



Tiimien osaamisen johtaminen

Tapaustutkimus ammatillisesta koulutusorganisaatiosta

Eeva Mäkinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Mäkinen, Eeva

Tiimien osaamisen johtaminen. Tapaustutkimus ammatillisesta koulutusorganisaatiosta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 68 sivua.

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Osaamisen johtamisen merkitys organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan jatkuvuuden varmistajana kasvaa jatkuvasti. Muutokset toimintaympäristössä edellyttävät nopeaa oppimista ja osaamisen jakamista. Organisaatorakenteiden madaltuessa toimintaa organisoidaan usein tiimeiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tiimien osaamista johdetaan ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä. Tavoitteena oli luoda näkemystä nykytilanteesta sekä tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää tiimien osaamisen johtamisen menetelmien ja käytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin esihenkilöitä, joilla oli kokemusta tiimien johtamisesta ja joiden vastuutehtäviin kuuluu myös osaamisen johtaminen. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa osaamisen johtamisen tehtäväalue osoittautui moniulotteiseksi, mutta osin myös tiedostamattomaksi. Tehtäväalueiksi tunnistettiin nykyisten ja tulevaisuuden osaamisvaatimusten selvittäminen, olemassa olevan osaamisen tunnistaminen sekä sen riittävyden ja ajantasaisuuden arviointi. Osaamisen johtamista on myös osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen, henkilöstön kehittämishalukkuuden selvittäminen sekä osaamisen kehittämiseen motivointi.

Tiimit vaikuttivat osaamisen johtamiseen monilla eri tehtäväalueilla. Tiimin ilmapiirillä oli merkittävä vaikutus osaamisen johtamiseen. Avoin ilmapiiri helpotti yhteistä, osaamisesta käytävää keskustelua. Tiimi vaikutti myös tavoitteiden asettamiseen. Tiimin kanssa käytävä keskustelu painottui enemmän strategisen tason tavoitteisiin kuin henkilökohtaiset keskustelut. Tiimeissä todettiin olevan paljon erilaista osaamista, mutta osaamisen jakamisen määrä vaihteli tiimeittäin. Tiimityötaidot vaikuttavat olennaisesti myös tiimien osaamisen johtamiseen. Tiimeissä on paljon osaamispotentiaalia, mutta sen täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää tiimien osaamisen johtamisen ottamista tietoisesti kehittämisen kohteeksi. Osaamisen johtaminen on sisällytettävä myös osaksi tiimin toimintaa ja tavoitteita.

Avainsanat (asiasanat)

Osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, tiimi, tiimityö, tapaustutkimus, ammatillinen koulutus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Mäkinen Eeva

Competence Management of Teams, case study of a vocational training organization

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 68 pages.

Business Administration. Degree in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The importance of Competence Management as a guarantor of the organization's competitiveness and operational continuity is constantly growing. Changes in the operating environment require rapid learning and sharing of know-how. When the organizational structures are lowered, activities are often organized into teams.

The purpose of the study was to find out how the competence of teams is managed in the operational environment of vocational education. The goal was to create a view of the current situation and produce information that can be used in the development of methods and practices for managing the competence of teams.

The study was conducted as a qualitative study. The material was collected through thematic interviews. Forerunners who had experience in leading teams and whose responsibilities also include competence management were chosen to be interviewed. The data was analysed using theory-driven content analysis.

In the study, the task area of Competence Management turned out to be multidimensional, but also partly unconscious. The task areas identified were investigating current and future competence requirements, identifying existing competence, and assessing its adequacy and timeliness. Competence Management also includes utilising and developing competence, determining the personnel's willingness to develop and motivating them to develop competence.

The teams influenced competence management in many different areas of work. The team's atmosphere had a significant impact on competence management. The open atmosphere facilitated joint discussion on competence. The team also influenced the setting of goals. The discussion with the team focused more on strategic objectives than personal discussions. The teams were found to have a lot of different skills, but the amount of knowledge sharing varied from team to team. Teamwork skills also have a significant impact on the management of team competence. Teams have a lot of competence potential, but its full utilization requires taking the management of the competence of teams as a subject of conscious development. Competence Management must also be included as part of the team's activities and goals.

Keywords/tags (subjects)

Competence management, learning organization, team, teamwork, case study, vocational training organization

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Osaamisen johtaminen ja tiimityö.....	7
2.1	Keskeiset käsitteet	8
2.1.1	Osaaminen	8
2.1.2	Oppiva organisaatio	10
2.1.3	Osaamisen johtaminen	13
2.1.4	Tiimi	17
2.2	Osaaminen kilpailutekijänä	18
2.3	Osaamisen johtaminen osana organisaation johtamista.....	22
2.4	Osaamisen kehittäminen	27
2.5	Tiimin osaamisen johtaminen	32
2.5.1	Tiimityön perusteita.....	32
2.5.2	Tiimitoiminnan tuloksellisuudesta.....	34
2.5.3	Erilaisuuden hyödyntäminen tiimissä.....	35
2.5.4	Tiimien kehitysvaiheet	37
2.5.5	Tiimi oppimisympäristönä	40
3	Tutkimuksen toteuttaminen	43
3.1	Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet	43
3.2	Laadullinen tutkimus tiedon hankinnan strategiana	45
3.3	Tutkimuskonteksti ja kohdeorganisaatio	46
3.4	Aineisto ja sen hankinta	46
3.5	Aineiston analysointi ja tulkinta	48
3.6	Luotettavuus ja eettisyys	50
4	Tutkimustulokset.....	52
4.1	Osaamisen johtamisen tehtäväalueet	52
4.2	Osaamisen johtamisen menetelmät ja välineet	53
4.3	Osaamisen kehittäminen	54
4.4	Tiimi ja yksilöt osaamisen johtamisessa.....	55
4.5	Osaamisen johtamisen haasteet	57
4.6	Esihenkilö osaamisen johtajana	58
5	Pohdinta.....	60
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset	61
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	62

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	63
Lähteet	64
Liitteet	68
Liite 1. Haastattelun teemat.....	68
 Kuviot	
Kuvio 1. Tutkimusprosessi.....	44
Kuvio 2. Esimerkki abstrahoinnista	49
 Taulukot	
Taulukko 1. Osaaminen käsitteenä	8
Taulukko 2. Oppiva organisaatio käsitteenä	11
Taulukko 3. Osaamisen johtaminen käsitteenä	14
Taulukko 4. Tiimi käsitteenä	17

1 Johdanto

Organisaatioiden henkilöstöä koskevassa keskustelussa on viime aikoina korostunut huoli riittävästä osaamisesta. Työelämän muutostahti kiihtyy ja henkilöstöltä odotetaan yhä nopeampaa uusien asioiden oppimista. Samalla hallittavien asioiden laajuus kasvaa ja toisaalta taas pirstaloituu. Osaamisella on iso, usein jopa ratkaiseva merkitys organisaation toiminnan laatuun ja kilpailukykyyn. Vuorinen ja Huikkola (2023) toteavat, että tällä hetkellä tieto ja osaaminen ovat arvokkaampia kilpailuedun lähteitä kuin fyysiset resurssit. Toisaalta osaaminen myös vanhenee nopeasti, joten kilpailussa keskeistä on oppimisen nopeus ja tehokkuus. Oppimiskyvyn avulla voidaan saavuttaa kestävää kilpailuetua, joten se on yritykselle erityisen arvokas resurssi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 47.)

Viitala (2005) toteaa, että vaikka asiakkaiden muuttuneet odotukset pystyttäisiin tunnistamaan ennen kilpailijoita, tarpeisiin vastaaminen saattaa jäädä sopivan osaamisen, osaamisyhdistelmän tai liian hitaan oppimisen vuoksi. Vähäinen osaaminen saattaa estää myös kokonaan uusien mahdollisuuksien näkemisen. Keskinertainen osaaminen ei myöskään tuota huipputulosta. (Viitala 2005, 27.) Alahuhta (2018, 137) nostaa esiin, että varsinkin nopeasti muuttuvilla toimialoilla ratkaisevaa on se, miten edelläkävijöiltä opitaan ja miten osaaminen pystytään siirtämään yrityksen sisällä kaikkialle, missä sitä voidaan hyödyntää. Myös Paloniemen (2004) mukaan ammattitaidon ja osaamisen merkitystä työelämässä korostetaan yhä voimakkaammin. Osaavasta ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä on tullut tärkeä osa organisaation pääomaa, ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen investointi organisaation strategiassa. Osaamisen kehittämispaineita niin yksilöille kuin yhteisöillekin aiheuttavat sekä globaali että kansallinen kilpailu, tulostuullisuus sekä työelämän rakenteelliset muutokset. (Paloniemi 2004, 19.)

Yritysten välinen kilpailu on kääntynyt aineellisesta aineettomaan pääomaan. Aiemmin kilpailtiin siitä, kuka saa uusimman teknologian käyttöönsä. Tällä hetkellä teknologia on useimmiten myös kilpailijoiden helposti saavutettavissa. Osaaminen ratkaisee, miten hyvin ja nopeasti teknologiaa pystytään hyödyntämään ja miten kilpailussa pärjätään. (Ojala 2008, 15–16.) Myös Koskisen (2021) mukaan osaamisesta ja sen ylläpitämisestä on tullut tärkeä kilpailuvaltti. Inhimillinen pääoma on yrityksen menestymisen tärkein tekijä. Strategian, tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen kehittämistä voidaan tarkastella oppimisprosessina, jolloin myös väite oppimisesta kilpailuedun lähteenä kirkastuu. (Koskinen 2021, 17–18.)

Yksittäisten yritysten ja organisaatioiden lisäksi osaamisen merkitystä voidaan tarkastella laajemminkin. Euroopan komissio nimesi vuoden 2023 osaamisen teemavuodeksi. Osaavan työvoiman avulla voidaan edistää kestävästä kasvusta, lisätä innovointia ja parantaa yritysten kilpailukykyä. (Euroopan osaamisen teemavuosi 2023.) Myös kansallisella tasolla osaamisen merkitys nousee tärkeään asemaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa todetaan, että Suomen talouskasvulle tärkein tuotannontekijä on osaava työvoima (Suomen suunta – tuottavuuden ja työpanoksen kasvu turvaavat tulevaisuuden hyvinvoinnin 2023, 17). Osaamista on syytä pitää myös yllä. Osaamisen kehittämisen tuottama hyöty parantaa yritysten kilpailukykyä, joka puolestaan vaikuttaa valtakunnan tasolla julkiseen talouteen kohdistuvien paineiden helpottumisena, mm. alenevina työttömyysturva- ja muina etuusmenoina (Jatkuvan oppimisen kehittäminen 2019, 14). Osaaminen ja uudistumiskyky on nostettu tulevaisuuden keskeisten kilpailutekijöiden joukkoon myös Sitran kilpailukykykartassa (Hämäläinen 2022, 30, 41.)

Osaamisen kehittämisen merkitys näyttää säilyvän myös tulevaisuudessa. Työ on nuorille edelleen keskeinen osa arkielämää. Se on toimeentulon lähde, mutta mahdollistaa myös oman osaamisen kehittämisen sekä vuorovaikutuksen toisten kanssa (Helne & Hirvilampi 2021, 114). Haikkolan ja Myllyniemen (2019) mukaan nuorten ura- tai ammatinvalintaa ohjaa ensisijaisesti nuorten oma kiinnostus alaa kohtaan. Seuraavaksi tärkeimpänä perusteena pidetään mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista. (Haikkola & Myllyniemi (2019, 23.) Oman osaamisen kehittämismahdollisuudet voivat olla siis yritykselle kilpailuvaltti tulevaisuuden osaavasta henkilöstöstä kilpailtaessa.

Työtä organisoidaan yhä useammin tiimeihin, mutta tiimien osaamisen johtamista on tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimien ja sen jäsenten osaamista käytännössä johdetaan. Tarkastelun kohteina olivat osaamisen johtamisen käytännöt, tiimien osaamisen johtamiseen liittyvät mahdolliset erityispiirteet sekä esihenkilöiden näkemykset omasta roolistaan osaamisen johtamisessa. Toimintaympäristönä oli ammatillinen oppilaitos.

2 Osaamisen johtaminen ja tiimityö

Luku 2 käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Alaluvussa 2.1 perehdytään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. Sen jälkeen alaluvuissa 2.2. ja 2.3. paneudutaan osaamisen merkitykseen kilpailutekijänä sekä tarkastellaan osaamisen johtamista osana johtamisen kokonaisuutta. Alaluvussa

2.4 tuodaan esille erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Viimeinen alaluku, 2.5, käsittelee osaamisen johtamista tiimien näkökulmasta.

2.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen ja tiimi. Käsitteet on kuvattu lyhyesti taulukkomuodossa sekä tarkemmin tekstikappaleiden yhteydessä. Määritelminä on käytetty joko suoria lainauksia tai kunkin tutkijan tekstistä tehtyjä ydinasioiden tiivistelmiä.

2.1.1 Osaaminen

Osaamista on määritelty hyvin monella eri tavalla ja eri lähtökohdista käsin. Taulukossa 1. tuodaan esille muutamia esimerkkejä, joissa oppimista tarkastellaan toisistaan poikkeavista näkökulmista.

Taulukko 1. Osaaminen käsitteenä

Osaaminen	
Tutkija	Määritelmä
Ruohotie 2002	Osaaminen voidaan nähdä eri teorioiden kautta eri tavoin: organisaation ydinalueena, jota hallitaan kuten muitakin resursseja; välineenä, jolla aikaansaadaan muutoksia; yksilön oppimisprosessina tai organisaatiolle etuja tuottavana asiana.
Helakorpi 2006	Osaamisella on kuusi eri perusulottuvuutta. Se on yksilöllistä ja yhteisöllistä, syntyy formaalisti ja informaalisesti, tietämisen ja tekemisen hallintaa, sisältää joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta, jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, on sidoksissa toimintakulttuuriin ja kontekstiin.
Otala 2008	”Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. ” ”Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa.”
Wennström 2020	”Osaamisella voidaan tarkoittaa vahvuuksia, joita voidaan kehittää ja hankkia lisää. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös ominaisuuksia, jotka ovat esimerkiksi luontaista kyvykkyyttä.”

Ruohotie (1997) nostaa esille neljä teoreettista suuntausta, jotka tarkastelevat osaamista eri osa-alueita painottaen. Ensimmäisen, eli strategisen johtamisen teorian tarkastelevat osaamista organisaation ydinalueena, jota tulee hallita samalla tavalla kuin yrityksen muitakin resursseja. Toisena tulevat organisaation kehittämisteoriat, jotka pitävät osaamista lähinnä välineenä, jonka avulla voidaan aikaansaada muutoksia. Kolmanneksi hän nostaa esiin oppimisen teorian, jotka korostavat yksilön oppimisprosessia. Viimeinen suuntaus on taloustieteellinen, jossa huomio kiinnitetään osaamisen yksilölle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle tuottamien hyötyjen arviointiin ja mittaamiseen. (Ruohotie 1997, 15.)

Osaamista voidaan määritellä myös tiettyjen tunnusmerkkien tai -piirteiden avulla. Helakorpi (2006) on käyttänyt omassa työn ja osaamisen ja arvioinnin kehittämistä koskevassa tutkimuksessaan kuutta eri osaamiseen liittyvää perusolettamusta. Ensinnäkin osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä. Sitä syntyy sekä koulutuksessa että informaalisen kokemuksen ja kehityksen vaikutuksesta. Tietämisen lisäksi osaaminen on myös laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Osaamiseen kuuluu joustavuus, epävarmuuden sieto ja muutoshalukkuus. Osaamiseen sisältyy myös jatkuva arviointi ja kehittäminen. Osaaminen on sidoksissa toimintakulttuuriin ja kontekstiin sekä niihin liittyviin arvoihin. (Helakorpi 2006, 20.)

Otala (2008) puolestaan määrittelee osaamisen kyvyksi, jolla yksilö suoriutuu tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaisee ongelmia. Yksilön osaaminen pitää sisällään tietoja, taitoja, kokemusta, verkostoja ja kontakteja sekä asenteita että henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla syntyy hyvä työsuoritus. (Otala 2008, 47.) Myös Wennström (2020) tarkastelee asiaa yksilön näkökulmasta. Hänen mukaansa osaamisella voidaan tarkoittaa vahvuuksia, joita voidaan kehittää ja hankkia lisää. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös ominaisuuksia, jotka ovat esimerkiksi luontaista kyvykkyyttä. (Wennström 2020, 140.)

Helakorpi (2006) on kuvannut asiantuntijan osaamisen eri ulottuvuuksia, joita voidaan hyödyntää asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Ensimmäinen on ammattispesifi(substanssi)osaaminen, joka tarkoittaa omassa ammatissa tarvittavaa koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua, tekemiseen liittyvää osaamista. Tähän kuuluu esimerkiksi valmius suunnitella, toteuttaa ja kehittää oman alan tehtäviä. Substanssiosaamista on myös alalla tarvittavat yhteistyö- ja tiimitaidot, järjestelmien ja tietolähteiden tuntemus, kielitaito sekä kyky

itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi substanssiosaamisen sisältyvät henkilökohtaiset, työssä tarvittavat ominaisuudet, muun muassa palveluallttius, työmoraali ja -etiikka, joustavuus ja vastuullisuus. Toinen osaamisen ulottuvuus on prosessiosaaminen, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista työprosessien ymmärtämistä ja hallintaa. Kokonaisuuden näkeminen auttaa ennakoimaan tilanteita ja muuttamaan toimintaa tarpeiden mukaan. (Helakorpi 2006, 54–55.)

Kolmantena ulottuvuutena Helakorpi mainitsee työyhteisöosaamisen, joka liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen. Yhteistoimintaosaamista tarvitaan erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, myös kansainvälisesti. Työyhteisöosaamiseen kuuluvat lisäksi tiimityötaidot, vuorovaikutus- ja johtamisosaaminen. Neljäntenä ulottuvuutena on kehittämisosaaminen, joka liittyy kehittävään työotteeseen ja itsensä kehittämiseen. Varsinkin asiantuntijatyössä vaaditaan entistä enemmän oman työnsä johtamista ja kehittämistä, mikä edellyttää muun muassa itsearviointitaitoja, visiointikykyä, innovointia sekä osallistumista yhteisiin kehittämishankkeisiin. Asiantuntijalla on oltava ongelmanratkaisutaitoja, tietoisuutta alan kehityksestä, näkemystä yhteiskunnallisesta kehityksestä sekä koko organisaation toimintatapojen tuntemista. (Helakorpi 2006, 55–56.)

Osaamiseen liittyvät myös kompetenssin ja kvalifikaatioiden käsitteet. Paloniemi (2004) toteaa, että käsite competence (suomeksi kompetenssi tai osaaminen) tarkoittaa eri asioita eri maissa tai kulttuureissa. Laajinta näkemystä edustaa pohjoismainen ja australialainen näkemys osaamisesta, joka koostuu tiedollisesta, taidollisesta ja asenteellisesta osa-alueesta. (Paloniemi 2004, 20.) Hanhinen (2010) on tutkinut osaamista työelämäosaamisen näkökulmasta. Hän määrittelee kvalifikaatiot työelämän suunnasta tuleviksi työn vaatimuksiksi ja kompetenssin työntekijän kyvyiksi ja valmiuksiksi vastata näihin vaatimuksiin. Ammattitaidossa on kyse siitä, miten inhimillinen pääoma toteutuu kvalifikaatioiden edellyttämällä ja kompetenssien mahdollistamalla tavalla työsuorituksessa. (Hanhinen, 2010, 187.)

2.1.2 Oppiva organisaatio

Organisatorisen oppimisen käsite syntyi 1960-luvun organisaatiotutkimusten yhteydessä. Se heräsi eloon 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa, jolloin käynnistyi keskustelu tiedon, osaamisen ja oppimisen hallinnasta. 1990-luvun alussa se muotoutui oppivan organisaation käsitteeksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11.) Taulukkoon 2. on koottu määritelmiä oppivan organisaation käsitteestä.

Taulukko 2. Oppiva organisaatio käsitteenä

Oppiva organisaatio	
Tutkija	Määritelmä
Moilanen 2001	Oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka muodostuu arvoista, strategioista, periaatteista, toimintamalleista, säännöistä, rakenteista ja järjestelmistä.
Virtanen 2005	Oppivan organisaation viisi perustekijää ovat yhteinen tulkinta tavoitteen asettelusta, yhteinen tulkinta organisaation suorituskyvystä, käsitys organisaation toimintatapojen kehittämisestä, oppivan organisaation tuloksellisuuden mittaaminen ja virheistä oppiva työyhteisökulttuuri.
Viitala 2005	Johtamisella aikaansaatu organisaatiokulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti.
Senge 2006	Oppivan organisaation piirteet ovat systeeminen ajattelu (systems thinking), persoonan hallinta (personal mastery), ajattelumallit (mental models), yhteinen visio (shared vision) ja tiimioppiminen (team learning).

Senge (2006) määritteli oppivan organisaation piirteiksi viisi eri tekijää. Ne ovat systeeminen ajattelu (systems thinking), persoonan hallinta (personal mastery), ajattelumallit (mental models), yhteinen visio (shared vision) ja tiimioppiminen (team learning). Systeeminen ajattelu on käsitteellinen viitekehys, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja eri osatekijöiden vaikutuksia.

Persoonan hallinta tässä yhteydessä tarkoittaa oman itsensä hallintaa, jonka avulla yksilö pystyy syventämään henkilökohtaista tavoitettaan, suuntaamaan energiaa, kehittämään kärsivällisyyttä ja näkemään todellisuuden objektiivisesti. Tähän tarvitaan sitoutumista elinikäiseen oppimiseen. Persoonan hallintaa voidaan pitää oppivan organisaation kulmakivenä, sillä oppivan organisaation kapasiteetti ei voi olla isompi kuin sen yksilöiden. Vain harvat organisaatiot rohkaisevat henkilöstön kasvua tämän asian suhteen, ja se johtaa valtaviin hyödyntämättömiin resursseihin. (Senge 2006, 5–8.)

Ajatusmallit ovat syvälle juurtuneita oletuksia, yleistyksiä tai mielikuvia, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme maailmaa ja miten toimimme. Emme ole useinkaan tietoisia ajatusmalleistamme tai niiden vaikutuksista käyttäytymiseemme. Ajatusmallit voivat olla myös johtamistehtävissä syvälle juurtuneita. Monia oivalluksia ei saada käyttöön, koska ne ovat ristiriidassa

ajatusmalliemme kanssa. Yhteisen vision rakentamisen tavoitteena on luoda yhteinen kuva tulevaisuudesta, jota kohti yritys pyrkii. Yritys tarvitsee yhteisesti jaetut tavoitteet, arvot ja mission, jotta se säilyisi. Aito visio edistää ihmisten sitoutumista. Tiimioppiminen on nykyaikaisen organisaation oppimisen perusyksikkö. Sen lisäksi, että tiimissä voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin yksilöt yksin saavuttaisivat, myös yksilöt kehittyvät nopeammin. Tiimioppiminen edellyttää dialogia eli jäsenten kykyä kuunnella toisia ja siirtyä todelliseen yhteisajatteluun. Dialogiin kuuluu myös taito tunnistaa oppimista heikentäviä vuorovaikutustapoja. (Senge 2006, 8–11.)

Moilanen (2001) toteaa käsitysten oppivasta organisaatiosta vaihtelevan. Hän mainitsee kuitenkin tiettyjä oppivaan organisaation liitettyjä tyypillisimpiä piirteitä. Ensinnäkin oppiva organisaatio muodostaa kokonaisuuden. Merkittävien muutosten tekemiseen tarvitaan koko systeemin muutosta, yksittäinen tiimi tai yksikkö ei kykene niitä tekemään. Lisäksi tarvitaan vahva yhteinen arvopohja, joka tukee organisaation kehitystä ja yksilöiden oppimista. Oppimisen pitää olla vision ja strategian näkökulmasta tavoitteellista. Muutoksesta ja oppimisesta pitää olla hyötyä niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Keskeistä oppivalle organisaatiolle on se, että tiedostetaan oppimisen merkitys joko nykyisen tiedon hyödyntämisessä tai uuden tiedon luomisessa. Pelkästään tieto, osaaminen tai niiden hallinta ei tee oppivaa organisaatiota, vaan tärkeintä on oppiminen tai oppimaan oppiminen. (Moilanen 2001, 44–52.)

Kuten Moilanen (2001, 44–51) ja Senge (2006, 8–11), myös Virtanen (2005) määrittelee oppivan organisaation tiettyjen piirteiden kautta. Hän mainitsee viisi perustekijää, joista ensimmäinen on yhteinen tulkinta tavoitteen asettelusta. Tällä hän tarkoittaa yhteisesti jaettua käsitystä siitä, mitä kulloinkin tavoitellaan ja miksi organisaatio on olemassa. Toinen perustekijä on yhteinen tulkinta organisaation suorituskyvystä eli siitä, miten hyvin se toimii, millä tavalla hyviä tuloksia saadaan aikaiseksi ja miten pärjätään kilpailijoihin verrattuna. Tähän kuuluu myös organisaatiossa olevan tiedon hallinta ja jakaminen. Kolmantena perustekijänä on käsitys organisaation toimintatapojen kehittämisestä. Neljänneksi tulee oppivan organisaation tuloksellisuuden mittaaminen ja viidentenä työyhteisökulttuuri, jossa virheistä opitaan. (Virtanen 2005, 54–57.)

Viitala (2005) toteaa, että yksi oppivan organisaation tunnusmerkkejä on joustavat rakenteet. Organisaatorakennetta täytyy pystyä muuttamaan sujuvasti kulloistenkin tehtävien vaatimusten mukaisesti. Käytännön tasolla puhutaan ihmisten välisistä yhteistyösuhteista, mutta myös

järjestelmistä ja muista rakenteellisista seikoista. Rakenteet vaikuttavat siihen, miten osaamista saadaan kehitettyä ja hyödynnettyä. Oppivassa organisaatiossa pystytään kokoamaan nopeasti ryhmiä, joista löytyy kulloinkin tarvittava osaaminen. (Viitala 2005, 220.) Myös Kupias ja Peltola (2019) toteavat, että organisaation oppimiseen vaikuttavat ratkaisevasti myös johdon organisoitumisen tapaa, toimintamalleja ja rakenteita koskevat päätökset. Toiminnan tulisi edistää oppimista, jotta osaaminen jäisi organisaation yhteiseksi osaamispääomaksi. Jäykkä ja hierarkkinen organisaatio hankaloittaa ketterää toimimista, jota muuttuva toimintaympäristö kuitenkin edellyttää. (Kupias & Peltola 2019, 182.)

Otala (2008) käyttää organisaation osaamiseen liittyvässä keskustelussa kahta eri käsitettä. Hänen mukaansa oppiva organisaatio kuvaa oppimista mahdollistavia ja tukevia organisaatorakenteita. Organisaation oppiminen taas liittyy siihen, miten henkilöön sidottu osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. (Otala 2008, 53.) Otala (2008) kuvaa organisaation osaamisen pohjautuvan yksilöiden osaamisen jakamiseen, yhdistämiseen ja kehittämiseen sekä niiden seurauksena yhteisen toiminnan ja näkemyksen syntyyn. Keskeistä organisaation osaamisen syntymisen kannalta ovat edellä kuvattua toimintaa tukevat rakenteet, yhtenä esimerkkinä johtaminen. (Otala, 2008, 51). Viitala ja Jylhä (2021) tarkoittavat organisaation osaamisella sekä organisaatioon kuuluvilla ihmisillä olevaa osaamista että organisaation rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtynyttä osaamista. Heidän mukaansa tästä voidaan käyttää nimitystä kollektiivinen osaaminen eli organisaation muisti. (Viitala & Jylhä 2021, 212.)

Sarala ja Sarala (2001) jakavat organisaation oppimisen kolmelle eri tasolle. Toimintaprosessien kehittäminen yhtä aikaa useissa tiimeissä johtaa työyhteisön tai yksikön oppimiseen. Jos yrityksessä tarkastellaan, miten organisaatio kokonaisuutena pystyy vastaamaan tuleviin haasteisiin ja millainen sen toiminta- ja kehittämiskyky on, on kyse jo laajemmasta oppimisesta. Laajinta oppimista tapahtuu, kun organisaatiossa perehdytään koko toimintaympäristön muutoksiin, niiden analysointiin ja tulkintaan organisaation oman toiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta. (Sarala & Sarala, 2001, 150.)

2.1.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyssä ovat painottuneet useat eri näkökulmat. Koska määritelmät osaamisen johtamisesta vaihtelevat, Viitalan (2005) mukaan yritysten näkökulmasta

tärkeintä on käydä keskustelua siitä, mitä yrityksessä käytettävillä käsitteillä kyseisessä organisaatiossa tarkoitetaan. Kaiken tavoitteena on aikaansaada yhteistä ymmärrystä siitä, mitä asiaa ollaan kehittämässä, mikä on kehittämisen tavoite ja keinot. (Viitala 2005, 33.) Taulukossa 3. on esitetty joitakin keskeisiä osaamisen johtamisen määritelmiä.

Taulukko 3. Osaamisen johtaminen käsitteenä

Osaamisen johtaminen	
Tutkija	Määritelmä
Viitala 2005	Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista, jota tehdään yrityksen osaamispohjan avulla sen jokaisella tasolla. Osaamisen johtaminen koostuu kaikesta siitä toiminnasta, jota yrityksen strategian edellyttämän osaamisen vaalimiseksi, kehittämiseksi, uudistamiseksi ja hankkimiseksi tehdään.
Hamel & Prahalad 2006	Yritysten kilpailukyky perustuu ydinosaamisten rakentamiseen ja vaalimiseen.
Helakorpi 2006	Tietämyksen hallintaa, joka pohjautuu organisaation älykkyyden, muistiin ja oppimisen teoriaan, organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan sekä organisaatioviestinnän ja tiedonhallinnan teoriaan.
Ollila 2006	Laaja kokonaisuus, jonka avulla hallitaan ja ohjataan organisaation tietoa, taitoa ja kokemusta.
Hyrkäs 2009	Organisaation strategisia tavoitteita tukevaa toimintaa, jonka avulla kehitetään sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamista, organisaation tiedonkäsittely- ja yhteistyövalmiuksia sekä uudistumis- ja innovointikykyä.
Huotari 2009	Osaamisen muuntaminen ja kehittämien organisaation strategiaa tukevaksi toiminnaksi.
Moisanen 2018	Laaja viitekehys, joka liittyy strategiseen johtamiseen, tiedon, kompetenssien, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja oppivan organisaation käsitteeseen.
Massingham 2020	Tuotenäkökulmassa painottuvat tiedon kokoaminen, hyödyntäminen ja järjestelmät. Prosessinäkökulmasta tieto on sidoksissa henkilöön ja sitä jaetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa.
Wennström 2020	”Osaamisen johtamisen lähtökohtana on oppimisen edellytysten luominen.”
Viitala & Jylhä 2021	”Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä yrityksessä.”

Viitala (2005) toteaa, että osaamisen johtamisen käsitteistö on sekavaa ja käsitteitä käytetään vaihtelevissa merkityksissä. Peruskäsite knowledge management on käännetty suomen kielessä osaamisen johtamiseksi, tietämyksen johtamiseksi tai tiedon johtamiseksi. Tiedon johtamisella on saatettu tarkoittaa tiedonhallintaa ja toisaalta tiedon lisäämistä, levittämistä ja omaksumista. Tiedonhallinnassa pääpaino kohdistuu tiedonhankinnan järjestelmiin, tiedon prosessointiin ja sen varastointiin liittyviin asioihin. Tiedon lisääminen, levittäminen ja omaksuminen liittyy inhimilliseen oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Myös osaamisen johtaminen on saatettu määritellä jälkimmäisten sisältöjen mukaisesti. (Viitala 2005, 32–33.)

Myös Massingham (2020) toteaa, että hyvin monet tieteenalat ovat kiinnostuneita osaamisen johtamisesta. Näitä ovat muun muassa antropologia, sosiologia, taloustieteet, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja informaatiotieteet. Tämä asettaa haasteita osaamisen johtamisen käsitteen määrittelylle ja jokainen tieteenala käyttääkin omaa määrittelyään. Myös tiedonkäsitys vaikuttaa määritelmään; onko kyse hiljaisesta vai näkyvästä tiedosta ja onko se yksilön, ryhmän vai organisaation tietoa. Perustavanlaatuinen kysymys määrittelyssä onkin se, ajatellaanko tiedon olevan henkilökohtaista, jolloin sen johtaminen tehdään sosiaalisten prosessien avulla, vai onko se erotettavissa henkilöstä, jolloin sitä voidaan koota, jakaa ja hyödyntää myös muiden käyttöön. Näitä kahta eri näkemystä voidaan tarkastella joko tuote- tai prosessinäkökulman avulla. (Massingham 2020, 43–46.)

Massinghamin (2020) mukaan tuotenäkökulma perustuu rakenteellisen pääoman johtamiseen, eli dokumenttien hallintajärjestelmiin, tietokantoihin ja opittuihin kokemuksiin. Kyse on parhaiden käytäntöjen jakamisesta, standardoiduista toimintatavoista sekä tiedon tallentamisesta ja hausta. Toinen näkökulma, eli prosessinäkökulma tunnetaan myös personointinäkökulmana. Tieto on tiiviisti sidoksissa sen luojaan ja sitä jaetaan henkilökohtaisten kontaktien kautta. Prosessinäkökulmassa painottuvat ihmiskontaktit ja ihmissuhteet. Sen strategiana on rakentaa sosiaalista pääomaa ja verkostoja sekä edistää keskustelua. Dokumenttien hallintaohjelmistot ovat hyödyllisiä, jos ihmiset voivat käyttää niitä kokemusten jakamiseen. Virtuaaliset yhteisöt ovat tärkeitä ja kiinnostus esimerkiksi online-yhteistyöhön kasvaa. (Massingham 2020, 43–46.)

Helakorpi (2006) kuvaa osaamisen johtamista poikkitieteelliseksi kokonaisuudeksi, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. Helakorven mukaan termi ”Knowledge management” voidaan kääntää tietämyksen hallinnaksi, joka puolestaan nojautuu kolmeen teoreettiseen perinteeseen. Nämä

ovat organisaation älykkyyden, muistin ja oppimisen teoria, organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoria sekä organisaatiaviestinnän ja tiedonhallinnan teoria. Osaamisen johtamisen avainkäsitteisiin kuuluvat ymmärtäminen ja asioiden merkitykset. Mitä vapaampaa työn tekeminen on, sitä tärkeämpää on, millainen ymmärrys työntekijällä on oman suorituksensa vaikutuksesta koko organisaation tulokseen. Ja mitä enemmän työntekijä ymmärtää omaa tehtäväänsä ja sen merkitystä, sitä helpompaa tietojen ja taitojen soveltaminen on. (Helakorpi, 2006, 44.)

Viitala (2005) määrittelee osaamisen johtamisen yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi, jota tehdään yrityksen osaamispohjan avulla sen jokaisella tasolla. Osaamisen johtaminen koostuu kaikesta siitä toiminnasta, jota yrityksen strategian edellyttämän osaamisen vaalimiseksi, kehittämiseksi, uudistamiseksi ja hankkimiseksi tehdään. (Viitala 2005, 14.) Ollilan (2006, 10) mukaan osaamisen johtaminen voidaan määritellä laajaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata organisaatiossa olevaa, hankittavaa ja muutettavaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Myös Moisanen (2018, 64) tukee tätä näkemystä todetessaan, että osaamisen johtaminen voidaan nähdä laajana viitekehystenä, joka liittyy tiedon johtamiseen, kompetenssijohtamiseen, strategiseen johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä oppivan organisaation käsitteeseen.

Hyrkäs (2009) määrittelee osaamisen johtamisen yksilön ja organisaatioiden osaamista, organisaation yhteistyövalmiuksia, tiedon käsittelyvalmiuksia ja uudistumis- ja innovointikykyä kehittäväksi toiminnaksi. Lähtökohtana kehittämisessä on organisaation strategisten tavoitteiden tukeminen. (Hyrkäs 2009, 93). Samoin Huotari (2009) kytkee osaamisen johtamisen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Hänen mukaansa osaamisen johtamisessa korostuu organisaatiossa olevan osaamisen muuntaminen ja kehittäminen siten, että se tukee organisaation strategiaa. (Huotari 2009, 45.)

Viitala ja Jylhä (2021) määrittelevät osaamisen johtamisen toiminnaksi, jonka tarkoituksena on edistää organisaation osaamisen kehittymistä ja sen hyödyntämistä. Laajimmillaan käsite voi tarkoittaa liiketoiminnan toteutustapaa sisältäen kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet. Tällaisessa toiminnassa oppiminen on läpäisevänä taustafilosofiana. Tehokas oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen tarvitsevat niitä tukevat rakenteet, järjestelmät, johtamisen ja ilmapiirin. Ne vaikuttavat tiedon hankkimisen, uuden tiedon luomisen, tiedon hyödyntämisen ja levittämisen tehokkuuteen

organisaatiossa. Osaamisen johtamisessa onkin siten eniten kysymys ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta ja lisäämisestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2021, 208–209.) Myös Wennström (2020) tarkastelee osaamisen johtamista näkökulmasta, jossa osaamisen johtamisen lähtökohtana on oppimisen edellytysten luominen. Siksi hän käyttää mieluiten käsitettä oppimisen johtaminen. (Wennström 2020, 166.) Eklund (2021) laajentaa osaamisen johtamisen käsitettä ja liittää siihen muutoskyvyn. Hän toteaa, että tulevaisuudessa muutoskyky on tärkeämpi ominaisuus kuin joku tietty osaaminen. Myös muutoskykyä pitää johtaa. (Eklund 2021, 46.)

2.1.4 Tiimi

Tiimin käsitteen määrittelyt ovat hyvin lähellä toisiaan. Spiik (2001) määrittelee tiimin suhteellisen pysyväksi ryhmäksi ihmisiä, joiden tehtävänä on tietyn työkokonaisuuden hoitaminen sekä yhteinen päämäärä tai tavoitteet. Tiimillä voidaan tarkoittaa myös itseohjautuvaa työryhmää tai ryhmää ihmisiä, jotka tekevät sovitun tehtävän yhteistyössä alusta loppuun asti. (Spiik 2001, 29.) Tiimin jäsenillä on myös toisiaan täydentäviä taitoja sekä yhteinen tapa tehdä töitä (Sydänmaanlakka 2004, 198.) Salminen (2013) lisää, että aidot tiimit toimivat itseohjautuvasti ja tekevät omaa toimintaa koskevia päätöksiä yhdessä. Johdon tehtävänä on ohjata toimintaa tavoitteiden asetannan sekä resursseista ja toiminnan reunaehdoista päättämisen kautta. (Salminen 2013, 24.) Määritelmät on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Tiimi käsitteenä

Tiimi	
Tutkija	Määritelmä
Spiik 2003	"Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä."
Sydänmaanlakka 2012	"Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritus-tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kokee olevansa myös yhteisvastuussa suorituksistaan."
Salminen 2013	"Tiimillä tarkoitan sellaista työyhteisöä, jotka ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. He ymmärtävät yhteistyön arvon työpaikalla ja ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta."

2.2 Osaaminen kilpailutekijänä

Osaamisen merkitys kilpailukyvyllä on tiedostettu jo pitkään. Hamel ja Prahalad (2006) toteavat, että tärkein haaste yritysten välisessä kilpailussa on kehittää sellaista osaamista, jonka avulla pystytään löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toisena haasteena kilpailussa on nykyisen ydinosaamisen hyödyntäminen ja soveltaminen uusilla alueilla. Tärkeintä on kehittää osaamista, joka lisää asiakkaiden kokemaa arvoa. Johtoaseman rakentaminen tärkeillä ydinosaamisen alueilla saattaa viedä vuosia, joten tärkeää, että yrityksellä on näkemys siitä, millaista osaamista tulevaisuutta varten on kehitettävä. Tarvitaan myös suunnitelma siitä, miten kyseistä osaamista rakennetaan. (Hamel & Prahalad 2006, 249.)

Kilpailuetua syntyy ydinosaamista hyödyntämällä. Hamel ja Prahalad (2006) kuvaavat ydinosaamista taitojen ja tekniikoiden kokonaisuudeksi, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan jonkun tietyn hyödyn asiakkailleen. Ydinosaamisen käsitteeseen liittyy eri taitojen integrointi eli kyseessä on yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä kootun oppimisen summa. Yrityksen koko ydinosaaminen ei todennäköisesti siis löydy koskaan yhdestä ihmisestä tai pienryhmästä. Arvokkaimpia ovat sellaiset ydinosaamisalueet, joiden avulla yritykselle avautuu mahdollisuuksia toimia monilla potentiaalisilla tuotemarkkinoilla. Ydinosaamisen alueet parantavat usean eri tuotteen tai palvelun kilpailukykyä. Tästä syystä kilpailu osaamisesta vaikuttaa merkittäväällä tavalla ensinnäkin yrityksen kykyyn erilaistua kilpailussa sekä lisäksi yrityksen kasvupotentiaaliin. Ydinosaamista voidaan pitää tuotekehityksen alkulähteenä ja kilpailukyvyyn juurina. Yrityksen ylin johto voi varmistaa toiminnan jatkuvuuden vain ydinosaamista rakentamalla ja sitä vaalimalla. (Hamel & Prahalad 2006, 251–255.)

Viitalan (2005) mukaan kilpailukyvyyn taustalla on aina osaaminen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä sellainen osaaminen, joka auttaa vision saavuttamista ja strategian toteuttamista. Toiminnan suuntaviivojen on oltava selkeitä kaikilla yrityksen tasoilla. Tuotteiden paremmuuden ja markkinaosuuksien lisäksi kilpaillaan myös osaamisen laadulla ja kehitysnopeudella. Kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää osaamista voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi. (Viitala 2005, 63.) Viitala ja Jylhä (2021) täydentävät, että kilpailuedun varmistamiseksi yrityksen on hyvä tunnistaa, millainen osaaminen on kriittistä osaamista kilpailukyvyyn näkökulmasta. Kaikille alan yrityksille välttämätön perusosaaminen ei riitä tuomaan kilpailuetua. (Viitala ja Jylhä 2021, 208–211.)

Yritysten todelliseksi kilpailutekijöiksi Ojala (2008, 16–24) mainitsee erilaiset järjestelmät ja toimintatavat, jotka vaalivat osaamista, tukevat oppimista ja kannustavat oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. Osaamisella on suora vaikutus taloudelliseen tulokseen. Kuten Ojala toteaa, parempi osaaminen lisää tehokkuutta ja laatua, mitkä puolestaan parantavat asiakastytytyä ja jopa asiakasuskollisuutta, ja se taas tarkoittaa entistä parempaa taloudellista tulosta (Ojala 2008, 44).

Osaaminen ja inhimillinen pääoma

Osaamista voidaan ajatella myös yrityksen pääomana. Viitalan (2005) mukaan aineeton pääoma, joka koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedosta, on usein ratkaisevaa yrityksen toimintakyvyn ja menestyksen kannalta. Asiantuntijayrityksissä se voi olla ainoa pääoman laji. Vaikka aineetonta pääomaa määritellään monella tavalla, yhteisiä eri määrittelyille ovat työntekijöiden osaaminen, organisaation prosessit ja asiakassuhteet. Aineettoman pääoman lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi käsitteitä älyllinen pääoma tai tietopääoma. Jotta aineetonta pääomaa pystytään vaalimaan, sitä on kyettävä erittelemään riittävän konkreettisiin osatekijöihin. Osatekijöitä on myös pystyttävä myös arvioimaan tai mittaamaan, jotta muutoksia ja kehitystä voidaan seurata. (Viitala 2005, 97–99.)

Myös Ojala (2008) painottaa osaamispääoman tärkeyttä. Sen avulla voidaan aikaansaada uusia tuotteita ja päästä uusille markkinoille. Jos osaamispääomaa vaalitaan ja kehitetään tehokkaasti, voidaan vaikuttaa suoraan sekä henkilöstökustannuksiin että organisaation tulokseen. (Ojala 2008, 31–35.) Yritystoiminnan painottuessa tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan tärkeimmäksi raaka-aineeksi muodostuu tieto ja osaaminen ja tärkeimmäksi prosessiksi oppiminen. Osaamispääoma on yrityksen menestyksen ja arvonmuodostuksen tärkein lähde. (Ojala 2008, 15.)

Ojala (2008) luokittelee osaamispääoman kolmeen eri lohkoon: henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Henkilöpääomalla hän tarkoittaa ihmisiä ja heidän osaamistaan sekä heidän haluaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Yksilön osaamiseen kuuluvat tiedot, taidot, kokemus, verkostot sekä asenteet ja halu jatkuvaan oppimiseen. Rakennepääoma koostuu organisaation fyysisistä ja henkisistä rakenteista, käytettävissä olevista teknologioista ja järjestelmistä sekä toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Rakenteet vaikuttavat siihen, miten kunkin henkilön osaamista pystytään kehittämään yrityksen tarpeita vastaavaksi ja miten osaaminen

muuttuu yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaan Ojala laskee kuuluvaksi osaamiskumppanit, joilla on omaa osaamista täydentävää osaamista tai kumppanit, joiden kanssa tarvittavaa osaamista voidaan kehittää paremmin ja tehokkaammin kuin yksin. (Ojala 2008, 47.)

Eklund (2021) käyttää inhimillisen pääoman käsitettä. Sillä hän tarkoittaa henkilöstön osaamista ja tietoa, johtamisjärjestelmää ja johtamisen laatua sekä organisaation prosesseja ja toimintatapoja. Lisäksi hän laskee inhimilliseen pääomaan organisaation suhteet sekä asiakkaisiin että sidosryhmiin. Hänen mukaansa tämän pääomalajin kehittäminen on todella tärkeää, että yritys menestyisi. Eklund toteaa, että usein nykytilanteessa on huomattavasti potentiaalia, mitä ei käytetä riittävästi hyödyksi. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Organisaatioissa tulisikin pohtia, kuinka hyvin olemassa oleva tieto on saatavilla ja käytetäänkö sitä riittävän tehokkaasti. Olisi syytä pohtia myös, miten tieto liikkuu organisaatiossa, esimerkiksi tiimien välillä. Olenainen kysymys on myös, mihin tieto kirjataan ja pystytäänkö merkityksellinen ja ajankohtainen tieto löytämään helposti. (Eklund 2021, 40–41.)

Tuloksellinen osaamispääoman johtaminen näkyy monin tavoin liiketoimintatuloksina. Osaamisen avulla voidaan synnyttää hyviä tuotteita ja palveluja, jotka tuovat liikevaihtoa ja tulosta. Osaamista hyödynnetään myös uusien tuotteiden ja palvelujen luomisessa, jotka edelleen lisäävät liikevaihtoa ja tulosta. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus kasvavat. Koska hyvät asiakkaat pysyvät, syntyy kustannussäästöjä ja parempaa kannattavuutta. Osaamisen avulla voidaan kehittää parempia prosesseja ja parantaa palvelua, joka puolestaan nopeuttaa läpimenoaikoja. Kaikki nämä parantavat kilpailukykyä. Osaamisella saavutetaan siis laadukkuutta ja laatua, joka houkuttelee asiakkaita ja rakentaa parempaa brändikuvaa. (Ojala 2008, 303.)

Ojalan (2008) mukaan oppimiskyky, osaaminen ja luovuus vaikuttavat suuresti yrityksen arvoon. Ne ovat aineettomia resursseja, joihin tehtäviä investointeja pitäisi lisätä. Ylimmän johdon tehtävänä on valvoa, että investoinnit tuottavat mahdollisimman hyvin. Osaamista pitää kehittää, johtaa ja seurata samalla tavalla tavoitteellisesti kuten kustannuksia ja tuottavuutta yleensäkin valvotaan. Palvelujen ja tietotyön kasvu, osaajapula ja tiedon ja osaamisen merkityksen kasvu yrityksen arvomuodostuksessa ovat nostaneet osaamisen ja oppimisen ja sitä kautta ihmisen kilpailukyvyt ja johtamisen ytimeen. (Ojala 2008, 16–24.)

Osaamisen riskien hallinta

Koska yritysten toiminta perustuu yhä useammin osaamisen varaan, osaamisen riskien hallinnasta tulee yhä merkityksellisempää. Pääoma, jolla on merkitystä kilpailun kannalta, pitäisi pystyä suojaamaan niin, että sitä ei voida käyttää yritykselle haitallisella tavalla. Riskinä on, että tieto joutuu ulkopuolisten käsiin tavalla, jolla aiheutetaan vahinkoa yrityksen menestymiselle. Toinen riski liittyy hiljaiseen tietoon. Jos osaajat lähtevät yrityksestä, hiljaisen tiedon häviäminen aiheuttaa pahimmillaan vakavia toimintahäiriöitä yrityksen prosesseihin. Dokumentoidullakin tiedolla on omat riskinsä. Se voi olla dokumentoitu puutteellisesti tai virheellisesti. Riskinä on myös, että dokumentoitu tieto voi päätyä väärin käsiin. (Viitala 2005, 209.)

Yrityksen tarvitseman osaamisen hankkiminen jää entistä enemmän yritysten omalle vastuulle. Työttömien suhteellisen suurestä määrästä huolimatta yritys ei välttämättä saa tarpeitaan vastaavaa, osaavaa henkilöstöä. Haasteena on lisäksi oikeiden osaajien työssä pitäminen. (Ojala 2008, 25–26.) Yritysten on huolehdittava siitä, että toiminnan kannalta tärkeä osaaminen ei poistu yrityksestä yksittäisten ihmisten myötä (Ojala, 2008, 36). Edelläkävijäyritykset ovatkin joutuneet panostamaan työnantajabrändin kehittämiseen pärjätäkseen kilpailussa osaajista (Ojala 2008, 28). Ratkaiseva tekijä yritysten kasvulle ja selviytymiselle tulevaisuudessa on se, miten hyvin yritys onnistuu rekrytoimaan kilpailijoitaan parempia osaajia ja ennen kaikkea se, miten se onnistuu pitämään heidät palveluksessaan. Hyvä osaajabrändi luo yritykselle kilpailuetua. Osaavan yrityksen maine houkuttaa myös muita osaajia. (Ojala 2008, 303.)

Nopeasti muuttuvassa työelämässä osaamisen ylläpidon eli oppimisen taitojen merkitys kasvaa. Euroopan Unionin Neuvosto (2018) on antanut päivitetyn suosituksen elinikäisen oppimisen avaintaidoista. Suosituksessa todetaan, että tulevaisuuden yhteiskunnassa ja työelämässä nykyien elintason ylläpitäminen, korkean työllisyysasteen tukeminen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistäminen edellyttävät ihmisiltä oikeanlaista osaamista ja oikeanlaisia taitoja. Samalla kun tuetaan ihmisiä hankkimaan itsensä toteuttamista, terveyttä, työllistyvyyttä ja sosiaalisuutta osallisuutta edistäviä taitoja, vahvistetaan myös Euroopan selviytymiskykyä nopeissa ja perusteellisissa muutoksissa. Osaamistaloudessa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa tarvitaan yhä enemmän ongelmanratkaisun, kriittisen ajattelun, yhteistyökyvyn, luovuuden, laskennallisen ajattelun, ja itesesäätelyn kaltaisia taitoja. Näiden avulla voidaan saada aikaan uusia ideoita, teorioita, tuotteita ja uutta osaamista. Elinikäisen oppimisen avaintaidot kehittyvät sekä virallisen, että epävirallisen ja

arkioppimisen kautta. Oppiminen ei ole sidottu virallisiin kouluorganisaatioihin, vaan sitä tapahtuu myös muissa ympäristöissä, kuten perheessä, työpaikalla ja muissa yhteisöissä. (Euroopan Unionin Neuvoston suositus elinikäisen oppimisen avaintaidoista 2018.)

2.3 Osaamisen johtaminen osana organisaation johtamista

Osaamisen johtaminen strategisesta näkökulmasta

Osaamisen johtaminen kytkeytyy suoraan yrityksen strategiaan ja tulevaisuuden osaamis- ja oppimistarpeisiin. Viitala ja Jylhä (2021) toteavat yrityksen menestyksen perustuvan siihen, että se osaa johtaa jotakin muita paremmin ja että osaamisen on mahdollista kehittyä vain, jos se otetaan yrityksessä määrätietoisesti kehittämisen kohteeksi. Vahvaa osaamista pidetään tänä päivänä valtaosassa yrityksiä yhtenä menestystekijänä. Osaaminen on myös yksi tuotannontekijä, joka paitsi mahdollistaa strategioiden toteuttamisen, myös antaa yritykselle strategista liikkumavaraa. (Viitala & Jylhä 2021, 208.)

Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan osaamisen johtamisella on kaksi päämäärää: ensinnäkin tietää se, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta ja toiseksi se, että yrityksen osaamisen riittävyys turvataan kaikissa tilanteissa, myös ennakkoiden. Menestys syntyy vahvan osaamisen ja hyvän strategian yhdistämällä. Tieto ja osaaminen pystytään kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi strategisten prosessien varassa. Strategiaa ja liikeideoita pitää pystyä toteuttamaan käytännössä ja osaaminen on saatava siirrettyä tuotteisiin, palveluihin ja muihin asiakkaiden arvostamiin lopputuloksiin. (Viitala ja Jylhä 2021, 208–211.)

Helakorpi (2006) toteaa, että strategisesta näkökulmasta osaamisen johtamisessa keskeistä on tietää organisaation tavoitteet, mitä osaamista niiden saavuttaminen edellyttää, millaista osaamista on käytettävissä ja millaisia mahdollisia osaamisen puutteita on. Näiden tietojen pohjalta päätetään, miten osaamista kehitetään ja hankitaan. (Helakorpi, 2006, 44.) Organisaatioiden osaamisen kehittyminen tapahtuu yksilöiden kautta. Viitala (2005) nostaakin osaamisen johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi sillanrakennuksen yksilöiden osaamisen ja yrityksen strategian välille. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön osaamista pitäisi pystyä hyödyntämään yrityksen perustehtävän ja strategian toteuttamisessa. (Viitala 2005, 109.)

Myös Ojala (2008) nostaa esiin osaamisen ja strategian välisen yhteyden. Nykyisten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi tärkeää on määritellä myös se, mikä osaaminen on kaikista tärkeintä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä hän kutsuu strategiseksi osaamiseksi. Kriittisiksi osaamisen kehittämistarpeiksi hän kutsuu niitä strategisia osaamisia, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimenpiteitä. (Ojala 2008, 53.)

Koskinen (2021b, 60) kertoo strategisen oppimisen olevan yrityksen menestyksen kannalta relevanttia oppimista. Hän kuvaa strategisen oppimisen taustalla olevan oletuksen siitä, että inhimillinen pääoma – esimerkiksi osaaminen, kyvykkyydet, motivaatio, luottamus, sosiaaliset suhteet ja kulttuuri – nousevat organisaation tärkeimmäksi pääoman lajiksi. Strateginen oppiminen on tulevaisuuden strategista johtamista. (Koskinen 2021b, 6–7.)

Osaamisen johtamisen edellytykset

Viitala (2005) toteaa, että osaamisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että yrityksen johto ja esimiehet kykenevät hahmottamaan ilmiön systeemisen luonteen, sen eri elementit ja niiden väliset suhteet toimintansa tavoitteina. Elementtejä ovat strateginen johtaminen, organisaation hierarkkinen systeemi, ryhmien dynamiikka ja yksilön oppimisen psykologia. (Viitala 2005, 165.)

Viitala (2005) mainitsee osaamisen johtamisen tarvitsevan myös omaa infrastruktuuriaan. Näitä ovat muun muassa organisaatorakenne, työn organisointitavat sekä järjestelmät, joita käytetään osaamisen johtamisen suunnittelussa ja seurannassa. Keskeisiä ovat osaamisen kehittämisjärjestelmät sekä esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin ja urasuunnitteluun liittyvät toimintamallit, jotka samalla tukevat oppimista ja osaamista. Myös tiedonhallinta ja tietojärjestelmät ovat osa infrastruktuuria, samoin kuin osaamisriskien hallinta. (Viitala 2005, 193.)

Esihenkilöiden rooli osaamisen johtamisessa

Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen on samalla tavalla velvoittavaa, kuin muukin johtaminen. Jotta yritys viestisi osaamisen johtamisen tärkeydestä, on päätettävä millaisia käytäntöjä ja toimenpiteitä osaamisen johtamiseen liittyy ja millaisin aikatauluin toimitaan. Tehtävät on myös vastuutettava asianosaisille henkilöille ja varmistettava heidän osaamisensa tehtävän hoitamisen

suhteen. (Viitala 2005, 196.) Ojala täydentää, että osaamisella ei ole juurikaan arvoa, jos sitä ei johdeta. (Ojala 2008, 15).

Ojalan (2008) mukaan tuloksellinen ja laadukas toiminta edellyttää myös kykyä johtaa osaamista. Johtamisen perusteissa olevat puutteet estävät osaamispääoman tehokkaan johtamisen, kehittämisen ja hyödyntämisen. (Ojala 2008, 15). Sekä Viitala (2005) ja Ojala (2008) korostavat esimiehen keskeistä roolia osaamisen johtamisessa. Ojalan (2008) mukaan esimiehillä on oltava valmiudet tukea ja johtaa sekä yksilöiden että koko organisaation oppimista. Tämä edellyttää oppivan organisaation kehittämistä sekä erityisesti oppimismyönteisen yrityskulttuurin luomista. (Ojala 2008, 257.) Yhä tärkeämmiksi tulevat ihmisten johtamisen taidot sekä kyky tunnistaa ja selvittää tulevaisuuden osaamistarpeita. Esimiesten on otettava vastuuta ihmisten ammattitaidon säilymisestä sekä tarvittavan osaamisen kehittämisestä ja hankkimisesta. (Ojala 2008, 287.)

Myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) toteavat esihenkilötyön olevan osaamisen johtamisen kannalta merkittävässä roolissa. Ensinnäkin esihenkilöt pystyvät ohjaamaan toimintaa strategian suuntaisesti päivittäisen työskentelyn lomassa. Heillä on mahdollisuus tunnistaa työntekijän kehittymisintressejä ja etsiä kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvia yksilöllisiä kannusteita. Esihenkilöt ovat myös avainasemassa, kun mietitään kunkin työntekijän mahdollisuuksia kerryttää osaamistaan tai hyödyntää sitä työssään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124–125.)

Viitala (2005) korostaa, että vaikka ylin johto on osaamisen johtamisessa keskeisessä roolissa, toiminta ja tulokset syntyvät pienemmissä yksiköissä. Esimiehen tehtävänä on miettiä, millaista osaamista yksikössä pitäisi olla, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Toinen pohdittava asia on, miten esimies itse voi edistää ja tukea osaamisen kehittymistä. Esimiehen vastuulla on toiminnan kehittyminen ja yhtenä sen edellytyksenä on osaaminen. Esimies on siis luonnollinen vastuunkantaja osaamisen kehittämiseen liittyen. Hän tuntee alaistensa, työyhteisön tehtävät ja tarpeet. Hän on myös riittävän lähellä työyhteisöä, jotta voi käynnistää tarvittavia keskusteluja ja kehittämistoimenpiteitä. Osaamisen suunnittelu, oppimisen tukeminen ja osaamisen riittävästä huolehtiminen ovat osa arjen johtamista. (Viitala 2005, 297–298.)

Viitala (2002) on tutkinut osaamisen johtamista esimiehesihenkilötyön näkökulmasta. Hän toteaa, että osaamisen johtaminen ei näyttäytynyt hänen tutkimuksessaan erillisenä johtamistoiminnan

alueena, vaan pikemminkin yleisotteena johtamiseen. Ilmiö saattaa toteutua esimiehen toiminnassa myös siten, että tietyt ulottuvuudet toteutuvat muita näkyvämmiin. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin osallistua keskeisten osaamisten suunnan ja sisällön kehittämiseen ja määrittämiseen sekä varmistua riittävästä osaamisesta omalla vastuualueellaan. (Viitala 2002, 184–186.)

Viitala (2002) päätyy määrittelemään osaamisen johtamiselle neljä eri ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on osaamisen suunnan selkiyttäminen, joka tarkoittaa tavoitteiden määrittelemistä, toiminnan arviointia ja näitä tukevien toimintatapojen luomista. Oppimisen suuntaa kirkastetaan arvioimalla organisaation tavoitteita ja toimintaa yhteisten keskustelujen avulla. Toinen on oppimista edistävän ilmapiirin luominen, johon sisältyy koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Hyvä ilmapiiri synnyttää turvallisuudentunnetta, joka puolestaan on yksi oppimisen edellytys. Jos halutaan edistää oppimista työyhteisössä, ilmapiirin kehittämisen tulisi olla esimiehen tiedostettuna johtamisen kohteena. (Viitala 2002, 188–189.)

Kolmas ulottuvuus on oppimisprosessin tukeminen. Se jakautuu kahteen eri osaan, sekä ryhmän kokonaisosaamisen että yksittäisen työntekijän oppimisprosessin tukemiseen. Tämä ulottuvuus konkretisoi osaamisen johtamisen näkökulmaa muita ulottuvuuksia näkyvämmiin. Esimiehen suhtautuminen näkyy siinä, miten hän tiedostaa osaamisen merkityksellisyyden, miten tekee asioita näkyväksi ja miten keskittyy osaamisen kysymyksiin vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Oppimisprosessin tukeminen on tärkeä kohde osaamisen johtamisessa sekä ydin esimiehen työssä. Viimeinen ulottuvuus on esimerkiksi johtaminen, joka tarkoittaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja osaamisensa kehittämiseen. Esimiehen oma esimerkki näkyy sitoutumisena muutokseen, ammattitaidon kehittämiseen ja innostuksena omaan työhön. (Viitala 2002, 190.)

Merkityksellisyyden kokemukset

Merkityksellisyyden kokemukset ovat olennaisia osaamisen johtamisessa. Ihmiset hakeutuvat opiskelemaan asioita, jotka he kokevat merkityksellisiksi. Osaamisen johtamisessa pitäisikin tuoda esiin merkityksiä, jotka ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeitä ja jotka edellyttävät uuden oppimista. (Viitala 2005, 144–145.) Onnistumisen kokemukset oppimisessa ovat tärkeitä, koska ne lisäävät itseluottamusta ja valmiutta tuleviin oppimishaasteisiin. Onnistumista auttaa, jos valitaan riittävän konkreettisia ja pieniä askeleita. Esimiehellä on erityisen tärkeä rooli palautteen

antamisessa. Usein myönteinen palaute pienestäkin edistymisestä tuottaa tuloksia. Negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa kierteen, joka synnyttää pelkoa epäonnistumisista ja siten oppimisen vastustusta. (Viitala 2005, 149.)

Oppimisprosessin tukeminen ja itseohjautuvuus

Viitala (2005) toteaa, että esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin tulisi olla osa esimiehelle kuuluvaa normaalia ohjaustyötä. Esimiehen näkemys työn vaatimasta osaamisesta luo pohjaa yksilöiden osaamisen tarkasteluun. Hän on myös keskeinen henkilö tukemaan osaamisen kehittymistä, koska on riittävän lähellä ja sisällä tehtäväkentässä. Osaamisen kehittymisen tukeminen edellyttää kuitenkin erittäin hyviä ihmissuhdetaitoja. Arvioinnin lisäksi esimiehen on kyettävä myös arvostamaan alaisiaan. (Viitala 2005, 161.)

Kaikkein tärkein asia ammattitaidon kehittymisessä on työntekijän oma kyky ja halu arvioida omaa suoritustaan ja halu kehittyä. Kaiken lähtökohtana on itsearviointi ja itsestä lähtevä kehittämisspyrkimys, joten tärkein arvioinnin tekijä on yksilö itse. Hyvä arviointimenetelmä kertoo yksilölle kehittymisen halutun suunnan ja auttaa keskusteluun itsensä kanssa. Itsearvioinnilla yksilö tulee tietoisemmaksi oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. (Viitala 2005, 143, 160–161.) Oman toiminnan arviointia ja kehittämistä voi tukea johtamisen keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi laatu- ja kehityskeskustelut sekä osaamiskartoitusjärjestelmät. (Viitala 2005, 143.)

Viitalan (2005) mukaan työelämän kiihtynyt muutosvauhti ja uudistukset vaativat entistä enemmän itsenäistä ja tehokasta oppimista. Koska osaamista ei voi suoraan antaa kenellekään, keinoksi jää oppimisprosessien tukeminen. Jotta osaamista pystytään kunnolla johtamaan, on ymmärrettävä myös oppimisprosessia. Haastetta aiheuttaa kuitenkin se, että prosessi on monimutkainen ja osin piilossa. Aikuisella on jo omat ajatusmallinsa, joiden kautta hän vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee saamaansa informaatiota. Oppimista voi tukea lähinnä ohjaamalla häntä arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä myöntämällä siihen tarvittavat resurssit ja puitteet. (Viitala 2005, 135.)

Ruohotie (2002) toteaa, että työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi, epävakaimmiksi ja entistä laajempaa osaamista vaativiksi työssä menestyminen edellyttää yhä enemmän itseohjautua ja jatkuvaa oppimista. Esimiehen tehtävänä on motivaation luominen ja alaisten taitojen

soveltamismahdollisuuksien löytäminen sekä jatkuvan oppimisen tukeminen. Keskeistä on myös yksilöllisen ja ryhmäkohtaisen palautteen antaminen. Ruohotien mukaan esimiesten on tärkeää edelleen saada alaiset hyväksymään organisaation arvot ja siten saada heidät edistämään organisaation tavoitteita itseohjautuvasti. Itseohjautuvat tiimit eivät poista tätä tehtävää. Joustavat organisaatorakenteet edellyttävät esimiehiltä myös yhä enemmän kykyä synnyttää me-henkeä ja yhteistyöhalua. (Ruohotie 2002, 275–276.)

Viitala (2005) toteaa, että jatkuva muutos aiheuttaa haasteita oppimiselle ja virheiden ja epäonnistumisten määrä kasvaa. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on tukea alaisia epävarmuustilanteissa ja hyväksyä virheet oppimisen lähteenä. (Viitala 2005, 112.) Myös Pettersson (2018) toteaa, että johtajan tehtävänä on toimia esimerkkinä uusien toimintamallien ja mahdollisuuksien etsimisessä ja siten edesauttaa oppimista. Johtaja antaa signaalin siitä, että virheiden tekeminen on sallittua, kunhan niistä vain opitaan ja seuraukset ovat hallittavissa. (Pettersson 2018, 87).

2.4 Osaamisen kehittäminen

Viitala (2005) toteaa, että yksilön suorituskyvyn haasteena muuttuvissa olosuhteissa on useimmin osaaminen kuin epäselvät tavoitteet. Suorituskykyä parannettaessa ratkaisu löytyykin usein osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2005, 91.) Hänen mukaansa henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selvät tavoitteet, joilla pyritään toiminnan tehostamiseen, laadun paranemiseen ja sitä kautta yrityksen menestymisen ja kannattavuuden lisäämiseen. (Viitala 2005, 281.)

Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi on haasteellista. Tuloksia on hankala erottaa yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja lopulliset oppimistuloksetkin saattavat näkyä viiveellä. (Eklund 2021, 189–191; Viitala 2005, 281.) Haasteena on myös kehittämistulosten vähäinen arviointi. Arviointia tulisi kuitenkin tehdä kehittämisprosessin kaikissa osissa, suunnittelussa, toteutuksessa ja tuloksissa. Sen pitäisi myös kohdistua riittävän laajasti yksilön tietojen, asenteiden ja työkäytännön muutoksesta koko organisaation toimintaan saakka. (Viitala 2005, 281–283.)

Osaamisen kehittymisen mittareita on kuitenkin olemassa. Yrityksen tehtävänä on pohtia, millä niistä parhaiten kyetään mittaamaan osaamisen kehittämiselle asetettuja tavoitteita. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi yksittäisen työntekijän kokemuksia, työyhteisöltä kerättyä palautetta tai liiketoimintaan liittyviä tunnuslukuja. Tärkeitä mittareita ovat myös asiakaspalaute sekä

yrityskulttuuriin, työnantajamielikuvaan tai työntekijämielikuvaan liittyvät mittarit. Mittareita voi löytyä myös henkilöstöjohtamisen mittareista, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuusluvut, suoritettujen koulutusten määrät, työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyjen tulokset. (Eklund 2021, 192–196.)

Viitala (2005) pitää olemassa olevien osaamisten erittelemistä ja tarvittavien osaamisten määrittelyä osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä. Jäsennystä tarvitaan, jotta ryhmät ja yksilöt pystyvät erottelmaan omaa osaamistaan ja löytämään vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Jäsennyksiä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi arviointikeskusteluissa ja kehittämissuunnitelmissa. Määrittelyssä voidaan käyttää joko valmista jäsennystä tai luoda yrityksen oma jäsennys keskusteluiden kautta. Jos malli tuotetaan yrityksessä, se edellyttää syvällistä keskustelua työtehtävissä tarvittavista valmiuksista. Määrittelyn sisältö kertoo, millaisia valmiuksia yrityksessä arvotetaan. Usein painotetaan työn vaatimaa tuotannollis-tekniistä osaamista tai yleistä liiketoimintaosaamista, mutta esimerkiksi sosiaaliset taidot jäävät hyvin yleiselle tasolle. Epätasaisesti kuvatut tai kokonaan määrittelyn ulkopuolelle jätetyt valmiudet jäävät arvioinneissa usein huomioidatta. (Viitala 2005, 120–121.)

Osaamisen kehittämisen keinoja on lukemattomia. Perinteisesti osaamista on kehitetty osallistumalla erilaisille kursseille tai koulutukseen (Eklund (2021, 161–162; Viitala 2005, 272–273; Wennström 2020, 162–163). Eklund (2021, 161–162) kehottaa tutustumaan koulutustarjontaan ja sisältöön huolella, jotta koulutus vastaisi organisaation tarpeisiin. Wennström (2020) huomauttaa, että koulutuksissa tai tapahtumissa voi tietojen ja taitojen karttumisen lisäksi tapahtua verkostoitumista, innostumista, inspiroitumista sekä syntyä merkittäviä kontakteja ja yhteistyösuhteita. Osallistuminen tapahtumiin on myös keino aineettomaan palkitsemiseen ja sitä kautta motivaation kasvattamiseen. (Wennström 2020, 162–163.)

Viitala (2005) tuo esiin erilaisia vaihtoehtoja koulutuksen järjestämiseen. Ensinnäkin koulutuksen voi järjestää joko organisaatio itse, tai se hankitaan ulkopuoliselta toimijalta. Itsejärjestetyssä koulutuksena haasteena voi olla pitäytyminen vakiintuneessa toimintatavoissa, mutta hyötynä on organisaation tarpeiden tuntemus. Ulkopuolisen järjestelmä koulutus tuo uusia näkemyksiä ja asiantuntemusta, mutta se voi kohdata huonosti organisaation tarpeita. Koulutusten pituudet vaihtelevat muutamasta päivästä pitkiin kehittämisprojekteihin. Lyhytkestoiset koulutukset soveltuvat yleensä parhaiten rutiiniasioiden päivittämiseen tai konkreettisten taitojen hankintaan.

Pitkäkestoisemmissa koulutuksissa tavoitteena voi olla käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkiminen ja myös ammatillisen kasvun tukeminen. Koulutusten opetusmenetelmät voivat vaihdella huomattavasti, samoin kuin oppijan rooli passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseen toimijaan. (Viitala 2005, 272–273.)

Itsenäistä opiskelua voi tehdä joko työ- tai vapaa-ajalla. Käytännössä se voi tarkoittaa verkkokursseja, kirjojen tai artikkeleiden lukemista, videoiden katsomista tai äänikirjojen kuuntelemista. Itsenäiseen opiskeluun voidaan hyödyntää myös erilaisten organisaatioiden ja tutkimuslaitosten nettisivuja ja niiltä löytyviä artikkeleita. Tarjolla on myös lukemattomia webinaareja ja podcasteja, joista voi valita. Osaamisen kehittämiseen voi käyttää myös keskusteluja joko työkaverin tai täysin ulkopuolisenkin henkilön kanssa. Itsenäisen opiskelun hyötyinä ovat joustavuus sekä valitun aiheen että ajankohdan suhteen. (Eklund 2021, 157–159.) Viitala (2005, 274) toteaa, että varsinkin yrityksissä, joiden tuotteissa tapahtuu nopeita muutoksia, osaamisen ajan tasalla pitäminen on rakennettava itseohjautuvien menetelmien varaan ja henkilöstö velvoitetaan opiskelemaan asiat niiden avulla.

Henkilökohtaista valmennusta on tarjolla erilaisissa muodoissa. Eklund (2021) nostaa esiin coachingin, työnohjauksen ja mentoroinnin. Hänen mukaansa henkilökohtainen valmennus mahdollistaa juuri sellaisen tuen antamisen, jota osallistuja kullakin hetkellä tarvitsee. Mahdollisuus päästä keskustelemaan itseä askarruttavista asioista voi olla erityisen tärkeää varsinkin johtoasemassa oleville. Coachingia, työnohjausta ja mentorointia voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisesti. (Eklund 2021, 163–168.) Viitala (2005) täsmentää tutoroinnin ja mentoroinnin käsitteitä. Tutorin roolina on auttaa työyhteisön jäseniä uusien asioiden oppimisessa. Mentoroinnin tehtävänä on tarjota psykososiaalista tukea sekä edistää uraa kokeneemman henkilön tuella. (Viitala 2005, 266–267.)

Osaamista voi kehittää hyvin myös työtä tekemällä, sillä työympäristöt tarjoava jatkuvasti oppimisen paikkoja (Koskinen 2021b, 69–71; Kupias ja Peltola (2019, 12.) Koskisen (2021b) mukaan strategisessa oppimisessa keskeistä on nähdä oppimisen näkökulma ja mahdollisuus kaikessa tekemisessä. Oppiminen pitäisi nähdä luontevana osana työtä eikä ylimääräisenä tehtävänä. (Koskinen 2021b, 69–71; Eklund 2021, 37–39.) Viitala (2005) lisää, että ammattitaitoa voidaan kehittää työssä joko nykyisiä tai tulevia tehtäviä silmällä pitäen tai määrättyä erityisosaamista ajatellen.

Työ toimii sekä oppimisen lähteenä että uuden opitun soveltamisympäristönä. (Viitala 2005, 261.) Viitalan (2005, 277) mukaan myös työpaikoilla esiin tulevia ongelmia voidaan hyödyntää oppimisessa systemaattisen ongelmanratkaisuprosessin avulla. Koskinen (2021b) puolestaan tuo esiin, että työyhteisön tavat ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten hyvin oppimismahdollisuuksia pystytään hyödyntämään. Myös johtamisessa muutoksen suunta on käskyttävästä johtamisesta kohti yhdessä oppimista ja tekemistä. (Koskinen 2021b, 69–71.)

Eklund (2021) toteaa, että työtä tekemällä kehittyminen ei ole automaattista, vaan se vaatii tietoisuutta, reflektointia ja selkeää tavoitetta. Oppimista voi parantaa etukäteissuunnittelulla ja jälkikäteen tehtävällä reflektoinnilla. Reflektoinnin tavoitteena on löytää perusteluja ja uusia näkökulmia kokemusten kautta, ja siten luoda uutta ymmärrystä asiasta. Reflektointia voi tehdä itsearvioimalla tai omakohtaisilla pohdiskeluilla tai yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Reflektointi on välttämätöntä hyvälle oppimiselle. (Eklund 2021, 37–39, 159–160.) Myös Viitala (2005) toteaa, että työssä oppimisen lähtökohtana on aktiivinen reflektion harjoittelu ja sen hyödyntäminen. (Viitala 2005, 261.)

Toinen tapa oppia työtä tekemällä on tehtäväkierto. Eklundin mukaan tehtäväkierrossa työntekijä oppii ymmärtämään muiden tehtävien luonnetta, haasteita ja mahdollisuuksia. Se voi myös edistää avoimuutta, tuoda uusia ideoita ja parantaa vuorovaikutusta. Tehtäviä voidaan kierrättää tiimin sisällä, muiden tiimien tai yksiköiden kanssa, jopa eri maissa olevissa työpisteissä. (Eklund 2021, 174–175.) Viitala (2005) käyttää samasta asiasta käsitettä työkierto. Hänen mukaansa työkierto auttaa myös ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin, eli helpottaa systeeminäkemyksen muodostumisessa. Työkiertoa voidaan käyttää suunnitelmallisesti myös osaajien sitouttamiseen osana urasuunnittelua. (Viitala 2005, 262.)

Lähellä työkiertoa on sijaisuuksien hoitaminen. Viitalan (2005) mukaan sijaisuuksia hoitamalla ja työtä monipuolistamalla voidaan myös kehittää ammatillisia taitoja. Sijaisjärjestelmä edellyttää suunnitelmallista perehdyttämistä valittuihin tehtäviin. Sijaisuuksien hoito ja sen myötä monipuolistuva osaaminen parantavat organisaation joustavuutta ja varmistavat työn tuottavuutta. Yksilölle mahdollisuudet työtehtävistä toiseen siirtymisissä paranevat ja tuovat työhön vaihtelua. Samalla laajeneva osaaminen parantaa myös työntekijän asemaa organisaatiossa ja työmarkkinoilla. Uutta osaamista voidaan kehittää tai aiempaa osaamista hyödyntää myös erityistehtävien

hoitamisella tai muotoilemalla työtä tiettyyn suuntaan. Myös näiden avulla voidaan vahvistaa kokonaisnäkemyksiä työstä ja organisaatiosta. Usein ne lisäävät myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2005, 263–265.)

Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on osaamisen jakaminen ja verkostoituminen. Eklund (2021) kehottaa kokoamaan verkoston hyvin erilaisista ihmisistä, jolloin on mahdollisuus laajentaa omaa osaamista ja ymmärrystä tehokkaammin. Myös verkostoitumisen edistämistä kannattaa suunnitella huolella. Verkostojen toimintaa voi vahvistaa esimerkiksi yhteisillä tapahtumilla, projekteilla tai yhteiskehittelyllä asiakkaiden kanssa. (Eklund 2021, 168–169.) Viitalan (2005) mukaan osaamista voidaan jakaa myös benchmarking-toiminnan ja vierailukäyntien avulla. Benchmarking edellyttää omien toimintatapojen huolellista etukäteistarkastelua, järjestelmällisesti suunniteltuja vierailuja ja haastatteluja sekä tulosten analysointia ja testausta. Vierailukäynnit eivät vaadi niin paljon suunnittelua, mutta niiltäkin kerättyjä havaintoja ja ideoita sekä niiden sovellettavuutta on käsiteltävä vierailun jälkeen. (Viitala 2005, 281.)

Vertaisopetuksessa tiimin jäsenet opettavat toinen toistaan. Näin osaamista saadaan jaettua tehokkaalla tavalla. Yksi yleisesti käytetty tapa on perehdyttäminen, eli kokeneempi henkilö opettaa aloittelijaa. Vertaisopetuksesta voidaan tehdä säännöllinen toimintatapa tai sitä toteutetaan tarpeen mukaan. Opetuksen muotoja voidaan myös vaihdella, esimerkiksi niin, että tiimit opettavat toinen toisiaan tai että aiheesta vähän tietävä tiimin jäsen perehtyy siihen ensin ja opettaa aiheen sen jälkeen muille. (Eklund 2021, 172–173.)

Projektiluonteiset hankkeet ovat erinomaisia kehittymisen paikkoja. Jos ryhmät kootaan yli organisaatorajojen, syntyy luontevaa tiedonvaihtoa eri tehtävien ja yrityksen osien välillä, joka puolestaan parantaa kokonaisnäkemyksiä ja yrityksen tuntemusta. Projektit ovat ammatillisen kasvun väyliä ja niitä voidaankin pitää uralla etenemisen reittinä. Projekteilla voidaan myös vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, koska osaaminen laajenee juuri kehittämiskohteeksi valitussa asiassa. (Viitala 2005, 265–266.)

Viitala (2005) kannustaa hyödyntämään oppimisessa kokeilutoimintaa nykyistä enemmän. Kokeilutoiminnan tavoitteena on testata jonkin asian toimivuutta käytännössä. Kokeilun aikana syntyy havaintoja, joita voidaan analysoida avoimesti ja kriittisesti. Syntyneet tulokset dokumentoidaan

huolellisesti. Kokeilujen avulla voidaan siten saada uutta tietoa päätösten pohjaksi ja auttaa muutosten onnistumista. Kokeilujen etuna on, että ihminen oppii ilman lopputuloksen aiheuttamaa painetta. (Viitala 2005, 280.)

Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan uutta osaamista voidaan hankkia myös ostamalla esimerkiksi uusia yrityksiä niiden osia tai rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Tilapäistä osaamisvajetta voi paikata esimerkiksi ostamalla palveluja alihankkijoilta, konsulteilta tai henkilöstövuokrauksen kautta. Yhtenä keinona voidaan käyttää olemassa olevan osaamisen sitouttamista yritykseen esimerkiksi avainhenkilöpolitiikan kautta. Joskus tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista voidaan siirtää myös yrityksestä pois, esimerkiksi myymällä toimintoja tai irtisanomalla henkilöstöä. (Viitala & Jylhä 2021, 211–212.)

Eklund (2021) nostaa osaamisen kehittämisessä yhdeksi tärkeäksi seikaksi kehittämiskeinojen tarjonnan markkinoinnin. Tarjonta ei välttämättä saavuta henkilöstöä juuri silloin, kun tarve olisi ajankohtainen. Ihmisiä pitäisi muistuttaa olemassa olevista kehittämissen tarpeista tai synnyttää uusia tarpeita markkinoinnin keinoin. Kehittämistarjonnasta pitäisi viestiä innostavasti ja säännöllisesti, jotta ne muistettaisiin ja niitä hyödynnettäisiin. Laajakin tarjonta menee hukkaan, jos kohderyhmää ei saavuteta. (Eklund 2021, 112–114.)

2.5 Tiimin osaamisen johtaminen

2.5.1 Tiimityön perusteita

Tiimitoiminnalla on haettu ratkaisua monenlaisiin organisaation haasteisiin. Saralan ja Saralan (2001) mukaan tiimiorganisaation luominen on yksi tapa yhdistää eri ihmisten asiantuntijuutta ja saada heidät yhdessä ratkaisemaan nopeasti muuttuvia toiminnan haasteita. Tiimiorganisaatiolla saatetaan hakea myös ratkaisua toimintokohtaisen organisaation jäykkyyteen. Tiimiorganisaatio voi toimia ainoana toiminnan organisointitapana tai rinnakkaisorganisaationa perinteisen toimintokohtaisen organisaation ohella. Tiimi voi olla luonteeltaan pysyvä tai tietyn ajan toimiva, esimerkiksi projektitiimi. (Sarala & Sarala 2001, 156–157.)

Koskinen (2021b) toteaa tiimityötä tarvittavan silloin, kun asioiden pitää jalostua ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tarve liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa tarvitaan tasavertaista,

ratkaisuhakuista ja monenkeskistä viestintää, eli dialogia. Dialogia ja tiimityötä tarvitaan, kun halutaan yhdessä luoda ja oppia jotain uutta. (Koskinen 2021b, 126–127.) Myös Spiik (2001, 9) toteaa, että suurin muutos tiimityöhön siirryttäessä tapahtuu yleensä yhteistyön lisääntymisessä.

Tiimien itseohjautuvuus ja valtuudet päättää asioista vaihtelevat. Osa tiimeistä voi muodostua vapaaehtoisuuden ja innostuneisuuden pohjalta, mutta monien tiimien kokoonpano määrätään työnantajan toimesta. Tiimin tehtävä vaikuttaa siihen, kuinka tiiviisti tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä. Jotkut tiimit tekevät työtä koko ajan yhdessä, jotkut kokoontuvat määräajoin. Tiimien kiinteys vaihtelee, joillakin jopa työ- ja vapaa-aika sekoittuvat. (Sarala & Sarala 2001, 156–157.)

Jokaisen tiimin tulee miettiä, mikä on senärkevin tapa toimia. Toimintaa mietittäessä pitää huomioida sekä asiakkaiden että organisaation asettamat reunaehdot. Tiimi voi päätyä esimerkiksi vaihtamaan työtehtäviään tiimin sisällä, tai jäsenet voivat erikoistua tiettyyn tehtävään. Myös edellä mainittujen toimintatapojen yhdistelmät ovat mahdollisia. (Spiik 2001, 44–46.)

Salminen (2013a) toteaa, että organisoimalla työt tiimimäisesti luodaan mahdollisuuksia hyödyntää tiimin jäsenten yksilöllistä osaamista perinteisiä organisaatiomalleja paremmin. Hyvällä tiimin sisäisellä työnjaolla pystytään huomiomaan kunkin jäsenen osaaminen, mielenkiinnon kohteet sekä kokemus tehokkaammin kuin tiukkoihin toimenkuviin perustuvassa työnjaossa. Samalla voidaan kasvattaa työhyvinvointia tarjoamalla työntekijälle sellaisia tehtäviä, joista hän on kiinnostunut ja jotka hän kokee osaavansa. Haasteiden ja rutiinitehtävien jaossa on kuitenkin huomioitava tiimin jäsenten tasapuolisuus. (Salminen, 2013a, 26–27.) Tiimin jäsenten osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaa lisäksi se, miten hyvin esihenkilö tai tiimin johtaja tunnistaa kunkin jäsenen erityisosaamista, ja minkälainen johtamistapa on käytössä. Sosiaalisesti hallitsevat ja vähän reflektiota käyttävät esihenkilöt saattavat estää tiimin jäsenten osaamisen esillepääsyn. (Ye & Zhao 2023, 77–96.)

Järvinen (2001) puolestaan muistuttaa, että myös tiimityössä esimiehen tehtävä on edelleen varmistaa, että yksilöt ovat selvillä omista vastuistaan ja tehtäväalueistaan. Riittävän henkilökohtaisesti määritellyt tehtävät lisäävät vastuullisuutta ja motivoitumista, kun taas liiallinen vapaaehtoisuuden korostaminen saattaa viestiä esimiehen välinpitämättömyydestä. Tiimityö ei poista esimiehen työnjohto-oikeutta ja -velvollisuutta. (Järvinen, 2001, 36–37.)

Spiikin (2001) mukaan tiimityöskentelyssä monet organisaation ja ihmisen tarpeet yhdistyvät. Parempien tulosten lisäksi myös henkilöstö voi paremmin. Hän muistuttaa kuitenkin, että aina tiimityöskentely ei kuitenkaan toimi, jolloin on mietittävä toisenlainen toimintatapa. (Spiik, 2001, 22.)

2.5.2 Tiimitoiminnan tuloksellisuudesta

Tiimitoimintaa arvioitaessa Helakorpi (2006) nostaa keskeiseksi tarkastelukohteeksi tiimitoiminnan tulokset. Mitä enemmän tuloksia syntyy, sitä parempaa tiimityö on. Tulokset voidaan jakaa ulkoisiin tuloksiin, eli miten tiimin suorituskky näkyy ulospäin ja toisaalta tiimin sisäiseen toimintaan. Sisäisen toiminnan eli työn mielekkyyden, työn ilon ja työtyytyväisyyden ajatellaan heijastuvan myös ulkoisiin tuloksiin. Tiimitoiminnan edellytyksiä ovat kyky dialogiseen vuorovaikutukseen, yhteisiin päätöksiin ja vastuunkantoon. Jokaisen tiimin on toteutettava organisaationsa päämääriä, mutta tiimillä pitää olla myös omia, yhteisesti sovittuja päämääriä, pelisääntöjä ja tavoitteita. Näistä, samoin kuin tiimin johtajuudesta ja jäsenten mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon on syytä keskustella aika ajoin. Tiimin pitää huolehtia myös jokaisen jäsenen mahdollisuudesta osallistua toimintaan kykyjensä mukaisesti. Keskeistä on, että tiimissä hyödynnetään erilaisia persoonallisuuksia, erilaista asiantuntijuutta ja jäsenten erilaista osaamista. Tiimissä on huolehdittava kunkin jäsenen yksilöllisestä liikkumavarasta ja kehittymisestä. Kannustavassa ja sallivassa ilmapiirissä on mahdollista kokea riittävää yksilöllisyyttä, ja sitä kautta työn mielekkyyttä ja työn iloa. Samoin se luo edellytyksiä uusille kokeiluille ja uusien mahdollisuuksien etsinnälle. (Helakorpi, 2006, 202–203.)

Ruohotien (2002) mukaan tiimin tehokkuus perustuu liikkuvuuteen ja joustavuuteen. Tiimin suoriutuspotentiaaliin vaikuttavat sekä yksilötason, ryhmän että ympäristötason tekijät. Yksilötason tekijöitä ovat jäsenen taidot, tiedot, persoonallisuuden piirteet ja asema ryhmässä. Suuri merkitys on myös ryhmän koolla, koheesiolla, kiinteydellä, rakenteella ja normeilla. Ympäristöstä tulevia menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ympäristön aiheuttama stressi, tehtävän luonne ja palkitseminen. Tiimien tehokkuuden kuvaamiseen ei ole yhtä yhdenmukaista mittaria. Tehokkuutta voidaan kuitenkin arvioida esimerkiksi seuraavien kolmen eri tekijän suhteen: tiimin tuotokset, seuraukset, joita tiimi jäsenilleen tuottaa sekä se, miten tiimi edistää tehokasta toimintaansa tulevaisuudessa. Tuotoksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotannon laatua, määrää tai asiakastytyväisyyttä. Tiimitoiminnan seuraukset saattavat näkyä tiimin jäsenen elämässä taloudellisena tai henkisenä hyvinvointina tai oman identiteetin rakentamisen pohjana. Tiimin

toimiessa sen sisälle saattaa kehittyä erilaisia toimintamalleja, jotka edesauttavat sen tehokasta toimintaa. Mallit voivat levitä myönteisten kokemusten myötä myös tiimin ulkopuolelle. (Ruohotie 2002, 234–236.)

Tiimin koko ja kokoonpano vaikuttavat sen toimivuuteen ja kustannuksiin. Tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja osallistumismahdollisuus päätöksentekoon auttavat sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Jos tiimi on liian iso, puhtaasti tiimipohjaisen päätöksenteon kustannukset karkaavat käsistä vuorovaikutussuhteiden määrän kasvaessa. Jäsenten määrän lisääminen ei tuo myöskään lisähyötyjä, jos tiimin monimuotoisuus saadaan aikaan jo pienemmällä henkilömäärällä. Ratkaisuna voi olla tiimien verkoston rakentaminen, jolloin tiimit yhdistyvät tiettyjen henkilöiden kautta. (Koskinen 2021b, 128–129.)

2.5.3 Erilaisuuden hyödyntäminen tiimissä

Toimiva tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä. Erilaisuus näkyy muun muassa erilaisena työskentelyotteena ja vastuunkantamisena. Meredith Belbin julkaisi v. 1981 mallin tiimirooleista. Hän toteasi, että tiimi toimii tehokkaimmin, kun se koostuu erilaisissa rooleissa toimivista ihmisistä. Rooleja voidaan ajatella myös tiimin tehtävinä; jokaiselle roolille täytyy olla tekijänsä, jotta tiimi toimii tehokkaasti. Yhdellä tiimin jäsenellä voi olla monta erilaista roolia ja roolit voivat vaihdella eri yhteyksissä. Usein luontevin rooli muodostuu kuitenkin ihmisen persoonan ympärille. Tiimirooleja eli erilaisia käyttäytymistyyppisiä Belbin määritteli olevan yhdeksän, jotka hän ryhmitteli vielä kolmen eri pääotsikon alle. Aktiivisia rooleja ovat Vauhdittaja, Toteuttaja ja Viimeistelijä. Sosiaalisia rooleja edustavat Tiimivalmentaja, Sovittelija ja Verkostoituja. Ajattelurooleihin kuuluvat Ideoija, Arvioija ja Asiantuntija (suomennokset Salmisen). Tiimejä muodostettaessa tiimirooleja on hyvä pohdita, jotta tiimistä löytyisi vastuunkantaja jokaiselle tehtävälle tai ainakin pääotsikolle. (Belbin n.d., Buchanan & Huczynski, 2019, 364–365; Salminen, 2013b, 126–136.) West (2014, 46) toteaa kuitenkin, että vaikka malli on laajasti käytössä, monet tutkijat kuitenkin kyseenalaistavat mallin puutteellisen tutkimusnäytön ja mittareiden puuttumisen vuoksi.

Salminen (2013a, 25) esittää, että tiimin toimintamallia mietittäessä pitäisi huomioida sekä introverttien että ekstroverttien luontaiset toimintatavat, jotta kaikki pystyisivät toimimaan tiimin täysipainoisina jäseninä. Hän mainitsee tiimin tarvitsevan myös esimerkiksi innostajia ja niitä, jotka huolehtivat työt loppuun, uteliaita kokeilijoita ja tiimiä eteenpäin luotsaavia koordinaattoreita.

Liiallinen samankaltaisuus johtaa helposti ongelmiin. Jokainen jäsen tuo tiimiin mukaan oman kokemushistoriansa, koulutuksensa ja kasvatuksensa sekä henkilökohtaiset fyysiset ja psyykkiset ominaisuutensa. Mitä paremmin tiimi oppii hyväksymään ja hyödyntämään erilaisuutta, sitä vahvempi se on. Tiimejä muodostettaessa saatetaankin hyödyntää erilaisia persoonallisuustestejä. (Mts. 83–87.)

Myös Spiik (2004) nostaa esille tiimin jäsenten erilaisuuden. Ihannetiimi tarvitsee monenlaista ja laajaa osaamista, mutta myös persoonaltaan erilaisia jäseniä. Tarvitaan hallitsevia, nopeaan ajatteluun ja päätöksentekoon kykeneviä ihmisiä sekä mukautuvia, harkitsevia jäseniä. Eroja on myös sen suhteen, kuinka ihmiskeskeisiä tai asiakeskeisiä jäsenet ovat. Ihmiskeskeisille jäsenille tyypillistä on epämuodollinen työskentely, joustavuus ja rentous. He viihtyvät tiimissä, näyttävät helposti tunteita tunteitaan ja innostumistaan. Asiakeskeiset jäsenet keskittyvät enemmän työhön ja sen etenemiseen. Heille tärkeitä ovat sovitut pelisäännöt, kirjalliset ohjeet ja asiallisuus. Kukaan ei ole kuitenkaan vain jotakin näistä, vaan kaikista jäsenistä löytyy erilaisia piirteitä, mutta niiden painotus vaihtelee. Erilaisuus on tiimin rikkaus, mutta saattaa aiheuttaa myös ristiriitoja. Siksi tiimin on syytä aika ajoin arvioida, miten hyvin se pystyy erilaisuutta hyödyntämään ja hyväksymään. (Spiik 2004, 134–135.)

West (2014) toteaa, että tiimiä koottaessa on pohdittava, millaisia käyttäytymismalleja, asenteita, taitoja ja kykyjä tiimin tehokkuuden varmistamiseksi tarvitaan. Ensinnäkin tarvitaan tiimityön perustaitoja, esimerkiksi kommunikointi- ja konfliktien hallintataitoja. Tiimien jäsenillä tulee olla myös riittävän monimuotoinen tausta työ- ja elämäkokemuksen sekä kulttuurin suhteen, jotta heidän työssään ja päätöksenteossaan voidaan hyödyntää erilaisia näkökulmia. Monimuotoisuus näkyy tehokkuutena ja innovaatioina, mutta vain jos tiimin jäsenet oppivat pitämään eroja arvokkaana voimavarana eikä uhkana omalle identiteetille. Jos tiimi koostuu liian samankaltaisista ihmisistä, tiimityöskentely koetaan mukavaksi, mutta vaarana on tehottomuus ja luovuuden vähentyminen pitkällä aikavälillä. Tiimien vetäjät tulisi valita osittain sen perusteella, että he pystyvät hyödyntämään heterogeenisyyttä ja selkiyttämään eri rooleja, samalla kun vahvistavat yksittäisen jäsenen työpanoksen merkitystä tiimille. Tärkeintä on, että tiimien vetäjät helpottavat erilaisten ja usein ristiriitaisten näkökulmien tutkimista ja yhdistämistä tavoilla, jotka antavat ryhmälle mahdollisuuden saada synergiaetuja monimuotoisuudestaan. (West 2014, 58–59.)

2.5.4 Tiimien kehitysvaiheet

Tiimin osaaminen koostuu sekä tiimin tehtävän edellyttämän osaamisen hallinnasta sekä tiimityötaidoista. Tiimin toimintaa ja osaamista arvioitaessa on hyvä tietää, missä kehitysvaiheessa tiimi on. Kehitysvaiheiden tunteminen auttaa hahmottamaan sitä, millaista tukea tiimi missäkin vaiheessa tarvitsee ja millaiset asiat osaamisen johtamisen näkökulmasta painottuvat.

Jonesin (2019) mukaan Tuckman kehitti v. 1965 mallin tiimin kehitysvaiheista. Mallissa oli alun perin neljä vaihetta, forming (perustaminen), storming (myrskyäminen), norming (normien luominen) ja performing (suorittaminen). Tuckman kehitti mallia edelleen v. 1977 Jensenin kanssa, jolloin siihen lisättiin viides vaihe, adjourning (hajoaminen). (Jones 2019, 25.) Kaikki tiimit eivät käy läpi kaikkia kehitysvaiheita. Tiimi voi mennä eteen- ja taaksepäin siirtyen portaalta toiselle eri vaiheiden välillä. Tiimit voivat palata aikaisemmille kehitysvaiheille riippuen kypsyydestään, vakaudestaan ja muutoksen laajuudesta. (West 2014, 89–91.)

Salmisen (2013) mukaan tiimin perustamisvaiheessa jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, tiimin tavoitteet ja oman roolinsa tiimissä. Tässä vaiheessa opitaan myös yhteistyötä erilaisten tiimien jäsenten kanssa. (Salminen, 2013b, 68–79.) West (2014) toteaa, että tiimin muodostumisvaiheessa esiintyy usein huomattavaa ahdistuneisuutta. Tiimin jäsenet saattavat olla huolestuneita tiimin rooleista, etenkin johtajan roolista sekä käytettävissä olevista tiimin resursseista. Tiimin jäsenet etsivät tietoa toisista tiimin jäsenistä, erityisesti heidän taustoistaan ja kokemuksistaan samankaltaisesta työstä, mitä tiimi tulee tekemään. He ovat myös huolestuneita tiimiin kohdistuvista ulkopuolisesta odotuksista ja säännöistä, jotka vaikuttavat tiimin työskentelytapaan. Tiimin jäsenet saattavat olla melko rajoittuneita sen suhteen, mitä he paljastavat. Päätelmät toisista voivat siksi perustua rajoittuneeseen tietoon. Tärkein tehtävä tässä vaiheessa on varmistaa, että tiimin tavoitteet ovat selkeät ja niistä on yhteisesti sovittu. Tiimiä auttaa myös, jos tiimi on optimistinen todennäköisen suorituskykynsä suhteen. (West 2014, 89–91.)

Myrskyämisvaiheessa opetellaan vielä yhteistyötä, avointa vuorovaikutusta sekä toisten parempaa tuntemista (Salminen, 2013b, 68–79.) Westin (2014) mukaan konflikteja esiintyy sekä yksilöiden että rinnakkaisten ryhmien kanssa. Tiiminvetäjän valintaa, auktoriteettia ja pätevyyttä kyseenalaistetaan ja hänen pyrkimyksiään hallita tiimin prosesseja vastustetaan. Jäsenet kyseenalaistavat tiimitehtävän arvoa ja toteutettavuutta. Piilossa olevat jännitteet nousevat esiin. Yksilöt voivat

reagoida vahvasti ja mielipiteet voivat polarisoitua. Tätä vaihetta voidaan pitää myös kasvavan rehellisyyden ja avoimuuden vaiheena, kun tiimi työskentelee ongelmien läpi. Tiiminvetäjän täytyy rakentaa positiivisuutta tämän varaan sitouttaakseen jäseniä tiimin päämääriin ja rakentaakseen luottamusta. Hänen täytyy myös alkaa määrittelemään tiimirooleja ja luomaan ongelmanratkaisustrategioita tiimille. (West 2014, 89–91.)

Normien luomisvaiheessa konfliktit ratkaistaan ja tiimi alkaa suhtautua tehtävään positiivisella yhteistyöllä. Suunnitelmia tehdään ja työn standardeja luodaan. Tiimiä ja yksilöitä koskevat normit, säännöt ja toimintatavat syntyvät. Tiimin jäsenet ovat valmiimpia kommunikoidaan näkemyksistään ja tunteistaan ja keskinäiset tukiverkostot kehittyvät. Tässä vaiheessa tiiminvetäjän pitäisi antaa tiimille mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta omasta suunnittelustaan ja tiimiprosesseista, ehkä sallia jäsenten tehdä virheitä ja rohkaista tiimiä niiden reflektointiin. On tärkeää varmistaa, että normit kohtaavat organisaation tarpeet, koska tiimit voivat kehittää myös normeja, jotka ovat haitallisia tehokkaan toiminnan kannalta. (West 2014, 89–91.) Kolmannesta vaiheesta Salminen (2013) käyttää nimitystä oppimisvaihe. Tässä vaiheessa muodostuvat yhteistyösuhteet ja mehenki. Tiimin oppimiskykyä pitää tukea hyvällä johtamisella tai tiimivalmennuksella. Oppimisvaiheessa tiimillä on yleensä hyvä hyvät valmiudet uuden opettelemiseen, koska energia ei kohdistu enää tavoitteiden pohdintaan tai ristiriitojen käsittelyyn. (Salminen, 2013b, 68–79.)

Suoritusvaiheessa tiimin jäsenet alkavat nähdä menestyksellisiä tuloksia, kun heidän energiansa kohdistuvat rakentavasti annettuun tehtävään. Muodostuu tehokas yhteistyörakenne, jossa yksittäiset jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi ja työskentelevät entistä joustavammin. Tiiminvetäjä voi yleensä vetäytyä päivittäisestä osallistumisesta. Tässä vaiheessa toiminnan säännölliseen arviointiin tarkoitettujen järjestelmien pitäisi olla valmiina, jotta voidaan varmistaa, että tiimi pysyy tehokkaana ja vastaa ympäristön haasteisiin. (West 2014, 89–91.)

Salminen (2013) jakaa suoritusvaiheen kahteen eri osaan, suoritusvaiheeseen ja huipputiimivaiheeseen. Suoritusvaiheella hän tarkoittaa työskentelytapaa, jossa tehdään hyvää yhteistyötä ja päästään korkeaan suoritustasoon. Tiimi ei kuitenkaan ole vielä kyennyt hyödyntämään koko potentiaalinsa. Vain osa tiimeistä saavuttaa huipputiimivaiheen, jolloin puhutaan erittäin korkean suoritustason tiimeistä. Ne toimivat itseohjautuvasti, aidossa yhteistyössä ja ovat erittäin tuottavia. Huipputiimiä kuvaa myös syväosaaminen, joka on kehittynyt siitä, että tiimin jäsenet ovat

saaneet toteuttaa omia vahvuuksiaan. Huipputiimi myös etsii koko ajan parempia tapoja voimavarojensa hyödyntämiseksi. Myös huipputiimiä pitää kannustaa kehittymään, sillä parhaatkin tiimit voivat taantua. (Salminen, 2013b, 68–79.)

Viimeinen vaihe on tiimin hajoaminen. Kaikki tiimit eivät käy viimeistä vaihetta läpi, mutta tiimin elinaikana avainjäsenet voivat lähteä tiimistä tai pääprojektit saadaan valmiiksi tai niitä rajoitetaan. On tärkeää, että tällaisten muutosten vaikutukset tiimin toimintaan tunnistetaan. (West 2014, 89–91.) Salminen (2013) toteaa, että hajoamisvaiheessa on käytettävä hyväksi tiimin kokemukset ja niistä oppiminen, sillä tässä vaiheessa luodaan pohjaa tuleville tiimeille. Mikäli tätä vaihetta ei hoideta hyvin, hankaloituu uuden tiimitoiminnan käynnistäminen jatkossa. (Salminen, 2013b, 68–79.)

Ruohotie (2002) puolestaan kuvaa tiimin kehitysvaiheita Kozlowskin, Gullyn, Nasonin ja Smitthin 1999 kehittämän neljän vaiheen mukaisesti. Vaiheet ovat tiimin rakentaminen, oman tehtävän määrittely, roolin rakentaminen ja kypsän toiminnan vaihe. Kaikkiin vaiheisiin sisältyy sille ominainen oppimisen prosessi, jonka kautta on mahdollista siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on hankkia tietoa tiimin jäsenistä, tiedoista ja taidoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Lisäksi sitoudutaan tiimin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Toisen vaiheen eli oman tehtävän määrittelyn vaiheessa tavoitteena on hankkia tiimitehtäviin tarvittavat tiedot ja taidot. Lisäksi opetellaan oman toiminnan tarkkailua, tavoitteiden asettamista ja tavoite-suuntaista työskentelyä. Tehtävän suorittamiseen tarvittavat taidot ovat välttämätön edellytys tehokkaalle tiimitoiminnalle. Tiimin jäsenen täytyy tietää, miten tehtävä suoritetaan ja mikä on hänen suorituksensa taso. Hänen pitää myös hallita oma tehtävänsä, ennen kuin hän pystyy kiinnittämään huomiota koko tiimin suoriutumiseen. (Ruohotie 2002, 247–251.)

Kolmannen vaiheen eli roolin rakentamisvaiheen tavoitteena on selkiyttää jäsenen oma rooli tiimissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsen selvittää, kenen kanssa hän on oltava tekemisissä, että tehtävä tulisi suoritetuksi. Hän selvittää myös omien vastuidensa rajat ja muiden odotukset. Tässä vaiheessa selvitetään myös, milloin jäsenen kuuluu hoitaa omaan rooliinsa kuuluvat tehtävät niin, että ne on ajoitettu tiimin toiminnan kannalta oikein. Neljännessä kehitysvaiheessa eli kypsän toiminnan vaiheessa tiimin jäsenet alkavat ymmärtää keskeisten roolien ja keskinäisten riippuvuuksien vaikutuksia tiimin suoritukseen. Tiimi kehittää kyvyn säädellä omaa

suoriutumistaan mm. joustavien roolivaihdosten ja tarvittavien rooliverkostojen luomisen avulla. (Ruohotie 2002, 247–251.)

2.5.5 Tiimi oppimisympäristönä

Kupias ja Peltola (2019) nostavat tiimin oppimisen ja kehittymisen kannalta ratkaiseviksi tekijöiksi turvallisen ilmapiirin, oppimis- ja kehittymisorientaation, yhteisen tavoitteen ja tulossuuntautuneisuuden sekä yhteiset pelisäännöt. (Kupias & Peltola 2019, 141–143.) Salminen (2013a) toteaa tiimin helpottavan jäsentensä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamista ja siten auttavan kehittämisessä. Kannustimena jatkuvaan oppimiseen toimii vastuuntunto tiimiä kohtaan. Uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen on usein helpompaa ryhmässä kuin yksin. Lisäksi osaamisen avoin jakaminen nopeuttaa yhteistä oppimista. Tiimi voi myös kannustaa jäseniään ja käsitellä oppimiseen liittyviä haasteellisia tilanteita yhdessä. (Salminen 2013a, 64–65.)

Eklundin (2021) mukaan tiimioppiminen sisältää kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin sen, että laadukkaalla tiimityöllä voidaan saavuttaa tuloksia, joita tiimin jäsenet eivät olisi kyenneet saavuttamaan yksin. He myös oppivat nopeammin ja enemmän yhdessä työskentelemällä, kuin yksin opettelemalla. Tiimioppiminen edellyttää kuitenkin sitä, että jokaisen täytyy kyseenalaistaa omia ajattelumallejaan ja olemaan avoin asioista keskusteltaessa. Tärkeää on myös kyky kuunnella ja hyväksyä toisten mielipiteitä. (Eklund 2021, 52.)

Oppimisen lähtökohtana voidaan pitää tiimin ilmapiiriä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan tuoda esille omat innovaatiot ja kehittämisideat, mutta myös tehdyt virheet ja oma osaamattomuus. Ilmapiirin kehittyminen tiimin jäseniä auttavaksi ja kannustavaksi vaatii avointa keskustelua. Ilmapiiriin vaikuttavat sekä esimiehen toiminta että jokainen tiimin jäsen itse. (Kupias & Peltola 2019, 141–143.) Viitala (2005) toteaa, että osaamisen jakamisen suurimpana esteenä ovat kilpailuhenki ja kateus. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ratkaisee, miten heidän hallussaan olevaa osaamista pystytään yhdistämään ja millaisia tuloksia siitä syntyy. (Viitala 2005, 133.) Berraies ja Chouiref (2023) toteavat, että luottamusta, yhteenkuuluvaisuutta ja innovatiivisuutta tukeva tiimin ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti tiimin jäsenten halukkuuteen jakaa osaamistaan. Esihenkilötyössä on tärkeää kehittää käytäntöjä näitä tukeviksi. (Berraies & Chouiref 2023, 858–862.)

Tiimin oppimis- ja kehittymisorientaation mukainen työskentely kiinnittää huomion oppimiseen prosessina. Oppiminen vahvistuu, kun sitä tehdään näkyväksi ja siitä puhuminen on osa tiimin jokapäiväistä toimintaa. Tiimissä käsitellään yhdessä sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Näin koko tiimi oppii ja osaamisesta tulee jaettava. (Kupias & Peltola 2019, 161–162.) Merkityksellinen ja innostava perustehtävä luo motivaatiota kehittämiseen ja kehittymiseen. Samalla se antaa pohjan oppimiselle. Jos tiimin jäsenillä on eriävät näkökulmat näkemykset tiimin tehtävästä, se heikentää yhdessä oppimisen mahdollisuuksia ja toimintaa saatetaan lähteä kehittämään eri suuntiin. (Kupias & Peltola 2019, 168.)

Viitalan (2005) mukaan erilaisten osaamisten ja oppimisen tapojen ymmärtäminen edesauttaa työyhteisön ja yksilön oppimisen tukemista. Ihmiset tarttuvat uusiin asioihin persoonallisilla otteilla ja ilmaisevat tunteitaan ja ajatuksiaan eri tavoin. Jos erilaisuudet tunnetaan ja tunnustetaan, voidaan löytää piileviä voimavaroja ja etuja yhteiseen työhön. Erilaisuuksia pitäisi arvostaa rikkautena eikä ristiriitojen aiheuttajana. (Viitala 2005, 152.) Toisaalta on myös tilanteita, joissa pitää saavuttaa yhdenmukainen suunta ja ajattelutapa. Tämä ei kuitenkaan saisi syntyä ryhmäpaineen aiheuttamana ja näkökulmia kaventaen, vaan erilaisten näkökulmien ja ajattelun tuloksena. (Viitala 2005, 171.)

Tiimin tehokkaan työskentelyn edellytyksenä ovat yhteisesti laaditut, selkeät pelisäännöt tai käytännöt, minkä mukaan tiimi toimii. Oppimisen kannalta olennaista on, että säännöt tukevat sekä yksittäisen jäsenen että koko tiimin oppimista ja kehittymistä. (Kupias & Peltola 2019, 170–172.) Viitala (2005) nostaa keskeiseksi oppimisen tehokkuutta edistäväksi tekijäksi myös ryhmätason reflektion. Refleктоiva ryhmä kykenee ymmärtämään, tehostamaan ja myös uudistamaan omaa oppimisprosessiaan sekä arvioimaan tavoitteita, strategioita ja prosesseja. Mitä tietoisempaa tiimin yhteisen tekemisen kehittäminen on, sitä taitavammaksi tiimi siinä kehittyy. (Viitala 2005 186, 279.)

Meeuwissen, Gijsselaers, Wolfhagen ja oude Egbrink (2020) nostavat tiimin oppimisen todella tärkeään rooliin. He toteavat tiimin onnistumisen tai epäonnistumisen riippuvan siitä, kuinka hyvin tiimin jäsenet toimivat keskenään ja kuinka hyvin he onnistuvat luomaan oppimista mahdollistavan ilmapiirin. Tärkeintä on saada tiimi toimimaan todellisena tiiminä. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi tarvitaan myös rakentavia konflikteja. Jotta konfliktit olisivat rakentavia, tarvitaan jäsenten keskinäistä riippuvuutta, demokraattisia valtasuhteita ja turvallista ympäristöä.

Tiimioppiminen vaatii halukkuutta erilaiseen ajatteluun ja toisten ihmisten mielipiteiden huomiointa konfliktien täydellisen välttelyn sijasta. Kun arvioidaan tiimien oppimista, pitäisi selvittää, onko tiimillä käytettävissään jakamisen, yhteisen rakentamisen ja erityisesti rakentavien konfliktien elementtejä. Jos niitä ei ole, täytyy pohtia, miten niitä voidaan lisätä tai parantaa. (Meeuwisen ym. 2020, 784–785.)

Eklund (2021) kannustaa tiimiä kokeilemaan rohkeitakin ideoita. Idean suunnittelu ja toteutus tiimissä lisäävät motivaatiota. Tekemisistä opitaan, vaikka lopputulos ei välttämättä olisikaan onnistunut. Tiimissä pitäisikin pysähtyä käsittelemään kokeilujen tuloksia yhdessä, näin niistä voidaan oppia tehokkaasti. Lähijohtajan pitäisi myös jakaa kokemuksiaan omista epäonnistumisistaan tiimiläisten kanssa, ja antaa näin tiimille kokemuksen siitä, että virheiden tekeminen on sallittua ja niistä keskusteleminen toivottua ja hyödyllistä. (Eklund 2021, 149.)

Eklund (2021) kehottaa organisaatioita pohtimaan, olisiko henkilöstöä mahdollista kehittää tiimeittäin, vai onko yksilöllinen kehittäminen parempi vaihtoehto. Hän muistuttaa samalla myös huolellisesta tiimin osaamisen kehittämiseen liittyvien tavoitteiden asettamisesta. Tiimin osaamisen kehittämistä pohdittaessa kannattaa miettiä esimerkiksi tiimin itseohjautuvuutta ja jaetun johtajuuden edistämistä, muutoskykyä, osaamisen jakamista sekä yhteisöllisyyden ja avoimuuden edistämistä. Yksi kehittämiskohteena voisi myös olla tiimiäly ja erilaisuuden hyödyntäminen. (Eklund 2021, 33.)

Oppimisprosessit tiimissä

Saralan ja Saralan (2001) kuvaavat tiimioppimisen ydinprosesseja, joita ovat asioiden jäsentäminen ja uudelleenjäsentäminen, kokeilu ja toiminta, rajojen ylittäminen ja näkökulmien integrointi. Asioiden jäsentämisellä tarkoitetaan tapoja, joilla tiimiläiset jäsentävät eri asioita koskevia havaintojaan. Uudelleenjäsentämisessä olemassa olevaan jäsentämistapaan lisätään aineksia, jolloin asioita koskevat käsitykset muuttuvat ja asioita tulkitaan eri tavoilla kuin ennen. Tämä edellyttää dialogia, halua kuunnella toisten näkökantoja ja tarkastella omia näkökantoja uudelleen. Tiimityössä uusi, yhteisesti hyväksytty ja jaettu ymmärrys syntyy erilaisten näkökantojen pohjalta. (Sarala & Sarala, 2001, 147–148.)

Kokeilu ja toiminta voi tarkoittaa kahta erilaista tapaa toimia. Ensinnäkin voidaan tavoitella haluttua lopputulosta jäsentämällä syy- ja seuraussuhteita ja etsimällä näin uudenlaista yhteistä ymmärrystä ja uutta toimintatapaa. Oppiminen tapahtuu siis ongelmanratkaisuprosessin avulla. Toinen vaihtoehto on käyttää tutkivaa otetta. Tässä vaihtoehdossa edetään suunnitelmasta ratkaisuun, jonka toimivuutta tutkitaan ja kehitetään edelleen. Rajojen ylittämällä tarkoitetaan fyysisiä, henkisiä ja organisatorisia rajoja. Rajat ylittävässä vuorovaikutuksessa tavoitteena on vaihtaa ja levittää ideoita, näkemyksiä tai tietoja. Viimeisenä vaiheena on näkökulmien integrointi, jonka tarkoituksena on löytää uusia ratkaisuja asioihin. Tämä edellyttää aitoa dialogia sekä keskustelua. Aidon dialogin, eli avoimen ja kritiikittömän kuuntelun puute voi rajoittaa tiimin oppimista. (Sarala & Sarala, 2001, 147–148.)

Eklund (2021) kuvaa nelivaiheisen mallin tiimin osaamisen kehittämisen prosessista. Ensimmäisenä vaiheena tulee tiimiin tutustuminen. Sen tavoitteena on selvittää tiimin jäsenten odotuksia ja toiveita. Menetelminä voidaan käyttää kehityskeskusteluja, erilaisia itsearviointeja tai laadukkaita persoonallisuusprofiileja. Eklund kuitenkin muistuttaa, että persoonallisuusprofiilien käytössä pitää ensin selvittää, mikä on niiden tieteellinen perusta ja mihin tarpeisiin niitä on tarkoitettu käytettäväksi. Seuraavaksi selkiytetään tiimin jäsenten kanssa, mitkä ovat organisaation strategiset tavoitteet sekä tulevaisuuden tarpeet, ja miten sekä yksittäisen jäsenen, että organisaation menestykseen voidaan vaikuttaa osaamisen kehittämällä. Kolmannessa vaiheessa määritellään tiimin tavoitteet ja niiden pohjalta laaditut henkilökohtaiset tavoitteet. Vaihtoehtona voisi olla myös edetä henkilökohtaisista tavoitteista kohti tiimin tavoitteita. Tärkeintä on kuitenkin löytää yhteinen suunta organisaation tavoitteiden kanssa. Tiimin tavoitteita asetetaan sekä lyhyelle että pitkälle tähtäimelle. Tavoitteita ei kannata ottaa samalle ajalle kovin paljon, jotta kehittämisen fokus säilyisi. Viimeisessä vaiheessa valitaan sopivat keinot osaamisen kehittämiseksi. (Eklund 2021, 150–155.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet

Kirjallisuuteen perehtyminen ennen tutkimuksen tekoa auttaa niin aiheen valinnassa, tutkimusongelman muotoilussa, soveltuvan teoreettisen pohjan kuin tutkimusongelmaa koskevien käsitteiden löytämisessäkin. (Metsämuuronen 2000, 14–15; Saunders ja Lewis 2018, 34–35.) Hirsjärvi,

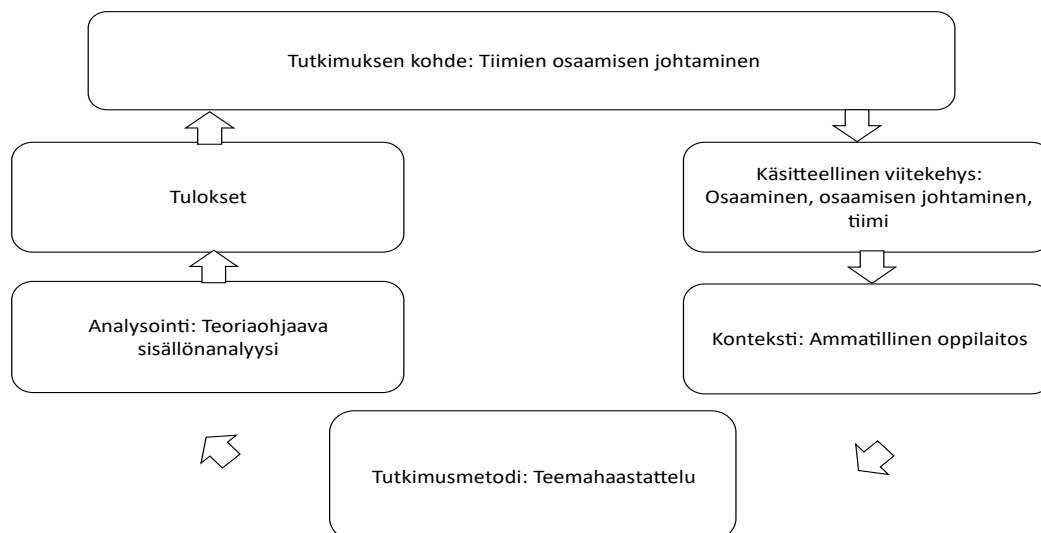
Remes ja Sajavaara (2007, 133) täydentävät, että kirjallisuuteen tutustuminen helpottaa myös lähestymistavan ja metodin valintaa. Tämän vuoksi tutkimus aloitettiin perehtymällä osaamisen johtamista ja tiimitoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen.

Tutkimuskysymysten pitäisi olla tarpeeksi laajoja, jotta ne mahdollistavat tutkimisen, mutta kuitenkin tutkimuksen rajaamisen kannalta riittävän tarkkoja (Marshall ja Rossman, 2011, 38–39.) Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tiimien osaamista johdetaan ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä. Tavoitteena oli luoda näkemystä nykytilanteesta sekä tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen menetelmien ja käytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykseksi muotoutui ”Miten tiimin osaamista johdetaan” ja siihen liittyvät alatutkimuskysymykset

- A. ”Miten käytännön tasolla toimitaan?”
- B. ”Miten tiimiorganisaation vaikutus koetaan?”
- C. ”Millaiseksi esihenkilöt kokevat oman roolinsa?”

Tutkimusprosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

3.2 Laadullinen tutkimus tiedon hankinnan strategiana

Puusa ja Juuti (2011) kirjoittavat, että tutkimusotteen valinnan pitäisi pohjautua ensisijaisesti ymmärrykseen tutkimuskohteesta, eli mikä on tutkimusongelma ja mitä halutaan selvittää. Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat myös metodologiset valinnat, eli millaista tietoa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan. (Puusa ja Juuti 2011, 23–24.)

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana on moninaisen todellisuuden kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157.)

Hesse-Biber ja Leavy (2011) toteavat, että laadulliset tutkimukset pohjautuvat erilaisiin metodologisiin ja teoreettisiin näkökulmiin tai lähestymistapoihin. Erilaiset lähestymistavat ohjaavat tutkijoita erilaisiin aiheisiin ja kysymyksiin, ja tutkijat voivat myös valita erilaisia lähestymistapoja eri projekteihin. Tutkimuskysymykset ovat tutkimusmenetelmävalintojen keskiössä. Menetelmät valitaan sen perusteella, miten hyvin niillä voidaan vastata tiettyihin kysymyksiin. (Hesse-Biber & Leavy (2011,15.)

Metsämuuronen (2008, 16) mainitsee, että yleisimpiä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita ovat tapaustutkimus, fenomenologia, fenomenografia, grounded theory -metodi, etnografia, toimintatutkimus ja diskurssianalyysi. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009) kuvailevat tapaustutkimuksia tutkimuksiksi, jotka liittyvät yksittäiseen tapaukseen, rajattuun kokonaisuuteen tai yksilöön. Tapaustutkimuksiksi voidaan katsoa myös tiettyyn organisaatioon liittyvät projektit tai arviointitutkimukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 130–131) sekä Vuori (2021) täydentävät, että tapaustutkimuksissa pyritään laajojen yleistysten sijaan tarkkaan havainnolliseen kuvaukseen tutkimuskohteesta, joka antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja tilaisuuden hyödyntää sitä eri yhteyksissä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131; Vuori, 2021.) Rissasen (2009) mukaan fenomenografisen tutkimussuuntauksen tavoitteena on tuoda esiin ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavista ilmiöistä (Rissanen 2009, 36.)

Tutkimuksen näkökulma koostuu sekä fakthanäkökulmasta sekä kokemusnäkökulmasta. Fakthanäkökulma on kiinnostunut tosiasioista ja erilaisista asiantiloista. Haastateltavia pidetään informantteina, joilla on tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimustuloksissa pyritään todellisuuden dokumentointiin ja selittämiseen. Kokemusnäkökulmassa todellisuuden ajatellaan olevan moninainen ja subjektiivinen. Tutkija pyrkii pääsemään selville tutkittavan kokemuksista ja tunteista rakentamalla luottamuksellista ilmapiiriä. Tutkijan rooli voi olla ymmärtävä kanssakulkija, kun taas fakthanäkökulmassa tutkija tarkastelee asioita enemmän ulkopuolisen havainnoitsijan roolissa. (Jokinen 2006).

Yllä kuvatun perusteella päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, sillä kyseinen lähestymistapa soveltuu parhaiten tutkimuskysymykseen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sisältää myös fenomenografisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen näkökulmana painottui fakthanäkökulma.

3.3 Tutkimuskonteksti ja kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutettiin Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa ja sen ammatillista koulutusta tarjoavassa oppilaitoksessa Ammattiopisto Gradiassa. Oppilaitoksen toiminta ammatillisilla koulutusaloilla on organisoitu tiimeiksi. Tiimien koko vaihtelee alan koon ja koulutustarjonnassa olevien tutkintojen mukaisesti. Suurin osa tiimeistä muodostuu tietyn koulutusalan opettajista, joista yksi toimii tiiminvetäjänä. Koulutusaloilla tiimitoiminta on käynnistynyt muutamia vuosia sitten.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla esihenkilöitä. Vaikka tutkimusympäristönä oli oppilaitos, asiaa tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta, ei kasvatustieteellisenä tai erityisesti koulutusorganisaatioon liittyvänä ilmiönä.

3.4 Aineisto ja sen hankinta

Alasuutari (2011) korostaa, että kerättävän aineiston, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmetodin pitää olla sopusoinnussa keskenään. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kerätään selkeää aineistoa, jota on mahdollista tarkastella monella tavalla. (Alasuutari 2011, 83–84.) Juhilan (2021) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoja tulkitaan osana kontekstia. Asioita tarkastellaan lähellä tutkimuksen kohdetta, esimerkiksi haastattelujen muodossa tai kiinnittämällä aineistossa huomio pienimpiinkin yksityiskohtiin. (Juhila 2021.) Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille ja siinä on helpompaa valita haastateltavat tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 160.)

Puusa (2011) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään eniten erilaisten haastattelutyypin avulla. Haastattelun tehtävänä on kerätä aineistoa, jonka avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Hän muistuttaa kuitenkin, että tutkimus on eri toimijoiden ja tutkittavan ilmiön vuorovaikutuksessa syntynyt sosiaalinen konstruktio, joten se ei voi autenttisesti kuvata tutkimuskontekstin tilaa tai henkilöiden tulkintoja. (Puusa, 2011, 73.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 203) määrittelevät teemahaastattelun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi, johon on valittu tietyt teemat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole päätetty.

Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisella otannalla kuusi ammatillisen koulutuksen esihenkilöä eli koulutuspäällikköä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluu heidän vastuualueelleen yhtenä johtamisen osa-alueena ja siksi he muodostivat relevantin vastaajajoukon tutkimusongelman kannalta. Haastattelu perustui vapaaehtoisuuteen. Iällä ja sukupuolella ei ollut merkitystä. Tärkeämpänä pidettiin sitä, että valituilla aloilla tiimitoiminta oli vakiintunutta. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, Teamsin avulla tammi-maaliskuussa 2024.

Haastattelurunkoa ei esitetty etukäteen, vaan haastattelussa edettiin teema kerrallaan. Haastattelun teemat muotoutuivat teoreettisen viitekehyksen perusteella ja ne olivat 1) haastateltavan näkemys osaamisen johtamisesta, 2) osaamisen johtamisen toteuttaminen käytännössä, 3) oman osaamisen johtamismallin arviointi sekä 4) oma rooli tiimin osaamisen johtamisessa. Teemoihin sisältyi myös tarkentavia alakysymyksiä. Haastattelujen aikana teemojen käsittelyjärjestys ja alakysymykset vaihtelivat jonkin verran haastateltavan vastausten mukaan.

Hyvärinen (2017, 22) mukaan Hirsjärvi ja Hurme (2001) suosittavat teemojen määrittelyssä teorialähtöistä etenemistä, kun taas Hyvärinen esiin nostamassa toisessa esimerkissä Rikala (2013) on väitöskirjassaan lähtenyt liikkeelle haastateltavan omista kokemuksista ja vasta sen jälkeen edennyt aikaisemmista tutkimuksista esille nousseisiin teemoihin. Hyvärinen (2017, 23–24) korostaakin sitä, että haastattelustrategian nimeämistä tärkeämpää on sen selkeä kuvaaminen ja tarvittaessa useamman mallin yhdistely.

Henkilökohtaisiin haastatteluihin päädyttiin siksi, että tutkimuksessa haluttiin saada esille kunkin esihenkilön oma mielipide ja näkemys aiheesta. Vaikka esihenkilöt olivat kokeneita ja asiantuntevia, toisen henkilön läsnäolo olisi saattanut mieliteisiin ja niiden esille tuomiseen.

Teemahaastattelun valittiin koska strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu olisi saattanut rajoittaa liikaa, ja avoimessa haastattelussa riskinä olisi voinut olla varsinaisesta teemasta erkaantuminen.

Haastattelut tallennettiin Teamsin litterointitoiminnon avulla tekstitiedostoiksi, jotka nauhoitteen avulla tarkistettiin vastaamaan todellista keskustelun kulkua. Lisävarmistuksena ja apuna litteroinnissa oli sanelulaite. Haastattelut litteroitiin lopulliseen muotoon tekstinkäsittelyohjelmalla sanatarkasti, kuitenkin täytesanat poisjättämällä. Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 427) mukaan litteroinnin tarkkuustason määrittää tutkimuskysymys. Koska tutkimuskysymys painottui enemmän sisällöllisiin kuin esimerkiksi asenteellisiin asioihin, litterointi tehtiin ilman puheen yksityiskohtia havainnoivia merkintöjä.

3.5 Aineiston analysointi ja tulkinta

Analyysimenetelmänä käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaamaa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysissa edetään aineiston ehdoilla. Alkuperäiset ilmaukset muutetaan pelkistetyiksi ilmauksiksi ja abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään valmiina oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Analyysin alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti mutta yläluokat perustuvat teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 181) mukaan luotettavan tutkimuksen analyysissa pitää näkyä polku, jota pitkin tuloksiin on päästy. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että tutkimuksen tulokset ovat selkeästi aineistosta johdettavissa. Analyysissa huomioitiin myös Hakalan (2002, 210) varoitus liian aikaisesta ratkaisujen lukkoon lyömisestä, jolloin lukkiutuneista ajatuksista on vaikea päästä myöhemmin irti.

Aineiston luokittelussa hyödynnettiin tekstinkäsittelyn ohella taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla luokittelua oli mahdollista tuoda tiivistetyksi ja konkreettisesti näkyviin. Alkuperäiset ilmaukset muotoiltiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Samalla varmistettiin, että pelkistetyssä ilmaisussa oli vain yksi asiasisältö. Pelkistetyt ilmaukset koodattiin ensin värikoodeilla, jonka jälkeen niitä ryhmiteltiin eri luokkiin. Joissakin pelkistetyissä ilmaisuihin oli kaksi asiaa, joita ei voinut kuitenkaan erottaa toisistaan, esimerkiksi ”Tiimit ovat hyviä miettimään tavoitteita” luokiteltiin sekä luokkaan ”Osaamisen kehittämisen tarpeet ja tavoitteet” että luokkaan ”Tiimien vaikutus osaamisen johtamiseen”. Ensimmäinen analysoinnin aikana palattiin vielä jonkin verran alkuperäisiin ilmaisiin ja

täsmennettiin pelkistettyjä ilmauksia paremmin ymmärrettäviksi. Luokkia lisättiin sitä mukaa, kun todettiin tarvetta uusille luokille. Kuviossa 2 on esimerkki abstrahoinnista.

Pääluokka	TIIMIEN OSAAMISEN JOHTAMINEN		
1. Yläluokka	Tiimi ja yksilöt osaamisen johtamisessa		
2. Yläluokka	Tiimien vaikutus osaamisen johtamiseen		Yksilön osaamisen johtaminen
1. Alaluokka	5. Tiiminvetäjän rooli	6. Tiimin vaikutus osaamisen johtamiseen	7. Yksilön osaamisen johtaminen
2. Alaluokka	Tiimien toiminnan linjaus yhdessä esihenkilön kanssa	Tiimin jäsenten välisten suhteiden vaikutus	Yksilön kehittymisen tärkeys
	Tiedonvälitys	Tiimien monipuolinen osaaminen	Yksilön osaaminen osana tiimin osaamista
	Toiminnan koordinointi	Osaamisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen	Yksilön omat ja työnantajan tarpeet
	Tiiminvetäjän vastuu ja osaaminen	Kokonaisuuden johtaminen	Osaamisen jakaminen
		Tiimin jäsenten erilaisuus	Yksilön osaamisen arviointi
		Tiimin tuki osaamisen kehittämiseen	Yksilön osaamisen hyödyntäminen
		Tiimien laaja tehtäväkenttä	Henkilökohtainen keskustelu kehityskeskustelussa
		Osaamisen johtaminen	Työtehtävien vastaavuus yksilön toiveisiin ja
		Osaamisen jakaminen	
		Tiimin osaamisen kehittämisen tavoitteet	

Kuvio 2. Esimerkki abstrahoinnista

Ryhmittelyjen jälkeen tarkistettiin, että kussakin luokassa oli samansisältöisiä, juuri siihen luokkaan kuuluvia asioita. Ensimmäisen ryhmittelyn tuloksena syntyi 21 erilaista luokkaa.

Toisessa luokittelussa kuhunkin luokkaan kuuluvat ilmaisut ryhmiteltiin edelleen alaluokiksi. Samalla tutkimuskysymykseen kuulumattomat ilmaisut ja muut huomiot rajattiin ulkopuolelle ja joi-takin pelkistettyjä ilmauksia siirrettiin paremmin sopivaan luokkaan. Ryhmittelyä jatkettiin muodostamalla alkuperäisille luokille yläluokat 1 ja 2 sekä pääluokka. Alkuperäinen luokka jäi siis 1. alaluokaksi.

Analyysin tuloksena luokat muodostuivat seuraaviksi:

Pääloukka Tiimien osaamisen johtaminen

- Yläluokat
1. Osaamisen johtamisen tehtäväalueet
 2. Osaamisen johtamisen menetelmät ja välineet
 3. Osaamisen kehittäminen
 4. Tiimi ja yksilöt osaamisen johtamisen johtamisessa
 5. Osaamisen johtamisen haasteet
 6. Esihenkilö osaamisen johtajana.

3.6 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole löydettävissä yksiselitteisiä ohjeita, vaan sitä arvioidaan kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2003) mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain silloin, kun se on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Sen peruseriaatteita ovat luotettavuus, arvostus, rehellisyys ja vastuunkanto. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023). Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tutkimuksen laadukkuuteen vaikuttavat mm. lähteet ja niiden käyttö, tutkimussuunnitelma ja -asetelma sekä raportointi. Lisäksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa edellytetään huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–151.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tieteen etiikaksi kutsutaan etiikan ja tutkimuksen yhteyttä, jossa eettiset kannat vaikuttavat niihin ratkaisuihin, joita tutkija tieteellisessä työssään tekee (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.) Kuula (2011, 11) määrittelee etiikan moraaliseksi valinnoiksi ja päätöksiksi, jotka kattavat kaikki tutkimusprosessin vaiheet aiheen valinnasta tutkimustulosten valintaan asti. Eettisiin kysymyksiin kuuluvat myös tutkimusaiheen valinta sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin suojeleminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–156.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinneissa käytetyt validiteetti (on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tulokset ovat toistettavissa) soveltuvat paremmin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Tilalle on ehdotettu useita erilaisia kriteereitä, kuten credibility (uskottavuus), transferability (siirrettävyys), dependability (riippuvuus) ja confirmability (vakiintuneisuus). (Kumar 2011, 184–185; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163).

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan luotettavuuden parantamiseksi laadullisessa tutkimuksessa on kehitetty sekä aineiston keruutekniikoita että analyysimenetelmiä. Tärkeintä on kuitenkin, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen. Luotettavuutta voidaan parantaa myös tutkimusprosessin tarkalla kuvaamisella sekä hyödyntämällä tutkijakollegoiden tai tutkimuksen tiedonantajien antamaa arviota prosessista tai tuloksista. Yksi keino on triangulaatio, eli erilaisten metodien, tietolähteiden, tutkijoiden tai teorioiden yhdistäminen tutkimuksessa. Triangulaatiolla voidaan tarkoittaa myös erilaisten analyysimenetelmien yhdistämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165–169.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä tiimien osaamisen johtamisesta ammatillisessa oppilaitoksessa. Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että ne keskittyivät osaamisen johtamiseen ja niihin erityispiirteisiin mitä tiimiorganisaatio tuo tähän aiheeseen mukanaan. Haastattelukysymysten muotoilussa hyödynnettiin aikaisempia tutkimuksia ja niiden pohjalta koottua teoreettista taustaa.

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se antoi mahdollisuuden pysähtyä joihinkin kohtiin ja saada asiasta tarkempaa tietoa. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltaville kerrottiin, että vastauksia käsitellään anonymisti ja niitä käytetään vain kyseisen tutkimuksen tekemiseen. Tekniikkana käytettiin Teamsin kautta tapahtuvaa nauhoitusta, joka varmistettiin myös äänittämällä toisella laitteella. Haastattelut tehtiin yksittäin, koska haluttiin saada mahdollisimman aitoja näkemyksiä.

Puusan ja Juutin (2011) mukaan laadulliseen tutkimukseen valitaan pieni määrä tapauksia harkinnanvaraisesti. Tarkoituksenmukaisuusperustelu tarkoittaa sitä, että tutkimukseen otetaan mukaan henkilöitä, jotka ovat relevantteja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Puusa & Juuti 2011, 55.) Haastateltaviksi valittiin niiden koulutusalojen esihenkilöitä, joilla tiedettiin tiimiorganisaation toimineen jo useita vuosia.

Haastatteluun osallistuvien henkilöiden anonymiteetti suojattiin käsittelemällä heidän vastauksiinsa nimettöminä sekä poistamaan aineistosta tiedot, joista heidät olisi voinut tunnistaa (koulutusalan nimi, henkilöstön määrä jne.). Haastattelut sijoitettiin lähelle toisiaan, etteivät mahdolliset ulkoiset seikat (esim. osaamisen johtamiseen tai tiimitoimintaan liittyvät koulutukset tai työssä tapahtuvat muutokset) olisivat asettaneet haastateltavia kovin erilaiseen asemaan.

Aineiston analyysin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan kuvaamalla selkeä polku haastatteluista tuloksiin asti, sekä tulosten riittävällä analysoinnilla ja pohdinnalla. Tutkimustuloksissa nostettiin esiin todelliset tulokset, mitään pois jättämättä tai asioita kaunistelematta. Raportoinnin luotettavuutta ja selkeyttä pyrittiin varmistamaan noudattamalla raportointiohjetta, lukemalla ja muokkaamalla raporttia useampaan kertaan sekä pyytämällä palautetta tutkimuksen ohjaajalta. Työn kaikissa vaiheissa pyrittiin työskentelemään huolellisesti ja noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset muodostuvat analyysistä ja tutkijan tekemästä tulkinnasta (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 96.) Syrjäläinen, Eronen ja Värri (2007, 8) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen ja sen vuoksi tutkijan on kyettävä tulkitsemaan saamiaan tuloksia. Tutkijan on otettava haltuun oma aineistonsa, kyettävä rakentamaan siitä uutta tietoa ja uutta ymmärrystä lisäävä kokonaisuus. Oivaltavan tulkinnan syntyyn vaaditaan teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. (Syrjäläinen ym. 2007, 8.) Seuraavissa kappaleissa tutkimuksen tulokset esitetään abstrahoinnin kautta syntyneiden pääluokkien mukaisesti ja ne sisältävät sekä analyysin tuloksia että tutkijan tulkintaa. Tulkinnan tukena on käytetty myös aineistolainauksia. Puusan ja Juutin (2011, 161) aineistolainauksen avulla voidaan helpottaa päätelyketjun seuraamista ja niillä on merkitystä myös dokumentaation kannalta. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi haastateltavia ei numeroitu tai käytetty muutakaan henkilöön sidottua tunnistetta, jonka avulla esimerkiksi vastaukset voitaisiin kytkeä peräkkäin ja tunnistaa haastateltava sen perusteella.

4.1 Osaamisen johtamisen tehtäväalueet

Tutkimuksessa osaamisen johtaminen nähtiin pääosin osana muuta johtamista. Osaamisen johtamisen lähtökohdaksi nousi nykyisten ja tulevaisuuden osaamisvaatimusten selvittäminen. Muina tehtäväalueina pidettiin olemassa olevan osaamisen tunnistamista, sekä sen riittävyyden ja ajantasaisuuden arviointia. Osaamisen johtamista on myös osaamisen hyödyntäminen sekä kehittäminen, henkilöstön kehittämishalukkuuden selvittäminen sekä osaamisen kehittämiseen motivointi.

... ihan ensimmäisenä osaamisen johtamisesta tulee mieleen sellainen, että on vaikka joukko ihmisiä, joilla on osaamista ja miten sitä osaamista voidaan hyödyntää ja mihin käyttää. Mutta sitten toisaalta siinä on toinen näkökulma, että jos mietitään vaikka meidän työyhteisöä, ja tiedetään mikä meidän työn tavoite on ja sitten me tiedetään, että meillä on tiettyjä ihmisiä, millä on tiettyjä osaamista, niin onko tarvittavaa osaamista, onko osaaminen ajantasaista tai tasaista ja sitten sellaista, mitä tarvitaan ja onko sellaisia henkilöitä tarpeeksi. Myöskin aina sen yksittäisen henkilön osaamisen kehittämistä mutta myös koko tiimin ja sitten siitä näkökulmasta, että mikä se meidän on se tarkoitus mitä me tehdään ja mitä me toteutetaan.

Se on vuorovaikutusta (...) yksilöiden tai tiimien kanssa yhdessä mietitään osaamiseen liittyviä asioita ja tarpeita ja tietenkin keinoja, mitä pitäisi tehdä, jotta se osaaminen paranisi. (...) Semmoista vuorovaikutuksesta tapahtuvaa yhteistä pohdintaa ja sitten niitten toimenpiteiden miettimistä.

Kauhean vaikea kysymys, että kun sitä rupeaa miettimään, mutta ehkä se voisi olla tässä työtehtävässä mitä nyt tekee, niin sitä semmoista mahdollistamista, resurssien antamista, kannustamista, haastamista.

Tiimien vaikutus osaamisen johtamisen tehtäväalueisiin yksittäiseen henkilön verrattuna ei tuloksissa juurikaan näkynyt. Vaikutus näkyi ainoastaan menetelmissä, eli vastauksissa tulivat esiin tiimin jäsenten kanssa käytävät yhteiset keskustelut.

4.2 Osaamisen johtamisen menetelmät ja välineet

Haastattelujen mukaan osaamista johdetaan pääosin kehityskeskustelujen avulla. Niitä käydään sekä henkilökohtaisesti että ryhmäkehityskeskusteluina tiimeissä. Kehityskeskustelujen lisäksi hyödynnetään muita henkilökohtaisia keskusteluja sekä tiimipalaverieita. Osaamisen johtamista ja varsinkin tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointia tapahtuu myös toiminnallisten tavoitteiden laadinnan yhteydessä. Toiminnalliset tavoitteet ovat strategiasta johdettuja käytännön tason toimenpiteitä, joiden avulla toimintaa ohjataan tiettyyn suuntaan.

Mä nostaisin kehityskeskustelut ehkä kaikkein olennaisimmiksi ja tietenkin ne tiimipalaverit, mutta sitten myöskin työsuunnitelmat, tsekkipalaverit missä kuitenkin kohtaa sen ihmisen, niin siinähan tulee sopii sopivasti ja tietenkin ne muut semmoiset arjen kohtaamiset, mutta ehkä systemaattisuuden näkökulmasta se kehityskeskustelu on aika olennainen ja kun itse pitää silleen ehkä hieman useammin niitä yksilökeskusteluja kun ryhmäkeskusteluja, mun mielestä ne ryhmäkehityskeskustelut tässä mielessä on aika hyvät, että koska siellä on sitten tiimin henkilöt yhdessä paikalla ja silloin he ovat myöskin valmistautunut siihen ryhmäkehityskeskusteluun etukäteen, että niitä (=osaamisen kehittämisen tavoitteita) on mietitty jo ennen sitä keskustelua. Niin

ajattelisin, että se on semmoinen jäsentävä asia niihin ja mitkä tulee silleen dokumentoitua myöskin. Ja toki sitten jonkun verran, nehän liittyy toinen toisiinsa, mutta kun tehdään niitä vuosittaisia toiminnallisia tavoitteita, niin se on tietenkin toinen semmoinen, missä kiinnitetään huomiota siihen, että mikä asia sitten vaatii sitä satsausta tässä mielessä myöskin.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Haastateltavien mukaan osaamisen kehittämisen tarpeet ja tavoitteet voivat nousta monelta eri taholta. Ne voivat syntyä strategian, organisaation linjausten tai muiden määräysten ja ohjeiden perusteella. Myös toimintaympäristö haastaa kehittymään. Työn sisältö ja siinä olevat osaamisvaatimukset edellyttävät tietynlaista osaamista. Myös asiakkaiden tarpeet vaikuttavat. Ehdotukset osaamisen kehittämiseen voivat tulla joko henkilöltä itseltään, tiimistä tai esihenkilön aloitteesta. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat myös käytettävissä olevat resurssit.

No kyllä ne mun mielestä muodostuu siitä tutkinnon tavoitteesta ja sitten tietenkin laajemmin koulutuspoliittisista tavoitteista, että minkälaisia koulutuspoliittisia tavoitteita meille on annettu tutkinnon perusteissa tai sitten muissa ohjeissa ja määräyksissä, niin niin sieltä kauttahan ne lähtee muodostumaan. Ja sitten tietenkin kaikki yhteiskunnan signaalit mitä on olemassa.

Tietysti kaikkeen kokonaisuuteen vaikuttaa meidän Gradian linjaukset ja tavoitteet ja asiat mitä sitten on yhteisesti linjattu, koska niitähän me yritetään noudattaa.

Koska periaatteessahan kaikki aika voisi mennä siihen osaamisen kehittämisen ympärille, niin siihen on kuitenkin sitten enemmän vähemmän rajallinen resurssi käyttää. Joutuu tekemään niitä valintoja niiden tavoitteiden kanssa.

Osaamisen kehittämiskeinoina korostuivat erilaiset etäkoulutukset ja webinaarit. Työnantaja järjestää runsaasti erilaista koulutusta, joista osa on vapaaehtoista ja osa pakollista. Joillakin aloilla on myös muodollisia, lakisääteisiä koulutuksia, joiden avulla osaamista on päivitettävä määräajoin. Työn ohella tapahtuvaa oppimista pidettiin edullisena ja helposti järjestettävänä tapana. Käytännössä tämä tarkoittaa oppimista joko omaa työtä tekemällä tai oppimista oman substanssialan työpaikassa. Esille nousivat lisäksi erilaiset verkostot ja niiden kautta tapahtuva vertaisoppiminen. Henkilöstö kehittää osaamistaan myös omaehtoisten koulutusten kautta. Eri tavoin hankittua osaamista pyrittiin myös jakamaan työyhteisössä.

...olen antanut opettajille tehtäväksi, että itse etsii sellaisia sopivia koulutuksia mihin voisi osallistua ja ensisijaisesti tietysti Gradian omia koulutuksia ja sitten seuraavaksi etäkoulutuksia ja erilaisia webinaareja ynnä muita. Nyt ollaan vähemmän suosittu tällaisia matkustusta vaativia koulutuksia.

Oppimisprosessia tuettiin muun muassa motivoimalla ja pitämällä yllä myönteistä ilmapiiriä. Käytännössä tätä toteutettiin osoittamalla mielenkiintoa suoritettavia opintoja kohtaan ja keskustelemalla niistä yksilön kanssa. Motivaatiota pidettiin yllä lisäksi keskustelemalla lisääntyvän osaamisen mukanaan tuomista mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Tukea tarjottiin myös myöntämällä mahdollisuuksia yhdistää työtä ja opintoja. Esihenkilöiden omien kehittämiskohteiden esiin tuomisella pyrittiin kannustamaan esimerkin kautta myös alaisia tuomaan omia tarpeitaan rohkeammin esille.

...mä pyrin motivoimaan ja olemaan itse aidosti myös niistä innostunut ja sitten myös sen prosessin jälkeen niin palaamaan siihen, että mitä tästä nyt opittiin ja mitä siitä olisi meille otettavissa käyttöön ja ...onko siinä jotain jatkopolkua tai että tarvitaanko sitten jotain lisää vielä.

Tiimiä hyödynnettiin osaamisen kehittämisessä myös tarjoamalla tiimin jäsenille mahdollisuutta osallistua koulutuksiin samanaikaisesti, jolloin se saivat tukea toinen toisistaan. Näin varmistettiin myös uuden opitun siirtymistä helpommin käytännön toiminnaksi.

Haastatteluissa tuli esiin, että osaamista jaetaan tiimeissä vaihtelevasti. Haastatteluista ei kuitenkaan ole pääteltävissä, että tiimiä pidettäisiin varsinaisena oppimisympäristönä. Tosin haastateltavat totesivat, että osaaminen pitäisi ottaa omana aiheenaan säännöllisesti tiimien käsiteltäväksi.

4.4 Tiimi ja yksilöt osaamisen johtamisessa

Tiimi vaikutti osaamisen johtamiseen monin tavoin. Tiimin osaamisen johtamisen nähtiin alkavan jo tiimin kokoamisesta. Ihannetilanteessa tiimin kokoonpano suunniteltaisiin jäsenten osaamisen ja tiimin tehtävän perusteella. Valmiin tiimin kokoonpanoon koettiin olevan rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa. Keskinäisten suhteiden todettiin vaikuttavan esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelujen pitämiseen. Tiimin koolla on myös vaikutusta osaamisen johtamisen käytänteisiin.

...kun tiimiä rakennetaan, niin tavoitehan on, että siinä on tietynlaisia ihmisiä, jolloin sitten saadaan toimimaan se tiimi. Että kun on erityyppisiä, on sitä, joka pistää pyörät pyörimään ja se, joka käytännössä asioita toteuttaa ja se, joka epäilee koko ajan, että onko tässä mitään järkeä ja niin pois päin. Mutta sitten, kun saa valmiin tiimin, niin sä et voi sitä hirveästi muokata ihmistyyppejä siinä, tai muuta, niin haastavaa se on.

Siinä vaiheessa, kun niiden tiimien kokoonpanoja mietitään... että tarviiko siellä tehdä siirtoja, niin että ketkä henkilöt tiettyyn tiimiin kiinnittyy, niin nehen kiinnittyy sinne sen oman osaamisensa kautta, koska niillä tiimeillä on omat tehtävänsä.

Tiimien osaamisen johtamisen todettiin olevan kokonaisvaltaisempaa kuin yksilön osaamisen johtamisen. Tiimissä strategiset tavoitteet painottuvat enemmän ja osaamisen johtaminen keskittyy koulutusalan ja pedagogiikan kehittämiseen. Haastatteluissa todettiin myös, että kokonaisuutta on erilaista johtaa kuin yksilöä.

Haastateltavat kokivat, että tiimi helpottaa osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettelua. Tiimin kanssa on helpompaa löytää ydinasiat ja sopia, miten osaamista kehitetään ja millaisiin kehittämistoimenpiteisiin jäsenet osallistuvat. Tiimi synnyttää motivaatiota yksilöihin ja toisaalta asettaa rajoja kaikkein innokkaimpien jäsenten osallistumiselle. Näin tiimi toimii samalla tukena osaamisen kehittämisessä.

Haastatteluissa todettiin, että yksilön osaamisesta puhutaan pääosin henkilökohtaisesti kehityskeskusteluissa. Yksilön kehittymistä pidettiin yhtä tärkeänä kuin tiimin kehittymistä.

Näkemykset yksilön osaamisen kehittämistavoitteiden asettelun helppoudesta vaihtelivat. Tuloksissa tuli esiin, että yksittäisen henkilön kohdalla on helpompaa keskustella myös työnantajan tarpeista, mutta toisaalta tuotiin esiin, että yksilön kanssa syntyy helpommin eri näkemyksiä tavoitteista.

Se voi tietenkin yksittäisen henkilön kohdalla olla ne näkemykset siitä osaamisen kehittämisestä semmoisia enemmän subjektiivisia, että on tavallaan se oma mielenkiinto johonkin ja se ei välttämättä sitten aina ole niin yks yhteen sen niin sanotun yhteisen hyvän kanssa. Tiimi ehkä helpommin löytää ihan semmoiset ydinasiat.

Haastatteluissa tuli esiin, että tiimeillä huomattava määrä erilaista osaamista. Yksilöt tuovat tiimiin oman osaamisensa, josta muodostuu kokonaisuus. Toimivassa tiimissä on myös osaamisen suhteen erilaisia ihmisiä ja yksilöiden osaamisen kehittämisen kautta voidaan aikaansaada tiimille sopeva osaamisten yhdistelmä. Lisäksi tuotiin esille, että osaaminen kehittyy myös tiimeissä.

Koska jos ajatellaan tiimiä, niin tiimissä on niin valtava määrä erilaista osaamista ja sitten kun niitä siellä ihan arjessa työelämän yhteyksissä oikealla tavalla osataan yhdistää ja hyödyntää, niin siellähän se osaaminen kertyy ihan huomaamatta ja hyvin, koska niin kun taloudellisesti ja ajallisesti ei ole aina mahdollista, että lähdetäisiin johonkin formaaliin koulutukseen, jossa sitä osaamista kartutetaan.

Kuitenkin todettiin, että tiimien aktiivisuus osaamisen kehittämisen ja sen jakamisen suhteen vaihtelee. Joissakin tiimeissä osaamista katsotaan vielä yksilökeskeisesti, ei tiimin osaamisena. Osassa tiimeissä jäsenten osaamisesta ei juurikaan puhuta ja omassa osaamisessa todettiin olevan omistajuutta. Ihmisillä on ylipäätään erilainen kiinnostus osaamisen kehittämiseen. Haastatteluissa todettiin, että tiimejä pitäisi hyödyntää enemmän osaamisen arvioinnissa.

Ja vaikka viime vuonna meillä oli tiimikehityskeskustelut, nyt henkilökohtaiset, niin omaa osaamisen kehittymistä kyllä valitettavasti vielä katsotaan yksilön lähtökohdista.

...niin sitten mietitään, että mitä osaamista joku asia tarvitsee ja onko meillä se sitten sellaista. Selvittämistähän se on ja ihan yksilötasolla, ja ehkä niitä tiimejä pitäisi enempi just hyödyntääkin siinä.

Haastatteluissa tuli esiin myös tiimien laaja tehtäväkenttä. Tiimille annetaan tehtäviä useista eri suunnista ja osaamisen johtaminen tai kehittäminen on vain yksi tehtävä muiden joukossa. Vaarana on, että osaamiseen liittyvät keskustelut jäävät muun toiminnan varjoon.

4.5 Osaamisen johtamisen haasteet

Yhdeksi osaamisen johtamisen haasteeksi esihenkilöiden haastatteluissa nousi tiedonpuute henkilöstön osaamisesta ja koulutusalan osaamisvaatimuksista. Monet esihenkilöistä olivat vaihtaneet työtehtäviään vastikään, joten sekä johdettavat että työn vaatimukset olivat vielä vieraita. Lisäksi todettiin, että osaamisen johtamisen suunnitelmallisuudessa on puutteita nimenomaan tiimitasolla.

Kyllähän se itsellä on nyt aluksi ollut sitä, että ylipäätään tutustuu ihmisiin ja että tietää, mitä ne tekee ja minkälaista osaamista heillä on.

Tietysti koen haasteeksi siellä (...) -alalla sen, että mä en niin hyvin ole siellä sisällä nyt vielä siinä kokonaisuudessa, eli että en osaa, en täysin hahmota opettajien osaamista enkä myöskään sitä, minkälaista osaamista siellä sitten tarvittaisiin.

En voi sanoa että olisin ihan niin kun systemaattisesti miettinyt, että nyt tätä osaamista kehitetään tällä tavalla, vaan se tulee ihan siinä mukana tällä hetkellä.

Esihenkilöt kokivat haastetta myös henkilöstön tasapuolisen kohtelun varmistamisen suhteen. Henkilöstön motivaatio osaamisen kehittämiseen vaihtelee, mutta osaamisen kehittämisessäkin esihenkilöt halusivat pyrkiä tasapuolisuuteen. Tasapuolisuutta pyrittiin varmistamaan avoimen keskustelun lisäksi varaamalla kaikille tiimin jäsenille aikaa myös osaamisen kehittämiseen. Resurssien osalta tulivat esille taloudelliset ja ajalliset resurssit sekä henkilöstön kuormittuminen. Uuden oppiminen sitoo henkistä energiaa, joten sille pitää löytää sopiva ajankohta. Yhtenä haasteena mainittiin yllätykselliset tilanteet, jotka saattoivat vaikuttaa jo tehtyihin suunnitelmiin ja siten osaamisen kehittämisen tavoitteiden toteutumiseen. Myös tiimi, ja varsinkin sen ilmapiiri, vaikuttavat suurelta osin siihen, miten tiimin tai sen jäsenten osaamista voidaan käsitellä.

...minä pyrin antamaan mahdollisuuksia ja tietenkin ne, jotka ei ole itse aktiivisia, niin pyrin sitten innostamaan heitä aktiivisuuteen ja uusista asioista kiinnostumiseen ja uuden oppimiseen. Mutta sehän ei ole aina kovin helppoa.

Ihan mielettömän iso on se ilmapiirin merkitys. Eli jos siellä on semmoinen positiivinen, kehittävä, vastaanottava ilmapiiri, niin kyllähän se on myöskin sitten vastaanottavaisempi ajattelemaan asioita uudella tavalla ja miettimään sitä, että miten me tätä toimintaa kehitetään.

Henkilöstön tiimityötaidot vaikuttavat merkittävästi osaamisen johtamiseen. Keskeiset tiimityötaidot, kuten kyky dialogisuuteen, kannustavuus ja salliva ilmapiiri, helpottaisivat tiimin toimintaa ja sitä kautta osaamisen johtamista. (vrt. Helakorpi, 2006, 202–203.) Tiimien osaamisen johtamisessa olisikin syytä arvioida tiimin osaamista myös näiltä osin.

4.6 Esihenkilö osaamisen johtajana

Esihenkilöt näkivät oman roolinsa sekä konkreettisten asioiden tekijänä, että henkisenä tukena. Konkreettisia tehtäviä ovat esimerkiksi aloitteiden tekeminen, tavoitteiden asettaminen, osaamisen kehittämiskeinojen suunnittelu, resurssien myöntäminen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Konkreettisia tehtäviä ovat myös oppimisen ja osaamisen arviointi sekä osaamisen

hyödyntäminen. Henkisiin tehtäviin voidaan katsoa kuuluviksi kuunteleminen, kannustaminen, itseohjautuvuuteen tukeminen ja yhteistyön tekeminen.

Ehkä mun rooli on se, että vie (tiimiin) syötteitä, että olisiko aika myöskin keskustella osaamisesta ja mitä osaamista on. Koska niin kun tiedetään, tiimien palaveritkin usein on hyvin semmoisia arkisia ja mieltävät ja ratkovat niitä arjen tilanteita aika paljon. Että ehkä se on just se, että vie niitä syötteitä ja kuuntelee. Se on se tärkein.

Pyrin aktivoimaan ihmisiä havainnoimaan itse, että mitä he tarvitsevat ja mistä olisi heille eniten hyötyä.

Esihenkilön roolia pohdittiin myös laajemmin johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtajan rooli saatettiin katsoa erillisenä tehtäväalueena, osana muuta johtamista tai sen rooli oli hahmottumaton.

Se (=osaamisen johtaminen) on mun mielestä osa johtamiseen ydintä.

Ehkä varmaan suuri haaste henkilökohtaisesti on, että onko minulla tiimin osaamisen johtamista, että tuleeko se vaan, että mä en tee siis sitä tietoisesti.

Esihenkilön osaamisen johtamistavan koettiin olevan osa omaa johtamistapaa ja omaa persoonaa. Sen todettiin kehittyneen kokemuksen kautta ja myös johtamiskoulutusten vaikutuksesta. Siihen vaikuttivat myös henkilöstön antama palaute ja työnantajan linjaukset.

Osaamisen johtamistavan vahvuuksiksi nostettiin pyrkimys pitää yllä innostuneisuutta, motivaatiota ja positiivisuutta. Johtamistavalla pyritään myös tasapuolisuuteen ja parantamaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Tavoitteena on myös yhteinen johtamisen suunta sekä järjestelmällisyys. Tärkeää on lisäksi työhyvinvoinnin tukeminen.

Yhdeksi esihenkilöiden osaamisen johtamisen kehittämiskohteeksi todettiin suunnitelmallisuuden lisääminen. Strategia- ja tavoitekeskustelut sekä henkilökohtaiset tai tiimin kanssa käytävät kehityskeskustelut toteutettiin säännöllisesti. Myös tiimipalaverit toteutuivat säännöllisen aikataulun mukaisesti. Kehittämistä sen sijaan nähtiin etenkin osaamisen kehittämistavoitteiden toteutumisen seurannassa sekä yksilön että tiimin osalta. Haastateltavien mukaan myös osaamisen ajantasaisuuden seuranta vaatisi parantamista.

Vaikka tiimipalaverissa kyllä asioita seurataan, mutta että semmoinen, jos ajatellaan yksilön osaamisen kehittämistä vuoden mittaan, niin kyllä se seuranta on sitten enempi sattumanvaraista.

Kehittämiskohteeksi nostettiin myös osaamisen jakamisen lisääminen sekä tiimin sisällä että tiimien välillä. Ainakin esihenkilöillä pitäisi olla ymmärrys osaamisen kokonaisuudesta, jotta sopivan osaajan löytäminen ja yhteistyön tekeminen olisi helpompaa. Myös osaamisen kehittämisvaihtoehtojen ja -keinojen esilletuonnissa todettiin olevan kehitettävää. Tietoisuus eri vaihtoehtoista saattaisi helpottaa yksilöitä itselleen sopivan kehittämistavan löytämisessä.

Kehittämiskohteeksi todettiin myös esihenkilöiden oman osaamisen kehittäminen johtamisen tueksi. Haastatteluissa tulivat esiin lisäksi esihenkilön omat tuen tarpeet, jotka liittyivät tiimien toimintaan ja haastavien tilanteiden käsittelyyn.

... haluaisi kehittyä vaikka muutosjohtajuudessa tai ikäjohtamisessa tai koska niihin-kin liittyy sitten varmaan se osaamisen kehittäminen.

... tarvitsisi täsmäkoulutusta tiettyihin asioihin ja miksei - nyt tuli tässä sitten mieleen-että varmaan tää osaamisen johtaminenkin voisi olla sellaista mitä tarkastelisi vähän paremmin. (...) onko mulla jotenkin kauhean suppea näkökulma siitä sitten kummin-kin, että mullahan on joku oma ajatus siitä mitä se on, että voiko se olla jotain muu-takin.

Mutta siis, hyvin suurena asiana siinä (= osaamisen johtamisessa) on mun mielestä myös oma osaamisen kehittäminen ja oman osaamisen johtaminen.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimien osaamista johdetaan sekä tuottaa tietoa tiimien osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Tutkimuskysymyksenä oli ”Miten tiimin osaamista johdetaan” ja siihen liittyvät alatutkimuskysymykset

- A. ”Miten käytännön tasolla toimitaan?”
- B. ”Miten tiimiorganisaation vaikutus koetaan?”
- C. ”Millaiseksi esihenkilöt kokevat oman roolinsa?”

Tässä luvussa esitellään tulosten perusteella tehdyt keskeiset havainnot ja johtopäätökset. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi tuodaan esiin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Tuloksista selvisi, että osaamisen johtaminen pohjautuu edelleen melko pitkälti yksilön osaamisen johtamiseen. Tiimeillä oleva monipuolinen osaaminen nousi tuloksissa esiin, mutta tiimien osaamisen johtaminen liittyi pääosin ryhmäkehityskeskusteluihin tai ennalta suunnittelemissa tiimin kanssa käytäviin keskusteluihin. Tiimeissä on paljon potentiaalia, jota ei tällä hetkellä hyödynnetä systemaattisesti. Tiimeissä olevan osaamisen ja näkemysten täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin sitä, että tiimien osaamisen johtaminen otetaan tietoisesti kehittämisen kohteeksi.

Osaamisen johtamisen toimenpiteiden seuranta ja arviointi nousi selkeäksi kehittämiskohteeksi sekä yksilön että tiimin osalta. Kerran vuodessa tapahtuvat kehityskeskustelut eivät ole riittäviä, koska osaamisen kehittämistä ja kehittymistä tapahtuu koko ajan. Mikäli työn yhteydessä tapahtuvaa oppimista halutaan hyödyntää, arjen oppimistilanteita ja reflektointia täytyy tehdä jatkuvasti. Erilaisten osaamisen kehittämiskeinojen esille tuominen voisi helpottaa yksilöitä löytämään itselleen sopivat tavat osaamisen kehittämiseksi. (vrt. Eklund 2021, 112–114.)

Tiimin toimivuus heijastui myös osaamisen johtamiseen. Mitä paremmin tiimi toimii, sitä helpompaa on johtaa myös tiimin osaamista kokonaisuutena. Ilmapiiirillä on merkittävä vaikutus sekä osaamisen johtamisen käytänteisiin että tiimityön onnistumiseen. Tiimityötaitojen kehittämiseen ja tiimioppimisen edellytyksiin (vrt. Senge 2006, 8–11; Eklund 2021, 52) pitäisi kiinnittää huomiota. Tiimiä on vaikea hyödyntää oppimisympäristönä, elleivät peruslähtökohdat yhteiselle tekemiselle ole kunnossa.

Esihenkilöiden omaa roolia kuvattiin osaamisen johtamisessa vaihtelevasti. Tuloksista nousi esiin, että osaamisen johtamista tehdään yhtenä osana omaa esihenkilötyötä ja sitä on vaikea erottaa muusta johtamisesta. Tätä samaa näkemystä tukee Viitalan tutkimus (Viitala 2002, 184). Yhtenä osaamisen johtamisen tehtävänä nähtiin myös työhyvinvoinnin tukeminen. Kiannon, Vanhalan ja

Heilmannin (2016, 621) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisella ja työhyvinvoinnin kokemisella on vahva yhteys. Tutkimuksessa tuli ilmi myös, että käsitykset osaamisen johtamisesta vaihtelevat. Tärkeää olisi käydä keskustelua siitä, mitä käsitteet tarkoittavat. (vrt. Viitala 2005, 33.) Yhteisen ymmärryksen luomiseksi täytyy olla samansuuntainen käsitys siitä, mistä keskustellaan ja mitä ollaan kehittämässä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimus tehtiin rajatulle kohdejoukolle ja se oli sidottu tiettyyn kontekstiin. (vrt. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157.) Myös Eskola ja Suoranta (2000, 61) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistykseen, vaan kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta. Puusa (2011, 73) puolestaan muistuttaa, että myös haastatteluaineisto on sidoksissa tilanteeseen eikä sitä pidä yleistää liikaa. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää erilaisissa organisaatioissa sekä osaamisen johtamisen toimintamallien että tiimitoiminnan kehittämässä.

Tutkimus aloitettiin perehtymällä teoreettiseen viitekehukseen. Lähteinä käytettiin sekä suomenkielistä tutkimuskirjallisuutta että kansainvälisiä, vertaisarvioituja artikkeleita. Lähteissä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, mutta toisaalta myös pääsemään alkuperäisten lähteiden äärelle. Tekstiviitteet ja lähdeluettelo pyrittiin tekemään huolellisesti ja eettisten periaatteiden mukaisesti.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Useamman menetelmän käyttö olisi saattanut lisätä tutkimuksen luotettavuutta, mutta käytettävissä olleiden resurssien vuoksi muut menetelmät rajattiin pois. Tuloksiin olisi saattanut vaikuttaa myös, jos haastattelukysymykset olisi annettu haastateltaville etukäteen. Puusa ja Juuti (2011, 76–77) tosin toteavat, että kysymysten tai teemojen antaminen voi vaikuttaa ei-toivotulla tavalla haastatteluihin kahlitsemalla tai suuntaamalla ajatuksia jo ennakolta. Haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, mutta todennäköisesti määrän kasvattaminen ei olisi tuonut tuloksiin kovinkaan paljon uutta. Haastattelijan kokemattomuus teemahaastattelujen tekemisestä näkyi tulosten analysointivaiheessa. Aineistosta nousi esiin asioita, joista olisi voinut kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastatteluissa kuuntelemisen merkitys on olennainen.

Tutkijan ja tiedonantajien välisen suhteen vaikutusta ei voida sulkea pois, koska tutkija oli tiedonantajien kollega ja osapuolet tunsivat toisensa. Tutkija pyrki suhtautumaan tilanteeseen neutraalisti ja vähentämään omaa vaikutustaan välttämällä johdattelevia kysymyksiä. Puusa ja Juuti (2011, 78) toteavat, että tutkijan pitäisi pystyä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja saada haastateltava motivoitumaan täysipainoisesti haastattelutilanteeseen. Tutkijan käsitys on, että tässä asiassa onnistuttiin hyvin.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä pyrittiin varmistamaan pyytämällä tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti. Muilta osin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä on käsitelty kappaleessa 3.6.

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa onnistuttiin muodostamaan kuvaa tiimien osaamisen johtamisen käytänteistä sekä tiimien vaikutuksesta osaamisen johtamiseen. Lisäksi saatiin tietoa esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää sitä, miten tiimin jäsenet kokevat tiimien osaamisen johtamisen. Ulkopuolelle jäivät myös kysymykset siitä, millaista osaamista tiimin ajatellaan tarvitsevan ja miten tiimien kehityskeskusteluita toteutetaan. Nopea oppiminen, oppimaan oppimisen taidot ja jatkuva oppiminen painottuvat tulevaisuudessa, joten kyseisiä aiheita olisi mielenkiintoista tutkia erityisesti tiimioppimisen näkökulmasta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös uusien opiskelu- ja oppimistapojen vaikutukset osaamisen johtamiseen.

Lähteet

- Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2018. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. 2.p. Jyväskylä: Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. p. Tampere: Vastapaino.
- Belbin, M. N.d. The Nine Belbin Team Roles. Viitattu 23.2.24. [Belbin Team Roles | Belbin](#).
- Berraies, S. & Chouiref, A. 2023. Exploring the effect of team climate on knowledge management in teams through team work engagement: Evidence from knowledge-intensive firms. Journal of knowledge management, 27(3), pp. 842–869. doi:10.1108/JKM-09-2021-0720. Viitattu 21.3.2024. [Exploring the effect of team climate on knowledge management in teams through team work engagement: evidence from knowledge-intensive firms | Emerald Insight \(jamk.fi\)](#).
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2019. Organizational Behaviour. 10.p. England: Pearson
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 2.p. Helsinki: Brik.
- Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Euroopan Unionin Neuvoston suositus (2018/C 189/01). Viitattu 8.10.2023. [C 2018189FI.01000101.xml \(europa.eu\)](#).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan osaamisen teemavuosi 2023. Euroopan komission teemavuoden verkkosivusto. Viitattu 26.3.2023. [Euroopan osaamisen teemavuosi 2023 \(europa.eu\)](#).
- Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.). 2020. Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvoston ja Nuorisotutkimusseuran julkaisu. Viitattu 28.1.2023. [Nuorisobarometri 2019 \(tieto-anuorista.fi\)](#).
- Hakala, J. T. 2002. Luova prosessi tieteessä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. & Mikkonen, M. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampere University Press.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 4/2006. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helne, T. & Hirvilampi, T. 2021. Puristuksissa? Nuoret ja kestävä hyvinvoinnin ehdot. Helsinki: Kela. Viitattu 28.1.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021060132534>.
- Hesse-Biber, S. N. & Leavy, P. 2011. The practice of qualitative research. 2. p. Los Angeles: Sage.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Viitattu 23.1.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>.

- Meeuwissen, S. N. E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I. H. A. P. & oude Egbrink, M. G. A. 2020. When I say ... team learning. *Medical education*, 54(9), pp. 784-785. doi:10.1111/medu.14174. Viitattu 6.4.2024. [When I say ... team learning.: EBSCOhost \(jamk.fi\)](#)
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Moisanen, K. 2018. *Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 13.2.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2775-0>.
- Ollila, S. 2006. *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena ulottuvuutena*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 12.3.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.9.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2039-9>.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. *Johtajuus – Tee Leanista menestys!* Ruotsi: Part Media.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Puusa, A. 2011. *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Rissanen, R. 2009. *Fenomenografia*. Luku 5.1. *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.4.2024. [KvaliMOTV - 5.1 Fenomenografia \(tuni.fi\)](#)
- Ruohotie, P. 1997. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. 2.p. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 1.–2. p. Helsinki: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.4.2024. [kvalimotv.pdf \(tuni.fi\)](#)
- Salminen, J. 2013a. *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja*. Helsinki: J-Impact.
- Salminen, J. 2013b. *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 7.p. Tampere: Palmenia-kustannus.
- Saunders, M. & Lewis, P. 2018. *Doing research in business and management: An essential guide to planning your project*. 2. p. Harlow, England: Pearson.
- Senge, P. M. 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. 2.p. New York: Doubleday Currency.
- Spiik, K-M. 2001. *Tiimityöstä voimaa*. 1.-2. p. Helsinki: WSOY.

Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Suomen suunta – tuottavuuden ja työpanoksen kasvu turvaavat tulevaisuuden hyvinvoinnin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:17. Viitattu 2.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-866-0>.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 6.4.2024. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi)

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 13.2.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforvies-tintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Publishing.

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.3.2024. [Strategiakirja \(2023\) \(jamk.fi\)](https://www.jamk.fi)

Wennström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

West, M. A. 2014. Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research. 3. p. UK: John Wiley & Sons.

Ye, S. & Zhao, T. 2023. Team knowledge management: How leaders' expertise recognition influences expertise utilization. Management decision, 61(1), p. 77–96. Viitattu 21.3.2024. doi:10.1108/MD-09-2021-1166. <https://www.emerald.com/insight/0025-1747.htm>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun teemat

1. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on?

2. Mikä on sinun tapasi johtaa tiimien osaamista?

- Miten osaamisen kehittämisen tavoitteet muodostuvat?
- Miten osaamisen kehittämisen tarpeet ja valitut kehittämismenetelmät (kuka osallistuu ja mihin, tai muut osaamisen kehittämisen tavat) käsitellään tiimin kanssa?
- Miten käsittelet saamaasi tietoa/kokoat asioita/vedät johtopäätöksiä/panet toimeen asioita (seuranta ja arviointi)?
- Mitä välineitä tai työkaluja käytät?
- Kuinka paljon osaamisesta ja sen kehittämisestä tiimissä puhutaan?
- Mitä eroja näet tiimin ja yksittäisen henkilön osaamisen johtamisessa?
- Miten johdat tiimeissä yksittäisen jäsenen osaamista?
- Mikä on ilmapiirin merkitys osaamisen johtamisessa ja miten sinä pyrit vaikuttamaan siihen?
- Miten tuet oppimisprosessia?
- Kuvaille, miten osaamisen johtamisesi asettuu akselilla systemaattisuus vs. sattumanvaraisuus
 - o Mitkä asiat toteutuvat systemaattisesti ja mitkä sattumanvaraisesti?
 - o Kuinka tietoista osaamisen johtaminen on?

3. Perusteluja osaamisen johtamisen tavalle

- Miksi tai miten olet päätenyt valitsemaasi osaamisen johtamisen tapaan?
 - o mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet?
- Mitkä ovat edut käyttämässäsi johtamisen tavassa?

4. Osaamisen johtamisen kehittäminen

- Mitkä ovat suurimmat haasteet tiimien osaamisen johtamisessa?
- Miten kehittäisit nykyistä osaamisen johtamismalliasi?

5. Miten koet oman roolisi tiimien osaamisen johtamisessa?

6. Jotain muuta mieleen tulevaa osaamisen johtamiseen liittyen?