik Sveibyn näkemys, jossa osaamispääoman muodostavat kolme osa-aluetta: ulkoinen rakenne (suhteet asiakkaiden kanssa, kilpailijasuhteet, yhteiskuntasuhteet, imago, brändi), sisäinen rakenne (patentit, käsitteet, hallinto, organisaatiokulttuuri) ja työntekijöiden pätevyys (kyky toimia eril. tilanteissa, koulutus, kokemus, osaaminen). Sveibyn-mallissa on hyvin samanlainen lähtökohta kuin Skandia-

mallissa. Henkilöstö toimii lähteenä, ihmiset luovat sisäisen ja ulkoisen rakenteen organisaatiolle ja lisäksi ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät suhteet ovat molemmissa selkeästi esillä. (Lönngqvist et al. 2005, 18–26.) Otalan määritelmä osaamispääomalle on hyvin samankaltainen kuin Skandia-mallissa ja Sveibyn mallissa. Otala hyödyntää määrittelyssään Meritum-työryhmän käsitystä osaamispääomasta, jonka mukaan osaamispääoma on yhdistelmä organisaation sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteita, sisäisiä rakenteita ja hierarkioita sekä tietoa, taitoa ja osaamista. Myös Otala jakaa osaamispääoman kolmeen osaan: suhdepääomaan, rakennepääomaan ja inhimilliseen pääomaan. (Otala, 2008, 57–58.)

Inhimillinen pääomaa voidaan nähdä koostuvan yksilöiden kyvyistä ja valmiuksista toimia erilaisissa tilanteissa niiden vaatimalla tavalla. Siihen kuuluu myös yksilöillä olevat sosiaaliset taidot, koulutus, kokemus sekä arvot. (Sveiby, 1998, 5.) Inhimillinen pääoma on yksilöiden omaisuutta, eikä organisaatio kykene sitä hallitsemaan (Lönngqvist et al. 2005, 31). Otalan mukaan (2008, 57) inhimillinen pääoma voidaan esittää sekä määrällisesti että laadullisesti, jolloin muun muassa työntekijöiden määrä sekä ikä, koulutus ja kokemus kuuluvat määrällisen inhimillisen pääoman alle. Laadullista puolestaan edustaa työntekijöiden osaaminen, mahdollisuudet ja halu oppia, ammattitaito, motivaatio ja sitoutuminen. (Otala, 2008, 57–59.) Lönngqvist et al. (2005) mukaan inhimillinen pääoma koostuu myös tiedosta, joka voidaan jakaa edelleen eksplisiittiseen, että hiljaiseen tietoon, yksilön asenteista, luovuudesta, proaktiivisuudesta, oma-aloitteisuudesta sekä osaamisesta. Osaaminen voidaan edelleen jakaa edelleen neljään osaamisalueeseen, joita ovat liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, substanssiosaaminen ja sosiaaliset taidot. (Lönngqvist et al., 2005, 32–26.)

Suhdepääoma kattaa Otalan (2008, 63) mukaan organisaation yhteistyökumppanit, verkostot sekä sidosryhmät ja tärkeää onkin muodostaa luottamuksellisia suhteita, jotka perustuvat vuorovaikutukseen. Suhdepääomaan kuuluvat myös organisaation maine, brändi sekä yhteistyösopimukset (Lönngqvist et al. 2005, 38–40). Sveiby (1998, 5–6) nimeää suhdepääoman yrityksen ulkoisiksi rakenteiksi (external structure), jotka muodostuvat organisaation suhteista sen asiakkaisiin, verkostoihin ja alihankkijoihin. Myös Sveibyn mallissa ulkoiset rakenteet sisältävät brändin ja maineen. (Sveiby, 1998, 5–6.) Luottamus korostuu suhteiden muodostamisessa sekä ja niiden ylläpidossa. Otalan (2008, 63–64) mukaan luottamus koostuu kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä vastavuoroisuudesta toista osapuolta kohtaan. Lönngqvist et al (2005, 38) mukaan suhteet

asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin ovat suhdepääoman tärkeimpiä tekijöitä. Suhdepääomaan kuuluukin myös osaamisen kasvattamiseen vaikuttavat ja auttavat kumppanit sekä erilaiset muut verkostot ja tahot kuten koulutuslaitokset, tärkeimmät strategiset yhteistyökumppanit ja haastavimmat asiakkaat. (Ojala, 2008, 64.) On huomioitava, että osaamispääoman arvo syntyy kaikkien kolmen osatekijän kautta, ei vain yhden. Tekijöiden tulee yhdistyä ja olla yhteydessä toisiinsa, kuten esitetty kuviossa 3. (Lönqvist et al., 2005, 31–32.)



Kuvio 3. Osaamispääoman arvo (mukaiillen Lönqvist et al., 2005)

2.1.1 Suhdepääoma ja luottamus

Tietoa syntyy vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus edellyttää luottamusta. Luottamus voidaankin nähdä osana suhdepääomaa, johon kuuluu myös muun muassa organisaation sisäinen luottamus, normisto sekä sosiaaliset verkostot, joille organisaatio tarjoaa kehyksen. Myös Grant (1996) on määritellyt organisaation olevan asiantuntijoiden tietoa organisoiva tekijä. Näin ollen voidaankin ajatella, että organisaatioiden menestys perustuu sen inhimillisen pääoman ja suhdepääoman yhdistämiseen. (Grant 1996, 111.) Tässä tutkielmassa keskitytään suhdepääoman osalta luottamukseen ja sen vaikutukseen osaamispääoman kasvattamisessa ja lisäämisessä. Luottamukseen liittyy myös käsite psykologinen turvallisuus, ja sen suhteesta osaamisen kasvattamiseen kerrotaan enemmän seuraavassa kappaleessa 2.1.2.

Luottamusta on tutkittu useilla tieteenaloilla, kuten sosiologiassa ja psykologiassa, ja tutkimuksia on tehty niin yksilö-, ryhmä- kuin yritys tasoilla. Tutkimuksissa on havaittu, että

luottamus johtaa positiivisempaan asenteeseen työpaikoilla, positiivisempaan työpaikkakäyttäytymiseen ja parempaan suoriutumiseen. Luottamus mahdollistaa yhteistyön tekemisen, edistää verkostoihin pohjautuvia organisaatioita ja vähentää konflikteja. Lisäksi tilapäisten työryhmien muodostaminen ja tehokas reagointi kriiseihin on mahdollista luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa. (Matzler & Renzl, 2006, 1262.)

Luottamus määrittellään toisen osapuolen halukkuudeksi saattaa itsensä alttiiksi toisen osapuolen toiminnalle. Halukkuus saattaa itsensä alttiiksi perustuu odotukseen, että toinen osapuoli toimii luotettavalla tavalla, vaikka toisella osapuolella ei ole mahdollisuutta mitenkään valvoa tai hallita toista osapuolta. (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, 715.) Matzler ja Renzl (2006, 1262) mukaan luottamukseen liittyy kolme pääkohtaa: i) luottamus toiseen henkilöön heijastaa yksilön uskoa tai odotuksia siihen, että tämä toinen henkilö käyttäytyy ystävällisesti; ii) halukkuuden olla haavoittuvainen toisen toimille ja riskin ottamista siinä, ettei hän täytä odotuksia sekä iii) sisältää tiedon, että muiden tekemiset vaikuttavat yksilöön. Rousseau, Sitkin, Burt & Camener (1998, 393–396) määrittelevät luottamuksen käsitteen yksilön tilaksi hyväksyä haavoittuvuuden silloin kun yksilöllä on positiivinen näkemys toisen tarkoitusperistä tai käyttäytymisestä. Yhteinen tekijä kaikille edellisille määritelmille onkin, että luottamus kuvastaa luottajan ennako-odotuksia luotettua kohtaan sekä se, että luottamus liittyy kiinteästi yhteistyöhön, pitää sisällään epävarmuuden sietämistä ja on tärkeä tekijä ihmissuhteissa ja organisaatioissa. Luottamukseen liittyy uskoa muiden rehellisyyteen, hyvään tahtoon, sekä vilpittömiin tarkoitusperiin ja tekoihin.

Useat tutkijat jakavat luottamuksen kahteen eri muotoon: tunnepohjaiseen luottamukseen, joka perustuu työntekijöiden keskinäiseen välittämiseen ja huolenpitoon sekä kognitiopohjaiseen eli järkipohjaiseen luottamukseen, joka perustuu työtoverin luotettavuuteen ja osaamiseen (Holste & Fields, 2010; Chowdhury, 2005; Costigan et al., 1998). Tunneperäinen luottamus vaikuttaa järkipohjaisesta enemmän halukkuuteen jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa (Holste & Fields, 2010, 134–135) sillä se helpottaa tiedon jakamista tukemalla yhteistyötä (Chowburry, 2005, 313–315). Olennaista kuitenkin on yksilöiden kyky ja halu jakaa ja omaksua tietoa ja tällöin molempia luottamustyyppäjä tarvitaan (Holste & Fieds, 2010). Chowdhuryn (2005, 319–322) mukaan luottamuksen molemmat ulottuvuudet vaikuttavat itsenäisinä tekijöinä tiedon jakamiseen eivätkä ole sidoksissa keskenään.

Organisaatioissa tiimeillä on merkittävä rooli töiden valmiiksi saattamisessa sekä erilaisten ajatusten ja näkökulmien kautta koko organisaation innovatiivisuuteen ja menestykseen. Barczak, Lassk ja Mulki (2010, 341) mukaan tunneäly sekä luottamus ovat kriittisiä tehokkaan tiimityöskentelyn osatekijöitä. Tunneälyn tärkeimpiä osatekijöitä ovat tietoisuus omista tunteista, omien tunteiden hallinta, tietoisuus toisten tunteista sekä niiden hallinta. Tiimit, joissa on tunneälyä, synnyttävät tiimiin sekä järki- että tunneperäistä luottamusta, joka puolestaan auttaa tiimin yhteistyökulttuurin rakentamisessa, parempaan tiedon vaihtoon ja sitä kautta johtaa parempaan päätöksentekoon. (Barczak et al., 2010, 333–334, 338, 340.) Tiimissä syntyvä järkiperäinen luottamus perustuu yksilön havaintoihin toisen tiimin jäsenen luotettavuudesta ja kyvyistä ja luottamusta voidaan kasvattaa käyttäytymällä ammattimaisesti, eli hallitsemalla omia ja toisten tunteita. Näin tapahtuu esimerkiksi päätöksenteossa, kun huomioidaan kaikki näkökulmat. (Barczak et al., 2010, 340.) Chowdhury (2005, 313) mukaan luotettavuutta punnitaan esimerkiksi koulutuksen, ammatillisten saavutusten tai erityisten kykyjen pohjalta, ja vahva järkiperäinen luottamus voi ilmetä esimerkiksi haluna tehdä yhteistyötä ja näin päästä osalliseksi toisen ammattitaidosta. Tunneperäinen luottamus perustuu toisista huolehtimiseen ja välittämiseen. Yksilöt toimivat empaattisesti toisiaan kohtaan, kun he ovat tietoisia omista tunteistaan ja hallitsevat toisten tunteita, ja näin luovat tunneperäistä luottamusta. (Barczak et al. 2010, 340) Vuorovaikutuksen ja säännöllisen kanssakäymisen avulla arvioidaan toisen luotettavuutta omien kokemusten ja tiedon kautta. Näin toimimalla luodaan yksilöiden välille arvo- ja tunnesiteitä, mikä lisää ymmärrystä toisia kohtaan sekä luo avoimen ilmapiirin. (Chowdhury, 2005, 313.) Näin ollen tiimin käyttäytymiseen vaikuttaakin siellä vallitseva luottamuksen taso (Barczak et al., 2010, 341).

Jotta inhimillinen pääoma kasvaa, tarvitaan osaamisen ja tiedon jakamista, joka edellyttää luottamusta. Tiedon jakamiseen vaikuttavina kahtena tärkeänä tekijänä voidaan pitää sitoutumista organisaatioon sekä yksittäisen työntekijän luottamusta työtovereihinsa. Työntekijät, jotka kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa, jakavat tietoa helpommin sillä kokevat näin toimimalla hyödyttävänsä organisaatiota ja sen jäseniä. (Lin, 2007.) Luottamus on myös välttämätön elementti tiimityön onnistumiselle. Hiljaista tietoa jaetaan ja hyödynnetään mikäli tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja uskovat toistensa ammatilliseen osaamiseen. (Chowdhury, 2005, 320–321; Costigan et al., 1998, 307–309.) Myös Matzler ja Renzl (2006) ovat todentaneet, että hyvä luottamusilmapiiri toimii alustana hyvälle

yhteistyölle, edistää laajojen verkostojen rakentumista sekä vähentää konflikteja. Työntekijät tuntevat olonsa työpaikoilla turvallisemmaksi ja positiivisemmaksi, mikäli kokevat johtajiensa ja työtovereidensa olevan luotettavia. (Matzler & Renzl, 2006, 1262.)

Lin (2007) lähestyy tiedon jakamista vastavuoroisuuden ideologian kautta (exchange ideology), jossa tärkeää on ymmärtää yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita sekä kiinnittää huomiota myös organisaation ja yksilön väliseen suhteeseen. Työntekijöiden yhteensopivuus ja samankaltaisuus, eli tunne yhteenkuuluvuudesta sekä työtehtävien keskinäisriippuvuus, esimerkiksi tiimityö, lisäävät yksilötasolla tiedon jakamista. Sitoutuminen organisaatioon ja osallistava päätöksenteko ovat keskeisiä etenkin organisaation ja yksilön tiedon jakamiseen liittyen, sillä nämä määrittävät yksilön oikeudenmukaiseksi tuntemaa vaihtosuhdetta hänen itsensä ja organisaation välillä. Tällä tarkoitetaan yksilön ja organisaation välillä olevaa antamisen ja saamisen suhdetta. Mikäli työntekijä kokee saavansa vähän organisaatiolta, hän kokee vaihtosuhteen heikoksi ja hoitaa myös yksilöiden väliset suhteet heikosti. (Lin, 2007.) Holste ja Fields (2010) mukaan tiedon jakamisen esteinä voi olla yksilöiden haluttomuus jakaa tietoa, yksilötasolla riskiksi voidaan kokea oman kilpailuedun menettäminen suhteessa työtovereihin tai oman puutteellisen suorituksen paljastuminen. (Holste & Fields, 2010, 129–131.) Chowdhuryn (2005, 321) mukaan kahden yksilön välinen keskinäinen luottamus ei automaattisesti lisää tiedon jakamista muiden organisaation jäsenten kanssa, vaan tiedon jakamisen lisäämiseksi luottamusta tulee kasvattaa kaikkien jäsenten kesken.

Matzler et al. (2006) mukaan luottamus ei vaikuta pelkästään työpaikan asenteisiin ja työtyytyväisyyteen, vaan on tärkeä ajuri käyttäytymisessä työpaikalla ja edesauttaa esimerkiksi tiedon jakamisessa (Matzler et al., 2006, 1269). Luottamusta voidaan kasvattaa ja lisätä sitouttamalla työntekijöitä yhteistyötä vaativiin tehtäviin ja luomalla tilanteita, joissa yhdistyy taito erilaisen osaamisen yhdistelyyn ja siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus osoittaa yksilöllinen pätevyytensä. Tässä organisaation eri yksiköiden tai eri toimintojen väliset työryhmät ja projektit voivat auttaa. (Holste & Fields, 2010, 136.)

2.1.2 Psykologinen turvallisuus osana luottamusta

Luottamuksen kasvuun voidaan vaikuttaa myös turvallisella olotilalla. Luottamus voi tiimissä kasvaa, kun sen jäsenet kokevat olonsa turvallisiksi. Termi psykologinen turvallisuus kuvaa yksilöiden välisen luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen ilmapiiriä,

jossa yksilöt voivat tuntevat olonsa mukavaksi omana itsenään. Tiimin jäsenellä on tunne, että hän voi näyttää ja toteuttaa omaa itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvalleen tai asemalleen. (Roussin & Webber, 2011, 319; Edmondson, 1999, 354.) Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden käsitteet sekoitetaan usein. Niiden suurimpana erona on, että luottamus on henkilökohtainen tai kahdenvälinen psykologinen kokemus, johon vaikuttavat muun muassa tunteet, arvot ja asenteet, ja psykologinen turvallisuus on tiimin jaettu tunne ja kokemus. (Jones & George, 1998, 531–535.)

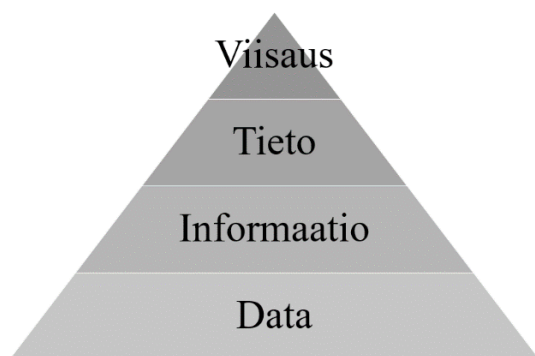
Psykologisesti turvallisessa tiimissä yksilöt voivat nostaa asioita puheeksi ja ilmaista omia mielipiteitään ilman pelkoa nolatuksi tai hylätyksi tulemisesta. Myös virheiden tekeminen ja niistä puhuminen ovat sallittuja psykologisesti turvallisessa tiimissä. (Edmondson, 1999, 354–356.) Organisaation oppimisen kannalta psykologinen turvallisuus onkin eteenpäin vievä voima. Psykologista turvallisuutta kokevat tiimin jäsenet ilmaisevat todennäköisemmin asioita ääneen, haastavat ja tunnistavat ongelmia sekä nostavat esiin kehitysmahdollisuuksia tilanteiden parantamiseksi. (Edmondson & Lei, 2014, 37.) Jones ja George (1998, 531) mukaan menestyvien tiimien perusta on psykologinen turvallisuus, ja tällöin tiimin jäsenet innovoivat, pyytävät ja tarjoavat apua sekä näin ollen jakavat osaamistaan, kun kokevat sen olevan turvallista (Edmondson & Lei, 2014, 36).

2.2 Inhimillinen pääoma ja organisaation tieto

Tässä alaluvussa käydään läpi inhimilliseen pääoman kuuluvia osa-alueita kuten tietoa ja sen jakamista edelleen osiin. Seuraavassa pääluvussa keskitymme osaamiseen ja oppimiseen, jotka kuuluvat myös osana inhimilliseen pääoman ja joiden mahdollistamiseksi vaaditaan myös suhdepääoman piirteitä.

Inhimillinen pääomaa muodostuu yksilöiden valmiuksista ja kyvyistä toimia ja siihen katsotaan kuuluvan yksilöiden taito, koulutus, kokemus, arvot sekä sosiaaliset taidot (Sveiby, 1998, 5). Inhimillinen pääoma kattaa myös tiedon sekä yksilön osaamisen. Inhimillinen pääoma on siis yksilöiden omaisuutta, eikä organisaatio kykene sitä hallitsemaan (Lönngqvist et al. 2005, 31–36.) Sitoutuessaan organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin, voikin inhimillinen pääoma realisoitua organisaation käyttöön vain oikeanlaisesti esiin saatettuna. Onkin huolehdittava siitä, että yksilöt jakavat osaamistaan, tietoaan ja kokemuksiaan.

Osaaminen on moninaista ja rakentuu tiedon mukaan hierarkkisesti (Ojala, 2008, 49). Yleisesti käytetty tapa tiedon luokitteluun onkin sen esittäminen hierarkkiana. Pyramidin muotoon rakentuvassa DIKW-mallissa (data, information - informaatio, knowledge - tieto, wisdom - viisaus) alimpana oleva data ja seuraavana oleva informaatio erotetaan tiedosta, data muuttuu informaatioksi, kun se siirretään kontekstiin, ja informaatio muuttuu tiedoksi intuition ja yksilön kokemusten kautta. (Ojala, 2008, 49–50; Sumbal et al., 2017, 182–183) Tieto on sekoitus informaatiota, ymmärrystä, taitoja ja arvoja, eli osaaminen jaetaan usein hiljaiseen ja näkyvään osaan (Ojala, 2008, 50; Rowley, 2007, 173–174). Pyramidin ylimpänä olevan viisauden perustana on ymmärrys laajoista asiayhteyksistä, merkityksistä sekä käsitys tiedon luotettavuudesta (Ojala, 2008, 50). Viisauden edellytyksenä on informaation ja tiedon prosessointi, joka perustuu dataan. Kertyneen tiedon myötä luodaan viisautta, joka mahdollistaa osaamisen soveltamisen uudessa tilanteessa tai uuden ongelman edessä. (Rowley, 2007, 174.) Tietoa voidaankin luokitella monella tapaa esimerkiksi hiljaiseen ja näkyvään tietoon kuten ovat tehneet muun muassa Nonaka, Tokyama ja Konno sekä Spender, tai rakenteelliseen tietoon kuten kuviossa 4 on esitetty. Seuraavaksi keskitytäänkin hiljaiseen ja näkyvään tietoon.



Kuvio 4. Tiedon rakenne (mukaillen Rowley, 2007; Ojala, 2008)

2.2.1 Hiljainen tieto ja näkyvä tieto

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen eli näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on muodollista ja systemaattista ja sitä voidaan jakaa suoraan annettavien tietojen, tieteiden keinoin ja esimerkkien avulla. Eksplisiittistä tietoa voidaan myös helposti siirtää, tallentaa ja käsitellä. (Nonaka et al., 2000, 7.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikeasti

siirrettävissä kirjalliseen muotoon. Se perustuu yksilön kokemuksiin ja arvoihin, ja sillä voi olla tärkeä rooli organisaatioissa johdon strategiseen suunnitteluun. (Holste & Fields, 2010, 129–130.) Nonaka et al. (2007, 7) mukaan hiljaista tietoa on hyvin vaikea formalisoida, se on yksilön näkemys tai käsitys ja syvästi juurtunut myös yksilön tunteisiin, toimintaan, käytäntöihin, sitoutumiseen, arvoihin ja ideoihin. Ojalan (2008, 26) mukaan hiljaista tietoa on vaikea sanoittaa, se perustuu yksilön arvoihin, tietotaitoon, käsityksiin, tunteisiin ja aiempaan kokemukseen. Hiljainen tieto on ihmisen mielen ja kehon kokonaisvaltaisessa tietoisuudessa ja sitä on vaikea siirtää muille, koska prosessi on analoginen ja vaatii samanaikaista käsittelyä. Näkyvä tieto ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan ja molemmat ovat välttämättömiä tiedon luomisessa. (Nonaka et al., 2000, 7.)

Crossan, Lane ja White (1999, 526) korostavat hiljaisen tiedon näkyväksi luomista organisatorisen oppimisen lähtökohdaksi. Asiantuntijan, jolla on kokemuksen myötä syntynyttä hiljaista tietoa, ei tarvitse pohtia jatkuvasti miksi hän tekee asioita tietyllä tavalla, vaan hän toimii tiedostamattaan (Ojala, 2008, 52). Tätä tietoa on vaikea selittää, sillä se hyvin subjektiivista ja kytköksissä yksilöllisiin kokemuksiin, ja tämän vuoksi vaikeasti siirrettävissä henkilöltä toiselle (Crossan et al. 1999, s. 526–527). Luottamus puolestaan vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen hyödyntämiseen (Chowdhury, 2005, 320–321, Costigan et al., 1998, 307–309). Holste ja Fields (2010) mukaan ensisijainen menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseen on kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, jota voi tapahtua virallisissa tai epävirallisissa tilanteissa. Hiljaisen tiedon siirtoon liittyviä epävarmuustekijöitä voidaan pienentää luottamuksellisilla suhteilla. Tiedon jakamisen esteinä voivat kuitenkin olla yksilöiden tietämättömyys oman hiljaisen tiedon olemuksesta, hiljaisen tiedon vaikea sanoittaminen tai käsitteellistäminen ja hiljaisen tiedon kontekstisidonnaisuus. (Holste & Fields, 2010, 129–130.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii ohjausta sekä uudenlaisia toimintatapoja ja menetelmiä (Ojala, 2008, 26.) Hiljaista tietoa voi siirtyä muodollisten tilaisuuksien, kuten koulutustapahtumien yhteydessä sekä vähemmän muodollisten, kuten tiimien välisten työryhmien, epämuodollisten sosiaalisten verkostojen ja työntekijöiden vuorovaikutustilanteiden kautta (Holste & Fields, 2010, 130). Tieto onkin yksilöllistä ja yksilökohtaista. Se perustuu aiempaan tietämykseen, saatuihin oppeihin ja kokemuksiin. (Alavi & Leidner 2001, 110.) Argote ja Miron-Spektor (2001, 1126) esittävätkin, että yksi tapa siirtää sekä hiljaista että näkyvää tietoa on siirtää yksilöitä yhdestä tiimistä toiseen.

Myös tiedon jakaminen organisaatiossa kuten esimerkiksi parhaiden käytäntöjen jakaminen eri tiimien välillä, yksilöiden keskustelu tiimirajojen yli ja yhteistyön tekeminen lisäävät tiedon luomista ja oppimista (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2010, 413–416). Avaintekijät hiljaisen tiedon siirtoon ovat yksilön halu ja kapasiteetti jakaa tietämäänsä ja käyttää oppimaansa. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtoon vaikuttaa yksilön ymmärrys tiedosta, hänen taitonsa ilmaista ja soveltaa kontekstisidonnaista tietoa muihin konteksteihin. (Holste & Fields 2010, 130.) Yksilöillä olevaa tietoa tuleekin usein muokata helpommin ymmärrettävämpään muotoon, jotta se hyödyttäisi organisaatiota ja olisi helpommin sisäistettävissä (Alavi & Leidner 2001, 110).

Yksilöllä olevan hiljaisen tiedon lisäksi myös organisaatioilla on hiljaista tietoa, kuten kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat, kertomukset ja narratiivit sekä organisaation toimintaa ohjaavat kirjoittamattomat arvot ja asenteet. Usein tämä on tietoa, jota ei ole kirjoitettu muistiin tai se ei ole osa keskusteluja, vaikkakin koko organisaatio sen tiedostaa ja tunnistaa. (Ojala, 2008, 53) Organisaatioiden tärkein tehtävä onkin hyödyntää siellä työskentelevien yksilöiden hallussa olevaa tietoa ja osaamista (Grant, 1996, 120). Seuraavassa kappaleessa syvennyttäänkin organisationaaliseen tietoon.

2.2.2 Organisationaalinen tieto

Grantin (1996) mukaan organisaation kyvykkyys ja valmiudet syntyvät tiedon integraation lopputuloksena. Yleinen tieto organisaatiossa on kaikkien yksilöiden saatavilla, jaettavissa ja yhdisteltävissä. (Grant, 1996, 115–116.) Spender (1996) tekee eron yksilöllisen ja yhteisöllisen tiedon välille, jossa vaikuttavat myös hiljainen ja näkyvä tieto. Hänen mukaansa tietomuotoja on neljä, ja niitä kaikkia esiintyy organisaatioissa, kuten kuviossa 5 on esitetty. Nämä tietomuodot Spender on nimennyt tietoinen, objektiivinen, automaattinen ja kollektiivinen tieto. Yksilöllistä tietoa on yksilöillä ja se on jaettavissa näkyvään (tietoinen) tai hiljaiseen tietoon (automaattinen). Yhteisöllinen tieto sen sijaan voi olla julkilausuttua ja julkisesti saatavilla olevaa tietoa (objektiivinen) tai kontekstisidonnaista tietoa organisaation rutiineissa ja kulttuurissa (kollektiivinen). Organisaatioissa esiintyy kaikkia edellä mainittuja tiedon lajeja, vaikkakin organisaatiot keskittyvät enimmäkseen näkyvään tietoon, kirjattuna normeihin, työohjeisiin tai prosesseihin. (Spender 1996, 51–52.) Nimenomaisesti yhteisöllistä hiljaista tietoa eli kollektiivista tietoa, voidaan pitää strategisesti merkityksellisimpänä tietona. Spenderin mallia kuvataan nelikenttänä kuten

yhtä tunnetuinta tiedonluomisen malliakin, SECI-mallia, jota tarkastellaan enemmän seuraavassa kappaleessa.

		Missä tieto sijaitsee?	
		Yksilö	Yhteisö
Minkälaista tieto on?	Näkyvä tieto	Tietoinen julkilausuttua ja yksilöllistä tietoa	Objektiivinen julkilausuttua ja kollektiivista tietoa
	Hiljainen tieto	Automaattinen hiljaista ja yksilöllistä tietoa	Kollektiivinen kontekstisidonnaista tietoa

Kuvio 5. Yksilön ja organisaation tietomuodot (mukaiillen Spender, 1996, 52)

2.2.3 Organisaation tiedonluonti

Jotta tietoa voidaan jakaa, tulee se luoda. Kuten jo aiemmin todettiin, tietoa luodaan yksilöiden ja organisaatioiden vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta, ja on tärkeää luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat tiedon luomisen. Tiedon luomisen prosessin eli SECI-prosessin vaihteita ovat sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosiaalistaminen kuvaa hiljaisen tiedon syntymistä henkilöiden kesken erilaisissa yhteyksissä ja kanssakäymisessä. Sitä voi tapahtua yhdessä tekemällä, havainnoimalla toisia tai syntyä käytännön kokemusten myötä. Toisessa vaiheessa, ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi termien, konseptien ja mallien tuella, jolloin sen jakaminen ja toisaalta myös sisäistäminen on mahdollista. Kolmas vaihe eli yhdistäminen kuvaa näkyvän tiedon muutosta rakenteelliseen ja ymmärrettävään muotoon. Tietoa voidaan esimerkiksi tallentaa ohjeiksi tai kuvauksiksi, joita voidaan hyödyntää ja jakaa organisaation sisällä. Viimeinen vaihe on sisäistäminen, jolloin näkyvä tieto siirtyy osaksi organisaation käytäntöjä ja automaattiseksi tavaksi tehdä asioita. Tällöin tieto muuntuu organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Uusi tiedon luomisen vaiheprosessi alkaa kun tätä organisaation sisäistämää tietoa

jaetaan uudelleen ensimmäisen vaiheen, sosiaalistamisen, kautta. (Nonaka et al., 2000, 9–10.) Organisaatio oppii sitä nopeammin mitä tehokkaammin se kykenee hallitsemaan tiedon luomisen prosessia (Ojala, 2008, 73).

Tiedon luomisen prosessiin liittyy myös ba eli paikka tiedon luomiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle. Tiedonluominen voidaan nähdä spiraalina, joka kasvaa edellä kuvattujen elementtien avulla. Ba ei välttämättä ole fyysinen tila, se voi olla myös virtuaalinen paikka tai tila tai yhteinen kokemus. Tiedon luomisen teorian mukaan johtajat voivat luoda organisaatiossa sosiaalisen tilan, ba:n., kuten esimerkiksi usean tiimin yhteisen palaverin. Yksilöiden osallistuessa sosiaaliseen tilanteeseen, he siirtävät omaa tietoaan muille ja saavat itse lisää tietoa. (Nonaka et al. 2000, 5–6; 13–14.)

Tiedon luomisen prosessista siirrytäänkin sujuvasti tarkastelemaan seuraavaa aihetta, organisaation oppimisprosessia, johon tiedon luomisen -mallikin vaikuttaa.

3 ORGANISAATION OPPIMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään organisaation oppimista, oppivaa organisaatiota sekä organisaation oppimisprosessia kolmen eri tekijän kautta: organisaation, tiimin ja yksilön. Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation käyttäytymistavan muutokseksi tai organisaation tietämisen muutokseksi, heijastuen organisaation osaamiseen ja toimintaan. Organisaation suoriutumisen näkökulmasta kriittisintä onkin taito oppia sekä kyky mukautua. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1124.) Oppiva organisaatio puolestaan voidaan määritellä ikään kuin lopulliseksi päämääräksi, jonka on oltava mitattavissa, hallittavissa ja merkityksellinen (Appelbaum & Gallagher, 2000, 48). Grantin (1996, 110) tietoon perustuvassa teoriassa (knowledge-based theory of the firm) tietointensiivinen organisaatio nähdään kokonaisuutena, jossa osaaminen on tärkein voimavara järkevän liiketoiminnan toteuttamisessa, jota voidaankin pitää organisaation ydintehtävänä.

Argote ja Miron-Spektor mukaan (2011, 1125–1126) ensisijainen tapa organisaation oppimiselle, tiedon luomiselle, ylläpitämiselle ja jakamiselle tapahtuu neljän pääelementin kautta; organisaation yksilöiden, työkalujen, tehtävien ja verkostojen. Yksilöt ovat sekä tärkeä varasto tiedolle, mutta heidän kauttansa osaaminen myös näkyy ja siirtyy organisaatiossa. Organisaatiossa tietoa voi olla löydettävissä monista paikoista kuten yksilöistä, rutiineissa ja toimintatavoissa sekä erilaisissa muistijärjestelmissä ja tämä tieto voi olla joko hiljaista tai näkyvää. Organisaatiot oppivat tekemisen ja kokemuksen kautta, jossa kokemus on yhteydessä tiedon luomiseen. Näin luodaan oppimiselle jatkuvuutta, jossa opitaan muilta, luodaan ja jaetaan tietoa. (Argote & Miron-Spektor, 2011, 1125.)

Oppiva organisaatio ja ketterästi oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio -käsitteen on tunnetuimmaksi tehnyt Peter Senge, joka esittää viisi väitettä tai teesiä sen määritelmälle. Sengen oppivan organisaation mallin teesit ovat systeemijajattelu, henkilökohtainen mestaruus, yhteisesti jaetut ajatusmallit, yhteisesti jaettu visio ja tiimioppiminen. Teesien avulla pyritään siihen, että vaikka huomioidaan yksilöiden ajatukset ja tavat, niin organisaatioissa voidaan kuitenkin nähdä asiat yhteisellä tavalla kokonaisuus huomioiden. (Senge, 1994.) Otalan (2018) mukaan nykypäivänä tarvitaan ketterästi oppivia organisaatioita, jotka ovat yhä nopeampia ja ketterämpiä. Tällöin oppimista tapahtuu jatkuvasti koko henkilöstön keskuudessa ja oppiminen skaalautuu. Myös Harraf, Wanasika, Tate ja Talbot (2015) mukaan yksi ketteryyden tärkeistä kivijaloista on

oppiva organisaatio, joka kannustamalla työntekijöidensä oppimista ja kehittymistä pyrkii jatkuvasti parantamaan suorituskyykyään välttämällä paikalleen pysähtymistä.

Otalan (2018) ketterästi oppiva organisaatio muodostuu niin ikään teeseistä, joista osa on saman sisältöisiä kuin Sengen määrittelemät oppivan organisaation teesit. Nämä ovat osaavat yksilöt, selkeä ja kaikkien tiedossa oleva tavoite, organisaation perusyksiköt eli tiimit, toiminnan suuntaamiseksi määritelty osaamisstrategia, osaamisen jakaminen ja laajentaminen, ketteryyden mahdollistavat rakenteet sekä ketterä johtajuus. (Ojala, 2018, 129–131.) Sengen oppivassa organisaatiossakin kuten Otalan ketterästi oppivassa organisaatiossa keskiössä ovat oppivat yksilöt, tiimit sekä rakenteet, jotka mahdollistavat oppimisen. Ketterästi oppivalla organisaatiolla tulee olla selkeä ja yhteinen tavoite, johon pyritään ja jonka pohjalla osaamisstrategia sitoo oppimisen organisaation tavoitteisiin (Ojala, 2018, 129–130). Harraf et al. (2015) nostavat esille vision, joka ohjaa ja inspiroi sekä näyttää tavoitetilan, jota kohti kuljetaan. Parhaimmillaan visio tukee työntekijöiden itsenäistä työskentelyä kohti yhteistä tavoitetta ja vision mukainen toimiminen kasvattaa organisaation ketteryyttä. (Harraf et al., 2015, 679–680.)

Sengen oppivalla organisaatiolla on yhteinen päämäärä, johon vision avulla sitoudutaan. Tällöin organisaatio keskittyy ratkaisuihin ja oppimaan vastoinkäymisistä. Ongelmatilanteissa keskitytäänkin ratkaisuihin ja niiden löytämiseen, eikä niinkään etsimään syyllisiä. (Senge, 1994.) Nämä organisaatiot ovat tyypillisesti kaikkein ketterimpiä, sillä oppiminen ja pyrkimys jatkuvaan parantamiseen liittyvät vahvasti organisaation kykyyn reagoida muutoksiin. Jokainen organisaation eteen tuleva kokemus, hyvä tai huono, on tilaisuus oppia. (Harraf et al., 2015, 684.)

Sekä Sengen että Otalan oppivan organisaation malleissa yhteistä on se, kuinka haasteita voidaan lähestyä oppimalla muutoksesta. Molemmat mallit kuvaavat hyvin myös Harraf et al. luomaa ketterää-mallia, jossa keskiössä on organisaation innovatiivinen kulttuuri. Tällöin olemassa olevia järjestelmiä, rakenteita sekä tapoja tehdä asioita arvioidaan jatkuvasti (Harraf et al., 2015, 678–679). Harraf et al. (2015) luomaa mallia käsitellään tarkemmin seuraavassa neljännessä luvussa. Sengen (1994) mukaan onkin tärkeää, että organisaatiot voivat muokata ja mukauttaa omaa toimintaansa nykypäivän muutoksentuulissa. Yksilöt tekevät valintoja ja muovaavat käyttäytymistään jatkuvasti riippuen siitä, kuinka ympäristö muuttuu. Näin koko organisaation osaamista kasvatetaan, jotta sen olisi mahdollista

saavuttaa tavoitteensa. (Senge, 1994, 13–14.) Otalan (2018, 134) mukaan ketterästi oppiva organisaatio ei voi toteutua jollei itse organisaatio opi ketterästi, ja tämä taas riippuu sen yksilöiden ketterästä oppimisesta.

3.1 Oppiminen organisaatiossa

Useat organisaatioteoreetikot erottavat toisistaan sen, kuinka yksilöt oppivat ja sen, kuinka suurempi kollektiivinen ryhmä, tiimi tai organisaatio, oppii. Kummassakin tapauksessa mukana ovat kuitenkin yksilöt, joiden pohjalta koko oppiminen mahdollistetaan. Organisaation oppiessa, voidaankin ajatella, että yksilöistä tulee agenteja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka muut organisaation jäsenet ajattelevat, toimivat ja oppivat. (Drejer, 2000, 213.) Huberin (1991) mukaan organisaatio voi oppia, kun tiimillä tai yksilöllä on tietoa, jota se pitää mahdollisesti hyödyllisenä organisaatiolle. Organisaatio oppii erilaisten tulkintojen ja käyttäytymisen kautta ja kun useampi yksilö tai tiimi kehittää yhtenäisen käsityksen erilaisista tulkinnoista. Organisaatio voi kuitenkin oppia, vaikkeivat kaikki siellä olevat yksilöt, tiimi tai ryhmät oppisikaan. (Huber 1991, 89–90.)

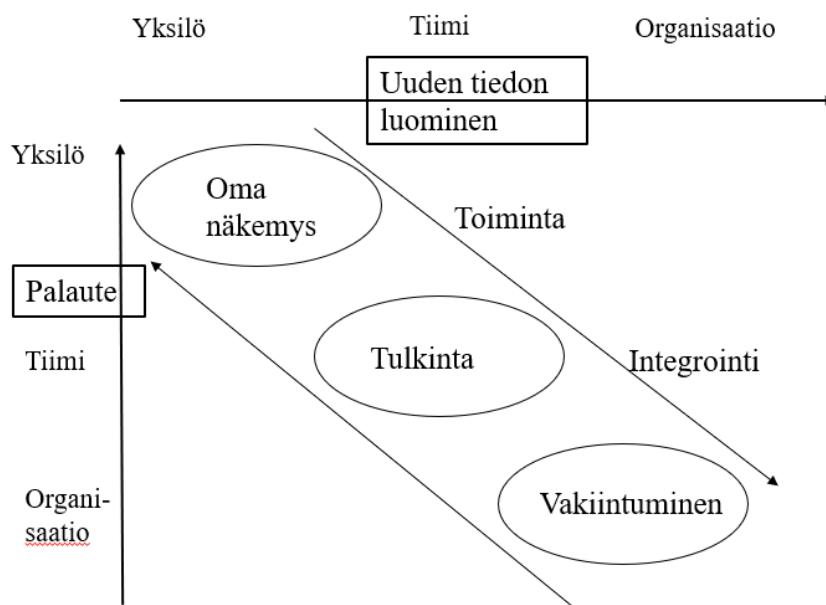
Basten ja Haaman (2018, 1) mukaan organisatorista tietoa syntyy dynaamisessa oppimisprosessissa, kun organisaation työntekijöiden näkyvää ja hiljaista tietoa siirtyy osaksi organisaation tietoa. Organisaation oppimisprosessiin kuuluvat esimerkiksi tiedon hankkiminen, tiedon jakaminen ja tiedon tulkinta. Organisaation oppimisen kannalta on tärkeintä, että organisaatio kykenee oppimaan toiminnastaan palautteen avulla. (Lönqvist et al. 2005, 92.) Argyris ja Schönin kehittämä single-loop – double loop- oppimisprosessi perustuukin palautteen avulla oppimiseen. Organisaation oppimista voi tapahtua kahdessa tilanteessa; organisaatio noudattaa ohjeistuksiaan, eli aiottu toteutustapa ja seuraus ovat yhteneväisiä ja silloin, kun virhe tunnistetaan ja tilanne korjataan, eli kun mietitty toteutustapa ja seuraus eivät sovi yksiin. (Argyris, 1999, 67.) Mallin mukaisesti organisaation oppiminen on perustasolla ensimmäisen tason oppimista (single-loop learning), jossa toiminta perustuu virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen, eli organisaatio reagoi muuttuvaan toimintaympäristöön, vaikkeivat itse organisaation toimintatavat muutukaan. Toisen tason oppimisessa (engl. double-loop learning) perusoletuksia kyseenalaistetaan, mikäli haluttuja tavoitteita ei saavuteta ja oppimismalleja ja -prosessia pyritään kehittämään paremmaksi. Havaitsemalla tekemänsä virheet ja korjaamalla ne, organisaatio voi oppia. On myös selvitettävä kuinka virhe pääsi syntymään ja mitkä tekijät

altistivat virheen syntymiselle. Näin toimimalla joudutaan mahdollisesti muuttamaan totuttuja toimintatapoja sekä kyseenalaistamaan käytettyjä ohjeita ja tapoja. (Argyris & Schön, 1996, 20–23.) Argyrisin mukaan oppimista tapahtuu vasta kun tehty päätös pannaan käytäntöön. Oppimiseen ei siis riitä se, että havaitaan virhe ja mahdollisesti löydetään ratkaisu. Tekojen tulee siirtyä käytäntöön, jolloin organisaatio oppii. (Argyris 1999, 69.) Basten ja Haamanin (2018) mukaan etenkin moniosaajatiimit tukevat single-loop – double loop- oppimista. Ensimmäisen tason oppimista tapahtuu tiimin luodessa uusia ideoita tai ratkaisuja ja ollessaan luovia ja innovatiivisia. Myös jälkikäteen tehdyt suoritusarvioinnit ja palautekeskustelut, etenkin, kun yksilöillä on erilaista kokemusta ja he työskentelevät eri positioissa, johtaa toisen tason oppimiseen. (Basten & Haaman, 2018, 10–12.) Ylimmän eli kolmannen tason oppimisessa, oppimaan oppimisessa, (engl. deuterolearning) organisaation oppimismalleja kyseenalaistetaan ja niitä pyritään kehittämään entistä paremmiksi. Saatua tietoa tulisi levittää koko organisaatioon ja sitä tulisi tulkita ja hyödyntää mahdollisimman laajasti, näin voidaan myös synnyttää uutta tietoa, kun tietoa voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. (Lönqvist et al., 2005, 92.) Voidaankin sanoa, että kolmannen tason oppimisessa, oppimaan oppimisessa, organisaatio oppii oppimaan. Argyris ja Schön mukaan (1996, 6–7) organisaation osaaminen voikin olla parempaa tai heikompaa kuin sen jäsenillä.

Otalan mukaan (2008, 53) organisaation oppiminen on koko organisaation ja sen jäsenten välinen yhteinen näkemys ja toimintatapa muuntaa yksilöillä olevaa tietoa ja taitoa koko organisaation tarpeisiin. Tämä tapahtuu jakamalla, yhdistämällä ja edelleen kehittämällä tietoa ja osaamista. Organisaation oppiminen voidaan Viitalan (2014) mukaan ymmärtää tapahtumasarjana, jossa organisaatio voi oppia eri tasoilla: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yksistään yksilön oppiminen ei vaikuta organisaatiotasolla tarpeeksi, vaan tarvitaan ryhmätasoisista oppimista, jonka seurauksena yksilöiden ajatukset ja toiminta muuttuvat. (Viitala, 2014) Myös Crossan et al. korostavat organisatorisen oppimisen mallissaan monitasoisuutta, eli yksilöä, ryhmää ja organisaatiota. Vaikkakin uudet ajatukset syntyvät yksilöstä, niin organisatorinen oppiminen on enemmän kuin sitä, että yksilöt laitetaan yhteen ajatuksineen. Kun ajatuksia ja tietoa jaetaan, niin jaettu ymmärrys kypsyy ryhmässä tullen osaksi organisaation toimintamalleja. (Crossan et al. 1999, s. 523–524.)

Organisaation oppimisen lähtökohtana voidaan Crossan et al. (1999, 522–523) mukaan pitää Marchin alun perin vuonna 1991 esittämää kahta jännitettä: jännitettä siitä, kuinka paljon käyttää ja panostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen (*exploitation*) ja jännitettä siitä,

kuinka paljon panostaa uusien mahdollisuuksien tutkimiseen (*exploration*). Nämä molemmat jännitteet ovat tärkeitä, mutta kilpailevat samoista resursseista (Crossan et al. 1999, 524). Keskeistä Crossan et al. organisatorisen oppimisen mallissa on 4I-malli, jonka mukaan organisaation oppiminen tapahtuu neljässä vaiheessa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Nämä vaiheet ovat intuitio eli oma näkemys (intuition), tulkitseminen (interpreting), integrointi tai sopeuttaminen (integrating) ja osaamisen vakiinnuttaminen organisaatiotasolle (institutionalizing). Malli on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Organisatorisen oppimisen malli (mukaien Crossan et al., 1999).

Intuitiolla tarkoitetaan yksilötasolla tapahtuvaa prosessia tai oivallusta, joka vaikuttaa yksilön toimintaan usein vaistonvaraisesti, ja tätä vaihetta voidaan pitää uuden oppimisen alkuna. Muiden toimintaan oivallus vaikuttaa vasta vuorovaikutuksen kautta, eli tämä oivallus tulee selvittää ja tulkita yksilölle itselleen sekä muille keskustelun, kuvien tai toiminnan kautta. (Crossan et al. 1999, 523–524) Tulkitseminen tuo oivalluksen ryhmätasolle ja vuorovaikutuksen kautta yksilöiden välinen yhteinen näkemys muuttuu vähitellen integroinnin eli sopeuttamisen kautta toiminnaksi. (Crossan et al. 1999, s. 523–524) Kun tästä epämuodollisesti integroidusta toiminnasta tulee säännöllistä, se vakiinnutetaan osaksi organisaation rakennetta, prosesseja ja toimintatapoja esimerkiksi

kirjoitettujen ohjeiden, prosessikuvausten tai strategian avulla. Näin ensin yksilöissä ja ryhmissä tapahtunut oppiminen siirtyy osaksi organisaatiota. (Crossan et al. 1999, 523–525.)

Myös Huber (1991, 90) tunnistaa neljä vaihetta organisaation oppimisprosessissa; tiedon luominen, tiedon jakaminen, tiedon tulkinta ja organisaation muisti. Tiedon luominen on Huberinkin mukaan monitahoinen prosessi, ja voi tapahtua viiden eri prosessin kautta, jossa kokeellinen oppiminen (experimental learning) on tärkeässä roolissa. Kokeellista oppimista voi tapahtua vuorovaikutuksen kautta, tehtävien suorittamisen kautta sekä tahattoman oppimisen kautta. Tiedon jakaminen on elintärkeää: voidakseen hyötyä oppimisesta, organisaation on kyettävä jakamaan oppimaansa. Useista lähteistä peräisin olevan tiedon yhdistely johtaa uuteen ymmärrykseen ja on perusta uuden oppimiselle. Tiedon tulkinnassa tiedolle annetaan merkitys ja siitä tulee yleistä tietoa. Mitä enemmän erilaisia tulkintoja luodaan, sitä enemmän luodaan mahdollisuuksia erilaisille käyttäytymismalleille. Tämä luo useampia ja monipuolisempia tulkintoja ja lisää näin organisaation oppimista. Tietojen tallennus tulevaa käyttöä varten on viimeinen vaihe, jota kutsutaan organisaation muistiksi. On tärkeää, että tiedot tallennetaan ja säilytetään tulevaa käyttöä varten. Tietojärjestelmiin tallennettu tieto tukee tietojen tallentamista ja uudelleen hakemista toimien siten osana organisaation tietopääomaa. (Huber, 1991, 90–100, 102–104.)

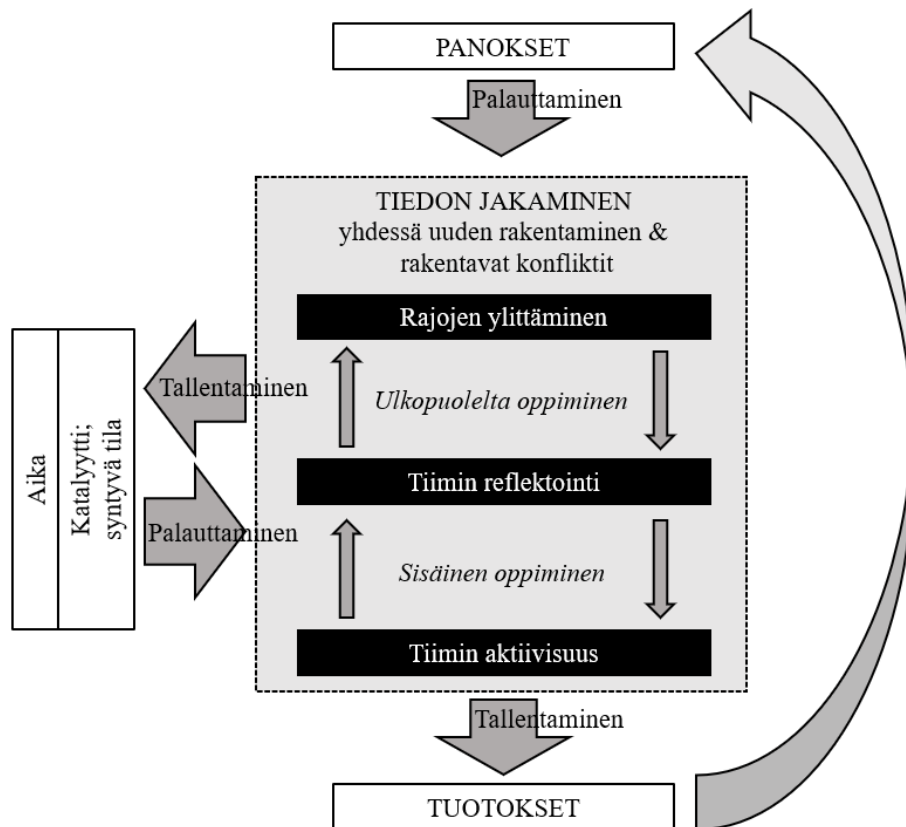
Appelbaum ja Gallagher (2000, 40) mukaan organisaation oppimisen peruskysymys onkin, kuinka organisaatiot voivat hyötyä yksilöidensä tiedosta, kuinka tieto siirretään yksilöltä organisaatiotasolle ja lopulta tulokseksi.

Basten ja Haaman (2018,1) toteavatkin, että organisaatiot oppivat olipa niillä siihen liittyen tavoitteita tai ei. On myös syytä huomata, ettei oppiminen ole aina hyödyllistä ja paranna automaattisesti organisaation toimintaa (Drejer, 2000). Ilman johdonmukaista näkemystä ja visiota oppiminen ei automaattisesti tuo organisaatiolle haluttuja tuloksia vaan se voi jopa viedä virheelliseen suuntaan (Basten & Haaman, 2018, 1). Vera ja Crossan (2005) toteavatkin, että organisaation strategian on oltava linjassa oppimisen näkökulmasta organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Ilman tätä yhteyttä organisaation oppimisella ei ehkä ole vaikutusta tai se voi olla jopa negatiivinen lopputulokselle. (Vera & Crossan, 2005, 134.)

3.2 Tiimioppiminen

Tiimit ovat nykypäivänä usean työntekijän lähimpiä työyhteisöjä ja mahdollistavat monialaisen ja yli organisaatorajojen ulottuvan yhteistyön tekemisen. Tiimeissä tehokas ja ketterä yhdessä oppiminen, innovointi ja luovuus mahdollistavat monimutkaistenkin ongelmien ratkaisemisen, kun mukana on usean eri alueen asiantuntijoita sekä sen myötä myös ihmisten välillä rikkaampaa vuoropuhelua. Tämä johtaakin siihen, että tiimit voivat toteuttaa ja saavuttaa asioita enemmän ja nopeammin kuin yksi työntekijä voi omalla osaamisellaan ja panoksellaan saada aikaan. (Ojala, 2018, 135–136.) Tiimien merkitystä organisaatioissa oppimisen kannalta ovat monet tutkijat korostaneet (Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P., 2010, 111; Senge, 1994). Sengen (1994) mukaan oppivan organisaation edellytyksenä on tiimioppiminen, sillä ryhmät saavuttavat asioita, joihin yksilöt eivät yksin pysty. Näin voidaan luoda tiimin jäsenille sekä yksilötason että tiimitason oppimista ja osaamista, joka konkretisoituu toiminnaksi. (Senge, 1994.) Termin tiimioppiminen rinnalla käytössä on myös monia muita termejä kuten ryhmäoppiminen (group learning) ja yhteisöllinen (collaborative) oppiminen. Tiimioppimiselle on myös useita määritelmiä, joita Decuyper et al. (2010) löysivät laajassa kirjallisuuskatsauksessaan yli 30. Yhteistä näille määritelmille on, että tiimi työskentelee yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Decuyper et al., 2010, 112; 122.)

Decuyper et al. (2010) ovat luoneet integroivan tiimin oppimismallin, joka yhdistää tiimin oppimisen panokset, prosessit, syntyvän tilan, tuotokset ja aikaan liittyvät muuttujat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Malli on syklinen, jolloin uutta syntynyttä tuotosta reflektoidaan sekä kehitetään ja palautetaan kiertoon jälleen uutena panoksena, jonka pohjalta sykli pyörähtää taas uudelleen käyntiin. Malli on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Tiimin oppimisen malli mukailen Decuyper et al. (2010)

Tiimin oppimisen kannalta erotellaan kolme keskeistä toimintamallia, jotka kuvaavat sitä mitä tapahtuu, kun tiimi oppii. Nämä toimintamallit ovat tiedon jakaminen, yhdessä uuden rakentaminen (co-construction) ja rakentavat konfliktit (constructive conflict). Tiedon jakaminen sisältää tiedon jakamiseen, tallentamiseen sekä palauttamiseen liittyviä tekijöitä. Tällöin sekä tiedon yksityiskohtaisuus että osallistuvien tiimin jäsenten lukumäärä, määrittää tiimin oppimisen laatua. Yhdessä uuden rakentaminen kattaa tiimin aktiivisuuden, tiimin reflektiivisyyden sekä rajojen ylittämisen. Tämän vaiheen edellytyksenä on tiedon jakaminen, jonka myötä tiimissä jalostuu ja kehittyy uutta osaamista jaetun tiedon pohjalle. Rakentavat konfliktit tukevat kokonaisuutta yhdessä tekemisen ja rakentavien konfliktien kautta. Tiimin jäsenet poistuvat hetkeksi epä mukavuusalueelle, ja haastavat toistensa ajatuksia ja näkemyksiä, ja tämän myötä opitaan uutta. Kun nämä kolme toimintamallia yhdistetään, saadaan aikaan yksilön oppimiseen ja organisaatioiden oppimiseen liittyvä kokonaisuus. (Decuyper et al., 2010.) Otalan (2018) mukaan toimivan tiimin pohjana on

psykologinen turvallisuus. Sen muodostumiseen tarvitaan tiimin jäsenten välistä empatiaa, yhdessä tekemistä, yhteiseen tehtävään tai tavoitteeseen sitoutumista sekä yhteisiä pelisääntöjä, jotka sisältävät osaamisen jakamiseen ja yhdessä oppimiseen liittyvät käytänteet. (Ojala, 2018, 153–154.)

Myös tiimiläisten henkilökohtaisilla piirteillä sekä tunteilla on vaikutusta tiimin luovuuteen (Argote & Miron-Spektor 2011, 1129). Luottamuksen avulla voidaan rakentaa tiimin hyvä yhteistyökulttuuri, joka puolestaan johtaa entistä parempaan luovuuteen (Barczak et al., 2010, 338). Tiimin oppimista edesauttaa, kun yksilöt uskaltavat nostaa esille myös hankalia ja vaikeita asioita, kuten havaittuja epäkohtia, tai ilmaista tietämättömyytensä tuntematta pelkoa mahdollisista seuraamuksista. Psykologisen turvallisuuden tunteen kautta syntyvä tiimioppiminen auttaa tiimiä suoriutumisessa, etenkin silloin, kun tehtävän suorittaminen edellyttää yhdessä tekemistä ja luovuutta. (Edmondson & Lei, 2014, 36–37.)

Drejer:n mukaan (2000) tiimissäkin jokainen yksilö oppii ja ajattelee eri tavalla seurauksena tiimin välisestä vuorovaikutuksensa. Tiimin oppimista tapahtuu tiimin keskittyessä tehtävän suorittamiseen ja tehokkaan vuorovaikutuksen seurauksena. (Drejer, 2000, 213.) Tiimioppiminen perustuukin vuorovaikutukseen, jossa tiimin jäsenet sekä tiimi oppivat jakamaan tietonsa, ajattelemaan ja toimimaan yhdessä ja näin luomaan uutta osaamista sekä yksilölle että ryhmälle. Omien ajatustensa esittämisen lisäksi toisten kuunteleminen on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa yhteinen näkemys (Senge, 1994, 10; 238–245). Ojalan (2018, 157) mukaan tiimi voikin oppia nopeammin kuin suurempi organisaatio, kun kokeilla voi ketterämmin ja lisäksi tiimissä voidaan soveltaa erilaisia käytänteitä ja tapoja tukemaan oppimista. Voidaankin sanoa, että tiimeissä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksin työskennellessä. Monimutkaiset ja kompleksiset asiat vaativat monipuolista osaamista ja tietoa, jota yhden henkilön kokemuksella ei voida ratkaista. Tiimit oppivat yhdessä ja niiden osaaminen on yhteistä. (Ojala, 2018, 135–136.)

3.3 Yksilöoppiminen

Miten yksilöiden oppiminen eroaa organisaation oppimisesta? Kyseessä ei ole sama asia. Spencer ja Spencer (1993, 9) mukaan yksilön osaaminen koostuu hänellä olevista tiedoista ja taidoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä käsityksestä omasta itsestään. Myös verkostot ja kontaktit sekä oma asenne ja tahto ovat osa osaamista (Ojala, 2008, 50). Osa tiedosta on näkyvää eli eksplisiittistä tietoa ja osa hiljaista. Yksilöllä oleva tieto kertoo sen

mitä yksilö osaa. Henkisistä ja fyysisistä tehtävistä yksilö selviää taitojensa avulla. Motiivit ohjaavat ja suuntaavat yksilön käyttäytymistä hänen tavoitteisiinsa nähden. Yksilölliset ominaisuudet määrittävät kunkin yksilön kyvyn ja tavan reagoida uuteen tietoon ja tapaan käsitellä sitä. (Spencer & Spencer 1993, 9–11.) Suhteet muihin sekä verkostot ovat nykypäivänä tärkeitä; myös asiantuntijuus on yhä enenevässä määrin tiimityöskentelyä ja kuulumista verkostoihin, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellekin (Ojala, 2008, 51). Yksilön oppiminen on välttämätöntä organisaation oppimisen näkökulmasta, sillä tieto on sidottuna yksilöihin (Appelbaum & Gallagher, 2000, 40).

Oppimista tapahtuu tiedostamatta ja tietoisesti. Tiedostamaton oppiminen perustuu behavioristiseen oppimisnäkemykseen, jonka mukaan oppija itsessään on passiivinen ja oppimiseen vaikuttavat ympäristö ja vanhat, totut tavat siirtyvät huomaamatta ja tiedostamatta. (Ojala, 2008, 65; Za, Spagnoletti & North-Samardzic, 2014, 1025.) Tiedostamatonta oppimista voi tapahtua esimerkiksi työskennellessä projektin parissa tai opiskellessa verkkosisältöjä tietystä aiheesta ja se voi olla tarkoituksellista tai tahatonta (Za et al., 2014, 1026). Nykypäivänä vallalla oleva oppimiskäsitys perustuu konstruktiviseen oppimiskäsitykseen, jossa oppijaa pidetään aktiivisena ja tavoitteisiin pyrkivänä yksilönä, joka on vastuussa omasta oppimisestaan (Ojala, 2008, 65). Tietoisessa oppimisessa oppiminen tapahtuu jäsennellyssä ympäristössä ja on tarkoituksellista edellyttäen yksilön hankkimaan erityistä tietoa (Petiz, Ramos & Romeiro, 2015, 5).

Sengen (1994) oppivan organisaation teeseistä yksi on henkilökohtainen mestaruus (personal mastery), joka kuvaa yksilön oppimista. Organisaation vision tulisi ohjata yksilön toimintaa, ja onkin ensiarvoisen tärkeää, että visio on sisäistetty ja ohjaa yksilöä toimimaan sen mukaisesti päivittäisessä työssään. Tämä luo perustan henkilökohtaiselle mestaruudelle, ja yksilön sisäiselle motivaatiolle. (Senge, 1994, 140–149.) Motivaatio luo tarpeen oppia (Ojala, 2008, 65).

Drejer (2000) viittaa ehkä tunnetuimpaan näkemykseen organisaation oppimisessa, Kolbin (1984) kokemukselliseen oppimiseen. Malli kehitettiin selittämään yksilön oppimista, mutta sitä on usein käytetty selittämään myös ryhmien oppimista. Kolbin malli rakentuu useiden muiden tutkijoiden teorioiden päälle tunnetumpana Levinin. (Drejer, 2000, 211–222.) Malli korostaa kokemuksen merkitystä oppimisprosessissa ja sen ytimenä on kokemuksellinen oppimiskehä (experiential learning cycle), jonka mukaan yksilöt ymmärtävät ja tulkitsevat

kokemuksiaan eri tavalla (Kolb, 1984, 40–42). Kolbin (1984) mukaan oppiminen syntyy neljästä toisiaan seuraavasta ja toistuvasta vaiheesta: i) tunteminen eli jokin konkreettinen ja omakohtainen kokemus; ii) kokemuksen pohtiminen sisältäen refleктоivaa pohdintaa ja havainnointia; iii) kokemuksen ymmärtäminen eli abstrakti käsitteellistäminen sekä iv) kokemuksen soveltaminen eli sen aktiivinen kokeileminen. Kokemuksellisessa oppimisenkehässä on mukana oppimisen kaksi ulottuvuutta: ymmärryksen ja muuntamisen ulottuvuudet, joita yhdistetään oppimisen neljään vaiheeseen. Muuntamisen ulottuvuus vastaa siihen, kuinka jonkin tehtävä voidaan suorittaa tai kuinka tehtävää voidaan lähestyä. Ymmärryksen ulottuvuus taas kertoo siitä, mitä tunnemme tai ajattelemme kyseessä olevasta asiasta. Oppiakseen yksilön tulee siis ymmärtää kokemaansa ja kyetä muuntamaan tekemisiään sen mukaisesti. (Kolb, 1984, 40–42.) Mallin mukaan oppimisen edellytyksenä on, että koko kehä tulee käydä läpi (Drejer, 2000, 211–222). Toisaalta malli ei huomioi muuta kuin aiempaan kokemukseen perustuvaa oppimista; ei luonnollista uteliaisuutta tai uutta ongelmaa, josta mallia on kritisoitu (Ojala, 2008, 68).

4 ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMAN KASVATTAMINEN KETTERÄSSÄ TOIMINTAMALLISSA

Nykypäivänä ketterä toimintatapa on yksi keino vastata toimintaympäristön muutokseen sekä haasteisiin, joita se tuo organisaatiolle. Tässä luvussa selvitetään ketterän toimintatavan syntyä sekä siihen liittyviä toimintaperiaatteita. Harraf et al. (2015) luomaa ketterän toimintatavan mallia käydään läpi, jotta voidaan esittää yksi monista ketterään toimintamalliin luoduista viitekehyksistä. Lopuksi osaamispääoman kasvattamiseen liittyviä avaintekijöitä, joita olemme edellisissä kahdessa luvussa tutkineet, yhdistetään ketterän toimintamallin kanssa.

Vuonna 2001 luotiin Agile manifest, jonka periaatteita voidaan pitää ketterän toimintatavan perustana. Tällöin 17 samanhenkistä ohjelmistokehittäjää loivat omien periaatteidensa ja osaamisiensa kautta syntyneet kokemukset yhteen ja syntyi Agile manifest. Agile manifestin keskeinen sanoma on, että yksilöissä, vuorovaikutuksessa, asiakasyhteistyössä ja muutoksiin reagoimisessa on enemmän arvoa kuin työkaluissa, dokumentoinnissa ja työsuunnitelmissa pitäytymisessä. (agilemanifesto.org; Perlak, 2019, 20.) Ketterään toimintatapaan liitetään usein Lean-ajattelu, jonka mukaisia piirteitä myös ketteryydessä on nähtävissä, mutta Agile manifest on syntynyt itsenäisesti ilman sidoksia ja liitoksia Lean-ajatteluun (Laanti et al., 2013, 247–248).

Käsitys siitä mitä ketteryydellä tarkoitetaan, muuttuu ajan kuluessa ja Laanti, Similä ja Abrahamson (2013, 265) mukaan organisaatioilta puuttuukin täysi ymmärrys siitä, mitä ketteryydellä tarkoitetaan ja kuinka se voidaan saavuttaa. Harraf et al. (2015, 675–676) mukaan ketteryys on taitoa ja nopeutta reagoida sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta nouseviin ärsykkeisiin, ja tätä voidaankin nykypäivänä pitää organisaation menestyksen mahdollistajana. Tämän myötä ketteryydestä onkin tullut kiinnostava toimintatapa myös suuremmille organisaatioille (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016, 87.).

Harraf et al. mukaan (2015) ketteryyttä voidaankin pitää jatkuvana prosessina, ja kun siinä onnistutaan, se luo pohjan koko organisaatiolle ja organisaatiokulttuurille. Yhtenäistä käsitystä siitä, miltä ketterään siirtynyt organisaatio näyttää tai miten muutos saadaan onnistumaan, ei tutkijoillakaan ole (Dikert et al., 2016, 106). Tutkijoiden välillä on eroavaisuuksia ketterään toimintamalliin kuuluvissa ominaispiirteissä ja ketterästä onkin luotu useita erilaisia malleja ja viitekehyksiä (Harraf et al., 2015, 678). Dikert et al. (2016,

106) mukaan onnistuminen ketterässä toimintamallissa edellyttää sitä, että koko organisaatio on sitoutunut siihen. Työntekijät tulee kouluttaa ja heille tulee opettaa uusi tapa toimia, ja tähän kaikkeen on oltava johdon vahva tuki ja sitoutuminen.

Kuten aiemmin jo mainittiin, Harraf et al. (2015) mukaan ketteryys syntyy joustavuudesta ja sopeutumisesta. Joustavuuden näkökulmasta itseohjautuvuus ja itsenäisyys nousevat tärkeäksi. Perlakin (2019, 21–22) mukaan tiimit, ja nimenomaisesti itseohjautuvat tiimit, korostuvat ketterässä toimintamallissa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan taitoa toimia omaehtoisesti ilman edellytystä ulkopuolisesta ohjauksesta tai kontrollista ja itseohjautuvan yksilön tulee olla itsemotivoitunut, eli hänellä on halu tehdä asioita ilman vaadetta. Tämän lisäksi yksilöllä tulee olla käsitys siitä, mitä tavoitellaan ja riittävä osaaminen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Martela & Jarenko, 2017, 12.) Nämä itseohjautuvat ja ketterät tiimit ovat vastuunkantajia, tiimin kaikki jäsenet ovat täysivaltaisia ja kyvykkäitä suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Lisäksi ketterässä tiimissä korostuu moniosaajuus sekä jaettu johtajuus. (Perlak, 2019, 24.)

Ketteryyteen liittyen on luotu useita viitekehyksiä ja malleja myös konsulttiyritysten toimesta. Harraf et al. (2015) ovat luoneet oman mallinsa ketterään, perustuen peruspilareihin, jotka ketterässä toimintamallissa tulisi olla kunnossa. Kuviossa 8 on havainnollistettu em. ketterä toimintamalli, jonka perustana on organisaation innovatiivinen kulttuuri. Sen pohjalle rakennetaan pilari kerrallaan ja avaimena kaikkeen on visio, jonka pohjalta organisaatio kulkee kohti tavoitetilaa. Vision tulee olla selkeä ja avoin kaikille. Visio ohjaa strategiaa, jota koko organisaation tulee sitoutua noudattamaan. Selkeä näkemys ohjaa toimintaa mutta strategiaa tulee voida muuttaa herkästi, mikäli toimintaympäristö ja haasteet sitä edellyttävät. (Harraf et al., 2015, 678–682.) Vera ja Crossanin (2005, 134) mukaan organisaation strategian ja tavoitteen tulee olla linjassa oppimisen ja tiedon kasvattamisen kanssa. Ilman tätä yhteyttä organisaation oppimisella ei ehkä ole vaikutusta lopputulokseen tai se voi olla jopa negatiivinen. Oppimismenetelmät tulisikin valita huolellisesti yrityksen strategia huomioon ottaen, sillä yksi tapa ei sovi kaikille. Tehokkaan oppimisen edellytyksenä tulee kuitenkin olla selkeä käsitys nykytilanteestaan, tavoitteista sekä menetelmistä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Ketteryys on ennen kaikkea jatkuvasti muuttuva toimintapa. Tästä seuraa, että ketterän organisaation tulee sietää epävarmuutta. Ei voida pitäytyä yhdessä totutussa mallissa vaan

toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin on vastattava. Ketterien organisaatioiden tulee menestyä epävarmuuden keskellä ja tällöin johtajuus, ja etenkin muutosjohtajuus, nousee tärkeään asemaan. Ketterässä toimintamallissa muutos on jatkuvaa ja ketterä organisaatio kykenee johtamaan muutosta ja näin saavuttamaan entistä ketterämmän mallin. Ulkoisen toimintaympäristön seuraaminen ja analysoiminen ovatkin oleellista ketterille organisaatioille mahdollisen toiminnan suunnan muuttamiseksi. Näin tulevat uudet vaatimukset ja kilpailijoiden tekeminen eivät tule yllätyksenä. Samalla alalla toimivien kilpailijoiden kanssa olisi hyvä tehdä yhteistyötä ja luoda näin parempaa kilpailuetua koko alalle. (Harraf et al. 2015, 678–683.)



Kuvio 8. Ketterän toimintamallin ominaispiirteet (mukaillen Harraf et al., 2015)

Organisaation läpinäkyvä ja joustava rakenne on merkittävä tekijä siinä, kuinka toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Ketterä organisaatio on usein horisontaalinen eli toimii alhaalta ylös -periaatteella ja viestintä tapahtuu horisontaalisesti ilman rakenteellisia rajoja. Tiimit nousevat keskiöön samoin kuin asiakaskeskeisyys ja prosessit. Tällöin luottaminen työntekijöihin ja vallan siirtäminen tiimeille ja yksilöille korostuu. Saadessaan valtaa myös alemmilla tasoilla voidaan vastata nopeammin ja tehokkaammin ulkoisiin muutoksiin ja näin työntekijöiden itsenäisyys ja tehokkuus lisääntyy. (Harraf et al. 2015, 681–682.) Martela ja Jarenko (2017) mukaan itseohjautuvuuteen ei kuulu tiukkoja hierarkioita, vakiintuneita rooleja tai yhtä ainoaa esimiestä. Sen sijaan tiimin organisoituminen muodostuu tiimin kesken, rakentuu tarpeen mukaan ja myös uusiutuu ja muotoutuu jatkuvasti. (Martela & Jarenko, 2017, 18, 24–25.) Myös operatiiviseen johtamiseen tulee kiinnittää huomioita, sillä operatiivinen tehokkuus korostuu ja luodakseen ketteryyttä on tarvittavia muutoksia tehtävä myös niihin toimintoihin sekä löydettävä paikkoja, joissa tehostamisella saadaan aikaan hyötyjä. Kaiken muutoksen, päätöksenteon, johtamisen ja nopean reagoimisen taustalla vaikuttaa viestintä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ketterimmät organisaatiot viestivät kolmella tavalla: ylhäältä alaspäin, horisontaalisesti sekä alhaalta ylöspäin. Näin voidaan edesauttaa avointa ja tehokasta viestintää koko organisaatiossa. Viestintään sekä valtaan ja valtuuttamiseen liittyy myös tiimit ja niiden rakentaminen. Moniosaavat ja itseohjautuvat tiimit luovat uusia näkökulmia, jotka vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn, viestintään ja päätöksentekoon. Tiimit ovat myös osoittautuneet tehokkaaksi menetelmäksi työntekijöiden sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Harraf et al., 2015 681–682.) Organisaatio oppii ensisijaisesti yksilöidensä kautta. Yksilöt toimivat sidoksena yksilön ja organisaation oppimisen välillä, ikään kuin agentteina ne vaikuttavat muiden toimintaan ja oppimiseen ja siten koko organisaation oppimiseen (Drejer, 2000, 213). Organisaatioita ei kuitenkaan ole syytä pitää pelkästään yksilöiden osaamisten ja kyvykkyyksien summana, vaan tietämyksenä, joka kuuluu organisaatioihin ja yhdistää organisaation jäsenten tiedon yhteen. Ja kuinka tieto kerätään ja tallennetaan normeina ja arvoina organisaation muistiin. (Vera & Crossan, 2005, 129.) Oppiva organisaatio ja sen rakentaminen on vielä yksi pilari ketteryyteen, ja tätä käsiteltiin jo aiemmin kappaleessa 3 Oppiva organisaatio ja ketterästi oppiva organisaatio (Harraf et al., 2015, 678–684). Oppimista voi tapahtua tiedostetusti tai tiedostamatta. Yksilöillä on väistämättä merkittävä rooli organisaation oppimisprosessissa, mutta pelkästään yksilön oppiminen ei riitä (Argote & Miron-Spektor 2011, 1126).

Oppimismenetelmien olisi tuettava myös erilaisia oppimisprosesseja myös eri osapuolilla, esimerkiksi tiedon jakaminen yksilön toimesta voi samalla olla toiselle yksilölle, tiimille tai organisaatiolle tiedon hankkimista. (Vera & Crossan, 2005, 130.) Luottamus on myös välttämätön elementti osaamisen ja tiedon jakamiselle. Hiljaista tietoa jaetaan ja hyödynnetään mikäli tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja uskovat toistensa ammatilliseen osaamiseen. (Chowdhury, 2005, 320–321; Costigan et al., 1998, 307–309.) Hyvä luottamusilmapiiri toimii alustana hyvälle yhteistyölle, edistää laajojen verkostojen rakentumista sekä vähentää konflikteja (Matzler & Renzl, 2006, 1262).

Organisaation oppimiseen liittyy useita malleja, mutta yhteistä niille kaikille on jollakin tapaa tiedon luominen, sen jakaminen ja hyödyntäminen. Toiset tutkijat painottavat tiimin oppimisessa konkreettisen lopputuloksen tai havaitun ilmiön tärkeyttä, mutta Decuyper et al. mukaan tiimin oppimisessa on kyse yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tähän kuuluu tiedon jakaminen, kysyminen, palautteen antaminen, toisten näkemysten haastaminen, käyty keskustelu sekä vaihtoehtojen etsiminen. (Decuyper et al. 2010, 115.) Oppimista tapahtuukin, kun luodaan uutta, syntyy uusia oivalluksia, kun moniosaajat vaihtavat ajatuksia ja käyvät keskustelua niistä. Jotta yksilöt voivat olla avoimia ja nostaa ajatuksiaan esille, on psykologisen turvallisuuden tunne tärkeä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi tai hylätyksi tulemista ottaa asioita puheeksi ja ilmaista mielipiteitään. Tällöin on myös luvallista tehdä virheitä ja puhua niistä. (Edmondson, 1999, 354–356.) Organisaation oppimisen kannalta psykologinen turvallisuus on eteenpäin vievä voima ja menestyvien tiimien perusta on psykologinen turvallisuus (Jones & George, 1998, 531; Edmondson & Lei, 2014, 37). Psykologista turvallisuutta kokevat tiimin jäsenet ilmaisevat todennäköisemmin asioita ääneen, haastavat ja tunnistavat ongelmia sekä nostavat esiin kehittymismahdollisuuksia tilanteiden parantamiseksi. Tällöin tiimin jäsenet innovoivat, pyytävät ja tarjoavat apua sekä näin ollen jakavat osaamistaan, kun kokevat sen olevan turvallista. (Edmondson & Lei, 2014, 36–37.)

5 TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄVALINNNAT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetty tutkimusmenetelmä, käytetty aineisto ja sen keruu sekä analysointimenetelmä. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157). Se painottaa todellisuuden ja sitä kautta saadun tiedon subjektiivista luonnetta, ja tätä voidaan pitää yhtenä keskeisenä piirteenä laadulliselle tutkimukselle. Tutkittavien kokemukset ovat keskeisiä ja laadullinen tutkimus syventyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, jolloin olennaista on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Puusa, 2020, luku 2) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista aineiston kokoaminen luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Tutkimusjoukkoa ei valita satunnaisesti vaan kohdejoukko on tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi et al., 2009, 164.)

Laadullisen tutkimuksen tulisi ymmärtää tutkittavana olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta eikä sen tarkoituksena ole yleistää, vaan ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi et al., 2009, 139). Laadullinen tutkimus sopi hyvin tämän tutkimuksen toteutustavaksi, sillä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, kuinka organisaation osaamisääomaa voidaan kasvattaa chaptereiden avulla ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että muodostuu oppiva organisaatio. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten chaptereiden avulla voidaan tukea sekä organisaation että yksilön osaamista.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on runsaasti hyödynnetty tutkimusstrategia, mahdollistaen monimutkaisten ja moniulotteisten ilmiöiden käsittelyn, useiden erilaisten tutkimusmenetelmien ja -aineistojen hyödyntämisen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116) sekä teoriasta luotujen oletuksien hyödyntämisen (Yin, 2009, 18). Tapaustutkimusta käytetään erityisesti, kun halutaan laaja ymmärrys ilmiöstä, tutkimus keskittyy tosielämän ilmiöön, ja kun halutaan vastauksia kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” (Yin, 2009, 2–3). Keskeistä on tutkittavan ilmiön määrittely ja sen rajaaminen, tutkittava ilmiö voidaan rajata esimerkiksi tiettyyn aikaan ja paikkaan tai sen avulla voidaan tarkastella jonkin tietyn

henkilön tai henkilöryhmän näkemystä tietystä ilmiöstä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115) Tutkimustulosta ei laadullisessa tutkimuksessa voida pitää tilastollisesti yleistävänä vaan sen sijaan analyttisesti yleistävänä. Pohjalla oleva teoria toimii kehyksenä, johon tutkimuksen tuloksia voidaan verrata. (Yin 2009, 38.)

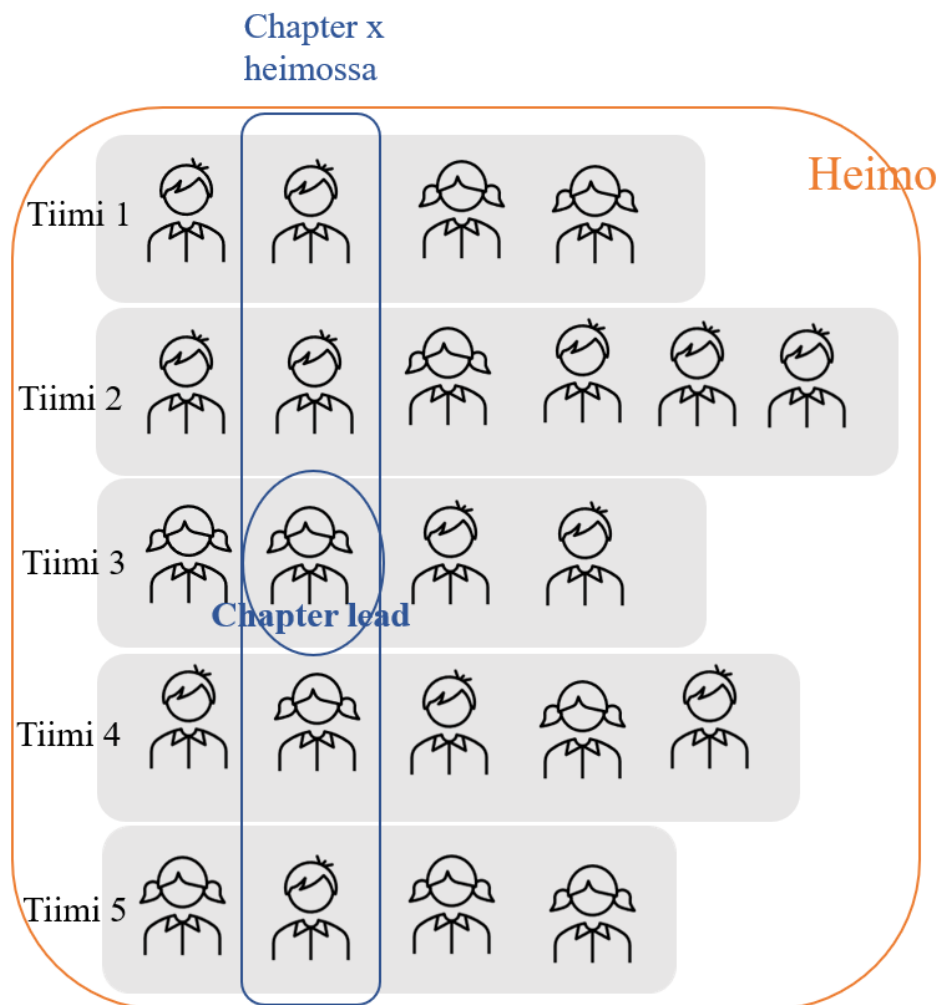
5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on yksi OP Ryhmän liiketoimintasegmenteistä, OP Yrityspankki Oyj. OP Ryhmän muodostavat 137 Osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, ja osuustoiminnallisuutensa vuoksi tavoite ei ole voiton maksimointi omistajille vaan palvelujen tuottaminen tehokkaasti ja kilpailukykyisesti omistaja-asiakkaille. Ryhmällä on yli kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta, ja ryhmässä työskentelee yli 12000 työntekijää. Liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin: vähittäispankki, yrityspankki ja vakuutus. OP Ryhmän strategiana on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa ja edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristön taloudellista menestystä, turvallisuutta sekä hyvinvointia. Painopisteinä strategissa ovatkin paras asiakaskokemus, enemmän hyötyjä omistaja-asiakkaille, erinomainen työntekijäkokemus, tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeammin ja laadukkaampi sekä tehokkaampi toiminta. Edellä mainittuihin painopisteisiin on vastattu ottamalla käyttöön ketterä toimintamalli, jonka tarkoituksena on nopeuttaa reagointikykyä ja vastata entistä enemmän asiakkaiden tarpeisiin. (OP, 2020.)

OP Yrityspankki Oyj muodostuu yritys- ja instituutioasiakkaiden pankkitoiminnasta ja omaisuudenhoidosta. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa toimii OP Yrityspankki Oyj ja siellä toimivat Chapterit eli ns. osaamisyksiköt. Kohdeorganisaatio on muodostunut kuudesta heimosta ja yli sadasta itseohjautuvasta tiimistä. Chaptereita kohdeorganisaatiossa on yhteensä 92, ja jokainen chapter on omanlaisensa kokonaisuus. Osa chaptereista on ns. linjachaptereita, jolloin chapterissa on jäseniä vähintään kahdesta tai useammasta toiminnallisesta tiimistä. Osa chaptereista taas on ns. toiminnallisia chaptereita, jolloin chapterin jäsenet muodostuvat toiminnallisen tiimin jäsenistä. Eli tällöin chapterin muodostaa yksi toiminnallinen tiimi. Kunkin chapterin toiminnasta vastaa chapter lead. Kuviossa 9 on havainnollistettu linjachapterin rakenne yhdessä heimossa. Kohdeorganisaatiossa on erikokoisia chaptereita, pienimmässä chapterissa on viisi jäsentä ja suurimmassa yli 40. Samaa osaamisalueeseen liittyvistä chaptereista muodostuu

kompetenssialue. Kompetenssialueeseen kuuluu tyypillisesti 30–60 henkilöä ja sitä vetää competence lead. Competence lead toimii alueensa henkilöstön linjaesimiehenä sekä tukee chapter leadeja osaamisen kehittämisessä.

Kohdeorganisaatiossa ketterässä toimintamallissa organisoitumisen lähtökohtana ovat itseohjautuvat moniosaajatiimit ja niistä muodostuvat heimot. Heimo koostuu tiimeistä, ja heimolla on selkeä yhteinen tarkoitus. Heimot koostetaan mahdollisimman itsenäisiksi, jotta riippuvuudet muiden heimojen kanssa minimoituvat. Tiimi on organisaation perusyksikkö, joka huolehtii tiimille määritellyistä tehtävistä. Tiimi on monialainen ja siihen kuuluu yleisemmin 7–10 jäsentä. Tiimien osaamisen merkitystä korostetaan ja tiimiläisten ammattitaidon kehittämiseen panostetaan chaptereiden kautta. Chapterin muodostaa ryhmä tiimiläisiä samalta osaamisalueelta, ja ne muodostetaan yleensä yhden heimon sisällä.



Kuvio 9. Chapter-rakenne.

Charter voi koota yhteen tietyn teeman osaajia, ja chapterin tarkoitus on kehittää chapterin jäsenten osaamista, tukea yhteisiä työtapoja ja jakaa osaamisalueensa parhaita käytäntöjä. Chapterin toiminnasta vastaa chapter lead. Näin ollen jokainen tiimiläinen on osa heimoa ja tiimiä sekä kuuluu osaamisensa mukaiseen chapteriin.

Chapter lead on osa tiimiä eli tiimiläinen ja monipuolinen osaaja, joka kehittää tiimiläisten osaamista ja perehdyttää uusia jäseniä tiimin toimintaan. Chapter leadin vastuulla on siis osaamisen kehittäminen, niihin liittyvien toimintatapojen ja käytäntöjen suunnittelu sekä huolehtiminen kaikkien chapterin jäsenten hyvinvoinnista. Chapter lead on lisärooli, ns. hatturooli, jota hoidetaan oman työtehtävän rinnalla. Käytössä oleva työaika siis jaetaan lisäroolin ja oman työroolin kesken.

5.3 Tutkimuksen aineisto ja sen kerääminen

Erilaiset haastattelut ovat tyypillisimpiä laadullisen tutkimusaineiston keräysmenetelmiä. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä aineisto, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä uskottavia päätelmiä. (Puusa, 2020,103) Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluina, parihaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Yleisimmin käytetty muoto ovat yksilöhaastattelut, parihaastattelut sopivat esimerkiksi kasvatustieteellisiin tutkimuksiin, kun haastateltavana on lapsia. Ryhmähaastattelu katsotaan tehokkaaksi tiedonkeruumuodoksi, sillä haastattelussa tietoa saadaan samanaikaisesti usealta henkilöltä. (Hirsjärvi et al., 2009, 210–211) Tässä tutkimuksessa toteutettiin seitsemän yksilöhaastattelua. Hirsjärvi et al. (2009, 168–171) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin säännönmukaisuuksiin, joten aineisto voi koostua jopa vain yhdestä tai useammasta yksilöhaastattelusta.

Myös haastattelulajeja on erilaisia ja tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Näin mahdollistettiin luotettava näkemys, jossa haastateltavien omat mielipiteet tulivat mahdollisimman hyvin selville. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa voidaan esittää lisäkysymyksiä syvällisemmän tiedon saamiseksi, mutta niiden esittämisessä täytyy olla varovainen, jottei johdattele haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi et al., 2009, 205.) Tutkijan oma työkokemus kyseisessä organisaatiossa yli kymmenen vuoden ajalta auttoi ja helpotti haastatteluissa käytävää keskustelua. Kieli sekä termit ja käsitteet, joita haastatteluissa käytettiin, olivat tutkijalle tuttuja ja helpottivat vuorovaikutusta ja ymmärrystä sekä haastattelun aikana että tuloksien kirjaamisessa. Puusan

(2020, 112–113) mukaan teemahaastattelun onnistumista edesauttaakin, mikäli haastattelijalla on ymmärrystä tutkittavan ilmiön keskeisistä elementeistä ja niihin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä sekä ymmärrystä siitä kontekstista, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat OP Yrityspankin chapter leadit yhteensä 84 henkilöä, joille kaikille lähetettiin kutsu (liite 1) haastatteluun sähköpostitse. Haastateltaville toimitettiin kutsun mukana myös tietosuojaseloste sekä pyydettiin kirjallinen suostumus haastattelujen tallentamiseksi. Haastattelukutsussa haastateltaville kerrottiin haastattelun aiheesta sekä siihen liittyvistä teemoista. Näin haastateltaville mahdollistettiin jo etukäteen mahdollisuus perehtyä aiheeseen.

Haastattelun runko muodostettiin teoriaosuuden pohjalle. Tehty haastattelurunko testattiin etukäteen kohdeorganisaatiossa yhden testihaastateltavan toimesta, joka toimii chapter leadina, ja näin pyrittiin varmistamaan, ettei se ohjaa vastauksia ja että haastattelukysymykset ymmärretään oikein. Testihaastattelu osoittautui hyödylliseksi, sillä alkuperäistä haastattelurunkoa muokattiin hieman ja yksi kysymyspatteristo jätettiin pois, sillä se ei vastannut tutkimuskysymyksiin. Tehtyä haastattelurunkoa (liite 2) ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä yksityiskohtaiset kysymykset voisivat ohjata tai rajata haastateltavien ajatuksia liikaa ja vaikuttaa haastatteluiden sisältöön (Puusa, 2020, 113). Kysymysten järjestys tai tarkka sanamuoto eivät olleet tarkasti määriteltyjä eivätkä samanlaisia kaikissa tehdyissä haastatteluissa. Tällöin haastateltavat kertovat itse tutkimuksen aiheesta ja sitä haastattelua ja kysymysten asettelua voidaan muuttaa kunkin haastateltavan kohdalla (Hirsjärvi et al., 2009, 204–206).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluiden toteutus ja nauhoitus hoidettiin Microsoft Teams-sovelluksen kautta videoyhteyttä hyödyntäen. Kirjoittaja teki litteroinnin sanasanalta, jotta aiheiden teemoittelu olisi helpompaa. Yhteensä litteroituja haastatteluja oli 33 sivua.

Tutkimuksen toteutus osui maailmanlaajuisen koronapandemian aikaan, eikä kasvokkain tapahtuvia haastatteluja voitu toteuttaa kohdeorganisaatiossa vallitsevan liikkumiskiellon johdosta. Haastattelut suunniteltiin alun perin toteutettavaksi kasvokkain ja ryhmäkeskusteluina, mutta toteutus Teams-sovelluksen kautta ei olisi ollut

ryhmäkeskusteluille optimaalinen, ja tästä syystä haastattelut muutettiin yksilöhaastatteluiksi.

5.4 Aineiston analysointi

Taulukossa 1 on esitetty taustatiedot tutkimuksen osallistujista. Tutkimuksen kannalta luotettavien ja todenmukaisten vastausten varmistamiseksi sovittiin jo ennen haastatteluiden aloittamista, ettei haastateltavien nimiä tai tarkkoja tuntemistietoja käsitellä tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastatellut seitsemän henkilöä esiintyvätkin tutkimuksessa nimillä: haastateltava 1, 2, 3, 4, 5, 6 ja 7. Kaikki haastateltavat toimivat chapter leadina vastaten oman työnsä ohella siihen kuuluvista tehtävistä.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

	Työkokemus organisaatiossa	Aika chapter leadina	Chapterin koko (kpl jäseniä)
Haastateltava 1	5 vuotta	1 vuosi 6 kuukautta	7
Haastateltava 2	2 vuotta	1 vuosi 6 kuukautta	12
Haastateltava 3	12 vuotta 6 kuukautta	1 vuosi 6 kuukautta	7-10
Haastateltava 4	17 vuotta	1 vuosi 6 kuukautta	40
Haastateltava 5	12,5 vuotta	4 kuukautta	7
Haastateltava 6	2 vuotta 6 kuukautta	6 kuukautta	12
Haastateltava 7	14 vuotta	1 vuosi 6 kuukautta	4-6

Haastateltavista viisi oli toiminut chapter leadin tehtävissä sen alkamisesta asti, eli noin vuoden ja kuusi kuukautta. Kahdella haastateltavista pesti oli tuorempi, heidän ollessaan roolissa kuusi kuukautta ja toinen neljä kuukautta. Keskimäärin työuran pituus organisaatiossa oli hieman päälle yhdeksän vuotta. Pisin työura oli 17 vuotta ja lyhin kaksi vuotta. Haastateltavien kesken oli lisäksi iän, sukupuolen sekä työkokemuksen välillä hajontaa. Kolme tutkimuksessa mukana olleista chapter leadeista toimii ns. toiminnallisissa chaptereissa, jolloin kaikki chapteriläiset ovat saman tiimin jäseniä. Loput neljä chapter leadia toimivat linjachapterissa, jolloin chapterissa on jäseniä kahdesta tai useammasta eri tiimistä. Kohdeorganisaatiossa on kuusi erillistä heimoa: markets, luottohallinto, rahavirrat ja käyttöpääoma, maksuliike, omaisuudenhoito ja rahoituksen järjestäminen. Tutkimukseen vastasi chapter leadeja neljästä suurimmasta heimosta, joista luottohallinto on chaptereiden määrällä mitattuna pienin kahdeksalla chapterilla ja rahavirrat ja käyttöpääoma suurin 33

chapterilla. Sekä maksuliike että rahoituksen järjestäminen heimoissa on ainoastaan kaksi chapteria kummassakin. Taulukkoon 2 on koottu sattumanvaraisessa järjestyksessä tutkimukseen vastanneiden chapter leadien heimotiedot sekä tieto siitä, onko kyseessä toiminnallinen- vai linjchapter. Taulukossa ei esitetä muita tietoja haastateltavasta, jotta haastateltavan anonymiteetti voidaan säilyttää.

Taulukko 2. Haastateltavien chaptereiden taustatiedot

Chapter muodostuu jäsenistä, jotka ovat:	Heimo
useista eri tiimeistä	luottohallinto
yksi tiimi	luottohallinto
useista eri tiimeistä	markets
yksi tiimi	markets
useista eri tiimeistä	markets
yksi tiimi	rahavirrat ja käyttöpääoma
kahdesta tiimistä	omaisuudenhoito

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 41 minuutista 55 minuuttiin ja keskimääräinen haastattelu-aika oli 46 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams- ohjelman kautta, osin kasvotusten.

Tutkimuksen analysoinnissa on hyödynnetty teemoittelua, jonka mukaan aineistoa on eritelty tiettyjen teemojen, aihepiirien, mukaan. Litteroidusta aineistosta etsittiin piirteitä, jotka ovat yhtenäisiä useammalle haastateltavalle. (Puusa, 2020, 152–153.) Haastateltavien sitaatteja käytetään teemoittelussa kokonaisuuden rikkauden esilletuomiseksi, ja niiden avulla voidaan havainnollistaa tutkijan päättelyketjuja (Puusa, 2020, 154). Tässä tutkimuksessa käytetään useita sitaatteja ja sitaateissa on käytetty kolmea pistettä, ... -merkintää, kun suorasta sitaatista on jätetty sanoja tai lauseita pois.

Teemoittelun teemat, aihealueet sekä tutkimuskysymys, johon vastausta haetaan, on havainnollistettu taulukossa 3. Pääteema mukailee tutkimuksen otsikkoa ollen ”Chapterien vaikutus osaamispääoman kasvuun”. Alateemoiksi muodostuivat teoriataustaankin pohjaten seuraavat: i) tavat, joilla osaamispääomaa on kasvatettu chapter-mallissa; ii) kuinka opitaan & tiedon ja osaamisen jakaminen, hiljainen tieto; sekä iii) asiat / ongelmat, jotka heikentävät /hankaloittavat osaamispääoman kasvua chapter-mallissa. Teemoittelun tavoitteena oli

löytää vastauksia aiemmin luvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joihin esitettyjä teorioita on käsitelty luvuissa 2–5. Tehdyn teemoittelun avulla tutkimuskysymyksiin löytyikin laadullisia vastauksia vaivatta, sillä samat aihepiirit ja sanat toistuivat kaikissa haastatteluissa. Seuraavassa kappaleessa tutkimustuloksia käydään tarkemmin läpi.

Taulukko 3. Teemoittelu

Pääteema	Teema	Avainsanat / aihepiirit	Tutkimuskysymys, johon vastataan
Chapterien vaikutus osaamispääoman kasvuun	Tavat, joilla osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapter-mallissa	osaamiskartoitukset, vastuutettu osaamisalue, koulukset, yhteiset palaverit, yhteinen teams, yhteinen kanban tai planner,	Miten organisaation osaamista tuetaan OP Yrityspankissa chapterien kautta?
	Kuinka opitaan, tiedon ja osaamisen jakaamiseen vaikuttavat asiat, hiljainen tieto	avoin ilmapiiri, kannustava ilmapiiri, mentorointi, tiedon pimittäminen, yhteiset tavoitteet, työkierto, yhteiset tapaamiset, yhdessä työskentely, konkarit ja oppijat, omien kokemusten jakaminen, avoin keskustelu, luottamus, ei pelätä virheitä, opitaan virheistä, tiimityöskentely, samoissa tiloissa työskentely, sparrailu yhdessä, oma motivaatio, mentorit,	Miten organisaatio oppii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
	Asiat / ongelmat, jotka heikentävät /hankaloittavat osaamispääoman kasvua chapter-mallissa	ajankäyttö, liikaa muita seremonioita, oma motivaatio puuttuu, ei halua jakaa tai tehdä yhdessä, ei tavoitteellista, sekavaa, ei tiedetä mitä odotetaan, välijohdon välinpitämättömyys, kuka tätä johtaa, liikaa rooleja, liian isot chapterit, liian erilaiset tehtävät chapterin jäsenillä	Miten organisaation osaamista tuetaan OP Yrityspankissa chapterien kautta?

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden reliabiliteetti/reliabelius ja validiteetti/validius kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa eli kohdeilmiötä on tutkittu valituilla mittareilla luotettavasti siten, etteivät esimerkiksi mittaaaja tai satunnaiset tekijät vaikuta tuloksiin. (Hirsjärvi et al., 2009, 231; Puusa, 2020, 179–180.) Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä on tarkoituskin, mitataanko tutkittavaa ilmiötä tarkasti ja juuri sitä ilmiötä, jota pitääkin tutkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2; Puusa, 2020, 179–181). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, eli jos tapahtuma a saa aikaan b:n se pitää paikkansa. Kun tulkintaa ja tutkimustuloksia voidaan yleistää laajemmin muun muassa erilaisiin tilanteisiin, puhutaan ulkoisesta validiteetista. (Puusa, 2020, 179.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja tarkastella haastateltavien kokemuksia osaamisesta ja osaamispääoman kasvattamisesta chapterien avulla OP Yrityspankki Oyj:ssä, ja tutkimustuloksia ei siten voida täysin yleistää. Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu luvussa

seitsemän suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja pyritti kuvaamaan tutkittujen aiheiden yhteneväisyyttä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen nähden.

Laadullisen tutkimuksen parissa validiteettia ja reliabiliteettia on kritisoitu lähinnä siksi, että ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piireissä ja etteivät ne soveltuisi laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arviointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2; Puusa, 2020, 179) Puusan (2020, 1179-180) mukaan näitä käsitteitä voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen, mikäli tutkija on omaksunut laadulliseen tutkimukseen liittyvät piirteet ja huomioi käsitteiden eroavaisuudet kvantitatiiviseen tutkimukseen nähden. Tässäkin tutkimuksessa on tutkimuksen tulokset kappaleessa kuusi kuvattu hyödyntäen haastateltavien lainauksia mahdollisimman tarkkan kuvan saamiseksi sekä helpottaakseen lukijaa havaitsemaan yhtäläisyyksiä tuloksissa. Sisäinen validiteetti edellyttää tutkimuksen tulosten täydellistä havainnollistamista, ja voi olla jopa helpompaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan helpommin huomioida tutkittavan asian moniulotteisuus sekä ymmärtää erilaisia syitä ilmiölle. (Puusa, 2020, 180–181.)

Toisaalta laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan ymmärtää laajemmin kuin vain edellä mainittujen reliabiliteetin ja validiteetin kautta (Puusa, 2020, 180–181). Sen luotettavuutta voidaan parantaa tekemällä tarkka esitys tutkimuksen vaiheista. Mitä yksityiskohtaisemmin tutkija pystyy kertomaan tutkimuksensa eri vaiheista, sen paremmin luotettavuutta voidaan arvioida. Tämän tutkimuksen vaiheet onkin pyritty esittämään mahdollisimman kattavasti ja yksityiskohtaisesti laadullisuuden varmistamiseksi kappaleissa 5.3 ja 5.4. Vaiheiden esittely sisältää aineiston tuottamisen olosuhteet ja paikat, joissa aineisto on kerätty, haastatteluihin käytetyn ajan sekä mahdolliset häiriötekijät tai virheet. (Hirsjärvi et al. 2009, 232–233; Puusa, 2020, 181–184.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös laaja kirjallisuuskatsaus osaamisväestöstä, oppimisesta ja osaamisesta sekä haastattelurunko, joka ennen varsinaisia haastatteluita testattiin koehaastattelulla.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 7.2) mukaan on tärkeää erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuuteen liittyy tutkijan oma kokemus ja näkemys; pyrkiikö tutkija puolueettomuuteen vai vaikuttaako hänen oma asenteensa tai kokemus siihen mitä hän kuulee. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.1.) Puolueettomuuden näkökulmasta tutkija on itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen osalta puolueettomuutta kuitenkin lisää se, ettei tutkija ole opintojensa aikana (syyskuu 2019

alkaen) työskennellyt organisaatiossa eikä näin ollen tunne organisaation viimeaikaisia muutoksia tai niiden vaikutuksia. Voidaankin sanoa, että tutkija pystyi tarkastelemaan objektiivisesti haastattelemiensa yksilöiden ajatuksia. Lisäksi pitkäaikainen työskentely kohdeorganisaatiossa auttoi ymmärtämään haastateltavia sekä kontekstia, jota tutkimuksessa tarkasteltiin (Hirsjärvi et al., 2008, 232–323).

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan tämän tutkimuksen päätuloksia. Tutkimus selvittää haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka chapter toiminnalla voidaan vaikuttaa organisaation osaamispääoman kasvuun. Kappale on jaettu alakappaleisiin tutkimuksen selkeyttämiseksi. Tuloksissa on hyvä huomioda, että haastateltavat toimivat erimuotoisissa ja -kokoisissa chaptereissa samassa organisaatiossa chapter leadeina. Haastateltavat käyttävät myös useita eri järjestelmiä ja ohjelmia, jotka riippuvat kunkin omasta työtehtävästä. Yhteisiä järjestelmiä kaikille ovat kuitenkin viestintäkanavat Microsoft Teams, Yammer, Intranet sekä sähköpostipalvelu, ja lisäksi koulutusympäristö Luotsi, jotka kaikki kuuluvat jokaisen haastateltavan päivittäin tai viikoittain käyttämiin työjärjestelmiin.

Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan tapoja, kuinka chapter-muotoisessa organisaatiossa opitaan sekä kuinka tietoa ja osaamista jaetaan chapterissa, jota voidaan pitää oppimisen kannalta tärkeänä. Kappale on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä tarkastellaan eri tapoja oppia ja toisessa osassa keskitytään tiedon ja osaamisen jakamiseen. Toisessa alaluvussa tarkastellaan tapoja ja keinoja, joilla osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapter-mallissa sekä mahdollisia syitä ja ongelmia, jotka voivat heikentää ja/tai hankaloittaa osaamispääoman kasvua chapter-mallissa. Kunkin alakappaleen kohdalla esitetään tutkimustulokset peilaten niitä aiempiin teorioihin. Asetetuista tutkimuskysymyksistä toiseen ja kolmanteen haettiin vastausta empiriasta, mutta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kirjallisuudesta, joten sitä ei luonnollisestikaan käsitellä tässä luvussa.

6.1 Kuinka opitaan, tiedon ja osaamisen jakaminen, hiljainen tieto chapter-mallissa

Alatutkimuskysymykseen *Miten organisaatio oppii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?* liittyvien haastattelukysymysten avulla tutkittiin, miten chapter toiminta auttaa tai tukee oppimista, miten tietoa jaetaan chapterissa, miten muiden oppimista tuetaan chapterissa, kuinka luontevaa chapterin sisällä on pyytää tai tarjota apua sekä jaetaanko kokemukseräistä ja hiljaista tietoa chapterin sisällä. Ensimmäiseksi tarkastellaan eri tapoja oppia ja tämän jälkeen tiedon ja osaamisen jakamista keskittyen myös hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen ja hyödyntämiseen.

6.1.1 Miten organisaatio oppii?

Ilmapiiri nousi ehdottomasti puhutuimmaksi aiheeksi siinä, kuinka organisaation oppista tapahtuu. Kun ilmapiiri chapterissa on avoin, luottamuksellinen ja virheet salliva, koetaan oppiminenkin helpoksi. Luottamuksen voidaankin nähdä vaikuttavan oppimiseen (Ojala, 2008, 279). Avoin ilmapiiri lisää keskustelua ja sitä myötä asioiden läpikäymistä yhdessä, jota pidettiin tärkeänä tekijänä oppimisessa. Myös psykologisen turvallisuuden tunne tiimissä vaikuttaa oppimiseen ja tiimin oppimista edistetään, kun jokainen tiimiläinen uskaltaa tuoda esiin myös vaikeita asioita (Edmondson & Lei, 2014, 37).

”Muodostuu paljolti siitä, että ihmiset, joiden kanssa on pakkokin keskustella, että ne olis sellaisia, että pystyt lähestymään niitä matalalla kynnyksellä. Sitähän se on, niillä on aikaa ja ne on avoimia sille, että niiltä kysytään. Ja ne saa tai joutuu selittämään niitä yksityiskohtia.”

”Mun mielestä tärkeimpiä juttuja on luottamuksen rakentaminen et jokainen uskaltais puhua ja sanoa ja olla siinä. Se on ihan ykkös tärkeä.”

”Luottamuksellinen ilmapiiri, jossa sulla on mahdollisuus tehdä virheitä, kannustava taustajoukko, joka tukee ja antaa sen mahdollisuuden oppimiselle.”

Yhteiset tavoitteet ja yhteinen päämäärää nähtiin myös jokaisen haastateltavan mielestä oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Kun tiedossa on päämäärä tai tavoite, jota kohti ponnistella, on helpompi omaksua ja oppia uutta sekä myös jakaa omaa osaamistaan ja tietoaan muille. Ketterässä toimintamallissa tiimillä tulee olla selkeä tavoite, jota kohti kulkea. Tämä lisää itsenäistä työskentelyä ja edelleen organisaation ketteryyttä. (Harraf et al., 2015, 679–680; Ojala, 2018, 129.) Tässä kohtaa esille nousikin usean haastateltavan toimesta, ettei chapterille ole asetettu tavoitetta eivätkä chapter leadit tiedä mitä heiltä konkreettisesti odotetaan.

”Chapterin tavoitteista ei mulla oo harmainta hajuakaan. Konkreettinen muutos olisi, että tietää mitä tavoitteet on ja sitten se kyllä lisää sitä oppimistakin, kun on vähän pakkokin. Nyt se on vaan pikkasen tämmöstä, oman pään ja parhaan kyvyn mukaan ilman tietoa siitä mitä odotetaan.”

”Se ei oo niin hyvin kirkastunut mut siit on kyl puhuttu, nostettu esiin sitä toiminnan tavoitteellisuutta ja mittaamista ja on käyty keskusteluja, mutta ei ole siitä konkretisoitunut chapterin sisällä et nää on niitä osaamisia mihin pitäis keskittyä et se on ollut nyt aika paljon omassa harkinnassa et mitä ja miten.”

”... kun ne tavoitteet olis selvät ja asetettu, niin silloinhan se saattais muuttaa aivan täysin sitä oppimista ja osaamisen kasvamista ja sitä minkälaista meidänkin chapter-toiminta on. Ja todennäköisesti muuttaiski.”

Ristiinoppiminen ja oppiminen toisilta nousi esille kaikkien kohdalla. Kolme tutkimuksessa mukana olleista chaptereista toimii ns. toiminnallisina chaptereina, jolloin kaikki chapteriläiset ovat oman tiimin jäseniä. Lopuissa neljässä chapterissa on jäseniä kahdesta tai useammasta eri tiimistä. Chaptereissa on jaettu omaa osaamista esimerkiksi kertomalla omasta työtehtävästä ja työpäivien sisällöstä toisille, pitämällä pienimuotoisia koulutuksia omaan osaamisalueeseen kuuluvista asioista tai ajankohtaisista muutoksista omassa työympäristössä.

”Meillä oli tossa just tapaaminen missä yks kokeneempi työntekijä, mikä ei ollut aiemmin pitänyt, piti meille [tietystä aiheesta] lisäkoulutusta.”

”Meidän chapterissa on kiertävä vetovuoro, koska mä nään et mä en tiedä kaikesta kaikkea ja mun ei tarviikaan, meidän chapterilaisilla on niin hirveesti osaamista.”

”... [chapter-toiminnan] lähtökohta oli substanssin lisääminen, on kuitenkin tiettyjä alueita, mitkä ei oo niin tuttuja, niin tuoteosaamisenkin kautta pyritty lähtemään niitä purkamaan. Ja yks hyvä tapa...on yhdessä pohtia jotain ongelmaa tai käydä läpi tarkemmin joku asia, jokaisella on oma näkemys ja kokemus ja niin voi joskus syntyä joku ihan vau-idea.”

”Jotta tieto leviäisi, niin silloin kaikkien jäsenien pitäis olla hyvin avoimia ja kertoa siitä omasta tekemisestään ja taustoistaan ja osaamisestaan. Joillekin se on äärimmäisen vaikeeta ja toisille äärimmäisen helppoa. Ja chapter leadin rooli on tässä kohtaa olla oikeesti fasilitoijana siihen asiaan.”

Organisaatio oppiikin sen jäsenten ja tiimien kautta (Huber, 1991, 89–90). Crossan et al. luoma organisatorisen oppimisen malli perustuu oppimisen neljään vaiheeseen. Voidaankin

hyvin nähdä haastateltavien vastausten perusteella, kuinka mallia voidaan tulkita käytännössä. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen tiimiläinen luo oman näkemyksensä, jonka toisessa vaiheessa tulkitsee ja jakaa tiimille esimerkiksi koulutuksen avulla. Tässä vaiheessa luodaan uutta tietoa koko tiimin tasolla. Kun uusi tieto on vastaanotettu, kolmannessa vaiheessa se muokkautuu ja muuntuu tiimin vuorovaikutuksen myötä ja lopulta siirtyy toiminnaksi. Kun yksilöltä siirtynyt tieto tulee säännölliseksi ja se voidaan kirjoittaa ohjeiksi tai prosessikuvauksiksi, voidaan sanoa osaamisen siirtyneen osaksi organisaatiota. (Crossan et al., 1999, 523–525.) Koulutuksien ja yhteisten tilaisuuksien kautta voidaan myös siirtää hiljaista tietoa ja näin siirtää osaamista yksilöltä tiimille (mm. Holste & Fields, 2010; Ojala, 2008; Argote & Minor-Spektor, 2001).

”Mä en halua liikaa sulkea sitä mistä aiheesta pitää [koulutusta]. Mun mielestä sekin on oppimista, et sä haet erilaisia tapoja tuoda sitä tietoa.”

Kolmen haastateltavan mielestä chapterin jäsenten monimuotoisuus, esimerkiksi se, että osa työskentelisi eri tiimissä, toisi lisää osaamista chapteriin. Perlak:n (2019) mukaan ketterän tiimin tärkeimpiä ominaisuuksia onkin nimenomaisesti moniosaajuus. Jiménez-Jiménez ja Sanz-Valle mukaan (2010) esimerkiksi parhaiden käytäntöjen jakaminen eri tiimien välillä, yksilöiden keskustelu tiimirajojen yli ja yhteistyön tekeminen lisäävät tiedon luomista ja oppimista.

”Se, että chapter koostuisi eri tiimissä olevista henkilöistä voisi ruokkia uuden oppimista paljon enemmän kuin se, että se on vain se oma tiimi. Tän oon nyt huomannut... Mut nyt tää ajattelu et meillä olisikin chapterleadit tai jäsenet sieltä muilta alueilta ja opittaisiin sitä myötä sitten ristiin toisiltamme, niin se on varmaan se suunta mihin olisi mielekästä lähteä.”

”Nää ehkä vähän riitelee keskenään [tiimi josta muodostettu chapter]... Musta tuntuu, että tän tyyppisiä saman tiimin sisäisiä chaptereita ei jatkossa enää nähdä, mutta ehkä meille sit tulee tilalle jotain muuta ja opitaan muutakin ja muiltakin.”

Aikataulupaineet sekä ajanpuute vaikuttavat selkeästi haastateltavien mielestä oppimiseen ja osaamiseen. Kun aikaresurssit ovat vähissä ei omaehtoiseen opiskeluun ja osaamisen jakamiseen jää aikaa eikä haluakaan. Näin ollen osaaminen ei pääse kasvamaan

organisaatiossa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, ettei nyky muodossa tapahtuva työskentely mahdollista riittävästi aikaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

”Ykkösasia, oli sitten kyse chapterista tai mistä muusta tahansa oman osaamisen kehittämisestä, niin siihen pitäis olla riittävästi aikaa”.

”Se mikä sitä [oppimista] hidastaa on ne ajalliset resurssit chapterissa, että kuinka paljon on aikaa sellaiseen itsensä kehittämiseen... Kyl se eniten varmaan on se aikaresurssit, miten ihmisillä on aikaa sitä tehdä.”

Yhtenä syynä ajanpuutteeseen mainittiin useamman haastateltavan toimesta ketterän toimintatavan myötä syntyneet useat seremoniat kuten dailyt, weeklyt ja retrot, joiden myötä chapter-palaverit ovat osalla lyhentyneet, harventuneet tai jääneet jopa kokonaan pois. Myös tiukan työtilanteen tai resurssipulan nähtiin vaikuttavan siihen, että chapter-palavereja ei pidetä tai niitä siirretään eteenpäin, vaikka tärkeääkin asiaa olisi.

”On aika paljon kaikkea muutakin seremoniaa, joka vie aikaa. Kaikki dailyt, weeklyt ja muu retroilu ja demoaminen ylipäänsä ja siinä heimon sisälläkin on paljon yhteisiä seremonioita, jotka vie aikaa. Niin meillä on haastetta löytää siihen chapter-tapaamiseen aikaa. Ihmiset on kokenut vähän sitä, että se on kuormitusta ja ajankäytännöllisesti ylimääräistä.”

”Meidän ihmisillä, vaikka haluaisi oppia jotain, niin tosiasia on se, että joudutaan tekemään töitä kun on vedetty niin nahoille kaikki. Liinaus [lean] on mennyt niin pitkälle.”

”Miten ratkotaan ns. tuotantoa pyörittäviltä chaptareilta, että varataan aikaa siihen oman osaamisen kehittämiseen edes osaksi siitä työajasta. Se ei voi olla pelkästään chapter leadin vastuulla, kyllähän jokainen joka chapterissa toimii ja opastaa muita, pitäis olla mahdollisuus valmistella asioita ja miettiä mitä sanoa. Valmistella materiaaleja vaatii jonkun verran aikaa et sitä pitäis löytää jostain.”

Jokaisen haastatellun oma motivaatio, asenne ja kiinnostus nousi esille haastatteluissa oppimiseen vaikuttavina tekijöinä. Oma motivaatio luo tarpeen oppia (Ojala, 2008, 65) ja myös organisaation vision tulisi ohjata yksilön kiinnostuksen ja motivaation kohteita (Senge, 1994, 140–149). Toisaalta myös yksilöiden halu jakaa ja käyttää tietoa voi riippua siitä,

missä määrin kollegat koetaan luotettavina lähteinä ja vastaanottajina (Holste & Fields, 2010, 129).

”Kuitenkin jos sen vastapuolen motivaatio ei oo yhtä hyvä kuin oma, niin ei tässä chapter lead toiminnassakaan pystytä mitään ihmeitä tekemään. Tää on kuitenkin aina ihmisten välistä työskentelyä ja se henkilö on vastuussa siitä.”

”Ihmisillä on täysin eri taustat, niillä voi olla täysin eri työtilanteet ja täysin eri motivaatio. Suurin haaste, mitä chapter leadina oon havainnut, on juuri tää ongelma, että kaikki ei olla ihan samalla sivulla siitä kuinka paljon paukkuja tähän halutaan laittaa ja sit selvästi joillakin on asenne sitä kohtaan, yleensä muutosta kohtaan.”

”Meillä on käymässä vaihtoa, on nuorempaa porukkaa tulossa, ja sieltä on tulossa sellaiset ihmiset, jotka on aivan erilaisia kuin meikäläiset. Niillä on niin erilainen elämänasenne ja ote, et ne ei sit kauaa kattele tällaista konservatiivista touhua.”

6.1.2 Tiedon ja osaamisen jakaminen chapter-mallissa

Tiedon ja osaamisen jakamiseen keskityttiin seuraavilla kysymyksillä: miten tietoa jaetaan chapterissa, kuinka luontevaa chapterin sisällä on pyytää tai tarjota apua sekä jaetaanko kokemuseräistä ja hiljaista tietoa chapterin sisällä. Termiä ”hiljainen tieto” avattiin kuvaamalla sitä tiedoksi, joka syntyy kokemuksen kautta ja sitä on usein vaikea kuvata tai kirjoittaa ylös, ja se on ikään kuin tiedon jakamista konkarilta tai mestarilta kisällille.

Oppiminen ja osaamisen jakaminen rajojen yli korostui haastateltavien vastauksissa. Uusia asioita tuodaan käytäntöön ja opitaan sidosryhmien kautta. Yhteiset palaverit ja tapaamiset nimenomaisesti kasvatusten nähtiin erityisen hyväksi tavaksi oppia ja jakaa osaamista.

” Ne oli parhaimpia tapaamisia kun ollaan kasvokkain ja nähdään toisten reaktiot ja tälleen. Se oli sellainen, että pystytään oikeesti jättää [muut työt] ja keskittyy siihen asiaan mitä on tarkoitus oppia.”

”...tän chapter lead -toiminnan kautta ollaan päästy laajentamaan sitä meilläkin olevaa osaamista meidän sidosryhmiin, jolloin myös meidän työ helpottuu. Kaikilla

olisi parempi kokonaiskuva siitä mitä tehdään ja miksi tehdään ja, että me ollaan yhdessä samalla puolella.”

”Kyllä musta kaikesta eniten korostuu yhteistyö ja sen tekemisen tärkeys. Me ei pystytä tietynlaisia juttuja tekemään yksin... ja vaikka pystyttäis, niin me ei päästä mitenkään niin hyvään lopputulokseen kuin sillä että me tehdään yhteistyötä, joka ylittää rajat.”

Otala (2008) nostaa myös esille suhteet ja verkostot oppimisessa. Tiimityöskentely sekä kuuluminen verkostoihin on nykypäivänä tärkeitä oppimisen kannalta. (Otala, 2008, 51.) Vuorovaikutuksen kautta tiimin jäsenet sekä tiimi oppivat jakamaan tietoaan, ajattelemaan sekä toimimaan yhdessä, ja näin luomaan uutta osaamista sekä yksilölle että tiimille (Drejer, 2000, 213). Yksi haastateltava nostaa kuitenkin esille myös tiedon jakamisen hankaluuden jopa lähikollegoiden kesken, ja kokee ettei rajat ylittävää tiedonjakoa tapahdu juuri lainkaan.

”Ei, se on [tiedon jakaminen] niin lapsenkengissä, että sitä sellaista rajat ylittävää ei tule. Hyvin vähän myös itseasiassa sitä, että kollegalta kollegalle ihan sille lähivieruskaverillekaan.”

Kun chapter-toiminta käynnistyi vain muutamaa kuukautta ennen maailmanlaajuista Korona-pandemiaa, on etänä työskentelystä tullut jo arkea. Siltikin useampi vastaaja korosti Korona-ajan vaikutusta tiimin osaamisen ja osaamisen jakamisen heikkenemiseen verrattuna normaaleihin olosuhteisiin, kun töitä tehdään osin jopa samoissa tiloissa.

”Tiedon jakamisen vaikeus, tää viel korostuu kun ollaan eri paikoissa ei kuule sermin yli mitään.”

”Mutta toki tää muutoshan alkoi melkein yhdessä tänä koronan aikaan, että vois vastaus olla erilainen [tietoa jaetaan heikosti] jos me oltais koko ajan oltu lähityöskentelyssä ja chapter-toiminta ois alkanu lähityöskentelyn aikana kuin se nyt onkaan ollu”

Haastatelluista kolme nosti esille ristiinoppimisen toisilta chaptertereilta. Etenkin chapter leadien keskinäisiä tapaamisia pidettiin hyvänä oppimisen paikkana, jossa tietoa jaetaan avoimesti samoista lähtökohdista, voidaan kertoa omia onnistumisia ja jakaa hankaluuksia. Saadaan vertaistukea ja -apua muilta chapter leadeilta ja toisaalta myös hyviä käytäntöjä omassa chapterissa kokeiltavaksi.

”Must ne [chapter leadien tapaamiset] on todella antoisia, niissä chapter lead sitä omaa osaamista kehittää tai tulee hyviä uusia ideoita, kun siellä esitellään. Meil on aina teemoja ja jokainen joka on ollut esitysvuorossa on valmistellut jotain. Ne on onnistumisia tiedonjaon osalta. Et hei, mä oon tehny näin ja nyt mä kerron teille miten mä sen tein.”

”Me opitaan ... ollaan opittu ja naurettu, mitä on vähän innokkaana tehty vinoonkin, mut ei se haittaa korjaillaan ja sparraillaan puolin ja toisin ja ehkä kehitetään.”

”mut kun talossa on niin erilaisia chaptereita niin siellä ehkä paremmin se toinen chapter lead voi keksiä sulle paremmin ratkaisun kuin [toinen taho], joka ei pääse asiaan samalla tavalla kiinni kuin joku toinen chapter lead.”

Viisi haastateltavaa oli vahvasti sitä mieltä, että hiljaista tietoa jaetaan avoimesti chapterin sisällä eikä tietoa pihdata. Hiljaisen tiedon näkyväksi luomista voidaankin pitää yhtenä organisatorisen oppimisen lähtökohtana (Crossan et al., 1999, 526). Hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen hyödyntämiseen vaikuttaa luottamus sekä tiimissä vaikuttava psykologinen turvallisuus (Chowdhury, 2005, 320; Ojala, 2018, 153). Näiden myötä yksilöt uskaltavat tuoda esiin myös vaikeita ja hankalia asioita, joka edelleen edistää tiimin oppimista kun tarvitaan luovuttaa ja yhteistyötä (Edmondson & Lei, 2014, 36-37).

”Kyl me just sitä pyritään syventämään, että ylimääräistä tai hiljaista tietoa mikä on ajan mittaan kertynyt niille kokeneemmille työntekijöille, mun mielestä se on just hyvä, ja chapteriin se soveltuu just hyvin.”

”Pitää olla avoin ja hyvä tiimihenki, jos tiimi toimii ja synergiat kohtaa niin se on mielekästä se yksilöiden välinen tiedonjako, siitä tulee luottamuksellinen ilmapiiri, kun mä jaan tietoa, mä itsekin saan sit jossain vaiheessa jotain.”

”Ei missään nimessä pimitetä [tietoa]. Kyllä musta tää [hiljaisen tiedon jakaminen] toteutuu erittäin hyvin, koska kyllä me kaikki tunnustetaan ja tiedetään se, että ongelmat mitä on, niin ne on kaikille samat ja tulee tavalla tai toisella jossain vaiheessa eteen.”

Kahden haastateltavan mielestä hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy pihtaamista ja sillä tavoitellaan omaa etua, tieto on valtaa eikä sitä haluta jakaa toisille. Holste ja Fields (2010)

mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä esteitä voi syntyä esimerkiksi vaikeudesta ilmaista hiljaista tietoa tai siihen liittyvästä tietämättömyydestä, hiljaista tietoa on vaikea sanoittaa tai käsitteellistää. Hiljaisen tiedon jakaminen on yksilölle riskialtista, riskinä on esimerkiksi kilpailukyvyyn menetys kollegoihin nähden tai oman puutteellisuuden paljastuminen. (Holste & Fields, 2010, 129–131.)

”Meillä vähän on sitä panttaamisen kulttuuria ollut, ja se on asia mitä multakin just toivottiin [kun tuli chapter leadiksi], et saatais muutosta siihen. Paljon on sitä hiljaista tietoa ja kaikkee ei pysty ohjeeksi kirjoittaa...”

”... meillä ei ole tämmöistä avointa keskustelevaa kulttuuria edes ollutkaan, et kyl se on enemmän ollut sitä -80 ja -90 luvun meininkiä, et minun tieto on valtaa, joka pysyy vain minulla. Pimitetään tietoa ja pönkitetään arvonsua sillä.”

Hiljaisen tiedon jakamiseen nähdään kuitenkin olevan keinoja, joita osassa chaptereista onkin jo noudatettu. Mentorointi ja kokeneemman kollegan kanssa työskentely nähtiin kaikista selvimpinä tapoina jakaa hiljaista ja kokemuseräistä tietoa.

”Se mitä ollaan tehty konkariparini kanssa on se, että mä oon ottanu hänen tehtävät hoitaakseni ja jos mä en tiedä niin kysyn apua. Ja mä oon tehny sit taas tätä samaa toiselle kollegalle et saadaan hänelle taas opetettua uutta. Kun kaikilla on pikkasen eri tapoja tehdä.”

”Kevyttä mentorointia, jossa oma työ on fokuksessa ja sen kautta tulee se oppi toiselta.”

”Mentoroinnilla mä sanoisin, kun oltais rohkeita, ja luotais aidosti mentorointiohjelmia, kun tiedetään, että vähintään kolmen neljän vuoden sisään tää tyyppi jää eläkkeellä. Siihen otetaan jo hänelle pari, joka rupeaa hiljaisesti siinä vierellä oppimaan toinen toiselta ja toinen vielä enemmän sitä omaa tietämystään ja asiantuntijapolkuaan sillä omalla tekemisellään tuo esille ja toinen siinä kisällinä oppii vierellä.”

Myös ohjeistuksien ja mallien kirjoittamisen vapaamuotoisesti esimerkiksi chapterin omaan teams-ryhmään koettiin hyväksi tavaksi siirtää kokemuseräistä tietoa chapterin sisällä eteenpäin.

”Ollaan pyritty panostaa, meil on [järjestelmässä] sellaset tiimin hyvin vapaamuotoisetkin ohjeet, esimerkiksi jostain käytänteistä, et olis jotain muistisääntöjä kun tähän asti ei oo ollut mitään, se on ollut täysin henkilöiden päässä.”

Hankaluutena nähdään kuitenkin hiljaisen tiedon luonne kokemusperäisenä tietona, jota on vaikeaa siirtää ohjeiksi ja kirjalliseen muotoon. Myöskään ketterään-toimintamalliin ei niinkään kuulu dokumentointi vaan tekemällä oppiminen.

”Se on vielä vaan kesken, että oikein konkareilta saadaan sitä tietoa jollain tavalla paperille.”

”Hiljaisen tiedon jakelu ei ole riittävällä tasolla, mutta sitä jakelua ei voida toteuttaa siten että todetaan että dokumentoi. Koska dokumentointi taas on niin ketterän vastaista tavaraa kuin ikinä onkaan...”

Apua osataan pyytää haastateltavien mielestä hyvin, ja siihen vaikuttaa myös muun muassa chapterin ilmapiiri ja keskinäinen luottamus. Tiimin käyttäytymiseen vaikuttakin siellä vallitseva luottamuksen taso (Barczak et al., 2010, 341) ja yksilöt, jotka kokevat luottamusta sekä uskovat toistensa ammattimaiseen osaamiseen, jakavat tietoa helpommin (mm. Lin, 2007; Chowdhury, 2005, Costigan et al., 1998). Luottamus tiimissä voi kasvaa, kun sen jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on luvallista tehdä virheitä ja ottaa asioita esille sekä kysyä. Tällöin tiimiläiset innovoivat, pyytävät ja tarjoavat apua, kun kokevat sen olevan turvallista. (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014.)

”Kyllä se on [avunpyytäminen] hyvin luontevaa... Mut sitten kuitenkin suurimmalta osin se on aktiivista, että me sekä kysytään että tarjotaan sitä informaatiota ja apua ihan pyytämättäkin.”

”Meil [avunpyytäminen] on tosi helppoo, koska se luottamus on meillä ollut.... Koska nää on ne ihmiset kenen kanssa mä haluan tehdä töitä. Se johtaa myös siihen, et on yhteinen päämäärä, jonka eteen tehdään töitä. Kaikki tulee yhteiseen laariin.”

”Apua on helppo pyytää, sitä ei karsasteta, ja mä pyrin siihen et ei ole tyhmiä kysymyksiä on vaan tietoaukkoja, jotka pitää paikata ja sit mennään taas eteenpäin. Mutta avuntarjoaminen on vaikeampaa. Koska kuitenkin ei kysytä, tai jos ilmaistaan

että mä voin, niin sit sieltä saattaa tulla et kyllä mä pärjään. Pyyntö on helpompi kuin tarjoaminen, mikä on aika jännä.”

6.2 Tavat ja keinot, joilla osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapter-mallissa

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen *Miten organisaation osaamista tuetaan OP-Yrityspankissa chapterien kautta?* liittyvien haastattelukysymysten avulla selvitettiin, kuinka osaamispääomaa on pyritty kasvattamaan, mitä keinoja on hyödynnetty, mitkä keinot nähdään toimiviksi, minkälaista esimerkkiä toivoisi osaamiseen liittyen ja mistä muodostuu hyvä oppimisympäristö. Esille nousi myös esteitä ja hidastavia tekijöitä, ja nämä on nostettu esille jokaisen teeman yhteydessä. Monet jo edellisessä kappaleessa haastateltavien esiin nostamat asiat ja teemat korostuivat myös tässä kappaleessa.

Jokaisella vastaajalla oli chapterin käytössä viestintäkanavana oma teams-ryhmä, ja useammalla lisäksi pääsy heimon kaikkien chaptereiden teams-ryhmiin. Teams:iin kerättiin yhteisiä ohjeita ja muistioita, siellä oli aktiivista keskustelua ja kysymysten esittämistä ja osassa myös kanban tai planner käytössä chapterin tavoitteiden ja keskeneräisten asioiden läpikäymisen helpottamiseksi. Myös sähköpostia hyödynnettiin viestinnässä useamman haastateltavan chapterissa.

”Meillä on melko aktiivinen Teams-ryhmä, missä me keskustellaan asioista. Siellä tulee usein esiin asioita, välillä ne saattaa liittyä ihan yleiseen tekniseen osaamiseen ja sen kehittämiseen, mut aika paljon myös sellaista informaatiota mitä ei löydä tai ei voikaan löytää mistään netistä tai satunnaisesta paikasta, eli tällaisia meidän ympäristöön liittyviä asioita.”

”Meillä on chapterilla oma Teams ja lisäksi meillä on kaikki oman heimon chapterit yhteisessä Teamsissa ja siellä on oma kanava. Mut se ei oo ehkä niin aktiivisessa käytössä kuin mitä olisi tarkoitus.”

Viestintä on ketterässä-toimintamallissa tärkeää, sillä kaiken muutoksen, päätöksenteon, johtamisen ja nopean reagoimisen taustalla vaikuttaa viestintä (Harraf et al., 2015, 678–684). Organisaatio oppii ensisijaisesti yksilöidensä kautta, jotka vaikuttavat muiden toimintaan ja oppimiseen (Drejer, 2000, 213). Tärkeää kuitenkin on, kuinka yksilöillä oleva tieto kerätään,

kootaan ja tallennetaan yhteen organisaation tietämykseksi (Vera & Crossan, 2005, 129). Kanbanin tai Plannerin avulla on voitu läpinäkyvästi nostaa esille kehityskohteita, keskeneräisiä asioita sekä suunnitelmia. Tämä on koettu hyväksi muun muassa seurannan kannalta, etenkin mikäli henkilö, jolle asia on vastuutettu, on poissa. Näin muut pääsevät asiaan kiinni.

”Meillä on Kanban käytössä, missä nostetaan asioita oman työn ohessa niin ne ei jää muistin varaan... On sovittu, että jokainen voi tehdä nostoja Kanbanille ja me käydään niitä läpi kerran viikossa pidettävässä tiiviimmässä palaverissa... Me tehtiin aiemmin käytännössä samaa vaan ottamalla asiat itsellemme ylös, mutta sit oli ongelmana, että jos tää henkilö oli vaikka poissa kukaan ei tietenkään päässyt niihin hänen muistiinpanoihin käsiksi ja ne nostot saattoi mennä tosi pitkälle tai unohtua kokonaan. Toi on koettu ihan hyväksi, kunhan sitä muistaa käyttää. Ne laitetaan sinne ylös ja vaikka henkilö olisi itse pois ja jos hän on vaan tarpeeksi kirjoittanut sitä taustaa niin yleensä joku muukin on tietoinen siitä asiasta.”

”Meillä on [Teams:ssä] case-osio ja siellä seinä minne voi viedä ja sit myös Planner, jossa on näitä tekemisiä. Jos on joku projektiluonteinen asia niin viedään se sinne ja vastuutetaan se. Sieltä voidaan seurata etenemistä ja tuoda kommentteja tai liitteitä. Se on ollut hyvä työkalu toi Teams, se on pelastanut tän korona-arjen.”

Teamsin lisäksi suuren painoarvon haastateltavien keskuudessa saivat yhteiset tapaamiset tai palaverit ja niiden sisältö. Jo pelkästään yhdessä oleminen lisäsi tiedon jakamista ja oppimista, kun asioista keskusteltiin ja etukäteen nostettuja asioita otettiin esille. Usein palavereissa joku chapterin jäsen pitää pienimuotoisen presentaation tai koulutuksen jostakin ajankohtaisesta ja / tai toivotusta aiheesta. Näin osaamista siirretään chapterin sisällä eteenpäin ja saadaan aikaan keskustelua. Tätä kautta osallistujien osaaminen kasvaa samalla kun koko chapterin osaaminen kasvaa jaettujen kokemusten myötä. Decuyper et al. (2010, 115) mukaan tiedon jakaminen, kysyminen, palautteen antaminen, toisten näkemysten haastamisen, käyty keskustelu sekä vaihtoehtojen etsiminen lisäävät tiimin oppimista.

”On pidetty oman chapterin kesken... meillä on ollut joku kiinnostava tekninen aihe ja me on pidetty siitä joku presentaatio ja keskusteltu asiasta yhdessä.”

”Kerran viikossa 30 minuuttia [chapter palaveri] ja jo alusta alkaen on ollut systeemi, että on jaettu osaamista osioihin esim. substanssiosaamista tai sit pehmeämpää osaamista... Ja sit meillä on kvartaaleittain et me katsotaan kvartaalin lopussa, mitä me saatiin aikaiseksi eli retroillaan se, ja mitä me haluttais seuraavassa kvartaalissa aikaan, mitä me haluttais osata.”

”Pidetään tällaisia koulutustapaamisia, ja niitä on kahden viikon välein tunnin verran. Siellä käsitellään asioita, isoja ja pieniä murheita, ja varsinkin mitä valvonnasta nousee... tätä pitää hieroa yhdessä läpi, tai käydään raportteja yhdessä läpi et mitä asiakkaille voidaan tarjota jotain uutta.”

”Koin parhaiksi ja onnistuneimmaksi tapaamiseksi ne kun irrottauduttiin kokonaan tuotannosta ja varattiin iso neukkari. Ne oli parhaimpia tapaamisia kun ollaan kasvokkain ja nähdään toisten reaktiot ja tälleen. Se on sellainen, että pystytään oikeesti jättää [työt] ja keskittyy siihen asiaan mitä on tarkoitus.”

Toisaalta taas chapterin jäsenten erilaisuus koettiin myös haasteena ja esteenä chapterin toiminnalle. Etenkin ne chapterit, jotka muodostuivat eri tiimien jäsenistä, kokivat haasteelliseksi sen, että läpikäytävät asiat eivät koskeneet kaikkia, tai että kunkin tiimin osaamisalue on niin spesifi, ettei yhtäläisyyksiä chapterin jäsenten kesken juurikaan löydy.

”Tiimin luonne on oppimisen ongelma. On ehkä vaikea löytää yhteistä, kun chapter on kahtia jakautunut tiettyjen asioiden takia. Osa käsiteltävistä asioista ei koske kaikkia ja vaikee löytää motivaatiota siihen asiaan. Se agendan kommunikointi on tärkeää, mitä seuraavalla kerralla käsitellään ja tehdään, niin ihmiset voi suhtautua siihen, että ei oo mulle niin tärkeä mut tuun kuulolle tai sitten teen jotain muuta.”

”...kun tiimien roolit ja tehtävät on erilaisia niin sekin pitäisi miettiä [chaptereita suunniteltaessa] eikä vain tuoda yhtä mallia pakotetusti ylhäältä alaspäin.”

”Mun mielestä meillä ei oo mitään semmoista tietoa mikä syntyis siellä chapterin sisällä. Chapter saisi aikaan jotain ja sit pitäisi sitä ruveta jakamaan. Että aika usein se tieto tulee jossain muualta, se syntyy vaikka meidän tiimissä irrallaan siitä chapterista, ja se tieto jaetaan esimerkiksi chapteriin, että sitten koko heimolle tyylisesti.”

Kolme haastateltavista on kertonut pitäneensä edes jonkinlaisen osaamiskartoituksen chapterin jäsenille. Osaamiskartoitus voidaan nähdä kuuluvaksi yhtenä osana chapter leadin tehtäviin, mutta mikäli chapter on kovin suuri voi kartoitusten pitäminen olla aikataulusyistä mahdotonta.

”...näähän osaamiskeskustelut, ne mä oon pitänyt kaikille viime ja tän kuun aikana. Siinä mä tein tietyn sabluunan millä se käydään ja sieltä sitten on noussut tiettyjä kokonaisuuksia, joissa meillä on chapterin osalta selkeesti heikkoutta tai aukkoja osaamisessa. Näitä on tarkoitus käyttää koulutuksenkin järjestämisen tukena, et saadaan niitä kohteita mitä pitää alkaa kehittää ja tukea ja kasvattaa osaamista niissä.”

”Meillä on tehty kartoitus, eli tiedetään tarpeet ja tilanne. Niin päästään paremmin siihen kokonaisrakenteeseen kiinni.”

” No me tehtiin yks kartoitus hyvin, hyvin alkuvaiheilla chapteria kun yritettiin ymmärtää sitä, että ketäs me nyt oikeastaan ollaan ja minkälaiset tekniset seikat meitä yhdistää. Niin silloin tehtiin tällöinen ja tunnustettiin, että on tällöinen ...taito tai työkalu, mikä on käytännössä kaikille yhteistä ja sit sen perusteella meillä oli sisäistä demoilua aiheesta.”

Yksi haastateltava taas kertoi osaamiskartoitusten kuuluvan esimiehen vastuulle, poiketen ohjeistetusta mallista ja muun organisaation tavasta toimia.

”... kun meillä on kuitenkin vielä lähiesimies ollut tässä, niin hänen kauttaan yksittäisten henkilöiden osaamisen kartoitus tapahtuu. Eli meillä chapter lead ei niin paljon, jos kattoo vaikka jotain ketterä materiaaleja, niin joissakin ilmeisesti chapter lead on siinä vielä enemmän siinä osaamisen ytimessä ja vastaa siitä. Niin meillä se on enemmän niin että esimiehen kanssa jokainen käy yksittäin tarpeet läpi.”

Myös chapter-rakenteen epäselvyys nousi esille useamman haastatellun toimesta. Toiset kokivat, ettei chaptereiden rooli ole tasapainossa normaalin työnteon kanssa eivätkä ne tuo lisäarvoa, vaan päinvastoin jopa sekoittavat pakkaa. Haastateltavat kokivat, ettei chaptereita ole osattu tuoda käytäntöön oikein. Ne on ehkä kaiken muun ketterä-toiminnan myötä ikään kuin tulleet lisänä ja annettuna tekijänä ilman kunnon opastusta asiaan. Harraf et al. (2015)

mukaan selkeän näkemyksen tulisi ohjata toimintaa ketterässä-toimintamallissa ja ketteryyteen kuuluu epävarmuuden sietäminen. Muutosjohtajuus nouseekin keskiöön, jotta asiat osataan tuoda esille oikein ja viestiä työntekijöille. (Harraf et al., 2015).

”... ratkaisu olis se, että OP tois enemmän työnantajan tukea niille tiimeille ja chaptereille kenelle tää ketterä-toimintatapa ei oo siellä kulttuurissa ollut aiemmin. Meillä on toiminut hyvin ketterillä tavoilla jo ennen ketterää, mutta haasteita tuo just se, jos ja kun, työskennellään muiden kanssa, jossa lähiesimies on toiminut tiivisti aiemmin siellä ja sillä ollut langat käsissään. Nyt kun sitä ei oo niin on ollut tosi isoja haasteita kuka hoitaa mitäkin ja erityisesti se vastuunkanto esimerkiksi osaamiseen liittyvissä asioissa niin se on iso haaste mikä tässä omassa chapter lead toiminnassa on muiden tiimien kanssa tullut.”

”... niin miten esim. se vastuunkantaminen mitä se tarkoittaa ja mihin se vaikuttaa jos joku asia jätetään tekemättä tai jos kokee, että oma chapter lead rooli vaati enemmän työaikaa kuin sille on allokoitu.”

Osa kommentoi chapter-rakennetta tiimi-näkökulmasta, joidenkin haastateltavien chapter on muodostettu olemassa olevan tiimin kanssa ja osalla taas chapterien jäsenten työt ja työtavat eivät välttämättä kohtaa järkevästi. Kun tiimi ja chapter on samat, ei chapter-toiminnasta koeta olevan lisäarvoa, vaan tiimin asiat linkittyvät mielessä kattamaan myös chapterin. Harraf et al. (2015) mukaan operatiiviseen johtamiseen tuleekin kiinnittää huomioita ja nimenomaisesti niin, että ketteryyttä luodakseen löydettäisiin paikkoja ja toimintoja, joissa tehostamalla voitaisiin aikaansaada hyötyjä. Moniosaavat ja itseohjautuvat ketterät tiimit ovat itsenäisiä, kantavat vastuun tekemisistään ja kykenevät suorittamaan sekä suunnittelemaan työtehtäviään ilman ulkopuolista ohajusta (Perlak, 2019), joten chaptereille ja tiimeille tulisikin antaa valta rakenteen selkeyttämiseksi.

”Me ei chapterissa tehdä mitään samoja juttuja, ne vastuut on sit siellä niiden tiimien sisällä. Eli se chapter-toiminta näyttäytyy enemmän sellaisena, että kaikki puuhaa niissä omissa tiimeissään mitä tekee.”

”Kun tiimien roolit ja tehtävät on erilaisia niin sekin pitäisi miettiä eikä vain tuoda yhtä mallia pakotetusti ylhäältä alaspäin.”

”...meillä chapterit heimon sisällä kuvastaa sitä, että se ideologia ei sellaisenaan istu samanlaisena ympäri organisaatiota jokaiseen heimoon. Heimon sisällä ei välttämättä jokaisen kompetenssialueelle sitä samaa sisältöä pystytty implementoimaan, sit pitää mieltä asioita uusiksi ja katsoa mikä istuu siihen parhaiten.”

Myös chapterien kokoon tulisi kiinnittää huomiota rakenteen lisäksi. Liian iso tai toisaalta myös liian pieni chapter voi haitata osaamispääoman kasvua. Yksi haastateltava toisaalta toi esille pienemmän chapterin hyvät puolet, osaamisen jakamisen helpottumisen, kun luottamus kasvaa sitä myötä, kun oman chapterin jäsenet oppii tuntemaan hyvin.

”On chaptereita joissa on yli 40 henkeä. Niin en kyllä tiedä, jos palataan niihin chapter leadin tehtäviin työhyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen, niin a) sä et pysty niistä huolehtimaan ja b) miten sä kuulet siellä kaikkien äänet. Se on ehkä niin moninaista se osaamisen tarve niin nämä on tosi huolestuttavia juttuja.”

”Se täytyy toki sanoa, että etu on se et meillä on tosi pieni se meidän chapter... niin luottamusasiat ja toi jakaminen esimerkiksi ihan myynticasien jakaminen, on tosi helppoa.”

Osaamisen taso ja se, mitä esihenkilöt tai kompetenssileadit odotattavat ja haluavat chapter leadilta, nousi esille viiden haastateltavan osalta voimakkaasti. Kaksi haastateltavista oli lisäksi sitä mieltä, ettei väljohdolla ole tietoa tai näkemystä siitä, mitä tulisi osata tai oppia.

”... se virallinen esimies, kenen pitäisi ohjata sitä chapter leadiäkin et minkä tyyppistä osaamista hän toivoo ja muuta, niin se voi olla et hänelle ei oo harmainta hajuakaan, et se osaaminen mikä hänen mielestään puuttuu voi olla ihan eri kuin sen chapterin mielestä osaamista puuttuu. Ne ei ikinä kohtaa.”

”Voi olla, että chapteriin tulee niin monesta paikasta, tiimiltä tai kompetenssilead:ltä, vaatimuksia mitä pitäisi osata. Ja se voi olla et ne tulee sellaisilta johtajilta tai henkilöiltä, vaik ne tulis kiertotietä, ne ei joko tiedä sitä sun perustehtävää tai edes sitä millä osaamisentasolla sä oot, mutta niillä on kova tarve sanoa mitä sun pitäis opetella.”

”Johtotaso, ehkä ylin johto, on tunnistanut sen osaamisen ja näkee sen, mut siellä väliportaassa puhutaan, niin jos he eivät itse näe chapterille tarvetta ja heidän

mielestään kaikki osaaminen tulee vaan siinä töiden kautta kunhan teet sitä perustehtävää, niin se tekee kyllä chapter-toiminnan äärimmäisen haastavaks”

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, selkeän tavoitteen puute nähtiin suurimmaksi esteeksi chapter-toiminnalle. Viisi haastatelluista chapter leadeista ei tiedä lainkaan mitä heiltä odotetaan muuta kuin peruskuvauksen chapter leadin toiminnasta. Yksi haastateltavista kertoi heidän itse luoneen tavoitteet ja yksi kertoi, että chapterin tavoitteet ovat samat kuin toiminnallisen tiimin tavoitteet.

”Me on itse asetettu tavoitteita, niitä ei ole tullut ulkopuolelta... Ollaan aina listattu jotain, ollaan ehkä sen verran myyntihenkisiä että me halutaan että meillä on tavoitteet. Ne ohjaa tekemistä, sit me aina laitetaan rasti, kun o tnehty ne, me ollaan niin onnellisii sit siitä.”

Voidaankin sanoa, että tavoitteet ohjaavat toimintaa ja mikäli tavoitteita ei ole kirjattu tai niitä ei ole tiedossa, voi chapter leadin oma motivaatio tämän vuoksi heiketä. Vera ja Crossanin (2005) mukaan sekä tavoitteen että organisaation strategian tulee olla linjassa oppimisen lisäämiseksi ja tiedon kasvattamiseksi. Myös Harraf et al. (2015) korostavat johdonmukaista strategiaa, johon koko organisaation tulee sitoutua, jotta ketterässä-toimintatavassa onnistutaan. Ilman tätä yhteyttä organisaation oppimisella ei ehkä ole vaikutusta lopputulokseen tai se voi olla jopa negatiivinen (Vera & Crossan, 2005, 134).

”Tavoitteellisuus, sen pitäisi olla tärkein juttu chapter-toiminnassa. Se määrittää sit kaiken sen mitä se arki on ja mitä se sisältö on.”

”Suurin ongelma chapter toiminnassa tällä hetkellä on se, että toi mitä on kirjattu, siinähan ei ole mitään selviä konkreettisia tavoitteita ja se on se suurin ongelma. Se näyttäytyy käytännössä, ja myös tuon kuvauksen perusteella, vähän siltä, että se on sellaista, että toivotaan että ne nyt keksii siellä jotain kivaa. Se on se [tavoitteellistaminen ja tavoitteiden asettaminen] mitä se vaatii ja kaipaa eniten se toiminta.”

”Kun ne tavoitteet olisi selvät ja asetettu niin silloinhan se saattaisi muuttaa ihan aivan täysin sitä minkälaista meidänkin chapter-toiminta on. Ja todennäköisesti muuttaisikin. En näe, että siinä on sen enempää spekuloitavaa tässä vaiheessa. Kun

se on tavoitteellistettu, niin sit siihen tulee luonnostaan jo paljon enemmän struktuuria ja paljon selkeämpää siitä toiminnasta. Mun mielestä se on ihan ykkösjuttu.”

”Sanoisin, että ne oikeat ongelmat ja oikeat syyt on siinä, että sitä ei oo kommunikoitu chapter leadeille, että mitkä ne tavoitteet pitäisi olla ja mitä siltä vaaditaan. Jos se on sellaisella tasolla, että tehkää nyt suunnilleen tollasta ja keksikää itse mitä teette, niin eihän sillä ihan parhaaseen lopputulokseen sitten todennäköisesti pääse.”

Yksi haastateltava nostaa esille myös työtehtävien ja hatturoolien määrän esteenä toteuttaa chapter-toimintaa kunnolla. Joillekin on kasautunut useita rooleja omien työtehtävien rinnalle ja haastateltavan mukaan näissä asioissa keskittäminen ei kannata. Oppiminen jää tällöin sivuseikaksi ja aika menee eri tehtävistä huolehtimiseen.

” Absolut äärimmäisen nopeasti pitäisi korjata...meillä on chapter leadejä, jotka toimii samaan aikaan PO:na [product owner], competence lead:nä ja cl:nä [chapter lead]. Silloin se väkisinkin menee siihen et se osaaminen jää sinne ihan viimeiseksi, kyllä se kaikki muu tekeminen menee ekaksi... että yhdelle henkilölle kasataan tietsä viis, oli ne sit hatturooleja tai mitä hyvänsä, ei se ehkä toimi.”

Hyvä oppimisympäristö koostuu haastateltavien mielestä pitkälti asioista, joita on jo listattu. Jokainen haastateltava toi esille ajan tärkeyden, oppimiseen on varattava aikaa työntekemiseltä. Kiire ei lisää oppimista. Oppimiseen oikeasti kannustava kulttuuri nousi myös esille, ja lisäksi viisi vastaajista korostivat avoimuutta ja virheet sallivaa ympäristöä oppimisessa. Jokaisen oma motivaatio lisää oppimista, siihen ei voida pakottaa.

”Määritettäisiin mikä se aikabudjetti on, eli sanottais vaikka että ota x % joka viikko työaika ja käytä se oman osaamisen kehittämiseen.”

”Kolme tekijää; kiire, kiire ja kiire. Ei oo mitään muita [oppimisympäristöön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä].”

”Muodostuu paljolti siitä, että ihmiset, joiden kanssa on pakkokin keskustella, että ne olisi sellaisia, että sä pystyt lähestymään niitä matalalla kynnyksellä. Sitähän se on, niillä on aikaa ja ne on avoimia sille että niiltä kysytään.”

*”Turvallinen hyväolo, saa esittää kysymyksiä, saa olla et en tajuu...
Luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on mahdollisuus tehdä virheitä, kannustava
taustajoukko joka tukee ja antaa sen mahdollisuuden oppimiselle.”*

”...jossain määrin kannustava ja sparraava kulttuuri ois hyväksi ja on hyväksi.”

*”Se turvallisuuden tunne, että sua ei mollata tai se henki saadaan siellä chapterissa
toimimaan, niin että jokaista arvostetaan.”*

Mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja koulutusten annin jakaminen chapterin jäsenten kesken nähtiin myös hyödylliseksi kolmen haastateltavan osalta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot. Tutkimuksen tuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksesta löydettyjen tulosten perusteella vastataan luvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen, kuinka organisaation osaamispääomaa voidaan kasvattaa chaptereiden avulla ketterässä-toimintamallissa. Aineistoanalyysissa käsiteltiin osaamispääomaa suhde- ja inhimillisen pääoman näkökulmasta keskittyen etenkin luottamukseen sekä määrittelemään mitä osaaminen on ja kuinka sitä voidaan kasvattaa. Osaamispääoma on nykypäivänä yritysten vahvin kilpailukeino ja sen kehittymisestä tulee huolehtia. Osaavat työntekijät muodostavat suurimman osan yrityksen osaamispääomasta omien tietojensa, taitojensa sekä kokemustensa kautta. Organisaatiossa tietoa on itse organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöissä ja sen hyödyntäminen ja edelleen jakaminen on avain osaamispääoman kasvuun.

7.1 Mistä organisaation osaaminen syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Osaaminen, osaamispääoma, voidaan jakaa kolmeen osatekijään: suhdepääomaan, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma pitää sisällään työntekijöiden osaamisen, tiedot ja taidot. Suhdepääoma koostuu organisaation sidosryhmäsuhteista, tavoista sekä luottamuksesta. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation rakenteet sekä järjestelmät ja prosessit, joissa tietoa käsitellään ja joissa tieto on. (mm. Lönnqvist et al., 2005; Ojala, 2008; Sveiby, 1998.) Osaamispääoman arvo syntyy näiden kaikkien kolmen osatekijän kautta; tekijöiden tulee olla yhteydessä toisiinsa ja yhdistyä parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Osaaminen on moninaista ja rakentuu hierarkkisesti tiedon tason mukaan. Alimpana on data ns. raakatieto, joka muuttuu informaatioksi, kun se siirretään kontekstiin. Informaatio muuttuu tiedoksi kokemusten kautta ja lopulta ylimpänä tasona on viisaus, jonka perustana on ymmärrys laajoista asiayhteyksistä sekä tiedon luotettavuudesta. (Ojala, 2008; Sumbal et al., 2017; Rowley, 2007.) Tieto voidaan jakaa myös hiljaiseen tietoon ja näkyvään tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja perustuu yksilön kokemuksiin, näkemyksiin, tunteisiin ja arvoihin. Näkyvä tieto taas on muodollista ja sitä voidaan jakaa, siirtää ja tallentaa

helposti. (Nonaka et al., 2007; Holste & Fields, 2010.) Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on organistorisen oppimisen lähtökohta (Crossan et al., 1999, 526) ja sen jakaminen perustuu useimmiten yksilöiden väliseen tiedon siirtoon. Hiljaista tietoa jaetaan myös muodollisemmissa ympäristöissä kuten koulutustilaisuuksissa. Hiljaisen tiedon siirtoon liittyy aina riskejä ja epävarmuustekijöitä, joita kommunikoijien välinen keskinäinen luottamus vähentää. (Holste & Fields, 2009, 130.)

Kuten ylempänä on todettu, tietoa syntyy vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus edellyttää luottamusta. Luottamus kuvastaa luottajan ennako-odotuksia luotettua kohtaan ja liittyy kiinteästi yhteistyön tekemiseen, pitää sisällään epävarmuuden sietämistä ja on tärkeä tekijä niin ihmissuhteissa kuin organisaatioissa. Luottamukseen liittyy uskoa muiden rehellisyyteen, hyvään tahtoon sekä vilpittömiin tarkoituksiin. (mm. Mayer et al., 1995; Matzler & Renzl, 2006; Rousseau et al. 1998.) Luottamus vaikuttaakin tiedon jakamiseen ja käyttämiseen (Chowdhury, 2005, 320–321; Costigan et al., 1998, 307–309), ja organisaatiolle syntyy kilpailuetua sen kyvystä hyödyntää tietoperusteisesti asiantuntijoidensa osaamista (Grant, 1996, 111). Lin (2007) mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavina kahtena tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää sitoutumista organisaatioon sekä yksittäisen työntekijän luottamusta kollegoihinsa. Yksilöt, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, jakavat tietoa halukkaammin, koska kokevat hyödyttävänsä toiminnallaan organisaatiota ja sen jäseniä. He arvostavat muita organisaation jäseniä sekä paikkaansa organisaatiossa ja näin ollen jakavat myös hiljaista tietoa halukkaammin. (Lin, 2007.) Useat tutkijat jakavat luottamuksen kahteen eri muotoon; tunnepohjainen luottamus perustuu työntekijöiden keskinäiseen välittämiseen ja huolenpitoon. Järkiperäinen luottamus perustuu taas työtoverin luotettavuuteen ja osaamiseen. Olennaista on kuitenkin yksilöiden kyky ja halu jakaa tietoa sekä omaksua sitä, ja tällöin molempia luottamustyyppäjä tarvitaan. (Holste & Fields, 2009; Chowdhury, 2005; Costigan et al., 1998; Barczak et al., 2010.) Voidaankin sanoa, että organisaation osaamispääoman kasvua edesauttaa luottamus kollegoihin sekä sitoutuminen organisaatioon. Tällaiset yksilöt ovat halukkaampia ja vastaanottavaisempia jakamaan ja omaksumaan hiljaista tietoa ja kasvattamaan näin organisaation kilpailuetua.

7.2 Miten organisaatio oppii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Tätä tutkimuskysymystä lähestytään sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta että tehdyn tutkimuksen kautta. Oppimista voi tapahtua tiedostamatta tai tiedostetusti, mutta

tehokkaan oppimisen edellytyksenä on selkeä käsitys nykytilanteesta, tavoitteista sekä menetelmistä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Harraf et al. (2015) mukaan ketterässä-toimintamallissa kaiken lähtökohtana on innovatiivinen organisaatiokulttuuri, jossa kaikille yhteistä tavoitetta ohjaa visiosta työstetty strategia. Strategian ja tavoitteen tulee olla linjassa oppimisen ja tiedon kasvattamisen kanssa (Vera & Crossan, 2005, 134). Kohdeorganisaatiossa strategia lienee selvillä, mutta joitakin haasteita organisoitumiseen liittyy. Joissakin chaptereissa toimintamallia ei ole tuotu riittävän selkeästi esille ja tämä aiheuttaa hankaluuksia chapter leadeille kun he eivät tiedä mitä heiltä odotetaan ja kuka heitä tukee tehtävässään. Esille nousikin tavoitteellistaminen tekemisen osalta, vain yksi seitsemästä totesi chapterilla olevan tavoitteita, ja nekin itse luotuja. Tavoitteellistamalla toimintaa on mahdollisuus oppimiseen ja tiedon jakamiseen tiettyjen alueiden ja aiheiden osalta. Dikert et al. (2016) mukaan onnistuminen ketterässä-toimintamallissa edellyttää sitä, johdon tuen avulla työntekijät koulutetaan ja heille opetetaan uusi tapa toimia.

Organisaation oppimiseen on kehitetty useita malleja, mutta yhteistä niille kaikille on tiedon luominen, jakaminen ja sen hyödyntäminen. Kaiken tämän mahdollistaa yksilöiden välinen vuorovaikutus, kuten kysymysten esittäminen, tiedon jakaminen, palautteen antaminen, toisten ajatusten haastaminen sekä vaihtoehtojen etsiminen yhdessä. Tästä kaikesta tiimin ja organisaatioiden oppimisessa on kyse. (Decuyper et al., 2010, 115.) Oppimista tapahtuukin, kun keskitytään tehtävän suorittamiseen sekä tehokkaan vuorovaikutuksen seurauksena (Drejer, 2000, 213). Monimutkaiset ja kompleksiset asiat vaativat monipuolista osaamista ja tietoa, jolloin tiimeissä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksin työskennellessä. Ketterässä-toimintamallissa itseohjautuvat moniosaavat tiimit korostuvat reagointikykynsä ja suorituskykynsä puolesta. Tiimit ovat myös osoittautuneet tehokkaaksi muutosvastarinnan vähentäjäksi ja työntekijöiden organisaatioon sitouttajiksi. (mm. Perlak, 2019, Harraf et al., 2015, Ojala, 2018.) Tämä nousi esille myös kohdeorganisaatiossa ja nimenomaan tapaamisia ja keskinäisiä koulutuksia arvostettiin osaamisen jakamisessa. Chapterit toimivat moniosaajatiimeinä, joissa erilainen ja eritasoinen osaaminen yhdistyy. Kokeneemmat kollegat opastavat ja avustavat uudempia kollegoita. Yhteinen sparrailu chapterin kesken sekä asioiden käsitteleminen ja ratkaiseminen yhdessä, nähtiin osaamista kasvattavana toimintana.

Organisaation oppiminen voidaankin nähdä kolmen tekijän kautta: yksilön, tiimin/ryhmän ja organisaation. Ainostaan yksilön oppiminen ei riitä vaikuttamaan tarpeeksi vaan tarvitaan

tiimioppimista, jonka kautta yksilöt alkavat ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Jaettu tieto kypsyy tiimissä ja tulee osaksi organisaation toimintamalleja. (mm. Crossan et al., 1999; Viitala, 2014; Ojala, 2008.) Organisaation osaaminen voi olla heikompaa tai parempaa kuin sen jäsenillä (Argyris & Schön, 1996, 6–7). Organisaatio oppii havaitsemalla ja korjaamalla virheitään, selvittämällä miksi virhe syntyi ja kuinka jatkossa voidaan toimia niin, ettei samaa enää tapahdu. Kun teot siirtyvät käytäntöön, organisaatio oppii. (Argyris, 1999; Basten & Haaman, 2018.) Kohdeorganisaatiossa on selkeästi siirretty aiemmin hiljaisena tietona olleita toimintatapoja ja ohjeita yhteiseen kollektiiviseen muotoon esimerkiksi koulutusten ja ohjeistusten avulla. Näin organisaation osaamista on kasvatettu ja se on siirtynyt osaksi organisaation toimintatapoja.

7.3 Miten organisaation osaamista tuetaan kohdeorganisaatiossa chapterien kautta?

Chapter-mallissa oppimista ja osaamista tapahtuu chapterin sisällä eli tiimissä. Jotta tiimin sisällä jaetaan ja omaksutaan tietoa, tarvitaan vuorovaikutusta, johon luottamus ja psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttavat. Ketterässä-toimintamallissa itseohjautuvat moniosaajatiimit ovatkin keskiössä. Kohdeorganisaatiossa psykologisen turvallisuuden tunne ja luottamus nousivat esille osaamisen kasvattamisen osalta. Kun koetaan luottamusta kollegoihin ja ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, uskalletaan kysyä, kyseenalaistaa ja kommentoida asioita. Näin toimimalla voidaan luoda ja kehittää uutta, innovoida. Olisikin tärkeää, että työnantaja antaa mahdollisuuksia kehittää ja kasvattaa keskinäistä luottamusta. Tätä voidaan auttaa sitouttamalla tiimin jäseniä yhteistyöhön ja luomalla tilanteita, joissa nousee esille jokaisen yksilön taito erilaisuuden yhdistelyyn ja siihen, että jokaisella on mahdollisuus osoittaa yksilöllinen pätevyytensä. Tällaisia voisivat olla erilaiset chapterien ja heimojen väliset työryhmät sekä projektit. (Holste & Fields 2010, 136.)

Chaptereissa jaetaan tietoa esimerkiksi yhteisen Teams-ryhmän kautta sekä yhteisissä palavereissa. Monella kohdeorganisaation chapterilla on pääsy useamman chapterin Teams-ryhmään sekä mahdollisuus osallistua muiden chapterien palaveriin. Harraf et al. (2015) mukaan ketterät tiimit viestivätkin usealla tavalla; horisontaalisesti, ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Näin luodaan uusia näkökulmia, jotka vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn ja viestintään. (Harraf et al. 2015, 678–684.) Huber:n (1991) mukaan useasta lähteestä tulevan tiedon yhdistely johtaa uuteen ymmärrykseen ja mitä enemmän erilaisia

tulkintoja tehdään, sitä enemmän lisätään organisaation oppimista. Tietojen tallentaminen jatkoa varten on tärkeää, näin luodaan organisaation muistia. (Huber, 1991, 90–100, 102–104.)

Kiire ja aikataulut asettivat kohdeorganisaatiossa haasteita chapter-toiminnalle. Useiden ketterään-toimintatapaan kuuluvien seremonioiden takia osassa chaptereista oli lyhennetty tai jopa kokonaan luovuttu chapter-tapaamisista. Haastateltavat korostivat oppimiseen ja osaamisen kasvattamiseen tarvittavan aikaa. Moni kommentoi oman motivaation tärkeydestä osaamisen lisäämiseksi, mutta mikäli siihen ei ole aikaa, se jää. Ketterän organisaation yksi tukipilari on Harraf et al. (2015) mukaan oppiva organisaatio. Tällainen organisaatio kannustaa yksilöitään oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Näin toimimalla kehitetään samalla myös organisaation suorituskyykyä. (Harraf et al., 2015, 684.)

7.4 Kuinka organisaation osaamispääomaa voidaan kasvattaa chaptereiden avulla?

Yhteenvetona kolmesta edellisestä kappaleesta nostetaan tässä kappaleessa esille vielä kertaalleen asioita, joilla organisaation osaamispääoman kasvuun voidaan chaptereiden avulla vaikuttaa. Kuten jo aiemmin on useampaan kertaan kerrottu, voidaan oppimista pitää nykypäivänä organisaatioiden tärkeimpänä kilpailutekijänä. Onkin siis ensiarvoisen tärkeää panostaa omien työntekijöidensä osaamiseen, osaamisen kasvattamiseen ja sen jakamiseen. Jotta tietoa jaetaan, omaksutaan ja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, tulisi chapterissa vallita luottamuksellinen ilmapiiri ja tiimissä olla tunne psykologisesta turvallisuudesta. Tällöin jokainen uskaltaisi nostaa asioita esille, hiljaista tietoa voitaisiin jakaa ja vastaanottaa ja näin toimimalla oppia uutta. On siis keskityttävä luomaan ja synnyttämään luottamusta chapterin jäsenten kesken, ja näin toimimalla lisätään samalla sitoutumista organisaatioon ja vähennetään mahdollista muutosvastarintaa uuteen toimintatapaan siirtymisen vuoksi. (mm. Lin, 2007; Matzler & Renzl, 2006; Costigan et al., 1998.) Menestyvien ja innovatiivisten tiimien perusta on psykologinen turvallisuus (Jones & George, 1998, 531; Edmondson & Lei, 2014, 36).

Chapterin toimintaa, samoin kuin koko organisaation toimintaa, tulisi ohjata selkeän tavoitteen kautta, johon koko organisaatio voi sitoutua. Parhaimmillaan visio tukee työntekijöiden itsenäistä työskentelyä kohti tavoitetta ja vision mukainen toiminta kasvattaa organisaation ketteryyttä (Harraf et al., 2015, 679–680). Yhteiseen tavoitteeseen

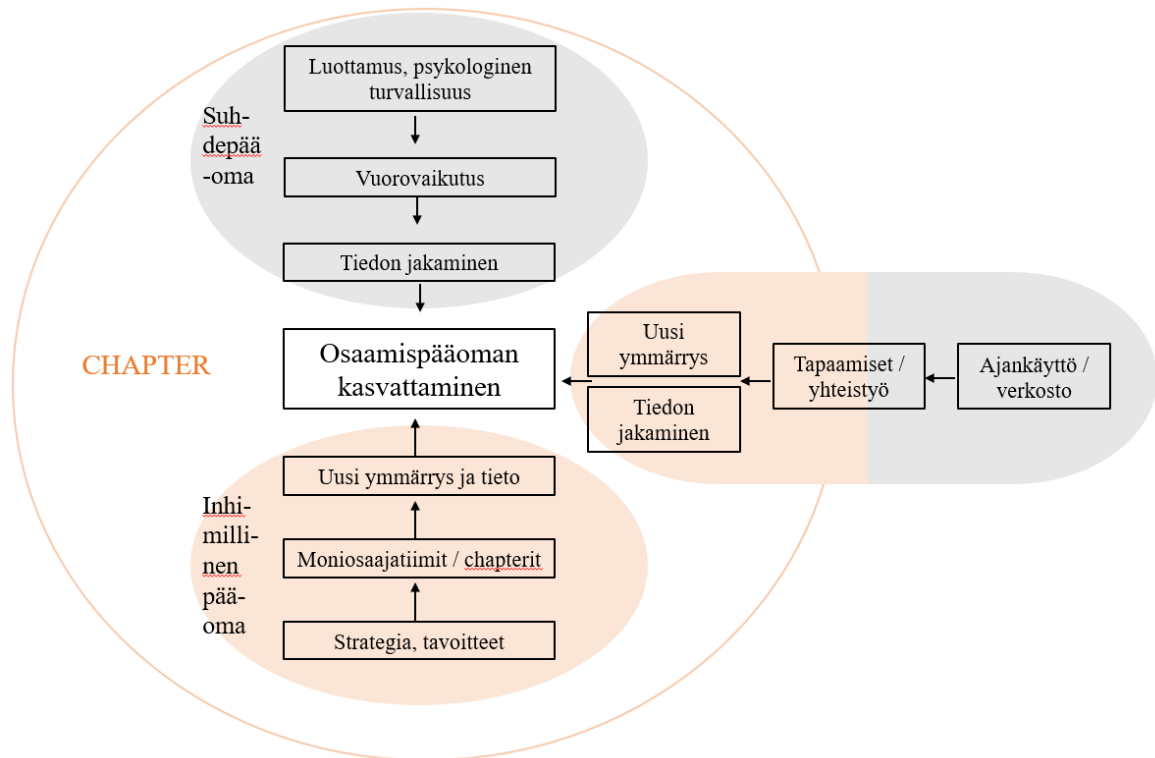
sitoutuminen edellyttää myös yhteisiä pelisääntöjä sekä yhdessä tekemistä, jotka kasvattavat chapterin psykologisen turvallisuuden tunnetta (Ojala, 2018, 153).

Toisilta oppimista ja osaamisen jakamista pidetään oppimisen ja innovoinnin kannalta tärkeänä. Haastatteluissa esille nousikin mentorointi, pienimuotoinen työnkierto sekä lähiyhteistyö esimerkiksi salkkuja tai asiakkaita vaihtamalla. Näin mahdollistettaisiin ristiin oppimista ja jaettaisiin tehtävien sekä työn kautta osaamista ja hiljaista tietoa. Holste ja Fields (2010) mukaan positiivinen henkilökohtainen suhde, joka on kehittynyt kasvotusten tapahtuneissa vuorovaikutustilanteissa, sekä kunnioitus ja luottamus kollegan ammatillisiin kykyihin, ovat vaatimuksia hiljaisen tiedon jakamiselle.

7.5 Tutkimuksen kontribuutio tieteelle

Tämä tutkimus vahvisti tutkimuskirjallisuudessa esitetyn väitteen siitä, että osaamispääoma on yritysten vahvin kilpailukeino ja siitä tulee huolehtia ja sitä tulee kehittää. Osaamispääomaa tarkasteltiin kahden osatekijän kautta; suhde- ja inhimillisen pääoman kautta. Suhdepääomassa keskeistä on luottamus sekä sosiaaliset suhteet, joiden avulla mahdollistetaan tiedon jakamista ja osaamisen kasvattamista. Inhimillinen pääoma, yksilöillä oleva tieto ja osaaminen, on yksi tärkeimpiä resursseja, joita organisaatioilla on, ja tästä syystä yksilöillä olevien tietojen ja osaamisen jakaminen on tärkeää. Luottamuksellinen ilmapiiri ja sitoutuminen organisaatioon lisäävätkin tiedon jakamista ja tätä myöten oppimista koko organisaatiossa.

Oma tutkimukseni keskittyi siihen, kuinka osaamispääomaa voidaan kasvattaa chapterien avulla ketterässä-toimintamallissa. Tähän liittyy tutkimusta ei aiemmin ole tehty, vaan enemmänkin on tutkittu itsessään ketterää-toimintatapaa, siihen siirtymistä ja kuvattu erilaisia ketteriä viitekehyksiä ja malleja. Muun muassa Harraf et al. (2015) ovat käsitelleet tutkimuksessaan ketteryyden mallia ja siihen liittyviä ominaispiirteitä, jotka muodostavat ketteryyden perustan. Tässä tutkimuksessa on keskitytty osaamispääoman kasvattamiseen ja sen lisäämiseen ja syvennetty myös Harraf et al. (2015) viitekehystä käsittelemällä tätä nimenomaisesti osaamisen kasvattamisen näkökulmasta. Kuviossa 10 on esitetty yhteenveto tutkimuksen tuloksista sekä teoriaan että empiriaan peilaten.



Kuvio 10. Tutkimuksen tulokset

Tehokkaan oppimisen edellytyksenä voidaan pitää selkää käsitystä nykytilanteesta, tavoitteista sekä niistä menetelmistä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Yhteistä tavoitetta ohjaa strategia, joka tulee olla kaikilla tiedossa ja tiedostettuna. Ketterässä-toimintamallissa onnistuminen edellyttää, että työntekijät koulutetaan ja opetetaan toimimaan uudella tavalla. Tärkeää on tekemisen tavoitteellistaminen ja se, että tavoitteet ovat kaikilla tiedossa. Tehdyn tutkimuksen pohjalta tämä nousi yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi osaamisen jakamisessa ja oppimisessa. Chapter leadit kokivat, etteivät he tiedä mitä heiltä odotetaan eikä konkreettisia tavoitteita tai tekemisiä ollut osoitettu. Aiempien tutkimuksien valossa voidaan myös todeta, että tavoitteen sekä strategian tulee olla linjassa oppimisen kasvattamiseksi ja tiedon lisäämiseksi, ja tähän tulee koko organisaation sitoutua. Olisikin tärkeää, että toimintaa tavoitteellistetaan ja näin luodaan tavoitetiloja, joita kohti pyrkiä. Tämä kasvattaa sekä chapter leadin omaa motivaatiota, että chapterin jäsenten motivaatiota, jakaa tietoa ja kasvattaa sekä omaa että tiimin osaamista, kun tiedossa on yhteinen tavoitetila, jota kohti ponnistellaan.

Kun yksilöillä ja tiimeillä on selkeä käsitys päämääristä, joita tavoitellaan, nousee vuorovaikutus avainasemaan osaamisen kasvattamiseksi ja oppimiseksi. Oppimiseen on kehitetty useita malleja, joissa yhteistä on tiedon luominen, jakaminen ja sen hyödyntäminen. Kaiken tämän mahdollistaa yksilöiden välinen vuorovaikutus, kuten kysymysten esittäminen, tiedon jakaminen, palautteen antaminen, toisten ajatusten haastaminen sekä vaihtoehtojen etsiminen yhdessä. Kohdeorganisaatiossa chapterit toimivat moniosaajatiimeinä, joissa erilainen ja eritasoinen osaaminen yhdistyy. Kokeneemmat kollegat opastavat ja avustavat uudempia kollegoita. Asioiden käsitteleminen ja ratkaiseminen yhdessä chapterin kesken kasvattaa osaamista. Yhteiset tapaamiset sekä keskinäiset koulutukset voidaankin nähdä tärkeänä osana osaamisen kasvattamisessa. Monimutkaiset ja vaikeatkin asiat vaativat monipuolista osaamista ja tietoa, jolloin tiimeissä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksin työskennellessä. Tällöin ketterässä-toimintamallissa itseohjautuvat ja moniosaavat chapterit korostuvat reagoitokykynsä ja suorituskykynsä puolesta. Myös chaptereiden välinen kommunikaatio ja tiedon jakaminen lisäävät osaamista. Useista eri lähteistä saatua tietoa yhdistelemällä luodaan uutta tietoa ja lisätään oppimista. Pääsy muiden chaptereiden ohjeisiin ja esimerkiksi koulutusmateriaaleihin, sekä chaptereiden väliset yhteiset koulutustilaisuudet ovat hyviä kasvattamaan organisaation osaamista. Kirjoitetut materiaalit ja muistiot jäävät talteen jatkoa varten osaksi organisaation muistia, ja näin mahdollistetaan niihin pääsy myöhemmin ja kaikille.

Jotta tietoa jaetaan ja omaksutaan, tarvitaan vuorovaikutusta, johon luottamus ja psykologisen turvallisuuden tunne vaikuttavat. Kun koetaan luottamusta kollegoihin ja ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, uskalletaan kysyä, kyseenalaistaa ja kommentoida asioita. Näin toimimalla voidaan luoda ja kehittää uutta. Tehdyssä tutkimuksessa luottamus ja psykologisen turvallisuuden tunne nousivatkin erittäin tärkeäksi osaksi osaamisen jakamista ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamista.

Osaaminen, oppiminen ja tiedon jakaminen edellyttävät kaikki aikaa ja sitä, että niihin annetaan mahdollisuus. Kiire ja aikataulupaineet vähentävät aikaa itsensä kehittämiseksi ja osaamisen jakamiselle. Kuitenkin oppimista ja osaamisen kasvattamista pidettiin erittäin tärkeinä asioina mutta ilman siihen allokoitua aikaa, se usein jää muiden työtehtävien jalkoihin. Olisikin tärkeää, että toimintamallin tavoista pidetään kiinni ja niille annetaan aikaa. Ketterässä-toimintamallissa chaptereiden osaamista olisi tarkoitus kasvattaa

säännöllisillä chapter-tapaamisilla sekä osaamiskartoituksilla. Näistä olisi syytä pitää kiinni ja huolehtia siitä, että aikataulu antaa tilaa myös itsensä kehittämiseksi ja koko chapterin oppimiselle. Yhteiset tapaamiset kun lujittavat myös luottamusta, lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta ja lisäävät tätä kautta tiedon jakamista. Kaikki erittäin tärkeitä asioita osaamisen kasvattamiselle ja oppimiselle.

7.6 Suositukset ja tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli siirrytty uuteen ketterään-toimintatapaan vuoden 2020 alussa. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, kuinka verrattain tuore chapter-rakenne toimii osaamispääoman kasvattamisessa, tehtävässä johon chapter-mallilla nimenomaisesti halutaan vaikuttaa. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat ja edesauttavat osaamispääoman kasvua chapter-mallissa. Suhdepääoman osista etenkin luottamuksen rakentaminen sekä psykologisen turvallisuuden tunne korostuivat osaamisen jakamisen ja oppimisen osalta sekä teorian että empiirisen tutkimuksen osalta. Inhimillinen pääoma, tieto ja taidot sekä yksilöiden osaaminen ja sen siirtäminen tiimille ja edelleen organisaatiolle opiksi, pystyttiin myös osoittamaan toteen tutkimuksen avulla.

Tästä tutkimuksesta voivat ottaa oppia toki muutkin organisaatiot, myös organisaatiot, jotka eivät toimi ketterällä-toimintamallilla. Osaaminen ja sen kasvattaminen organisaatiossa on jatkossa entistä tärkeämpää ja varmistaa kilpailuedun. Osaamispääoman kasvattamisen tulisikin olla vahvasti mukana jo organisaatioiden strategisessa suunnittelussa ja näin jalkautua suoraan ylimmältä tasolta alaspäin. Osaamisen kasvattamiselle tulee antaa aikaa, ja tuo aika olisi tärkeää korvamerkitä jollakin tavalla esimerkiksi kalenteriin varattujen palaverien tms. muodossa. Myös yhteistyötä ja yhteisiä tilaisuuksia tulee järjestää ja vaalia. Luottamus kasvaa yhteistyöllä ja luottamus edelleen edesauttaa tiedon jakamista, jota ilman osaamisen kasvattaminen on hankalaa.

Tutkimuksella on kuitenkin omat rajoitteensa. Tällä laadullisella tapaustutkimuksella selvitettiin OP Yrityspankki Oyj:ssä työskentelevien chapter leadien kokemuksia eivätkä tulokset näin ollen ole yleistettävissä suoraan toiseen kontekstiin. Samanlaisen tutkimuksen toteuttaminen toiseen organisaatioon tai organisaatorajoittamattomasti voisi tukea tai haastaa tämän tutkimuksen tuloksia. Myös pieni haastateltavien määrä voidaan nähdä tutkimuksen rajoitteena. Haastateltavat edustivat hyvin pientä osaa kohdeorganisaation

työntekijöistä ja myös pientä määrää chapter leadeistä, joka mahdollisesti vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen yleisemmällä tasolla.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu toimi hyvin tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Haastattelumuotoa voidaan pitää sopivana tiedonkeruumenetelmänä, sillä se antoi riittävästi vapautta haastateltavien ajatuksille ja mielipiteille. Haastateltavien mielipiteet ja ajatukset korostuivat ja sitä voidaan pitää tapaustutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeänä. Tutkimustuloksissa haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä on esitetty runsaasti suorina sitaatteina läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Alkuperäinen suunnitelma empirian toteuttamiseksi oli hyödyntää kasvotusten tehtäviä fokusryhmiä eli ryhmähaastatteluja chapterin jäsenien osalta sekä yksilöhaastatteluja chapter leadien osalta. Maailmanlaajuisen koronapandemian takia haastattelut päädyttiin kuitenkin toteuttamaan etähaastatteluina, jolloin myös fokusryhmästä päätettiin luopua fasilitoinnin haasteellisuuden takia. Haastatteluiden toteuttaminen kahdella eri tavalla ja kahteen eri ryhmään (chapter leadit ja chapterin jäsenet) olisi mahdollisesti rikastuttanut tutkimusaineistoa. Tämä edellä mainittu tutkimus toimisi yksinään myös jatkotutkimusajatuksena.

7.7 Jatkotutkimusehdotukset

Yksi osaamispääoman osa-alue, rakennepääoma, oli rajattu tästä tutkimuksesta pois, ja jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta siitä, kuinka myös rakennepääoman osat vaikuttavat osaltaan chapterien kautta osaamispääoman kasvuun. Edellisessä kappaleessa mainittu haastatteluiden toteuttaminen sekä chapter leadeille että chapterin jäsenille toimisi myös tässä kontekstissa. Tästä yhteenvetona heräsikin kiinnostus saada tarkempaa tietoa siitä, kuinka chapter leadit ja chapterien jäsenet kokevat chapter-toiminnan koko osaamispääoman puitteissa. Olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta aiheesta ja saada kokonaisvaltaisempi näkemys osaamispääomaan chapterien kautta.

Pureutuminen syvemmälle tiedon jakamiseen luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden näkökannalta olisi myös yksi jatkotutkimusehdotus. Tutkimuksessa esille nousi, etteivät kaikki chapterit jaa tietoa yhtä luonnollisesti kuin toiset. Toisissa chaptereissa esiintyy jopa tiedon pimittämistä ja salailua. Tämä on ongelmallista osaamisen kasvattamisen näkökulmasta, ja tätä olisi mielenkiintoista tutkia hieman syvemmältä ja pureutua syihin tämän taustalla.

8 YHTEENVETO

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin organisaation osaamista ja oppimista sekä organisaation osaamis pääoman kasvattamista ketterässä-toimintamallissa chaptereiden avulla. Tavoitteena oli tutkia niitä menetelmiä, joilla organisaatio voi kasvattaa osaamis pääomaansa chaptereiden kautta ja kuinka tätä voidaan organisaatiossa edesauttaa. Osaamiseen liittyviä tekijöitä tarkasteltiin yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta, osana chapter-toimintaa.

Laadullisella tapaustutkimuksella selvitettiin OP Yrityspankki Oyj:ssä työskentelevien chapter leadien ajatuksia ja kokemuksia organisaation osaamis pääoman lisäämiseksi. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

Organisaatioiden kilpailukyky ja olemassaolo perustuvat nykypäivänä sen henkilöstön osaamiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittymiseen. Myös jatkuva nopea reagoiminen ärsykkeisiin ja muutoksissa mukana pysyminen on välttämätöntä, ja ketterätoimintatapa on kasvattanut organisaatioissa suosiotaan vastata näihin haasteisiin. Osaavat työntekijät muodostavat suurimman osan yrityksen osaamis pääomasta omien tietojensa, taitojensa sekä kokemustensa kautta. Organisaatiossa tietoa on organisaatiossa itsessään, tiimeissä sekä yksilöissä ja sen hyödyntäminen ja edelleen jakaminen on avain osaamis pääoman kasvuun.

Osaaminen, osaamis pääoma, voidaan jakaa kolmeen osatekijään: suhdepääomaan, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Osaamis pääoman arvo syntyy kaikkien kolmen osatekijän kautta, tekijöiden tulee olla yhteydessä toisiinsa ja yhdistyä parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Inhimillinen pääoma pitää sisällään työntekijöiden osaamisen, tiedot ja taidot. Suhdepääoma koostuu organisaation sidosryhmäsuhteista, tavoista sekä luottamuksesta. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation rakenteet sekä järjestelmät ja prosessit, joissa tietoa käsitellään ja joissa tieto on.

Tieto voidaan jakaa hiljaiseen tietoon ja näkyvään tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja perustuu yksilön kokemuksiin, näkemyksiin, tunteisiin ja arvoihin. Näkyvä tieto taas on muodollista ja sitä voidaan jakaa, siirtää ja tallentaa helposti. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on organistorisen oppimisen lähtökohta ja sen jakaminen perustuu useimmiten yksilöiden väliseen tiedon siirtoon. Hiljaista tietoa jaetaan myös muodollisemmissa ympäristöissä kuten koulutus tilaisuuksissa. Hiljaisen tiedon siirtoon

liittyy aina riskejä ja epävarmuustekijöitä, joita kommunikoiden välinen keskinäinen luottamus vähentää.

Tietoa syntyy vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus edellyttää luottamusta. Luottamus kuvastaa luottajan ennako-odotuksia luotettua kohtaan ja liittyy kiinteästi yhteistyön tekemiseen, pitää sisällään epävarmuuden sietämistä ja on tärkeä tekijä niin ihmissuhteissa kuin organisaatioissa. Luottamus vaikuttaa tiedon jakamiseen ja käyttämiseen ja organisaatiolle syntyy kilpailuetua sen kyvystä hyödyntää tietoperusteisesti asiantuntijoidensa osaamista. Tiedon jakamiseen vaikuttavina kahtena tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää sitoutumista organisaatioon sekä yksittäisen työntekijän luottamusta kollegoihinsa. Yksilöt, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, jakavat tietoa halukkaammin, koska kokevat hyödyttävänsä toiminnallaan organisaatiota ja sen jäseniä. He arvostavat muita organisaation jäseniä sekä paikkaansa organisaatiossa ja näin ollen jakavat myös hiljaista tietoa halukkaammin. Voidaankin sanoa, että organisaation osaamis pääoman kasvua edesauttaa luottamus kollegoihin sekä sitoutuminen organisaatioon. Tällaiset yksilöt ovat halukkaampia ja vastaanottavaisempia jakamaan ja omaksumaan hiljaista tietoa ja kasvattamaan näin organisaation kilpailuetua.

Oppimista voi tapahtua tiedostamatta tai tiedostetusti, mutta tehokkaan oppimisen edellytyksenä on selkeä käsitys nykytilanteesta, tavoitteista sekä menetelmistä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Ketterässä toimintamallissa kaiken lähtökohtana on innovatiivinen organisaatiokulttuuri, jossa kaikille yhteistä tavoitetta ohjaa visiosta työstetty strategia. Strategian ja tavoitteen tulee olla linjassa oppimisen ja tiedon kasvattamisen kanssa. Tavoitteellistamalla toimintaa on mahdollisuus oppimiseen ja tiedon jakamiseen tiettyjen alueiden ja aiheiden osalta. Onnistuminen ketterässä toimintamallissa edellyttää sitä, johdon tuen avulla työntekijät koulutetaan ja heille opetetaan uusi tapa toimia.

Organisaation oppimiseen on kehitetty useita malleja, mutta yhteistä niille kaikille on tiedon luominen, jakaminen ja sen hyödyntäminen. Kaiken tämän mahdollistaa yksilöiden välinen vuorovaikutus, kuten kysymysten esittäminen, tiedon jakaminen, palautteen antaminen, toisten ajatusten haastaminen sekä vaihtoehtojen etsiminen yhdessä. Tästä kaikesta tiimin ja organisaatioiden oppimisessa on kyse. Oppimista tapahtuukin, kun keskitytään tehtävän suorittamiseen sekä tehokkaan vuorovaikutuksen seurauksena. Monimutkaiset ja kompleksiset asiat vaativat monipuolista osaamista ja tietoa, jolloin tiimeissä saavutetaan

parempia tuloksia kuin yksin työskennellessä. Ketterässä toimintamallissa itseohjautuvat moniosaavat tiimit korostuvat reagoitokykynsä ja suorituskykynsä puolesta. Tiimit ovat myös osoittautuneet tehokkaaksi muutosvastarinnan vähentäjäksi ja työntekijöiden organisaatioon sitouttajiksi.

Organisaation oppiminen voidaankin nähdä kolmen tekijän kautta: yksilön, tiimin/ryhmän ja organisaation. Ainostaan yksilön oppiminen ei riitä vaikuttamaan tarpeeksi vaan tarvitaan tiimioppimista, jonka kautta yksilöt alkavat ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Jaettu tieto kypsyy tiimissä ja tulee osaksi organisaation toimintamalleja. Organisaation osaaminen voi olla heikompaa tai parempaa kuin sen jäsenillä. Organisaatio oppii havaitsemalla ja korjaamalla virheitään, selvittämällä miksi virhe syntyi ja kuinka jatkossa voidaan toimia niin, ettei samaa enää tapahdu. Kun teot siirtyvät käytäntöön, organisaatio oppii.

9 LÄHTEET

Agile Manifesto (2021). [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.2.2021]. Saatavilla <https://agilemanifesto.org/>

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.

Appelbaum, S. H. & Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12, 2, 40-56.

Argote, L. & Miron-Spektor, E (2011). Organizational Learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning, Second Edition*. Blackwell Publishing.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (2nd ed.).

Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J. (2010) *Antecedents of team creativity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture*. Blackwell Publishing Ltd. 19, 4, 332-345.

Barton, D., Carey, D. & Charan, R. (2018). One bank's agile team experiment: How ING revamped its retail operation. *Harvard Business Review* 96:2, 59-61.

Basten, D. & Haaman, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open* July-September 2018, 1–20.

Chowdhury, S. (2005) The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*. Vol. XVII. Number 3. 310-326.

Costigan, R. D., Selim S. I., & J. Jason Berman, J. J. (1998) A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 303-317.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24, 3, 522–537.

Decuyper, S., Dochy, F. & Van Den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2). 111-133.

Dikert, K. Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review, *The Journal of Systems and Software* 119, 87-108.

Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *Bradford* 7.4. 206-220.

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Harvard University. *Administrative Science Quarterly* 44, 350-383.

Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 23–43.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, CA: SAGE.

Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. Special Issue: Knowledge of the Firm, 109-122.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31:2, 675-686.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna.

Holste, J. S. & Fields, D. (2010) Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management* 14(1), 128–140.

Huber, G. P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Process and Literatures. *Organization Science* 2, 1, 88-112.

Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance, *Journal of Business Research*, 64, 4, 408-417.

Jones, G. & George, J. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review* 23, 3, 531-546.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 20-38.

Laanti, M., Similä, J. & Abrahamsson, P. (2013). Systems, Software and Services Process Improvement. 247-258.

Lin, C. (2007). To share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 4, 411-428.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta -sarja. JTO -palvelut Oy.*

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki, Alma Talent, 12-25.

Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*, 10, 1261–1271.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.

OECD (2020) *Continuous Learning in Working Life in Finland*, getting things right. OECD Publishing. Paris. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 15.2.2021]. Saatavilla https://read.oecd-ilibrary.org/employment/continuous-learning-in-working-life-in-finland_2ffcfe6-en

OP (2021). [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.3.2021]. Saatavilla <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP Media (2019). Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. 15.2.2019. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.4.2021]. Saatavilla <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

OP (2020). OP Ryhmän vuosi 2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2021]. Saatavilla https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

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

Perlak, J. (2019). Characteristics of self-organizing teams in agile project management: a case study. *Nauki Humanistyczno-Spoleczne*, 46:1, 19-27.

Petiz, S., Ramos, F., & Roseiro, P. (2015). The use of information and communication technologies in organizational learning practices: A research study in an innovation-oriented Portuguese organization. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 8, 1, 4-11.

Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. [E-kirja]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Rousseau, D., M, Sitkin, S., B., Burt, R., S. & Camener, C. (1998). Not so different at all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393- 404.

Roussin C.J. & Webber S.S. (2011) Impact of Organizational Identification and Psychological Safety on Initial Perceptions of Coworker Trustworthiness. *Journal of Business and Psychology* 27, 3, 317-329.

Rowley, J., (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180.

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York. Doubleday Business.

Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 45–62.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons.

Sumbal, M. S., Tsui, E. & See-to, E. W. (2017). Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector. *Journal of Knowledge Management*, 21, 1, 180-196.

Sveiby, K. E. (1998). *The new Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Fransisco.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi, [E-kirja]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Vera, D. & Crossan, M. (2005). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing. Oxford, UK, 122-141.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. [E-kirja]. [Viitattu 26.2.2020]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com>

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods*. 4th edition. SAGE Publications. Thousand Oaks. California.

Za, S., Spagnoletti, P., & North-Samardzic, A. (2014). Organisational learning as an emerging process: The generative role of digital tools in informal learning practices. *British Journal of Educational Technology*, 45, 6, 1023-1035.

Liite 1: Kutsu

Hei sinä chapter lead,

Opiskelen Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa (LUT) tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelmassa. Olen tekemässä tutkintooni kuuluvaa pro gradu -tutkielmaa, jonka aiheena on ”Organisaation osaamispääoman kasvattaminen Chaptereiden avulla ketterässä toimintamallissa”.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaation osaamista ja oppimista sekä organisaation osaamispääoman kasvattamista ketterässä-työskentelymallissa chaptereiden avulla. Tavoitteena on tutkia niitä menetelmiä, joilla organisaatio voi kasvattaa osaamispääomaansa chaptereiden kautta ja kuinka tätä voidaan organisaatiossa hyödyntää. Työssä on tarkoitus tarkastella osaamiseen liittyviä tekijöitä yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta, osana chapter-toimintaa. Tutkimus antaa organisaatiolle tärkeää tietoa chaptereiden vaikutuksesta organisaation osaamispääoman muodostumisessa. Toimivatko chapterit niin kuin niiden olisi tarkoitus ja kuin niiden odotetaan toimivan? Oppiiko tiimit ja organisaatio chaptereiden kautta?

Kutsun sinut osallistumaan tutkimukseeni. Tarkoituksena on toteuttaa noin 10 kpl yksilöhaastatteluita, joiden kesto on arviolta noin 30–45 minuuttia. Haastattelut toteutetaan työajalla.

Voit osallistua tutkimukseen vastaamalla minulle tähän sähköpostiin, jonka jälkeen sovimme ajan haastattelulle. Haastattelut toteutetaan Teamsin kautta työkoneella, johon saat sähköpostilla erillisen kutsulinkin minulta.

Tutkimuksen tietosuojailmoitus on oheisena liitteenä.

Ystävällisin terveisin ja jo etukäteen osallistumisestasi kiittäen,

Jonna Kauppinen

Liite 2:

TAUSTATIETOJA

- Ikä, sukupuoli, työtehtävä, työsuhteen pituus
- Millaisissa tehtävissä olet toiminut viimeisen vuoden aikana?
- Mitä chapteria johdat? Kuinka monta jäsentä chapterissasi on?
- Mitä osaaminen sinusta on?
- Mitä olet oppinut viimeksi?

CHAPTER OP:SSA, OP:N KUVAUS CHAPTER LEADIN TOIMINNASTA (haastattelija lukee ääneen)

- Chapterin muodostaa ryhmä tiimiläisiä samalta osaamisalueelta, ja ne muodostetaan yleensä yhden heimon sisällä.
- Chapter voi koota yhteen tietyn teeman osaajia, ja chapterin tarkoitus on kehittää chapterin jäsenten osaamista, tukea yhteisiä työtapoja ja jakaa osaamisalueensa parhaita käytäntöjä.
- Chapterin toiminnasta vastaa chapter lead, joka työskentelee ensisijaisesti tiimin jäsenenä ja osittain chapterin vetäjänä. Chapteriin kuuluu tyypillisesti 5-10 henkilöä.
- Chapter lead on osa tiimiä eli tiimiläinen ja monipuolinen osaaja, joka:
 - kehittää tiimiläisten osaamista
 - perehdyttää uusia jäseniä tiimin toimintaan.
- Chapter leadin vastuulla on osaamisen kehittäminen, niihin liittyvien toimintatapojen ja käytäntöjen suunnittelu sekä huolehtiminen kaikkien chapterin jäsenten hyvinvoinnista.
- Chapter lead on lisärooli, ns. hatturooli, jota hoidetaan oman työtehtävän rinnalla. Käytössä oleva työaika siis jaetaan lisäroolin ja oman työroolin kesken.

CHAPTERIT APUNA OPPIMISESSA (tiedon luominen, jakaminen, tiimioppiminen)

- Mitä keinoja työssä oppimisen tukemiseksi chapterit tarjoavat?
- Mistä tekijöistä ne koostuvat?
- Millaista esimerkkiä toivot tai millaisena esimerkkinä itse toimit chaptereissa oppimisen edistämiseksi?

- Miten chapter toiminta auttaa tai tukee sinua oppimisessäsi? Anna esimerkki tilanteesta, jossa chapter toiminta on edistänyt oppimistasi.
- Miten sinä jaat tietoa chaptereissa? Jaetaanko chapterissa kokemusperäistä tietoa hiljaista tietoa ns. mestarilta kisällille?
- Miten sinä tuet chaptereiden kautta muiden/chapterin oppimista? Anna esimerkki tilanteesta.
- Kuinka luontevaa chapterin sisällä on pyytää apua? Entä tarjota sitä?
- Onko oppimistarpeita kartoitettu chaptereissa? Miten (aikataulutus, koulutukset, vastuut tms.)?
- Minkälaiset asiat näet oppimista hidastavina tai estävinä tekijöinä chapter toiminnassa?
- Mitä esteitä tai hankaluuksia näet chapter-toiminnalla olevan? Anna esimerkkejä.
- Mitä koet tärkeiksi osata, jotta pärjät työelämän muutoksissa mukana?
- Mahdollistaako nykyinen työsi ja työnantaja em. taitojen kasvattamisen?

CHAPTERIT JA TAVOITTEET

- Onko chapterille asetettu tavoitteita? Millaisia? Oletko tietoisia niistä? Jos ei ole niin miksi ei?
- Oletteko saavuttaneet yhteiset tavoitteenne? Jos olette / ette niin mikä siihen on auttanut?
- Millä keinoin jatkossa voitte saavuttaa teille asetetut tavoitteet?

TYÖELÄMÄN MUUTOKSET (ketteryys, muutoskyvykyys)

- Kuinka tärkeänä oppimista pidetään organisaatiossasi? Miten se näkyy?
- Millaisia keinoja organisaatiossa on oppimisen edistämiseksi? Miten siihen motivoidaan?
- Pitääkö oppimisen tapahtua työajan puitteissa vai omalla ajalla? -> Miksi se on työnantajan vastuulla/ Miksi se on omalla vastuulla? Jos annetaan mahdollisuus, niin oletko valmis käyttämään omaa aikaasi?
- Millaisia mahdollisuuksia on oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen?

- Mitä koet tärkeiksi osata, jotta pärjää työelämän muutoksissa mukana?
- Mahdollistaako nykyinen työsi ja työnantaja em. taitojen kasvattamisen?

HENKILÖKOHTAINEN OPPIMINEN (Mistä oppiminen syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, osaamispääoman alueet, konkreettiset asiat)

- Mikä innostaa sinua oppimaan työssäsi?
- Mitä työssä oppiminen mielestäsi on? Mainitse tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä oppimiseen.
- Mitä keinoja työntekijällä itsellään on vaikuttaa oppimiseensa?
- Mistä tekijöistä muodostuu hyvä oppimisympäristö?
- Mitkä tekijät voivat toimia esteenä työssä oppimiselle?
- Miten pidät jokapäiväisessä työssä tarvittavan osaamisesi ajan tasalla?

Jotain muuta mitä haluat sanoa?