



# Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

Maria Väätäinen

2022 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

Maria Väätäinen

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen

sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö YAMK

Joulukuu, 2022

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla  
Terveydenhoitaja (YAMK)

Maria Väätäinen

**Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen esihenkilön työssä**

Vuosi

2022

Sivumäärä

72

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämälähtöisesti voimavaralähtöistä osaamisen johtamista yritysterveyden lähiesihenkilöille. Tavoitteena on selvittää, miten osaamisen johtaminen toteutuu organisaatiossa ja lähiesihenkilön työssä. Tavoitteena on myös tuottaa esihenkilöille voimavaralähtöisiä menetelmiä osaamisen johtamiseen, sekä luoda toimintamalli voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta. Yritysterveyden moniammatillinen osajatiimi tarkoittaa työterveyslääkärää, työterveyshoitajaa, työterveyspsykologia ja työfysioterapeuttia. Yritysterveyden lähiesihenkilöt vastaavat osaamisen johtamisesta käytännössä.

Opinnäytetyön tietoperustassa on avattu keskeisinä käsitteinä osaaminen, osaamisen johtaminen ja voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen. Tässä opinnäytetyössä osaamista on tarkasteltu työn näkökulmasta. Osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan siihen, millaisella osaamis- ja henkilöstörakenteella organisaation strategia on mahdollista toteuttaa. Voimavaralähtöistä osaamisen johtamista on tarkasteltu johtamisen tapojen kautta, joissa on voimavara- ja vahvuuslähtöistä ajattelua.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellisen kehittämistyö, jota toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Empiirinen aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastattelusta, sekä yhteiskehittämisen työpajasta. Osaamisen johtamisen nykytilannetta organisaatiossa ja esihenkilöiden työssä selvitettiin teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Yhteiskehittämisen työpajassa esihenkilöt tuottivat osallistavien menetelmien avulla materiaalia voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen, ja toimintamallin kehittämiseen.

Tuloksien perusteella osaamisen johtaminen perustuu strategiaan ja arvoihin. Osaamisen johtamista ohjaa prosessit, strukturoidut säännölliset keskustelut ja ammattiryhmäkohtaiset tapaamiset. Osaamisen johtaminen on yksi osa-alue onnistumisen johtamista. Osaamisen johtamiseen esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä tukea ja koulutusta. Yhteiskehittämisellä on mahdollista tuottaa kehityskelpoisia ideoita esihenkilöiden työhön voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen. Opinnäytetyössä rakentuu voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen toimintamalli positiivisesta johtamisesta ja organisaation PRIDE-teoriasta, sekä teemahaastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan empiirisestä aineistosta.

Opinnäytetyössä saatiin tietoa nykytilanteesta osaamisen johtamisessa organisaatiossa ja erityisesti esihenkilön työssä. Haastatteluiden tuloksista esille nousseita kehittämisen kohteita voi hyödyntää ainakin paikallisesti esihenkilöiden työssä. Yhteiskehittämisen työpaja koettiin positiivisena työn kehittämisen menetelmänä. Voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen toimintamalli ei ole vielä käytössä, mutta tarkoitus on pilotoida mallia käytännössä.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen, positiivinen johtaminen.

The purpose of the present thesis is to develop workplace-relevant, resource-oriented competence management for immediate superiors in occupational health care. The aim is to discover how competence management is being realized in an organization as well as in the work of an immediate superior. A further aim is to provide resource-oriented methods for competence management for the use of superiors and to generate an operational model for resource-oriented competence management. An occupational health multi-professional expert team in this context denotes an occupational health doctor, nurse, psychologist and physiotherapist. Immediate superiors in occupational health care bear the responsibility for practical competence management.

The core concepts of competence, competence management and resource-oriented competence management are defined in the theory section of this thesis. In the present study, competence is examined from the standpoint of work carried out. Competence management strives to address the question of what kind of competence setup and personnel structure can accomplish the implementation of an organizational strategy. Resource-oriented competence management is surveyed through management styles involving resource-oriented and strength-based reflection.

The present study is an investigative development project employing a qualitative study approach. The empirical data were collected in individual and group interviews and in a co-creation workshop. The current situation of competence management in the organization and in the work of the superiors was studied in a theme interview. The data were analyzed by means of content analysis. In the co-creation workshop employing participatory methods, the supervisors produced material for resource-oriented competence management and also for working out an operational model for implementation.

The results indicate that competence management is grounded in organizational strategy and values. Competence management is steered by processes, structured regular discussions, and meetings specific to professional groups. Competence management is one part of managing success. In their experience, superiors are in need of support and training relevant to competence management. Co-creation can generate practicable ideas for resource-oriented competence management in supervisor work. In the present study, an operational model for resource-oriented competence management is created by employing positive leadership, the PRIDE organizational theory, and the empirical data obtained from the theme interviews and the co-creation workshop.

The present thesis provides information on the current situation regarding competence management in an organization and specifically in a supervisor's work. The targets of development that transpired from the interview results can be applied in supervisor work at least in local organizations. The co-creation workshop was perceived as a positive instrument for improving the work. The operational model for resource-oriented competence management is currently not in place yet, but the intention is to pilot the model in practice.

Key words: competence, competence management, resource-oriented competence management, positive leadership.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen .....	7
2.1	Osaaminen - näkökulmana työ .....	7
2.2	Osaamisen johtaminen .....	10
2.3	Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen .....	12
3	Kehittämisasetelma .....	17
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	17
3.2	Opinnäytetyön kehittämisympäristö.....	18
3.3.	Opinnäytetyön eteneminen .....	18
3.4.	Menetelmälliset valinnat .....	19
3.4.1.	Aineiston keruu.....	20
3.4.2.	Aineiston analyysi .....	23
4	Teemahaastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan tulokset .....	27
4.1	Osaamisen johtaminen organisaatiossa .....	27
4.2	Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä.....	35
4.3	Yhteiskehittämisen työpajan tulokset.....	42
4.4	Haastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan tulosten yhteenveto .....	46
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	58
6	Eettisyys ja luotettavuus .....	64
	Lähteet.....	69
	Sähköiset.....	72
	Kuviot .....	72

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämishanke, missä on tavoitteena kehittää voimavara-  
lähtöistä osaamisen johtamista yritysterveyden lähiesihenkilöille. Tarkoituksena on selvittää  
haastatteluiden avulla osaamisen johtamisen nykytilannetta organisaatiossa, ja yhteiskehittä-  
misen keinoin ideoida toimintamallia voimavara-  
lähtöiseen osaamisen johtamiseen. Opinnäyte-  
työ toteutetaan yhteistyössä suomalaisen työterveyshuollon palveluita tarjoavan organisaat-  
tion kanssa, josta osallistujina on moniammatillisen osaajatiimin esihenkilöitä.

Organisaatiossa osaajayhteistyön eli moniammatillisen tiimityön kehittäminen on vuoden  
2021-2022 merkittäviä strategisia tavoitteita. Moniammatillinen osaajatiimi tarkoittaa työter-  
veyshoitajia, työterveyslääkäreitä, työterveyspsykologeja ja työfysioterapeutteja. Osaajayh-  
teistyön kehittäminen haastaa myös esihenkilöt osaamisen johtamisen näkökulmasta uudella  
tavalla, sillä tiimityöhön tuodaan yhteisesti hyödynnettäväksi tietoa ja osaamista moniamma-  
tillisesti. Esihenkilöt johtavat osaajayhteistyötä; miten toteutetaan osaamisen johtamista mo-  
niammatillisessa osaajatiimissä sekä yksilön että tiimin näkökulmasta. Osaamisen johtamisen  
kehittäminen on siten aiheena ajankohtainen ja merkityksellinen myös organisaatiossa.

Organisaatiossa osaajatutkimukset vuosittain osoittavat, että työssä jaksamiseen, työhyvin-  
vointiin ja osaajien pysymiseen yrityksessä on tarvetta suunnata kehittämistoimia. Mielekäs  
työ, kehittymismahdollisuudet, kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja käyttää  
omaa osaamista vaikuttavat työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä. Organisaatiossa  
lähiesihenkilöiden tehtävänä on auttaa työntekijää onnistumaan työssään, mikä on käsitteenä  
laaja. Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa,  
millä edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa (Viitala 2019, 208).

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä tarkoittaa työntekijän ja työyhteisön osaamisen  
tunnistamisen ja kehittämisen merkityksen kasvamista sekä työntekijän itsensä että organi-  
saation näkökulmasta. Osaamisen vaatimukset ovat moninaistuneet ja muuttuvat nopeassa  
tahdissa. Sydänmaanlakan (2014, 8) mukaan osaamisen johtaminen on noussut organisaat-  
tioissa keskeiseksi teemaksi yhtenä menestystekijöistä. Yrityksen menestystekijänä pidetään  
hyvää johtamista, jota monet organisaatiot pyrkivät systemaattisesti parantamaan.

## 2 Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen

### 2.1 Osaaminen - näkökulmana työ

Tässä opinnäytetyössä osaamisella tarkoitetaan osaamista, mitä tarvitaan työn tekemiseen ja kehittämiseen yksilön ja työyhteisön tasoilla. Organisaatiossa kärkihankkeena vuoden aikana on ollut moniammatillisen osaaajatyön kehittäminen, jossa osaamista johdetaan lähiesihenkilöiden toimesta sekä yksilö että osaaajatiimi tasolla.

Osaamisen määritelmiä on useita, riippuen missä kontekstissa osaamisesta puhutaan. Onko kyseessä yksilön, organisaation, tiimin osaaminen, ja mitä osa-alueita osaamisella tarkoitetaan. Sydänmaanlakan (2007, 135-136) mukaan on eri asia, puhutaanko yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta vai koko organisaation osaamisesta. Osaamisen johtamisessa osaaminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen; organisaatiotasoon, nykyiseen tilanteeseen tai tulevaisuuteen suuntautuneeseen, sekä osaamisen sisältöön. Osaaminen voidaan jakaa myös sen mukaan, mille organisaation tasolle se määritellään. Voidaan puhua ydinosaamisesta, prosessiosaamisesta, funktionaalista osaamisesta ja yleisosaamisesta.

Otala (2008, 47) tuo osaamisen käsitteeseen työn näkökulman; osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään, sekä ratkaista ongelmia. Työn suorittaminen nykyisellään on yhä enemmän yhteistyötä erilaisissa tiimeissä, jolloin puhutaan organisaation osaamisesta eli osaamispääomasta. Osaamispääomaa ovat henkilö-, rakenne- ja suhddepääoma. Tärkein alue on rakennepääoman johtaminen, koska se muodostaa yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, sekä toimintatavat. Ne mahdollistavat myös henkilöiden osaamisen kehittämisen yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Suhddepääoma täydentää omaa osaamista osaamiskumppaneiden kautta, jolloin yhdessä voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin. Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä, heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ojala lisää yksilön osaamisen muodostuvan myös verkostoista ja kyvystä toimia osajien kanssa yhteistyössä, ja halusta oppia jatkuvasti uutta.

Sydänmaanlakan mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista ja konteksteista. Asenteella, itsensä motivoinnilla ja positiivisella asenteella on tärkeä merkitys oppimisen ja jaksamisen kannalta. Osaaminen on oppimisprosessin tulos, mikä tapahtuu vaiheittain tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen kautta. Todellinen osaaminen muodostuu, kun osataan soveltaa jotakin asiaa käytännössä. (Sydänmaanlakka 2017, 86-87.) Tuomi ja Sumkin (2012, 26) näkevät osaamisen aktiivisena toimintana. Tieto koostuu perustelluista teorioiden ja tutkimuksien käsityksistä, taito kehittyy toiminnan kautta, ja kokemus näkyy tiedon ja taidon yhdistymisenä, johon kertyy myös hiljainen tieto.

Tuomi ja Sumkin (2012, 51-54) nostavat tehtäväkohtaisen (substanssiosaamisen) rinnalle myös strategiaosaamisen (metaosaamisen), jolla työntekijä voi hallita osaamisensa ja työn dynamiikkaa. Työntekijä tarvitsee strategian merkityksen ymmärrystä omaan työhön, jotta hän pystyy tekemään päivittäisiä valintoja esimerkiksi työn laadusta, priorisoinnista ja asiakaspalvelusta. Metaosaamisen kautta rakentuu kyky tunnistaa ja tehdä valintoja kehitettävistä asioista. Metaosaamisen kautta saavutetaan kyky vahvistaa omaa osaamista arjen työssä, niin että strategian mukainen ydinosaaminen eli yhteinen osaaminen vahvistuu. Ylimmälle johdolle kuuluu päästrategian uudistaminen ja ydinosaamisten vahvistaminen. Keski johdon ja esihenkilöiden tulee olla osallisena strategiaprosesseissa, sekä heillä tulee olla osaamista oman vastualueensa jalkauttamisessa ja arkityön dynamiikan hallintaan. Työntekijöiden kuuluu tehtävänsä mukaan osallistua omassa yksikössä strategian tekemiseen, oman arkityön hallintaan, oman osaamisen kehittämiseen ja osallistuminen yhteisen osaamisen vahvistamiseen. Yksilön osaaminen kehittyy osaksi tiimin osaamista ja edelleen organisaation osaamiseksi. Myös Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen muodostuu ihmisten välisissä yhteisissä toiminnoissa, joissa tietoa ja osaamista jaetaan, yhdistetään ja kehitetään yhdessä muodostaen yhteisen näkemyksen jostakin asiasta tai toiminnasta.

Organisaation osaamisen yhteydessä puhutaan avainosaamisesta, strategisesta osaamisesta tai kriittisestä osaamisesta ja ydinosaamisesta. Kriittisellä osaamisella tarkoitetaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa osaamista. Avainosaamista tarvitaan, jota organisaation toiminta edellyttää. Ydinosaamisella on merkitystä erityisesti yrityksen kilpailuedun näkökulmasta. Ydinosaaminen liittyy esimerkiksi tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden tai asiakkaiden erityiseen tuntemukseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen osaamiseen. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista, mikä ei synny itsestään, sen kehittäminen vie aikaa ja vaatii tietoista kehittämistä ja johtamista. Geneeriset osaamiset ovat yleisiä yritystoimintaan liittyviä osaamisia, niitä voivat olla esimerkiksi taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon osaaminen. (Ojala 2008, 53-55.)

Koska strategian perustana on organisaation nykyinen yhteinen osaaminen, osaamisen vahvistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus vision avulla. Millaista osaamista organisaatio tarvitsee, jotta visio toteutuu. Tunnistamista seuraa tunnustaminen eli havaitun dokumentointi. Jotta yhteisen osaamisen kehittämistyötä voidaan aloittaa, tarvitaan havaintoja nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on kehittämisen painopisteiden osalta tarpeen, jotta on mahdollista tarkastella, onko organisaatiossa riittävästi yhteistä osaamista vision toteuttamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 58-59.) Sydänmaanlakka (2017, 89-91) korostaa strategiassa määritetyn olennaisen osaamisen merkitystä, mikä antaa suunnan yksiköiden ja yksilöiden osaamisten kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Näillä organisaatio määrittelee, minkälaista osaamista ja käyttäytymistä yritys arvostaa ja haluaa. Organisaatiokulttuuri on uudistunut hierarkkisuudesta vuorovaikutteiseksi, mikä on lisännyt yksilön vastuuta ja itseohjautuvuutta.



Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Yksittäiselle työntekijälle osaamisen merkitys todentuu ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen yhdistämisenä tavalla, josta hänelle on hyötyä. Taito käyttää osaamista monipuolisesti ja luovasti, työn priorisoimisen ja organisoimisen taidot, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen, sekä oman osaamisen arviointi ja oppimisen taidot ovat työntekijälle hyödyllistä osaamista. Jotta osaamista osaa soveltaa työhön, työntekijä tarvitsee esihenkilön tukea ja ohjausta. Piilo-osaaminen on myös tärkeää saada näkyväksi työntekijän ja organisaation käyttöön. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 50-51.)

Sengen (2006) oppiva organisaatio perustuu systeemiajatteluun, mikä koostuu pienistä toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista. Systeemiajattelun lisäksi mallin muita osa-alueita ovat itsehallinta (personal mastery), toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mallit (mental models), toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja käsitys (shared vision) sekä tiimioppiminen (team learning). Oppiva organisaatio tarvitsee uudenlaista johtajuutta; johtaja on suunnittelija ja organisaation yhteisen vision ohjaaja, jonka vastuulla on tiimin oppiminen. Johtaja suuntaa ja ohjaa huomion kohti niitä systeemiä voimia, jotka mahdollistavat kehittymisen. Tiimissä tarvitaan kykyä etsiä vastauksia, ei niinkään antaa vastauksia. Johdon tulee mahdollistaa työntekijöiden oppiminen työpaikalla ja tuoda esille itsensä tuntemisen ja kehittämisen merkitys arvostettavina asioina työyhteisössä. (Sarala & Sarala 2010, 60-61.) Sengen (2006) mukaan ihmisillä, joilla itsehallinta on korkealla, kasvavat ja kehittyvät tavoitteissaan, ja heillä on jatkuvasti kykyä luoda tuloksia. Heille visio on kutsumus, ei ainoastaan hyvä idea, todellisuus näyttäytyy heille liittolaisena. Heidän jatkuvan oppimisen pyrkimyksestään syntyy oppivan organisaation henki. Senge korostaa henkilökohtaisen vision merkitystä, hänen mukaansa jokaisen oma visio on ainoa, mikä motivoi ja sitouttaa. Henkilökohtainen visio sisältää ulottuvuuksia, jotka koskettavat perhettä, organisaatioita, yhteisöä ja jopa maailmaa. Tästä syystä aito välittäminen yhteisestä visiosta perustuu henkilökohtaiseen visioon. Oppivalle tiimille dialogi on edellytys löytää erilaisia näkökulmia ja luoda uutta. Oppivat organisaatiot oppivat vain oppivien yksilöiden kautta, mutta yksilöllinen oppiminen ei takaa organisaation oppimista. (Senge 2006, 129,131-132,197, 230.)

Kauhasen (2012, 158) mukaan keskeisiä oppivan organisaation tekijöitä ovat tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu, tiedonkulku eri tasoilla, jatkuva henkilöstön ja työpajojen kehittäminen, kehittymisen ja oppimisen palkitseminen, osallistava johtaminen sekä organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan. Organisaation oppiminen koostuu kaikkien yksilöiden oppimisen tuloksena.

Sydänmaanlakka (2007, 55-56) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: *Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.* Sydänmaanlakka täydentää oppivan organisaation määrittelyä termillä älykäs organisaatio, jolla on

kyvykkyyttä erityisesti uusiutumisen suhteen. Älykäs organisaatio näkee muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa ja oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot, sekä vie uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat.

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, jolla organisaation henkilöstöä ja kehittymistä johdetaan strategiasta määriteltyjen tavoitteiden pohjalta. Sillä tarkoitetaan sitä toimintaa, jolla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian toteuttamiseksi. Osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan siihen, millä osaamis- ja henkilöstörakenteella organisaation strategia on mahdollista toteuttaa. Yrityksen tulevaisuuden näkökulmasta osaamisen johtaminen oikeaan suuntaan on mahdollista vain, jos yrityksessä on arvioitu nykytilanne ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulisi kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta osaamis pohja tuo menestystä kilpailijoihin nähden. Työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen ovat tärkein osa osaamisen johtamista. (Viitala 2005, 14-16.)

Sydänmaanlakan (2007, 153-154) mukaan osaamisen johtaminen lähtee strategiasta, visiosta ja organisaation tavoitteista, joiden pohjalta määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Oleellista on arvioida nykyosaamisen taso verrattuna tavoitteeseen. Näiden pohjalta organisaation tulee laatia käytäntöön vietävät kehityssuunnitelmat yksilöiden henkilökohtaisiksi suunnitelmiksi. Ongelmallisena Sydänmaanlakka näkee strategioiden ja visioiden jalkauttamisen käytäntöön. Myös Kirjavainen (2001, 23) nostaa esille organisaatioissa suurimpina haasteina strategisen osaamisen eri tasojen välisen vuorovaikutuksen. Osaamisen johtamisen nähdään yhdistävän strategisen ja suorituksen johtamisen. Osaamisen johtamisen avulla organisaation osaamisstrategia saadaan keskustelemaan eri yksiköiden, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle. Suorituksen johtaminen yksilötasolla edellyttää työntekijän valmiutta ymmärtää oman tehtävän tarkoitus, mitkä ovat tärkeimmät tehtävät ja avaintavoitteet, sekä mitä osaamista tarvitsee suoriutuakseen työstään hyvin. Ahokallio-Leppälä (2016, 52) kirjoittaa väitöskirjassaan osaamisen johtamisen käsitteenä olevan edelleen moniulotteinen ja osin jäsentymätön, vaikka organisaatioissa se on jo käytössä ja tunnistettu. Osaamisen johtamisen kytkeytyminen strategiaan puuttuu, mikä tarkoittaa sitä, että osaamisen kehittäminen ei tue strategian toteutumista.

Viitalan (2005, 19) mukaan osaamisen johtaminen on vielä kohtalaisen uusi asia. Osaamisen johtamisen perinteisestä, mekaanisesta johtamismallista ollaan siirtymässä koko organisaatioita koskevaan osaamisen johtamisen malliin. Perinteisessä mallissa ylin johto määrittelee vision ja strategian, sekä tarvittavan osaamisen. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on seurata ja mitata toimenpiteiden tulosten toteutumista. Kehityskeskusteluissa yksilön osaamisvajheet kartoitetaan ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä. Vaarana tässä on, että organisaation osaaminen kehittyy kapeilla sektoreilla yksittäisten yksilöiden kehittymisen kautta.

Kokonaismallissa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia toimijoita organisaatiossa, ja on keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen kaikilla eri organisaation tasoilla. Osaamiseen panostavan esimiehen tulee johtaa arkitoimintaa siten, että jokainen voi tehdä strategian mukaista työtä ja kehittyä siinä. Perinteisesti osaamisen johtaminen on sisältänyt HR-järjestelmien kautta kehityskeskustelurunkoja ja osaamiskartoituksiapohjia, sekä kehitetty erilaisia mittareita osaamisen lukumäärien tai koulutuspäiviin osallistumisista. Erilainen tiedon keruu ja mittaaminen ovat voineet ohittaa varsinaisesti osaamisen kehittämisen. Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen kuuluu kaikille tasoille organisaatiossa, unohtamatta esihenkilöä ja johtoa. (Tuomi & Sumkin 2012, 21-39.)

Lähiesihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisen ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Jotta yksilöt voivat käyttää ja kehittää osaamistaan, yrityksen johdon tulee kyetä viestimään strategia selkeästi. Suurin osa tästä viestinnästä tulee esimiehen kautta arkityössä. Yksilön kehittyminen on riippuvainen hänen oppimishalustaan. Esimiehen tehtävänä on kyetä havaitsemaan ja analysoimaan työntekijän kehittymisintressejä, sekä etsimään riittäviä kannustimia osaamisen kehittämistilanteisiin. Lähiesimiehen rooli on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan työntekijän mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, ja osaaminen karttuu kokemuksen kautta hyödyntämällä olemassa olevaa osaamistaan. (Kirjavainen 2001, 124.)

Sydänmaanlakka (2017, 36-43) nostaa esille viimeaikaisen kiinnostuksen ja ymmärryksen itsensä johtamisen merkityksestä, ja tärkeydestä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, johon kannattaa panostaa. Työhallinnan näkökulmasta työntekijällä tulee olla selkeä työrooli, mielekäs ja itsenäinen työ, mahdollisuus osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen, sekä mahdollisuus osallistua työtä koskeviin asioihin ja päätöksiin. Itsensä hyvä johtaminen mahdollistaa työhallinnan, mikä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Laajemmin ajateltuna elämänhallinnan näkökulmasta yksilön tulee ottaa vastuu itsestään, oltava tietoinen omasta tilanteestaan ja tunnettava itsensä. Tarvitaan uskoa muutokseen, kehitettävä osaamista ja sovellettava asioita käytännössä. Yksilön voimaantuminen on myös yksi lähestymistapa itsensä johtamiseen. Voimaantunut ihminen on tietoinen voimavaroistaan ja todellisesta minästään, jolloin kykenee johtamaan itseään paremmin. Itsenä johtaminen on tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä.

Itsensä johtamisen eri osaamisalueita ovat itseluottamus, ammatillinen -, vuorovaikutus-, tehokkuus-, johtamis- ja hyvinvointiosaaminen. Näiden lisäksi arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus, sekä tietoisuus määrittelevät sitä, millainen itsensä johtaja on. Itsensä kehittäminen tarkoittaa omien osaamisalueiden ja näiden juurien syvällistä pohtimista, joita kasvattamalla on mahdollista saada hyvä elämä. Sekä johtamisen että itsensä johtamisen lähtökohtana on jokin visio, päämäärä ja tavoitteet, joihin päästään johtamisen avulla. (Sydänmaanlakka 2017, 86-90.)

### 2.3 Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen

Opinnäytetyössä voimavaralähtöistä osaamisen johtamista lähestyttiin erilaisten johtamisen tapojen kautta, joissa on tutkimuksien mukaan positiivista, voimavaroihin ja vahvuuksiin perustuvaa lähestymistapaa. Voimavaralähtöisestä tai voimavaraistavasta osaamisen johtamisesta on löydettävissä vielä vähän tietoa tai tutkimusta. Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen tai voimavaralähtöinen johtaminen ovat esimerkiksi nousseet tutkittaviin ilmiöihin. Voimavaralähtöiseen ajatteluun liitetään esimerkiksi ratkaisukeskeisyys, vahvuusajattelu, positiivinen psykologia, voimaantuminen ja dialogi.

Positiivinen psykologia tieteen näkökulmasta tutkii asioita, mitkä tekevät elämästä tai työelämästä mielekästä. Positiivinen psykologia on kiinnostunut hyvinvoinnista, vahvuuksista, myönteisistä tunteista, tunneälystä, sinnikkydestä, selviytymisestä, onnellisuudesta, viisaudesta, luovuudesta, psyykkisestä terveydestä ja hyvinvoivien ryhmien ja organisaatioiden ominaisuuksista. Positiivisen psykologian mukaan omalla hyvinvoinnilla ja sisäisillä myönteisillä tunteilla, hyvän elämän elämisellä ja kehittyneillä vuorovaikutustaidoilla, sekä hyvän tuottamisella laajemmassa sosiaalisessa yhteydessä on tärkeä rooli työelämässä. Myönteiset tunteet lisäävät työyhteisössä hyvinvoinnin kautta tuottavuutta. Ne voivat myös kasvattaa stressinsietokykyä tai voimistaa palautumiskykyä. (Ruutu & Salmimies 2015, 26-27.)

Positiiviseen johtamiseen liitetään keskeisesti vuorovaikutus, läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen. Näitten takia tarvitaan oman ajattelun, asenteiden, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua, sekä oman johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostamista. Positiivinen johtaminen perustuu näkemykseen ihmisen vahvuuksista ja pyrkimyksestä hyvään. Tavoitteena on myös yksilöiden ja yhteisöjen kukoistaminen, jolloin hyvinvointi ja innostus nousevat esille. Siten positiivisen johtamisen avulla saadaan aikaan organisaatiossa myös tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Positiivisen johtamisen ydinajatuksia ovat autenttisuus ja integriteetti. Johtajan on tiedostettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, oltava aito ja yhdenmukainen. (Wenström 2020, 14-15, 40.)

Positiivinen johtaminen nojaa humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa. Jotta voi tehdä parhaansa työssä, täytyy tuntea omat vahvuutensa ja niiden hyödyntämisen työssään. Positiivisen johtamisen taustalla on positiivinen psykologia, mikä tarkastelee asioita, ilmiöitä ja prosesseja, jotka edistävät yksilöiden ja yhteisöjen optimaalista hyvinvointia eli kukoistusta. Positiivinen psykologia on kiinnostunut myönteisistä yksilöllisistä piirteistä tai luonteenvahvuuksista, myönteisistä kokemuksista ja myönteisistä instituutioista. Tunnistamalla luonteenvahvuudet on mahdollista hyödyntää vahvuuksiaan, mikä edistää hyvinvointia myönteisten tunteiden, innostumisen, uppoutumisen, ihmissuhteiden, merkityksellisyyden, oppimisen ja kyvykkyyden kautta. Myönteisten tunteiden ja kokemusten kautta voidaan vaikuttaa positiivisesti innostukseen, työn imuun ja työssä kukoistamiseen. Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen näkökulma on ihmisen voimavaroissa, vahvuuksissa ja positiivisessa psykologisessa pääomassa. (Wenström 2020, 38-43.)

Wenström (2020, 14, 51) lähestyy positiivista johtamista PRIDE-teorian eli positiivisen organisaation kautta. PRIDE-teoriaa pidetään melko tuoreena lähestymistapana organisaatioissa. Positiivinen johtaminen on teorian mukaan tärkein osa-alue. PRIDE-teorian avulla organisaatiossa voidaan tuottaa hyvinvointia, innostusta, parempaa laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Näiden avulla organisaatioon tuotetaan positiivisuutta. Cheungin (2014) kehittämä PRIDE - teoria edustaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa organisaation jäsenyyksessä. Positiiviset johtajat inspiroivat, haastavat, motivoivat ja luovat innostavan vision. Myönteisten tunteiden edistäminen, vahvuuksien kehittäminen, onnistumisen huomioiminen, sekä välittäminen ja myötätunto ovat positiivisen johtajan tunnuspiirteitä. Cheungin (2014, 284,344) mukaan dynaaminen johtaminen ja emotionaalinen hyvinvointi vaikuttavat yksilön ja organisaation suorituskykyyn. Positiivisen organisaation rakentaminen lähtee organisaation tarpeiden tunnistamisesta, positiiviseen johtamiseen panostamisesta ja kaikille yhteisestä strategiasta. Englanninkielinen lyhenne muodostuu positiivisen organisaation osa-alueista: P-Positive Practice, R-Relationship Enhancement, I-Individual Attributes, D-Dynamic Leadership ja E-Emotional Well-being.

Avolio, Griffith, Wernsing ja Walumbwa (2010, 41-44) mukaan voimavarainen ja positiivinen johtamisote perustuu itsetietoisuuteen, aitouteen, optimismiin, sopeutuvuuteen ja positiiviseen asenteeseen tulevaan. Näitä johtajuuden piirteitä kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisössä. Autenttisen, aidon johtajan tärkein ominaisuus on itsetietoisuus, mikä edellyttää johtajan ymmärrystä itsestä, ja miten hänen käsityksensä ohjaavat arvioita ihmisistä ja tilanteista. Aidon johtajan ominaisuuksiin kuuluu itsereflektio, mikä kehittää häntä johtajana ja parantaa suorituskykyä. Autenttisen johtajuuden kehittäminen edellyttää vastuoroisuutta ja iteratiivista prosessia, jossa johtajat ja työntekijät kehittävät toisiaan itsetietoisuuden, eettisen päättelyn, tasapainoisen käsittelyn, läpinäkyvyyden ja positiivisuuden suhteen. Voimavaraista johtamista kuvaillaan vuorovaikutteiseksi, kuuntelevaksi, välittäväksi, sekä ihmisen osaamista arvostavaksi.

Cameron (2012) kiteyttää neljä keskeistä positiivisen johtamisen strategiaan liittyvää tekijää eli positiivisen ilmapiirin, positiiviset ihmissuhteet, positiivisen viestinnän ja positiivisen merkityksellisyyden. Positiivinen johtaminen tuottaa fysiologisia, kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja työhön liittyviä etuja, joten organisaatiot myös menestyvät paremmin. Yksi hyödyllisimmistä tekniikoista, joita johtajat voivat käyttää positiivisen johtajuuden neljän strategian toteuttamiseen on Personal Management Interview (PMI) -ohjelma. PMI-ohjelmassa on mahdollisuus toteuttaa nämä neljä positiivista strategista tekijää. Tärkein vaihe PMI-ohjelmassa ovat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset johtajan ja työntekijän välillä, jossa he keskittyvät suorituskyvyn parantamiseen ja suhteiden rakentamiseen. Tapaaminen tarjoaa kahdelle ihmiselle mahdollisuuden kommunikoida vapaasti, avoimesti ja yhteistyössä. PMI on yhteistyötapaaminen, johon molemmat valmistautuvat. Tapaaminen on keino edistää yhteistyötä, tiedon jakamista ja tuottaa molemminpuolista hyötyä. Se tarjoaa johtajille mahdollisuuden valmentaa ja kehittää alaisiaan. Sekä myös mahdollisuuden osoittaa ja vahvistaa

käyttäytymistä, mikä mahdollistaa positiivisen ilmapiirin ja -viestinnän, positiiviset suhteet ja positiivisen merkityksen toteutumisen. (Cameron 2012, 12,104, 111-112.)

Voimaannuttavalla johtamisella tavoitellaan työntekijöiden sisäisiä voimavaroja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu itsetunnon tukeminen, rakentavuus ja kunnioitus. Voimaannuttavassa johtamisessa arvoja, näkemyksiä ja mielipiteitä paitsi arvostetaan, niitä tuodaan myös esille. Voimaantumista edistää positiivinen palaute, onnistumisen kokemukset ja omien arvojen mukainen toiminta, sekä ymmärretyksi tulemisen tunne. Voimaantuminen on sisäistä voimantunnetta, kokemus oikeudesta olla oma itsensä, jolloin voi vapauttaa energian esimerkiksi työhönsä vapautuneena. (Kokonaho 2008, 12-21.) Heikkilä ja Heikkilä (2005, 75) nostavat itsensä johtamisen yhtenä tekijänä vaikuttaa voimaantumiseen. Organisaatiossa tulisi väljentää henkisesti ja fyysisesti tiukkoja rajoja, ja luottaa ihmisten itsensä johtamiseen, ja kehittämään itse ratkaisuja. Voimaantumisen kannalta itsejohtaminen voi tuottaa työtyytyväisyyttä ja tuloksia työssä.

Hyvään johtajuuteen on liitetty johdettavien kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. Moderni johtaja osallistaa ja kannustaa. Moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa on huomioitava sekä ihmiset että toiminnot. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä toimivan vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja motivoituminen yhteisiin tavoitteisiin on edellytys toiminnalle, jossa tarvitaan nopeita päätöksiä ja jaettua vastuuta myös työntekijöiden taholta. Tällaista johtajuutta voidaan kutsua valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Myös käsitettä voimaannuttaminen on käytetty. (Manka 2012, 95-96.)

Valmentavaan johtamiseen liitetään voimaantumisen käsite: yhteistyö rakentuu vahvasti valmentajan ja valmennettavan välille, mikä kasvattaa voimaantumisen tunnetta. Valmentajalla tulee olla kykyä analysoida valmennettavan suorituksia ja toimintatapoja, sekä oivaltaa keinot valmennettavan suorituksen parantamiseen. Valmentavalla johtajalla on monta roolia, erityisesti hän on rohkaisija ja mahdollistaja. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 261-262.) Valmentava johtajuus on tunnetumpaa urheilusta kuin työelämästä. Urheilijan suurimmat voimavarat ovat hänessä itsessään; motivaatio, itseluottamus, vastuullisuus. Urheilijavalmennuksen tavoitteena on saada sisäiset voimavarat tekemisen energialähteeksi. Kokonaisvaltainen kehittyminen edellyttää motivaation vahvistamista, oppimista ja kehittymistä tukevan arvo- ja asenneilmapiirin luomista, omistautumista tukevaa vireystilaa ja itsensä kehittämisen tukemista. (Tiikkaja 2014 10, 110-111.)

Valmentavalla johtajalla on käytössään kolme mandaattia eli hän toimii johtajana (leader), esihenkilönä (manager) ja valmentajana (coach). Ratkaisukeskeinen lähestymistapa nojaa ihmiskäsitykseen, jonka mukaan kaikilla on voimavaroja tilanteesta riippumatta. Ratkaisukeskeinen valmentaja auttaa valmennettavaa oppimaan uudelleen, miten hän voi ratkaista ongelmansa itse, löytämään voimavarat tavoitteen saavuttamiseen, ja palauttamaan uskonsa omiin mahdollisuuksiinsa. (Cauffmann 2019, 14-15, 19, 55-56.) Oivaltava coaching nojaa

ihmisellä jo oleviin voimavaroihin, joita hän tarvitsee saavuttaakseen itse määrittelemänsä tavoitteena. Pää tavoitteen määrittelemisen jälkeen seuraa oivallus- ja toimintavaihe. Oivallusvaiheessa näkökulman laajentaminen voimallisilla kysymyksillä avartaa näkökulmaa, jolloin sisäisiä esteitä on mahdollisuus voittaa, saada aikaan suunnanmuutos ja kokea oivalluksia. Toimintavaiheessa tavoitteet ja sitoumukset viedään käytännön tasolle. (Carlsson & Forssell 2017, 62,123-124.)

Positiivinen johtamiseen sisältyy erilaisia positiivisen ja humanistisen johtamisen muotoja, eikä yksittäistä teoriaa ole olemassa. Positiivisia johtamisteorioita yhdistää arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa, sekä esihenkilön myönteinen ja kannustava ote. Näitä ovat esimerkiksi transformationaalinen, autenttinen, palveleva, henkinen ja eettinen johtaminen. (Wenström 2020, 48.) Manka mukaan transformationaalinen esimies on kiinnostunut organisaationsa hyvästä. Hän huomio työntekijöiden arvot, tunteet ja asenteet, joilla esimies vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja saa työntekijät ylittämään odotukset. Hän antaa haasteellisia tavoitteita, kannustaa luovaan ajatteluun, riskinottoon ja älylliseen osallistumiseen, sekä tukee sosioemotionaalisesti ja rohkaisee itsensä toteuttamiseen. (Manka 2012, 97-98.)

Aito, autenttinen johtaja omalla esimerkillään edistää johdettavien myönteisiä tunteita, itsetuntemusta ja itsesäätelyä. Palveleva johtaja asettaa muiden tarpeet omien edelle, hän luo voimaantumisen tunnetta ja huolehtii henkilöstöstään. Palvelevan johtajan on todettu parantavan työilmapiiriä ja työn imua. Henkinen johtaminen korostaa johdettavien sisäistä motivaatiota, kutsumusta ja yhteenkuuluvuuden tarpeita sekä organisaation oppimista. Innostava visio ja missio kannustavat ihmisiä sitoutumaan yhteistyöhön, toistensa tukemiseen ja palvelemiseen. Eettiseen johtamiseen liittyy vahvasti johtajan oma esimerkillinen toiminta, mikä edistää eettisiä periaatteita noudattavaa toimintaa. Eettisen johtajan alaiset kokevat usein työssään merkityksellisyyttä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Jaetussa johtamisessa korostuvat osallisuus, yhteistyö ja osaamisen jakaminen, sekä vastuun ja asiantuntijuuden jakaminen. (Wenström 2020, 48-50.)

Aito johtajuus edistää positiivisia psykologisia voimavaroja ja vahvistaa positiivista eettistä ilmapiiriä. Avoin molemminpuolinen vuorovaikutus saa työntekijät ylittämään tavanomaiset velvollisuutensa auttaakseen toisiaan. Rakentava palaute on tärkeässä roolissa, toiminnan läpinäkyvyys kuvastaa aitoa johtajuutta. Esihenkilön toiminta ohjautuu sisältä päin, ei ulkoisten paineiden tai organisaation taholta. Aito johtajuus ennustaa hyvää sitoutumista, työyhteisökäyttäytymistä, työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Kognitiiviseen psykologiaan perustuva johtajuus korostaa tapoja, joilla esihenkilö ja työntekijä ajattelevat ja käsittelevät tietoa. Esihiehen tehtävä on sosiaalisessa prosessissa saada aikaa muutoksia ryhmän tuotoksissa, työyhteisön ajattelussa, minäkäsityksessä, emootioissa ja toimintastrategioissa. Keskeisiä haasteita johtamisessa on työntekijöiden minäkäsityksen ja taitojen kehittäminen, sekä erilaisuuden hyödyntäminen ja hyväksyminen. (Manka 2012, 98-99.)

Jaetussa johtajuudessa johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista, sekä vallan ja vastuun jakamista työyhteisössä tai tiimissä. Jaettu johtaminen on dynaamista, vuorovaikutteista vaikuttamisen prosessia tiimissä, jonka tehtävänä on johtaa toisiaan saavuttamaan yhteisesti määritellyt tavoitteet. Tyypillistä jaetulle johtamiselle on yhteinen visiointi, johtaminen on neuvottelua, ei tietämistä ja se antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Kontrolli perustuu luottamukseen. Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu työntekijän ja esimiehen molemminpuoliseen luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroisuuteen. Laadukas vastavuoroisuus parantaa hyvää työsuoritusta, sekä hyviä työyhteisötaitoja; tunnollisuutta, reiluuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa myös psykologisen voimaantumisen kokemukseen, mikä koetaan tarkoituksellisuuden tunteena, luottamuksena omaan osaamiseen, vaikuttamismahdollisuuksiin omassa työssä, sekä itsemääräämisoikeiden kokemukseen työn tekemisen tavoissa. (Manka 2012, 107-110.)

Dialogisessa johtamisessa hyödynnetään transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teorian, sekä palvelevan ja arvostavan johtamisen teorioita ja lähestymistapoja. Uudistavassa johtamisessa aidon ja avoimen vuorovaikutuksen avulla tavoitellaan päämääriä ja tavoitteita. Johtamistavassa painottuu vastavuoroisuus. Dialogisessa johtamisessa henkilöstön vahvuudet ja voimavarat saadaan käyttöön. Jokaisella on mahdollisuus tunnistaa omat kykynsä ja voimavaransa, sekä käyttää niitä työssään. Dialogisuuden edellytyksiä ovat vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien edistäminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, kuunteleminen ja reflektointi. Läsnäolo, kiinnostuneisuus, rehellisyys ja avoimuus tuovat keskinäistä luottamusta. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 25, 287-288.)

Fasilitoiva johtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa, missä johtaja mahdollistaa yhteistyöhön perustuvan kulttuurin saattamalla työntekijät yhteistyöhön. Fasilitoiva johtaja mahdollistaa työntekijälle oma-aloitteisen työtteen ja itsensä johtamisen. Ydintehtävänä on auttaa ryhmää päätöksenteossa, jossa ryhmä voi yhdistää tietotaitoa ja vahvistaa sitoutumista päätöksiin. (Nummi 2018, 11-42.) Tiimityöskentelyssä fasilitaattorin tärkeä tehtävä on ylläpitää dialogia, jotta vuoropuhelu ryhmässä ei jää vain keskusteluksi. Fasilitaattori auttaa ryhmää pitämään omistajuuden prosessista ja tuloksista, joista ovat vastuussa. Tiimin kartuttaessa kokemusta ja taitoa dialogissa, fasilitaattorista voi tulla vain yksi osallistuja tiimissä. Ryhmäoppimisessä keskustelu on dialogin välttämätön väline; oleellista on vuoropuhelun ja keskustelun tasapainottaminen. Säännöllisesti vuoropuheluun eli dialogiin osallistuvat jäsenet kehittävät syvää luottamusta ja ymmärrystä jokaisen ihmisen ainutlaatuisesta näkökulmasta. (Senge 2006, 229-230.)

Tunneälykästä johtajaa pidetään tutkimusten mukaan esihenkilötoiminnan menestyksen edellytyksenä. Esimiehen on tärkeää tuntea myös itsensä edistääkseen työntekijöiden minäkäsityksen tuntemusta. Tunteiden havaitsemiseen liittyy kyky tunnistaa tunteita itsessään ja muissa, erotella tunteita toisistaan ja käyttää tietoa oman ajattelun ja toiminnan

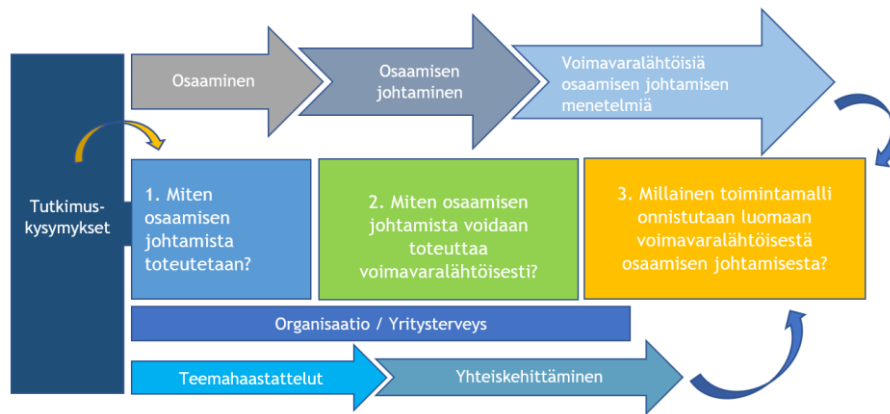


ohjaamiseen. Tunneosaamisella koetaan olevan merkitystä työilmapiiriin ja yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka 2012, 101-102.)

### 3 Kehittämisasetelma

#### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämälähtöisesti voimavaralähtöistä osaamisen johtamista lähiesihenkilöille organisaatiossa yritysterveyden sektorilla. Tavoitteena on selvittää, miten osaamisen johtaminen toteutuu organisaatiossa ja erityisesti lähiesihenkilön työssä. Tavoitteena on myös tuottaa organisaation yritysterveyden esihenkilöille voimavaralähtöisiä menetelmiä osaamisen johtamiseen, sekä mahdollisesti luoda esihenkilöille toimintamalli tai prosessi voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta.



Kuvio 1: Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön tavoitteisiin vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa?
2. Miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti organisaatiossa esihenkilöiden työssä?
3. Millainen toimintamalli tai prosessikuvaus onnistutaa luomaan intervention aikana?

Opinnäytetyössä tietoperusta osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta pyrkii keskustelemaan empirian kanssa, jota saadaan haastatteluiden ja yhteiskehittämisen avulla. Nykytilannetta osaamisen johtamisesta organisaatiossa selvitetään haastatteluiden avulla. Tarkoituksena on selvittää, millaisia menetelmiä ja välineitä esihenkilöillä on tällä hetkellä käytössä osaamisen johtamiseen. Haastatteluiden avulla kartoitetaan myös, millaisia vahvuuksia osaamisen johtamiseen on esihenkilöiden ja johdon näkökulmasta, sekä millaisia haasteita ja kehittämiskohteita koetaan olevan. Yhteiskehittämisen työpajassa on tarkoituksena osallistavien menetelmien avulla kehittää voimavaralähtöistä osaamisen johtamista. Tavoitteena on myös tuottaa visuaalinen toimintamalli tai prosessi, mitä voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen on, ja miten sitä voidaan toteuttaa.

### 3.2 Opinnäytetyön kehittämissympäristö

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä ovat organisaation yritysterveyden moniammatillisen osaajatiimin lähiesihenkilöt. Yritysterveyden liiketoiminto tarkoittaa työterveyshuoltoa, joiden toimijat ovat työn ja terveyden asiantuntijoita. Moniammatillinen osaajatiimi tarkoittaa työterveyslääkärää, työterveyshoitajaa, työfysioterapeuttia ja työterveyspsykologia. Työterveyshuollon asiantuntijat yhteistyössä asiakasyritysten johdon ja työsuojelun kanssa huolehtivat työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä, edistämisestä, sekä työturvallisuudesta. Työterveyshuollon lähiesihenkilöt toteuttavat osaamisen johtamista käytännössä, sekä yksilö- että osaajatiimi tasolla.

Opinnäytetyö toteutetaan työterveyshuollon organisaatiolle, joka palvelee asiakasyrityksiä koko Suomen alueella. Organisaatio tarjoaa monipuolisia perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, sekä hyvinvoinnin palveluita yritys- ja yksityisasiakkaille, sekä julkiselle sektorille. Organisaation toiminnot jakaantuvat Yritysterveyteen, Hyvinvointiliiketoiminnan palveluihin sekä Lääkärikeskuksen palveluihin sisältäen lääkäreiden vastaanoton, laboratorion, kuvantamisen, tapaturmaklinikan ja leikkaussalitoiminnan. Opinnäytetyössä yrityksen nimenä käytetään termiä organisaatio.

### 3.3. Opinnäytetyön eteneminen

Tutkimusprosessin kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen eli ideatasoon, sitoutumiseen, toteuttamiseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen. Ideataso käsittää tutkimusaiheen valinnan, tutkimuskysymykset ja tavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, menetelmien valinnan ja aineiston keruun, toimeksiantajan ja aikataulun. Sitoutumisella voidaan tarkoittaa tutkimussuunnitelman laatimista, tutkimuslupia ja rahoitussuunnitelmia. Toteuttamisen vaiheet käsittävät tutkimusaineiston hankinnan, luokittelun, analyysin ja tulkinat. Myös tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset ovat osa toteuttamisvaihetta. Kirjoittaminen ei ole erillinen vaihe, vaan kirjoittaminen liittyy tutkimukseen koko prosessin ajan eri vaiheisiin. Tutkimusraportin jälkeen seuraa vielä tutkimuksen julkistaminen, ja tutkimustuloksista tiedottaminen, sekä tutkimusaineiston arkistointi. (Vilkkä 2021, 56-57, 79, 85.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteen aihe valittiin joulukuussa 2021, ja kevään 2022 aikana perehdyttiin tietoperustaan ja valittiin tutkimusmenetelmät. Teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2022, ja yhteiskehittämisen työpaja syyskuussa 2022. Aineiston analysoinnin jälkeen suunniteltiin yhteiskehittämisen työpajan sisältö ja osallistavat menetelmät. Työpajan jälkeen empiirisen aineiston tulosten ja johtopäätösten yhteenveto koostettiin loka- ja marraskuussa 2022. Opinnäytetyötä kirjoitettiin työn edetessä kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön seminaari järjestettiin joulukuussa 2022, sekä kypsyysnäyte eli mediatiedote luovutettiin opinnäytetyön raportin palautuksen yhteydessä.

Suunnittelu, ideointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiheen valinta 12/2021</li> <li>• Tutkimuskysymykset ja tavoitteet 1-3 / 2022</li> <li>• Tietoperustaan perehtyminen 1-3/2022</li> <li>• Tietoperustan kirjoittamista 3-4 /2022</li> <li>• Tutkimusmenetelmien valinta 5/2022</li> </ul>
Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimuslupa (hakemus jätetty 25.1.2022)</li> </ul>
Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teemahaastattelut 6/2022</li> <li>• Aineiston litterointi, analysointi, teemoittelu 6-8 /2022</li> <li>• Yhteiskehittämisen työpajan suunnittelu 8/2022</li> <li>• Yhteiskehittämisen työpaja 9/2022</li> </ul>
Tulokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulosten ja johtopäätösten kirjoittaminen 9-11/2022</li> </ul>
Julkaiseminen, tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön julkaisu, seminaari 12/2022</li> <li>• Mediatiedote 12/2022</li> </ul>

Kuvio 2: Opinnäytetyön eteneminen

### 3.4. Menetelmälliset valinnat

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellisen kehittämistyö, jota lähestytään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Teoria käsittelee yleisiä lainalaisuuksia, mutta käytäntö voi vaihdella kontekstista toiseen, ja käytännön näkyvään tietoon liittyy myös hiljaista tietoa. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on ihmisten subjektiivinen kokemusten ja näkemysten tarkastelu tutkimuksen ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 56.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa tutkimuskohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tiedonkeruun välineenä suositetaan ihmistä perusteluna riittävästä joustavuudesta sopeutua vaihteleviin tilanteisiin laadullisen tutkimuksen kuluessa. Induktiivisen analyysin tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, mikä voi mahdollistaa tutkijalle odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, joissa tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan joustava, tutkimussuunnitelmaa voidaan tarvittaessa muuttaa tilanteen niin vaatiessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161-164.)

Organisaatioissa tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla voi olla esimerkiksi kehittämisen tarve tai halu muutoksille. Tarkoituksena on luonnostella, kehitellä tai ottaa käyttöön ratkaisuja, tavoitteena on etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei edellytyksenä ole niinkään uuden teorian luominen, mutta uuden tiedon tuottaminen käytännöstä mahdollistaa uuden ammatillisen tiedon luomisen. Tulokset kytkeytyvät kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin, joten niiden hyödyllisyys todentuu käytännössä. Kehittämistyössä teorian ja käytännön vuoropuhelun merkitys korostuu, ja kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön on kehittämistyössä tavoiteltavaa. Analyttisyys näkyy käyttämällä erilaisia menetelmiä, jolloin tunnistetaan, eritellään ja luodaan uusia näkökulmia. Tutkimuksellisuuteen kuuluu kriittinen arviointi tiedon, erilaisten näkökulmien, omien valintojen, prosessien ja tulosten suhteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20-22.)

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä näkyy siten, että omat tiedot ja tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tiedon päälle. Tutkimuksellisissa kehittämishankkeissa konstruktiiivinen tutkimus on yksi tyypillisiä lähestymistapoja. (Ojasalo ym. 2015, 21-25.) Konstruktiiivinen lähestymistapa sopii kehittämistyöhön, jossa tavoitteena on luoda teorian tiedon ja käytännön empirian avulla uusi perusteltu konkreettinen tuotos, mikä voi olla esimerkiksi tuote, malli, suunnitelma tai palvelu. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, mikä tuo myös uutta tietoa organisaatiolle. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.) Tutkimus voi olla kartoitettava, selvittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavassa tutkimuksessa tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia, selvittää jo tunnettuja ilmiöitä, sekä löytää uusia ilmiöitä. (Hirsijärvi ym. 2014, 138.) Tässä opinnäytetyö voidaan määritellä kartoittavaksi tutkimukseksi. Tarkoituksena on kartoittaa osaamisen johtamisen nykyisiä menetelmiä organisaatiossa, tuottaa voimavara lähtöisiä menetelmiä osaamisen johtamiseen, ja siten kehittää osaamisen johtamista lähesihenkilön näkökulmasta.

#### 3.4.1. Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu koostui teorian tiedosta, teemahaastatteluista osaamisen johtamisen nykytilasta, sekä yhteiskehittämisen työpajasta, jossa osallistavilla menetelmillä kehitettiin uusia ratkaisuja tai lähestymistapoja voimavara lähtöiseen osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyössä tietoperustan muodosti kirjallisuuskatsaus aikaisemmista tutkimuksista osaamisesta, osaamisen johtamisesta, sekä voimavara lähtöisestä osaamisen johtamisesta, joista saatiin näyttöön perustuvaa tietoa intervention pohjalle. Empiirinen aineisto muodostui johdon ja esihenkilöiden teemahaastatteluista osaamisen johtamisen nykytilanteesta, sekä esihenkilöiden yhteiskehittämisen työpajassa tuotetuista materiaaleista voimavara lähtöiseen osaamisen johtamiseen.



Kuvio 3: Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä suositellaan käytettäväksi monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa suppeasta aineistosta runsaasti analysoitavaa ja siten ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit, osallistavat yhteisölliset menetelmät sekä tulevaisuuden ennakointimenetelmät. (Ojasalo ym. 2015, 40-45.) Tässä opinnäytetyössä empiirisen aineiston keruu tapahtui haastatteluilla, ja yhteiskehittämisen työpajassa lisäksi havainnoiden.

Laadullisessa tutkimuksessa teoriolla on keskeinen merkitys. Kirjallisuuteen syventymisen tehtävänä on lisätä tutkijan ymmärrystä aiheesta, muodostaa tarpeelliset käsitteet ja niiden merkitykset, sekä viitekehys tutkittavalle ilmiölle. Teoriakatsaus auttaa rajaamaan ja päättämään myös tutkimuksen näkökulmaa, lähestymistapaa ja laajuutta. Aineistosta tuotettavan tiedon ja aiemman teoreettisen tiedon vuoropuhelu on välttämätöntä, jotta tutkimus voi olla tieteellinen. (Puusa & Juuti 2020, 78-81.)

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa teorian tehtävänä on muodostaa ymmärrys kehittämiskohteesta ja ratkaisun taustoista. Kehittämishankkeessa on hankittava organisaatiosta riittävästi taustatietoja, strategiasta ja arvoista, henkilöiden havainnoista, sekä tuntemusta toimialasta. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää myös siitä syystä, ettei teoriasta nosteta ratkaisuja ja käsitteitä yleisellä tasolla, vaan ne olisivat lähellä organisaation käytäntöä ja todellisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 28-30.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin haastattelemalla organisaation johdon edustajaa ja esihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluna, jotta saatiin mahdollisimman kattavasti näkemyksiä sekä johdon että esihenkilöiden näkökulmasta. Ensimmäinen teemahaastattelu kohdistui organisaation johdon edustajalle, ja toinen työterveyshuollon esihenkilöille. Hirsijärven ym. (2014, 210) mukaan tutkimuksessa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluita voidaan käyttää toisiaan täydentävinä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastatteluun valittavilla henkilöillä on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista ilmiön kuvaamista, ymmärtämistä ja tulkintaa ilman riittävää kokemusta on lähes mahdotonta tehdä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98). Vilkan (2021, 130) mukaan tutkijan tulee tuntea kohderyhmä hyvin empiiristen kysymysten laatimisessa. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen, sekä tulkitseminen edellyttää kohderyhmän, kulttuuri- ja toimintaympäristön tuntemusta.

Hirsijärven ym. (2014) mukaan haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmiä, jolloin aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti riippuen tilanteesta. Haastattelun etuna pidetään valikoituja haastateltavia, jolloin heiltä voi saada myös tarkennuksia haastattelun jälkeen. Monien etujen lisäksi haastattelulla olla myös haittoja. Haastattelun toteuttaminen kokonaisuudessaan vie aikaa. Myös virhemahdollisuudet ovat mahdollisia johtuen haastattelijasta, haastateltavasta tai koko tilanteesta. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia haastattelutilanteessa. (Hirsijärvi ym. 2014, 204-207.)

Ryhmähaastattelussa saadaan tietoa nopeasti, keskustelua on mahdollista viedä syvällisesti eteenpäin, sekä saada totuudenmukaisempi kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelusta voidaan saada arvokkaita ideoita kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 41-42.) Ryhmähaastattelu sopii menetelmänä, kun halutaan saada tutkittavien yhteinen kanta tutkittavaan ilmiöön. Ryhmän yhteinen näkemys syntyy vuorovaikutusprosessin seurauksena. (Puusa &

Juuti 2020, 111.) Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teema sisältää erilaisia näkökulmia, joita voi hyödyntää kysymysten asettelussa. Teemahaastattelussa kannustetaan tutkittavia puhumaan vapaasti, vaikka vapaasti muotoiltuja kysymyksiä teemaan liittyvistä erilaisista näkökulmista tutkija esittääkin. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa kuitenkin varmistamaan, että tutkija saa merkityksellistä tietoa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan liittyen. Haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelu tutkimuksen aihepiirissä teemojen avulla, mutta antaa vapaus keskustelulle ja kommentoinnille. Ryhmähaastattelu voi siten tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelun avulla tutkija voi tavoittaa kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitysrakenteet, kun haastattelussa nousee sekä yksilön että ryhmän yhteisesti tuotetut ajatukset ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 107-111.)

Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämisen työpajassa tavoitteena oli vastata toiseen tutkimuskysymykseen: Miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti organisaatiossa esihenkilöiden näkökulmasta? Ryhmä muodostettiin moniammatillisesti, koska yritysterveydessä toimitaan moniammatillisesti sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Täten myös osaamisen johtaminen toteutuu moniammatillisesti yhteistyössä. Esihenkilöiden yhteiskehittämisen työpajassa oli tavoitteena ideoida ja kehittää voimavaralähtöistä osaamisen johtamista lähiesihenkilöille.

Yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttö on lisääntynyt organisaatioiden kehittämistyössä, jolloin on mahdollista saada laajasti erilaisia näkökulmia luovuutta tukevilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2014, 44). Yhteisöllisten menetelmien käyttäminen vaatii positiivista ja avointa ilmapiiriä, sekä kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Tavoitteena on tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisten luovuusmenetelmien ja työkalujen avulla. Näistä mainittakoon, esimerkiksi aivoriihi, Six Thinking Hats, 3+tekniikka, Learning Cafe, Osbornin kysymyslista tai 8x8-menetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 158-166.)

Havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä, jota kukin tutkija käyttää jossakin määrin. Havainnointia voidaan aineiston keruussa käyttää tukevana menetelmänä, kuten tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämisen työpajassa käytettiin. Tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä, osallistuva tai ulkopuolinen havainnoitsija. Kun tutkija on osallisenä, hän on itse osa tutkittavaa ilmiönsä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan rooli voi olla esimerkiksi fasilitaattori, mutta hänen läsnäolonsa ja toimintansa voi vaikuttaa ilmiön kulkuun. Havainnointiin liittyvät muistiinpanot kirjoitetaan tarkasti ja käydään läpi yhteiskehittämisen työpajan jälkeen välittömästi. (Puusa & Juuti 2020, 127-131.) Tässä opinnäytetyössä tutkijan rooli on osittain sekä osallinen johtuen kytköksessä olevaan ilmiöön, että osallistuvan havainnoinnin roolissa fasilitaattori.

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä lähtökohtaisesti kaikki osallistujat ovat mukana kehittämisessä. Jokaisen omat näkökulmat tuodaan yhteiseen keskusteluun, ja kukin auttaa myös

toisia jäsentämään ajatuksia ja kysymyksiä. Tutkimuksen kohde on yhteinen, jota kukin tutkii omista lähtökohdistaan käsin. Osallistavassa kehittämistyössä pyritään dialogisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 91-93.) Yhteiskehittämisen työpajassa fasilitaattorin tehtävä on edistää ryhmän jäsenten yhdenvertaista osallistumista esimerkiksi koulutus- tai kokemustaustasta riippumatta. Fasilitaattorin tulee osoittaa omalla toiminnallaan, että yhteiskehittämisessä monimuotoisuus on ryhmän voimavara. (Häkkinen & Latva-Korpela 2021, 116.)

Yhteiskehittämisessä olennaista on tavoitteellisuus, osallisuus ja osallistuminen, yhteisöllisen näkökulman korostuminen ja luovuus. Ideana yhteiskehittämisessä on uuden tiedon rakentaminen vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa ja yhteisten kohteiden tietoinen kehittäminen. Yhteiskehittäminen nähdään myös yhteisöllisen oppimisen näkökulmasta, jossa hiljainen tieto voidaan muuttaa eksplisiittiseksi eli sanallistetuksi tiedoksi. Yhteiskehittämisessä tavoitteena voi olla muutos, uusi ratkaisu tai käytäntö. (Pöyry-Lassila 2017, 26-28.)

Yhteiskehittämiselle tyypillinen piirre on, ettei suunnitelma toteudu sellaisenaan, vaan toteutuksen aikana havainnot, kokemukset ja opit mahdollistavat muutoksia. Tästä voi seurata kuitenkin jotakin ennalta odottamatonta ja hyödyllistä. Vuorovaikutuksen merkitys yhteiskehittämisessä siten korostuu, ja myös toimijoiden on siedettävä epävarmuutta ja oltava valmiita muutoksiin. (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Äyväri 2018, 22-23.)

Konstruktiivisen käsityksen mukaan uutta konstruktiota rakennettaessa pohjaututaan vahvasti aikaisempaan teoriaan, johon yhdistetään empiirinen eli käytännöstä kerättävä tieto. (Ojasalo ym. 2015, 65-66). Yhteiskehittämällä on mahdollista tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä juuri organisaation omaan toimintaan soveltuvaksi. Näyttöön perustuva tutkittu tieto ja organisaation nykytilanne osaamisen johtamisesta luovat pohjan, josta asiantuntijaryhmä yhdessä keskustellen, työssä kokeilemalla ja reflektoiden pyrkivät kehittämään toimintamallia tai prosessia osaamisen johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä tietoperustaan ja teemahaastatteluihin perustuen tavoitteena oli yhteiskehittämisen työpajassa ideoida ja tuottaa voimavaralähtöisiä menetelmiä osaamisen johtamiseen lähiesihenkilön työhön.

Laadullisella tutkimuksella tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli tutkimukseen osallistujat eivät ole vain tutkijan tutkimusaineiston keräämisen välineitä. Tavoitteena on, että tutkimus lisää tutkittavien ymmärrystä asiasta ja mahdollistaa luoda omaa ajattelua ja keskustelua työelämän yhteisiin käytäntöihin tutkimuksen tavoitteista riippumatta. Erityisesti ryhmähaastattelussa emansipatorisuuden ottaminen tavoitteeksi on motivaatiokeino haastattelulle, mutta luo myös haastateltaville tunteen, että heidän ymmärryksensä tutkittavasta aiheesta on tutkimushaastattelun aikana kasvanut. (Vilkkä 2021, 126.)

#### 3.4.2. Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin yksi perusmenetelmistä on teemoittelu, jossa ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018,

105-107). Sisällönanalyysin tehtävänä on saattaa tutkittavan ilmiön aineiston kuvaus tiivistettyyn ja pelkistettyyn muotoon johtopäätöksiä varten. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, mikä muodostuu aineiston pelkistämisestä (reduointi), ryhmittelystä (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luomisesta (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122-127.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluita toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluna, joissa molemmissa käytettiin teemahaastattelua. Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastatteluiden jälkeen. Vilkan (2021, 138) mukaan haastattelun osittainen litterointi voidaan tehdä tutkimuksen teemojen mukaan. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen johtamisen tilannetta tällä hetkellä organisaatiossa, jolloin litteroinnin tarkkuudeksi riittää teemat.

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelu sanatarkasti autenttiseen muotoon. Autenttisesta ilmaisusta muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka klusteroitiin eli ryhmiteltiin alaluokiksi. Yläluokkia saatiin muodostettua, kun pelkistetyt alaluokat ryhmiteltiin. Klusteroinnin jälkeen aineiston abstrahoinnin eli käsitteellistämisen tarkoituksena oli erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tässä vaiheessa aineisto koodattiin väreillä haastattelu-kysymyksiin mukaan, jolloin muodostuneita käsitteitä saatiin yhdisteltyä pääluokaksi ja vastattua tutkimustehtävään. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa sisällönanalysointi toteutettiin samalla tavalla.

Autenttinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
1. Teema: Osaamisen johtaminen organisaatiossa				
1.1. Miten osaamisen johtaminen ymmärretään Terveystalossa.				
1.3. Miten osaamisen johtaminen jalkautetaan esihenkilöille?				
1.2. Mihin osaamisen johtaminen perustuu, kuka sen määrittelee?				
N1: jos meillä ei oo osaavaa henkilökuntaa, jos meidän henkilökunta ei voi hyvin, niin meillä ei oo oikein edellytyksiä onnistua niissä muissakaan tavoiteltavissa asioissa. Mun mielestä se on ihan keskeinen asia ja keskeinen mittari	Jos ei ole osaavaa henkilökuntaa Jos henkilökunta ei voi hyvin Ei edellytyksiä onnistua muissakaan tavoitteissa Keskeinen asia ja mittari	Henkilöstön osaaminen Henkilöstön hyvinvointi Onnistumisen edellytykset Tavoitteet Keskeiset mittarit	Osaaminen Hyvinvointi Onnistuminen Tavoitteet Mittarit	Osaava, hyvinvoiva henkilöstö.

Kuvio 4: Haastattelun aineiston sisällönanalyysi - menetelmä

Ryhmähaastattelu toteutettiin live-tapaamisena kesäkuussa 2022, johon osallistui moniammatillinen esihenkilöiden ryhmä, yhteensä 3 henkilöä. Yksi henkilö joutui perumaan osallistumisen sairastumisen vuoksi. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin sekä Teamsilla että sanelimella, josta haastattelu litteroitiin sanatarkasti autenttisena. Nauhoitus onnistui moitteettomasti, ja eri henkilöiden puheenvuorot saatiin onnistuneesti purettua tekstiksi. Molempien haastatteluiden nauhoitteet on poistettu sanelimelta ja Teamsistä litteroinnin jälkeen.



Yhteiskehittämisen työpajassa tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin, miten osaamisen johtamista toteutetaan voimavaralähtöisesti esihenkilön näkökulmasta, ja millaisen toimintamallin tai prosessikuvauksen onnistuisimme luomaan. Yhteiskehittämisen menetelmä antaa väljät raamit ryhmälle, fasilitaattorin tehtävä on ohjata ryhmän toimintaa käsillä olevan teeman ympärillä, mutta ryhmä tuottaa materiaalia yhteisesti.

Yhteiskehittämisen työpajan analysointimateriaaliin sisältyi työpajassa osallistujien tuottamat materiaalit sähköisessä muodossa, sekä opinnäytetyön tekijän tekemät muistiinpanot havainnoista työpajan aikana. Analyysissa hyödynnettiin havainnointimuistiinpanoja, joita fasilitaattorin roolissa oli mahdollisuus tehdä. Havainnointiaineiston käsittelyyn ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa mallia, vaan tutkija valitsee sopivimman tavan. Tavoitteena on nostaa merkityksellisiä asioita tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa voi käsitellä suhteessa teoriaan, tai käyttää tulkintamallia havainnollisten kokonaisuuksien luomiseen. (Puusa & Juuti 2020, 133.) Osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan osallistuvien henkilöiden kokemuksen kautta kerääntynyttä tietoa ja asioiden eri puolien esille nousemista dialogissa. Yhteistyöprosessin avulla tavoitellaan yhteistä toimintaa, mikä voi jatkua ilman tutkijan apua, tutkija on myös oppija. Tutkijan rooli fasilitaattorina on koota osallistujilta tulevia ideoita, mutta ei olla tilanteessa itse toteuttamassa niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-96.)

Yhteiskehittämisen työpaja järjestettiin syyskuussa 2022. Työpajoja piti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti järjestää kaksi, joista ensimmäisessä teeman valinta ja ideoinnin aloittaminen, ja toisessa työpajassa jatkotyöstäminen ja mahdollisen toimintamallin luominen. Aikataulullisesti kahta työpajaa ei saatu järjestettyä, joten päädyttiin yhteen työpajaan, ja ennakkomateriaalin lähettämiseen osallistujille ennen työpajaa. Ennakkomateriaalissa kerrottiin vielä opinnäytetyön aihe, tavoite ja tutkimuskysymykset, sekä haastatteluiden teemat. Materiaaliin koottiin myös tietoperustaa voimavaralähtöisyydestä ja voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta. Ennakkomateriaaliin liitettiin mukaan haastatteluiden teemoista AnswerGarden menetelmällä muodostettu sanapilvi; usein toistuvat teemat, poikkeavat, erikoiset, hämmentävät. Sanapilven oli tarkoitus toimia yhteiskehittämisen työpajassa alkuideoinnin lähteenä teemoista, joita haastatteluiden sisällönanalyyysien kautta nousi esille.



Kuvio 5: Sanapilvi haastatteluiden esille nousseista teemoista

Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui neljä esihenkilöä edustaen moniammatillista tiimiä, kuten työterveyshuollossa toimitaan. Yhteiskehittämisen työpaja oli tarkoitus toteuttaa kaikki fyysisesti paikalla, mutta tilanteen muuttuessa kaksi osallistujaa oli mukana Teams välitteisesti ja kaksi paikan päällä, joten toteutuksesta muodostui hybridimalli. Työpajan kahden hengen ryhmät muodostuivat sen mukaan, että kaksi Teams yhteydellä olevaa muodostivat ryhmän 1 ja kaksi paikalla olevaa ryhmän 2. Työpajan alussa varmistettiin, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus kuulla ja nähdä toisensa. Hybridimallissa työskennellessä tärkeää myös varmistaa, että kaikki osallistujat voi luottamuksellisesti nostaa ajatuksiaan esille työpajassa. Yhteiskehittämisen työpaja aloitettiin kertomalla vielä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, sekä työpajan tavoitteet. Jokainen oli saanut edeltävästi sähköpostilla materiaalin työpajaa varten.



Kuvio 6: Yhteiskehittämisen työpajan menetelmät

Työpajan ensimmäisessä eli ideointivaiheessa käytettiin aivorihi työskentelyä pareittain. Tehtävänä oli valita sanapilvestä 2-4 teemaa, joiden ympärille oli tarkoitus muodostaa voimavara- lähtöisiä elementtejä, asioita tai lähestymistapaa. Työkaluna ryhmillä toimi Padlet, minkä toimivuus kokeiltiin ideointivaiheen alussa. Padlettiin oli muodostettu valmiiksi kaksi ryhmää ja muokattavia teemapohjia, jolle ryhmät 1 ja 2 pääsivät työstämään ideoita. Ideointivaiheelle oli aikaa 20 minuuttia, jonka jälkeen ryhmät jakoivat ajatukset yhteistä keskustelua varten.

Yhteisen keskustelun tuloksena molemmat ryhmät valitsivat jatkoon menevät teemat seuraavaa työskentelyä varten. Ryhmät jatkoivat samoilla työpareilla, aikaa seuraavalle vaiheelle 45 minuuttia. Osallistavana menetelmänä käytettiin tässä vaiheessa **miellekartta-tyyppistä** menetelmää. Fyysisesti paikalla oleville oli varattu post in lappuja, väripapereita ja tusseja, joiden avulla oli mahdollisuus tuottaa kooste esitettäväksi muulle ryhmälle. Teams välitteisesti mukana olevat saivat päättää itse tavan, kuinka kokoavat ajatukset yhteen. Molemmat ryhmät valitsivat PowerPoint esityspohjalle työstettävän aineiston käsittelemistään teemoista. Työparien tehtävänä oli työstää myös valitusta teemasta prosessi tai toimintamalli, miten voimavara- lähtöinen osaamisen johtaminen valitussa teemassa toteutuu. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli, että työpajassa onnistuttaisiin luomaan voimavara- lähtöinen osaamisen johtamisen toimintamalli. Työpajan lopussa ryhmät esittelivät toisilleen työpajassa tuotetut materiaalit, joista osallistujat kävivät vielä yhdessä reflektovaa keskustelua. Yhteisesti osallistujat totesivat, että konkreettiselle toiminnan tasolle vievää mallia tai prosessia varten tarvitaan enemmän aikaa.

#### 4 Teemahaastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan tulokset

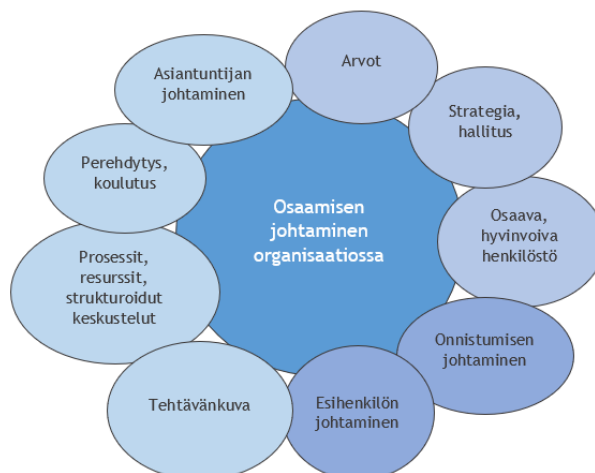
Yksilö- ja ryhmähaastatteluiden teemoina olivat osaamisen johtaminen organisaatiossa ja osaamisen johtaminen esihenkilön työssä, joiden tuloksia esitellään kappaleessa 4.1. ja 4.2. Yksilöhaastattelussa oli mukana organisaation johdon edustaja, ja keskeinen teema oli osaamisen johtaminen organisaatiossa. Esihenkilöiden ryhmähaastattelussa teemoina oli osaamisen johtaminen organisaatiossa ja osaamisen johtaminen lähiesihenkilön työssä. Opinnäytetyössä teemahaastatteluiden tulokset on esitelty haastattelukysymyksiin mukaan väliotsikoilla. Tuloksien seurannasta on pyritty tekemään lukijaystävällinen eteneminen. Haastattelun autenttisissa ilmaisussa merkintä (...) tarkoittaa, että kyseessä on ilmaisu, mikä kuvastaa organisaatiota. Merkintä ... tarkoittaa, että tekstien välistä on karsittu autenttista ilmaisua pois. Ryhmähaastattelun ja yhteiskehittämisen työpajan tavoitteena oli selvittää myös, miten osaamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti esihenkilön työssä. Yhteiskehittämisen työpajan tuloksia esitellään kappaleessa 4.3.

##### 4.1 Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Haastatteluja jäseneltäessä teeman yksi eli osaamisen johtaminen alle muodostui kahdeksan pääluokkaa eli teemaa. Haastattelukysymykseen, mihin osaamisen johtaminen perustuu organisaatiossa, pääluokiksi muodostui **arvot**, sekä **osaava ja hyvinvoiva henkilöstö**, jota hallitus johtaa **strategian** keinoin. Miten osaamisen johtaminen ymmärretään, pääluokiksi muodostuivat **onnistumisen johtaminen** ja **esihenkilöiden johtaminen**. Osaamisen jalkauttamiseen muodostuneet pääluokat olivat **tehtäväkuva**, **prosessit**, **resurssit** ja **strukturoidut keskustelut**, **perehdytys** ja **koulutus**, sekä **asiantuntijan johtaminen**.

##### 1. Teema: Osaamisen johtaminen organisaatiossa

- Mihin osaamisen johtaminen perustuu, kuka sen määrittelee?
- Miten osaamisen johtaminen ymmärretään organisaatiossa?
- Miten osaamisen johtaminen jalkautetaan esihenkilöille?



Kuvio 7: Osaamisen johtaminen organisaatiossa

#### 4.1.1 Osaamisen johtamisen perusteet organisaatiossa

Osaamisen johtamisen nykytilannetta kartoitettiin johdon edustajan ja esihenkilöiden haastatteluista. Teema 1 käsitteli osaamisen johtamista organisaatiossa, jota tarkennettiin kolmella kysymyksellä erilaisten näkökulmien kartoittamiseksi.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta **arvot** ja arvostus ohjaavat vahvasti organisaation toimintaa. Organisaation **hallitus** vastaa osaamisen johtamisesta. Osaamista ja osaamisen johtamista arvostetaan korkealle, ne koetaan onnistumisen edellytyksenä. Johdon näkemyksen mukaan esihenkilöille on organisaatiosta annettu mahdollisuudet selkeiden käytänteiden luomisessa, sekä aikaa esihenkilötyölle.

*Mihin osaamisen johtaminen (...) perustuu...niin nimenomaan mun mielestä se perustuu siihen, että se on meidän... meidän tota yksi keskeinen onnistumisen edellytys, eli me on arvoitettu se korkealle ja kuka sen määrittelee, niin sehän on lähtenyt ihan siis hallituksesta lähtien eli siit ylimmästä mahdollisesta portaasta, (...) meillä on luotu selkeet puitteet, käytännöt, annettu niinku mahdollisuudet esihenkilöille toteuttaa sitä osaamisen, onnistumisen johtamista systemaattisesti.*

**Strategia** määrittelee osaamisen ja osaamisen johtamisen. Esihenkilöt kokevat, että strategiset tavoitteet liitetään jossakin määrin tuloksen seurantaan ja lakisääteisiin toimintoihin, tavoitteiden ei koeta tukevan osaamista ja osaamisen johtamista.

*Ne tekee tämmösiä strategisia päätöksiä, sehän on ihan oikein niinku meidän meidän yks oikeen niinku isoista tuota noin pääteemoista organisaatio tasolla, että meillä on osaava henkilökunta...niin ne tavoitteet, mitkä me saadaan, siis strategiset tavoitteet sun mut, niin nehän on aina tuloksen seurantaan ja lakisääteisyyteen liittyviä, nehän ei millään tavalla tue osaamista ja sitä osaamisen johtamista.*

Organisaation johdossa on tunnistettu kriittiseksi menestystekijäksi **hyvinvoiva ja osaava henkilöstö**, näitä pidetään keskeisinä mittareina. Onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yrityksen menestyminen edellyttävät henkilöstön osaamisen vahvistamista ja hyvinvoinnista huolehtimista. Myös esihenkilöiden näkemys osaavan henkilökunnan merkityksestä koetaan tärkeänä.

*Se lähtee aika niin kuin, niin kuin organisaation johdosta lähtien, me ollaan tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi onnistumisen tekijäksi sen, että meidän henkilö viihtyy ja voi hyvin, eli se on niinku tunnistettu (...) tämmöseks niinku kriittiseksi menestystekijäksi.*

Osaamisen kehittämiseen esihenkilöt toivovat avointa vuorovaikutteista keskustelua osaamisesta ja osaamisen johtamisesta asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Määrälliset mittarit koetaan osaamisen johtamisessa haasteellisiksi tai puutteellisiksi. Määrällinen tavoite ei kerro, millaista osaamista tulisi olla tai miten osaamista kehitetään määrällisen tavoitteen suuntaan. Tähän koetaan, ettei ole riittävästi työkaluja.

*Meillä on esimerkiksi strategisena tavoitteena se tyhymyinti 30 prosenttia, se on se määrällinen tavoite, mitä se tyhymyinti tarkoittaa, minkälaista osaamista sen alla pitää olla ja miten tehdään kullekin osajalle tavallaan semmoinen roadmappi, että tässä seuraavan kahden vuoden aikana, me systemaattisesti vahvistetaan näitä kaikkia juttuja, jotta sä oot kahden vuoden päästä tuossa 30 prosenttia tyhymyynnissä ja mulla ei siihen ehkä oo niinkun työkaluja.*

Osaamisen tavoitteet määrittelevät johtavat, jotka jalkauttavat tavoitteet esihenkilöille. Johtavilla tarkoitetaan substanssijohtoa. Osaamisen määrittäminen ja seuranta jää esihenkilöille. Esihenkilöt kaipaavat dialogista keskustelua osaamisen määrittämiseksi, mitä sillä tarkoitetaan käytännössä, miten seurataan ja mitä tavoitteiden jalkauttaminen työyhteisössä käytännössä tarkoittaa osaamisen näkökulmasta.

*...osaamisen tavoitteet tulee johtavilta konsernitasolta, osaamisen varmistaminen jää uupumaan...*

Tulevaisuuden näkökulmasta jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien huomioiminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Esihenkilöitä mietityttää erityisesti osaamisen hyödyntäminen työssä ja mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää muuttuvassa työelämässä, sekä omassa organisaatiossa. Oppivan organisaation mallia toivotaan, koulutusmahdollisuuksia tulisi tarjota monipuolisemmin ja mahdollistaa jatkuva oppiminen työssä, mikä vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työhön sitoutumiseen. Tulevaisuusorientoitunut organisaatio suuntaa tulevaisuuteen ja tekee pitkän aikavälin päätöksiä ja strategioita.

*Sit me ollaan semmosessa maailmassa, et ollaan työelämän kans tekemisissä, joka menee koko ajan eteenpäin ja meidän pitäis olla kärryillä, et mihin se on menossa ja joka sitte taas ehkä onnistuis sillä, että ollaan itteki...pidetään niinku semmosen oppivan organisaation mallia yllä, et koko ajan ollaan hereillä, mut jos me ei tarjota näitä polkuja, me tarjotaan vielä niinku koulutusmahdollisuuksia, mut me ei tarjota mahdollisuutta osaamisen hyödyntämiseen tässä ympäristössä ja silloihan ne hakee sitten sen jonku toisen paikan.*

#### 4.1.2. Osaamisen johtamisen ymmärtäminen organisaatiossa

Miten osaamisen johtaminen ymmärretään, sisällönanalyysin perusteella pääluokiksi muodostuivat onnistumisen johtaminen ja esihenkilöiden johtaminen. **Onnistumisen johtamisessa** esihenkilön työhön halutaan antaa mahdollisuudet ja tukea onnistumisessa, missä välineinä on erilaisia tunnuslukuja. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa työn edellytyksien olemassaolo, jotta työntekijä onnistuu ja viihtyy. Työntekijöiden johtaminen edellyttää esihenkilön ymmärrystä organisaation päämäärästä ja suunnasta, sekä itseluottamusta omasta johtajuudesta. Esihenkilön oma ymmärrys asioista, niiden sisäistäminen on ehdotonta, jotta voi johtaa muita.

Osaajatytyväisyys on yksi mittari vuosittaisessa osaajatutkimuksessa organisaatiossa. Osaajatytyväisyys kertoo esimerkiksi työtytyväisyydestä, työhyvinvoinnista ja onnistumisesta työssä.

*Me niinku mitataan onnistumista johtamisessa ja panostetaan siihen esihenkilötyöhön ja annetaan niinku tukea esihenkilölle siinä onnistumisessa. Meidän pitää luottaa ja ymmärtää siihen, et miksi näin tehdään, sisäistää se itse ja olla itse sen asian takana ja päällä, kun asiaa lähdetään sitä johtamaan.*

*Jos miettii...miettii yksilön onnistumista, tai nii kuin viihtymistä, onnistumista ennen kaikkea niin, koska mehän itse jokainenhan halutaan onnistua, niin esihenkilön pitää varmistaa, että työn tekemisen edellytykset on kunnossa. Esimerkiksi mun mielestä meidän niinku toimitusjohtaja, kun hän kävi tos (...) viimeks, niin hänhän sanoi sen ääneen että, niin kaikkein tärkein mittari hänellä on osaajatytyväisyys...eli sen mun mielestä niinku kiteyttää tän asian meille, ei ole vain asia asioiden joukossa, vaan on onnistumisen edellytys.*

Organisaatiossa puhutaan onnistumisen johtamisesta, mikä on laajempi käsitteenä. Onnistumisen johtaminen pitää sisällään esimerkiksi tulosten saavuttamisen ja osaamisen johtamisen eri toiminnoissa. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan onnistumisen johtaminen nähdään enemmän tulostavoitteiden kautta, kun taas osaamisen johtaminen nähdään substanssiosaamisen ja työkalujen käytön osaamisen johtamisena.

*(...) onnistumisen johtaminen on tulostavoitteiden johtamista ehkä...ja taas osaamisen on enemmän osa sitä substanssia ja työkalut...*

**Esihenkilön johtamisosaamisen** varmistaminen muutoksissa on erityisen tärkeää nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Organisaatiossa johdetaan asiantuntijoita, mikä vaatii myös esihenkilöitä vahvaa osaamista asioiden viemisessä käytäntöön. Muutosjohtamisessa positiivisuuden ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja hyödyntäminen johtamisessa on etu esihenkilölle asioiden eteenpäin viemiseen.

*Muutosjohtamiseen tarvitaan vahvaa osaamista esihenkilöiltä...ja me ymmärretään ku me johdetaan asiantuntijoita, et sehän johtaminen ei oo sitä et tehkää näin ja that`s it, et todellakaan, sit ollaan väärällä tiellä. Kyl meidän täytyy saada muotoiltua se asiat sillä tavalla, et se on mahdollisimman helppo sen henkilön omaksua nimenomaan positiivisen kautta ja toisaalta jos on isompi ryhmä, niin löytää ne muutosagentit, jotka me saadaan ikään kuin puolelle.*

Esihenkilöt itse kokevat puutteita heidän omassa perehdytyksessään ja esihenkilöiden koulutuksessa. Esihenkilön omaan perehtymiseen tulisi olla riittävästi aikaa. Nopeasti muuttuva kehitys haastaa esihenkilön erityisesti osaamisen johtamisessa, tukea ja koulutusta esihenkilön työhön kaivattaisiin enemmän. Esihenkilöillä säännölliset kuukausikeskustelut eli one-to-one -keskustelut jokaisen työntekijän kanssa ovat tärkeimpiä työvälineitä osaamisen johtamisessa ja yleensäkin johtamisessa. Esihenkilön johtamisosaamiseen koetaan tuen tarvetta. Kollegiaalinen tuki esihenkilöpalaverissa jää käytännön järjestelyiden varjoon, vaikka esihenkilöpalaverit koetaan tärkeiksi erilaisen informaation näkökulmasta.

*Haluaisin ehkä myös sitä esimiestä tuettas siinä osaamisen johtamisessa, eikä vaan sitä substanssia...mää mietin, et mikä on se esihenkilön osaamisen johtaminen...et siihen mun omaan työhön sitä johtamiseen koulutusta, ei ole juuri. Et jotenkin sen mä näen, ettei se tue mun esimiestyötä ja sitten, että aikaa on ihan liian vähän perehtyä.*

Esihenkilön ammatillisen kasvun ja kehittymisen tulisi tukea osaajia ja osaamisen johtamista, nousee keskustelussa esille. Esihenkilöt kokevat, että ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, esihenkilön johtamisosaamiseen ei saada riittävästi tukea ja koulutusta. Esihenkilön perehdytykseen esihenkilöt kokevat saavansa liian vähän tietoa ja aikaa. Organisaation oma johtamiskoulutus esihenkilötyötä aloittaessa koetaan hyväksi, mutta esihenkilön täydennyskoulutusta sekä tukea osaamiseen esihenkilönä ja johtajana koetaan tarvittavan myös koulutuksen jälkeen. Yhteiset johtamiskäsitykset ohjaavat esihenkilöitä, esihenkilöt kaipaavat kuitenkin yhteistä arvokeskustelua johtamisesta, mikä tukisi esihenkilön työtä käytännössä. Esihenkilöt kaipaavat tukea omaan osaamiseen johtajana, toisaalta myös yhteisen näkemyksen muodostamista, millaista johtajuutta organisaatiossa halutaan edistää. Strategian mukaan osaaminen on nostettu kärkiteemoiksi, esihenkilöiden näkemyksen mukaan työntekijöiden koulutukseen on mahdollisuuksia esihenkilöitä enemmän. Osaamisen varmistaminen ja tuen tarpeen määrittely tapahtuu organisaation eri tasoilla. Esihenkilöt käyvät keskusteluja työntekijöiden kanssa koulutustarpeista ja kannustavat koulutuksiin. Osaamisen varmistamiseen organisaatioissa tarvitaan tukea silti kaikille osapuolille. Ammatillisen kehittymisen tarve on sekä työntekijöillä että esihenkilöillä.

*Tulee semmonen fiilis, niin siinä tulee se, että alkaa epäileen omaa osaamista, et osaanko mä ihan oikeesti tätä duunia ja sit jotenki rupee mieltiin niitä omia arvoja, mitä mä näen esimiehen arvoina ja jos ne on niinku ristiriidassa*

*siinä, mitä (...) vaatii meiltä, elikkä täytyy olla tietyn tyyppistä johtamista ja jos mä johtajana olen itse ihan erilainen, niin sitten lähtee miettiin sitä... mulle tulee hyvin vahva tää tämmönen ristiriita siinä osaamisessa.*

*Tää talo ei sisäisesti tuo mulle mitään, et voisin ammatillisesti kehittyyn...mää haluaisin semmosta syvempää tietoo...niin tavallaan mä koen et se olis yks tapa tukea meidän osaamista yhtä lailla kuin osajien osaamista.*

Osaamisen määrittely tulisi toteuttaa omassa työssä ja omassa ammattiryhmässä, jotta osaamisen johtamista on mahdollista tehdä. Osaamista käytännön tasolla pohditaan liian vähän niin omassa ammattiryhmässä kuin, mitä se tarkoittaa muissa ammattiryhmissä. Asiakastyössä eteen tulee myös tilanteita, joissa asiakkaan tarvitsemaa osaamista ei ole tai asiakas ei osaa kysyä oikein, mikä johtaa virhearviointiin, esimerkiksi kenelle asiakas ohjataan. Tietoisuus ja ymmärrys työntekijän osaamisen tasosta, meta- ja substanssiosaamisesta, sekä ammatti-identiteettitaso osaamisesta, tukisi työtä ja vahvistaisi osaamista koko työyhteisössä. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä informaation merkityksen avaamisessa työssä. Tiedon määrä ja saavutettavuus haastaa työyhteisöä ja esihenkilöä. Jalkautettavat asiat tulisi esihenkilön sisäistää ja ottaa haltuun ensin itse, jonka jälkeen tuoda esimerkiksi uusia ohjelmia tai toimintamalleja työntekijöille. Asioiden sisäistämiseen ei jää riittävästi aikaa, jolloin prosessi etenee keskeneräisenä.

*Mää jotenkin nään että meidän talo on ku karkkikauppa, et siel löytyy ihan hirveesti Teamsistakin sitä tietoo, mut se on vähän sirpalemaista, pistemäistä ja sit tämmöset uudet asiat, mitkä pitää niinku ottaa haltuun oman osaamisen ja työnteon tueksi, niin on just sitä jalkauttamista, ne niinku vyörytetään siihen kaiken päälle ja tavallaan se prosessointi, mitä tarkoittaa mun työssä ja tekemisen kannalta, se jää jotenki vajaaksi. Ja ainakin mun väki tarvitsee just sitä, et mitä tää tarkoittaa, et mitä mää nyt teen.*

#### 4.1.3. Osaamisen johtamisen jalkauttaminen esihenkilöille

Haastattelussa nousi keskusteluun osaamisen johtamisen jalkauttaminen sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Toiminnan rakenteellisuus toteutuu osittain samanlaisilla periaatteilla organisaation eri tasoilla, esimerkiksi säännölliset one-to-one keskustelut kukin esihenkilö eri organisaation tasoilla pitää oman työntekijän ja tiiminsä kanssa.

**Tehtäväkuva** tavoitteineen ohjaa jokaisen työntekijän työtä. Esihenkilön tehtävänä on käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa tehtäväkuva, sekä huolehtia tavoitteiden määrittämisestä jokaisen työssä, kertoa odotukset työn tekemiselle ja luoda edellytykset työssä onnistumiselle. Esihenkilön tehtävänä on johtaa tehtävänmukaisesti työtä ja osaamista yksilöllisesti. Esihenkilöiden kokemus kuitenkin on, että tehtäväkuvat ovat laajoja ja vaikeasti



ymmärrettäviä. Tehtävänkuvaa ei kerro, millaista osaamista työntekijä tarvitsee. Tehtävänkuvien ja osaamisen määrittelyyn esihenkilöt toivoisivat yhteistä keskustelua, mikä tukisi esihenkilöiden työtä osaamisen johtamisessa.

*Ja oikeastaan se kaikki lähtee siitä, että meillä jokaisella (...) on selkeä niinku tehtävänkuvaa, me tiedetään, mikä se meidän tehtävänkuvaa on, mikä on se työnkuva, mitä mä täs teen...meil on rakennettu ihan selkeet tavoitteet jokaiselle tehtävälle ja jokaiselle henkilölle.*

*Nää meidän työkuvat on eri ammattiryhmille niinku määritelty, mitä siihen sisältyy ja mitä kaikkea heidän pitää osata... tosi laaja, ja sit just tää tämmönen, miten mä voin varmistaa ja ihminen rupee meillä perehtyy ja se lukee tehtävänkuvan, ettei hän heti niinku tuu sanoon, ettei hän ikinä pääse tähän.*

Esihenkilöä tukee osaamisen johtamisessa erilaiset **prosessit, resurssit ja strukturoidut keskustelut**. Osaamisen johtamista pidetään tärkeässä merkityksessä, johon johdon mukaan esihenkilöille on organisaatiosta annettu mahdollisuudet selkeiden käytänteiden luomisessa, sekä aikaa esihenkilötyölle. Osaamista ohjaa vahvasti erilaiset prosessit, joilla tavoitellaan laatua ja riittävää osaamisen tasoa. Strukturoidut prosessit on kuvattu vaiheittain hyvin tarkasti, mikä toisaalta koetaan hyvänä asiana osajatiimeissa; työtä tehdään yhteistyössä, jolloin yhteiset toimintamallit helpottavat työtä ja eri rooleissa toimivia. Toisaalta haasteena on jonkin prosessin puuttuminen, jolloin päätöksenteko on haasteellista, itseohjautuvuus unohtuu liiallisen ohjeistuksen myötä.

*Meillä on hyvin tarkkaan strukturoitu, meillä on tosi tarkkaan prosessit kirjoitettu auki ja ne tietyllä tavalla ohjaa sitä meidän osaamista, mitä meidän tulisi tehdä, jotta olisimme laadukkaita ja meillä on tietyt mittarit...on talousmittarit ja laatumittarit, mitä niinku seurataan, jotta katotaan ootko siellä osaamisen tasolla...niin sitten se, että jos mennään tästä ohi tuleekin, mitä ei oo kuvattu jossakin...sit tulee, jos on liian tarkkaan ohjeistettu, ni sit tulee hei, mitä mä nyt teen ja niinku semmonen maalaisjärki niinku unohtuu, jos liikaa tiiäkö strukturoidaan asioita ja liikaa ohjataan osaamista.*

Toisaalta toimivista prosesseista huolimatta esihenkilöiden kokemus on myös, että esihenkilöille tieto, muutokset tai osaamisen vaatimukset jalkautuvat eriaikaisesti, mikä haastaa eri ammattiryhmien tiimin toiminnan ja osaamisen johtamisen. Moniammatillisten osajatiimien toimintaa kehitetään, ja esihenkilöiden tukemana ohjataan, jolloin erilaisten muutosten tai tiedon jalkauttamisen oikea-aikaisuus on merkityksellistä. Osajatiimien toimintaa vaikeuttaa ja turhauttaa, jos osaa tiimistä tietää ja ottaa haltuun esimerkiksi uusia ohjelmia eriaikaisesti. Oman haasteensa tuo myös yksiköiden erilaisuus tai koko, kuinka erilaiset vaatimukset voidaan toteuttaa paikallisesti samalla tavalla organisaation yhtenäisen ohjeistuksen mukaisesti. Osaamista ja osaamistarpeita tulisi miettiä yksikkökohtaisemmin.

*Niin kuin tavallaan, kun on puhuttu teiän substanssi ja meiän substanssi, niin mehän on ristiriidassa keskenään, nii mehän voidaan tietää joku asia ku teille on tullu ja ne jalkautetaan eri tavalla.*

Osaamisen johtamista toteutetaan erilaisissa strukturoiduissa keskusteluissa säännöllisesti, joissa tavoitteita ja toimintaa seurataan ja arvioidaan. One-to-one keskustelut on yksi osaamisen johtamisen toimintamalli organisaatiossa, mikä luo esihenkilöille mahdollisuudet käydä säännölliset keskustelut kuukausittain työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus luoda ja jalkauttaa tavoitteet koko organisaatiossa. Kehityskeskustelut aloitetaan johdon kehityskeskusteluista, missä määritellään yhteiset tavoitteet koko organisaatiossa. Säännöllisillä strukturoiduilla toimintamalleilla läpi vuoden haetaan vaikuttavuutta.

*Jotenki se on kyl semmonen oivallus täs (...), mikä tota korostaa et halutaan antaa aikaa sille esihenkilötyölle ja sille osaamisen johtamiselle säännöllisesti toteuttaa nää keskustelut. Ja jos kattoo sit niinku vuosikellomaisesti... sehän lähtee meillä sillä tavalla et hallitus käy toimitusjohtajan kanssa heti vuoden vaihteen jälkeen kehityskeskustelut, ja luodaan ne tavoitteet ja se jalkautuu sit toimitusjohtajasta ikään kuin niinku porras portaalta niinku eteenpäin, joloin meillä on niinku koko organisaatiossa maaliskuun loppuun menness käyty kehityskeskustelut, jossa me asetetaan selkeet yhteiset tavoitteet meidän työntekijöiden kanssa.*

Esihenkilöiden työssä **perehdytys** on yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen tehtävistä, mistä osaamisen johtaminen lähtee uuden työntekijän aloittaessa. Esihenkilöiden mukaan osaamisen johtaminen edellyttäisi yhteisen suunnan määrittelemistä, mahdollisesti osaamiskartoitusten tekemistä. Tällä hetkellä kokemus on, että osaamisen kehittämisen suuntaan ei toimita proaktiivisesti, vaan osaamisvaje korjataan vasta tarpeen tullessa esille. Osaamisen painopisteiden määrittäminen ja osaamistarpeiden ennakointi vahvistaisi esihenkilön osaamisen johtamista omissa tiimeissä. Ilman näitä esihenkilön työ osaamisen johtamisessa on hetkessä johtamista, ei tulevaisuuteen suuntaavaa. Keskustelussa nousee esille selkeiden painopistealueiden puuttuminen osaamisen johtamisessa vuositasolla. Paikallistasolla on tarvetta tietynlaiselle koulutukselle ja osaamiselle, mutta valtakunnalliset koulutukset eivät tue aina paikallisen tason osaamisen tarpeita.

*Mä varmaan niinku saan ne raamit siihen perustekemiseen, siihen perehdytykseen, mut esimerkiksi semmonen ei hirveen hyvin mun mielestä toteudu, mä ymmärrän että (...) mennään vähän tälle kvartaaleittain tulostamiseksi, mutta oppimisen näkökulmasta kannattas mun mielestä vähän...ei oltas niin reaktiivinen, vaan mihin suuntaan me viedään tätä yritystä ja minkälaista osaamista me halutaan niinku vahvistaa.*

Organisaatiossa  **johdetaan erityisesti asiantuntijoita** tiedolla, erilaisten tunnuslukujen ja raporttien kautta. Organisaation strateginen toimintamalli on tiedolla johtaminen. Esihenkilöiden mukaan käytettävissä on runsaasti erilaista materiaalia, työkaluja ja ohjelmia johtamisen välineenä. Erilaiset raportoinnin välineet tuottavat numeraalista tietoa, jota johtamisen ja osaamisen johtamisessa käytetään aikaresurssien puitteissa. Johdon mukaan onnistumista johdetaan myös nojaten arvoihin osaajakokemuksen, asiakaskokemuksen ja lääketieteellisen laadun kautta. Onnistumisen mahdollistaa oikea-aikaisuus, tehtävänkuvan ja odotusten määrittäminen, riittävät resurssit ja motivaatio. Työssä korostuu asiantuntijoiden johtaminen, joilla on vahva osaaminen ja tapa työskennellä. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa asiantuntijoiden onnistumisen ja osaamisen hyödyntäminen työssään.

*Eli ei tarvikaan niinku välttämättä tehdä sitä niinku johtamista aina se numero puoli edellä, vaan varmistaa ne edellytykset...et on oikee ihminen oikees paikas ja hänelle on selkeä tehtävänkuva ja meil on selkeät odotukset...ja ikään kuin luoda semmoista...työn paloa ja halua onnistua niinku työssä. Jotta me onnistutaan...se lähtee ikään kuin sieltä ylimmäst johdosta, mutta me tarvitaan tähän onnistumiseen meidän kaikki osajat, meidän kaikki ammattiryhmät, meil on jokaisella se oma paikkamme täs yhteisessä taistelussa.*

Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan myös ihmislähtöistä osaamisen ja onnistumisen johtamista. Vaikka organisaatiossa tiedolla johtaminen on vahvassa merkityksessä, ihmislähtöiseen johtamiseen pyritään. Organisaation vahvat tavoitteet edellyttävät myös inhimillistä suhtautumista työntekijöihin, parhaan tuloksen mahdollistaa ihmisten hyvinvointi.

*Mua puhuttelee vahvasti...me johdetaan niinku isoja asioita, meillä on isot tavoitteet, mut ku meillä on ihmiset tekemässä, niin meidän meidän pitää onnistua vahvasti, siinä ihmisten...ihmisten johtamisessa, heidän osaamisen ja onnistumisen johtamisessa...ja mua puhuttelee se inhimillinen niinku tapa suhtautua koska...kepillä ei saada aikaan tuloksia, vaan porkkanalla ja se kun ihmiset voi hyvin, he antaa parhaan tuotoksen.*

#### 4.2 Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

Haastatteluiden toinen teema oli osaamisen johtaminen esihenkilön työssä, ja tätä teema käsiteltiin esihenkilöiden ryhmähaastattelussa. Haastatteluja jäseneltäessä teeman kaksi eli osaamisen johtaminen esihenkilön työssä alle muodostui kaksitoista pääluokkaa eli teemaa. Haastattelukysymyksen, miten osaamisen johtaminen näkyy esihenkilön työssä, pääluokiksi muodostui **rekrytointi/perehdytys, osaamisen johtamisen välineet, työterveyden erityisyys, moninaisuuden johtaminen, ja priorisointi**. Miten voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen näkyy omassa työssä, pääluokkia muodostui kolme eli **työn hallinta, positiivisuus ja psykologinen turvallisuus**. Osaamisen johtamisen vahvuuksina nähdään **ammattitaitoinen**

työyhteisö, arvopohja ja strategia, one-to-one keskustelut sekä kehittämisen kohteena koetaan erityisesti resurssit.

## 2. Teema: Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

- Miten osaamisen johtaminen näkyy esihenkilön työssä. Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa konkreettisesti esihenkilön työssä?
- Miten voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen näkyy esihenkilön työssä? (Sininen)
- Mitä vahvuutta osaamisen johtamisessa tällä hetkellä, mitä kehitettävää?



Kuvio 8. Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

### 4.2.1. Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

Osaamisen johtamisen nykytilannetta esihenkilöiden käytännön työssä kartoitettiin ryhmähaastattelussa. Teema 2 käsitteli osaamisen johtamista esihenkilön työssä, jota tarkennettiin kolmella kysymyksellä erilaisten näkökulmien kartoittamiseksi.

Esihenkilön työstä iso osa muodostuu **rekrytoinneista** ja uuden henkilön perehdytyksestä. Rekrytointitilanteessa persoonasta nousevien taitojen ja osaaminen, sekä motivaation taso uuden oppimisen havaitsemiseen on haasteellista. Työterveyshuollossa ei riitä pelkästään yksilöasiakkaiden kanssa työskentely, vaan yritysysteistyö ja tiimityöskentely vaativat erityisesti sosiaalisia taitoja ja kykyä verkostotyöskentelyyn. Perehdytys on siis tärkeä ja iso osa esihenkilön käytännön työtä. **Perehdytys** on oppimisprosessi, johon osallistuu erilaisia oppijoita. Perehdytys on pohja osaamiselle, ja esihenkilön osaamisen johtamisen näkökulmasta huomioitavaa on, että osaajat ovat eritasoisia. Perehdytys toteutetaan perehdytysohjelman mukaisesti ja vie paljon aikaa esihenkilöltä. Esihenkilöiden mukaan perehdytyksen pitäisi olla eritasoisille osaajille räätälöityä. Keskusteluissa nousi esille myös esihenkilön näkökulmasta, kun itse aloittaa uutena työntekijänä ja esihenkilönä, millaisella osaamisella johtaa työntekijöitä. Käytännön työssä esihenkilön tukena toimii muita asiantuntijoita, kollegat ja oma tiimi.

Esihenkilö on tietyllä tavalla samassa tilanteessa työntekijän kanssa alkuvaiheessa, mitä ja miten omaa osaamista voi hyödyntää ja käyttää työssään. Työterveyshuollon toiminta perustuu ohjeisiin, lakeihin ja säädöksiin, mitkä sovitetaan organisaation omiin toimintamalleihin.

*Yksilöiden kohdalla, koska meillähän on hyvin eritasoisia osajia ja sit se, että onko sitä huomioitu niinku tavallaan pelkkää perehdytystä, meillä tarttis olla perehdytys eri tasoisille ihmisille, ku se että se vie ihan älyttömästi työaika ja se on pohja sille osaamiselle.*

**Osaamisen johtamisen välineinä** esihenkilöillä on organisaation prosessien mukaisia menetelmiä: one-to-one keskustelut kuukusittain, kehityskeskustelut, perehdytykset, tukisuunnitelmat, ammattiryhmäkohtaiset palaverit, sekä yksilö- ja ryhmäohjaukset. Osaamisen johtaminen on myös päivittäisjohtamista eri sähköisten välineiden ja puhelimen kautta, sekä toimipisteellä fyysistä läsnäoloa. Valtakunnallisissa ammattiryhmäkohtaisissa palavereissa kukin esihenkilö käy läpi oman substanssiosaamisen asioita, joita tuo omalle tiimille tiedoksi ja jalkauttavaksi. Osaamisen johtamista toteutetaan myös erilaisten raporttien ja tunnuslukujen avulla eli tiedolla johtamisella. Osaamisen ja tulosten seurantaan on erilaisia järjestelmiä, joita esihenkilöt seuraavat, ja tekevät niistä nostoja työntekijöille ja yhdessä korjaavia toimenpiteitä. Haastetta esihenkilöille tuo riittävän ajan kiinnittäminen osaamisen johtamiseen.

*Meillä on ne valtakunnalliset palaverit, joissa sit käydään sit substanssiosan asioita läpi, meillä osa meidän tiimipalavereista on osaamisen liittyviä asioita, joilla vahvistetaan ja joissa jaetaan kokemuksia ja pureskellaan asioita yhdessä, ne on mun mielestä osaamisen foorumeita myös ja sitten one-to-one:t ja sitten tarvittaessa ne tukisuunnitelmaan pohjautuvat tarkemmat seurannat, missä käydään viikoittain läpi. Ne on karkeesti ne mun niinku työvälineet, miten sitä osaamista tällä hetkellä on tullut johdettua.*

**Työterveys** on muusta terveydenhuollosta hyvin poikkeava ja **erityinen** toimialana. Työterveyshuollon taustalla on lakisäätteisiä ja eri asetuksilla määriteltyjä toimintoja, joiden toteuttaminen työterveydessä on ensisijaista toimintaa. Osaamisen johtaminen organisaation prosessien ja työnkuvan mukaan koetaan rajaavan osaamista työterveyshuollossa, minkä esihenkilöt kokevat erityisen haasteellisena, ja harmillisenakin. Työntekijöissä on moniosajia aikaisemman työn ja koulutuksen kautta. Toisaalta työ koetaan kiireisenä, ettei erikoisosaamista ehdi käyttää, koska työterveyshuollossa lakisäätteiset toimet täytyy hoitaa ensin. Esihenkilölle on haaste tukea ja sitouttaa osaava työntekijä, jos osaamista ei ole mahdollisuus hyödyntää, mikä vaikuttaa myös motivaatioon.

*Mää joudun niinku rajaan sitä tavallaan niinku kapeemmalle raiteelle, plus koko sille työterveyden tiimille sanoon, et vaikka se osaa tehdä niin sää et saa käyttää sitä siihen, että myös näitten muitten osaamista johtaa ja sanot sille*

*lääkärille, sää et voi laittaa näitä lähetteitä tällaisia, et me ei tehdä niitä...niin miten nii ei tehdä niitä, no onko se resurssikysymys...ei ku se on työnkuva kysymys.*

**Työyhteisön moninaisuus** haastaa esihenkilön johtamisen ja osaamisen johtamisen. Työntekijöissä on sekä työsuhteisia työntekijöitä, että ammatinharjoittajia, joille ei olla esihenkilöasemassa muutoin kuin substanssiosaamisen näkökulmasta. Osaajatiimin johtaminen on myös siten yhdenmukaisesti ja tasavertaisesti haasteellista, koska kaikkia osaajatiimiin kuuluvia ei ole mahdollista velvoittaa osallistumaan esimerkiksi koko tiimiä koskeviin tapaamisiin. Ikäjohtamisen haasteet näkyvät esihenkilön työssä, mikä näkyy myös ammattiryhmäkohtaisina eroina. Ikäjohtamiseen ei ole erikseen ohjelmaa, tarve sille on tunnustettu. Tiimeissä on myös erilaisia oppijoita, osa tarvitsee tukea enemmän kuin joku toinen.

*Sit meillä on kaks semmoista hankalaa juttua, et meillä on ammatinharjoittajia ja työsuhteisia, et miten ammatinharjoittajien osaaminen varmistetaan ja miten sitä johdetaan, kun ei olla esihenkilöasemassa ja miten sitä koko tiimiä johdetaan yhdenmukaisella ja tasavertaisella tavalla.*

Osaamisen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa työelämässä edellyttää kykyä havaita työntekijän kyvyt ja osaaminen, tukea työssä riittävästi. Myös organisaatiossa kehittämistyötä tehdään jatkuvasti, mikä vaatii tiedon hakemista ja uuden oppimista. Haasteena usein on valtava osaamisen ylläpitämiseen tarvittava tiedonmäärä ja käytettävyys. Välttääkseen informaatio-ähyä esihenkilön tehtävänä on johtaa osaamista yksilöllisesti. Uuden oppimisen valmiudet eivät ole kaikilla samanlaiset. Toisaalta myös työntekijöiltä edellytetään kiinnostusta ja motivaatiota oppia uutta, työterveyshuolto vaatii jo sellaisenaan monipuolista osaamista. Työterveyshuollossa esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa kulminoituu substanssiosaamisen varmistamiseen, priorisoinnin merkitykseen ja työssäjaksamisen tukemiseen.

*Nyt tohon liittyen mitä kuvasit, että kuin paljon tulee uutta...niin siitähän tulee siis, uuden oppisesta tulee velvoite ja paine, meillä ei pärjää, jos ei ole uuden omaksumisen valmiuksia, kiinnostusta ja motivaatiota oppia uutta ja sit tietysti tää työterveys itsessään pitää hirveesti sinällään kaikkee, mikä vaatii osaamista.*

Työterveyden osajalle **priorisointi** on työn hallinnan näkökulmasta tärkeimpiä taitoja. Kyky johtaa itseään luo perustan mielekkäälle työlle, jotta pystyy hallitsemaan, arvottamaan omaa osaamisen tasoa ja laadukasta työtä. Itsereflektointi nostaa esille osaamisen onnistumiset ja kipukohdat. Esihenkilöiden mukaan työssä pitäisi olla mahdollisuus järjestää aikaa itsereflektoinnille. Itsensä johtaminen on jokaisen ydinosaaamista, ilman sitä työn hallinnan tunne katoaa ja priorisointi hämärtyy. Työn hallinnan tunteen menetys johtaa myös riittämättömyyden

tunteeseen, jos asiakasta ei ehdi palvelemaan laadukkaasti tai joutuu tyytymään alisuoriutumiseen, jos osaamistaan ei pysty hyödyntämään. Tällöin myös työn mielekkyys kärsii. Osaamisen johtaminen edellyttää esihenkilöltä kykyä tukea työntekijää yksilöllisesti työssä onnistumisessa, tähän koetaan tarvittavan apua. Työntekijöiden työn vaatimukset tehtävänkuvan mukaisesti koetaan vaativina, olipa kyse uudesta aloittavasta tai jo hetken töitä tehneellekin. Uusia asioita opetellaan jatkuvasti, kokonaisuuksien hallinta vaatii taitoa ja asioiden ymmärtämistä. Työhallinnan taidot ja priorisointitaitojen opettaminen koetaan esihenkilötyössä haasteellisiksi, ihmiset ovat myös erilaisia, joten yksilöllistä ohjaamista tarvitaan.

*Hoitajat sanoo, et ne ei pysty tekeen laadukkaasti...ne on tunnollisia kunnolla, ne haluis tehdä hyvin työnsä, sitten niin on hirveesti eri asioita, mitkä rajaa sitä niinkun, tavallaan se työn hallinta menee ja sä koet, ettet pysty palvelemaan asiakasta laadukkaasti, niin sehän vie pohjan tältä kaikelta niinkun siltä sen osaamiselta tavallaan...silloin se työ ei ole mielekästä.*

#### 4.2.2. Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen esihenkilön työssä

Esihenkilöt keskustelivat ryhmähaastattelussa, mitä voimavaralähtöisyys tarkoittaa ja miten se näkyy tällä hetkellä heidän työssään ja osaamisen johtamisessa. Keskeisimmiksi nousivat työssä jaksamisen tukeminen, positiivinen palaute ja psykologinen turvallisuus, joita pyritään arjen työssä kiinnittämään huomiota. **Työn hallinta** haastaa työntekijöitä, joita esihenkilö pyrkii tukemaan monin tavoin. Esihenkilö pyrkii seuraamaan työntekijän työssäjaksamista eri tavoin, rajaamaan työn tekemistä ja suodattamaan johdon painostusta. Erityisesti ylitunnolisten työntekijöiden seuranta on tärkeää; työtehtäviä siirretään, ylitöitä rajataan, töitä järjestellään uudella tavalla. Vaikka esihenkilö kokee painostusta johdon taholta esimerkiksi tavoitteiden tai tulostavoitteiden toteutumisesta, vaatimuksia joutuu suodattamaan työntekijältä, mikäli työssäjaksamisessa havaitaan haasteita.

*Tavallaan mä joudun ehkä tekeen vähän niinku koko ajan työtä rajaamaan, että pitää siirtää ja sanoon että ei, mä joudun tekee sitä koko aika, et ne ihmiset jaksaa, että ku on sitä työtä liikaa, ja joudun sanoon et saa tehdä ylitöitä, nyt katotaan sun kalenteria, nyt jätät tänne tätä väliä.*

Keskustelussa nousee itsensä johtamisen merkitys, johon esihenkilöt paneutuvat osan työntekijöistä kanssa enemmän. Itsensä johtamisen taidon puuttuminen haastaa työntekijöitä, mikä näkyy työssä kuormittumisena. Itseltä vaaditaan liikaa. Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen voisi tuoda myötätuntoa itse kohtaan, mikä auttaa kestävän työn saavuttamisessa. Ymmärrys siitä, mikä on riittävän hyvä työssä, olisi hyvä ymmärtää, tähän esihenkilöt pyrkivät vaikuttamaan keskustelujen avulla. Armollisuutta itseä kohtaan tarvitaan enemmän, jotta työntekijä ei kuluta itseään loppuun.

*Jos ajattelee sitä voimavarakeskeistä oppimisen johtamista, niin osan kanssa sitä itsensä johtamista on ymmärtää, mikä on riittävä taso tehdä, meillä varmaan korostuu naisvaltaisella alalla varsinkin se...semmonen korostuu ylittynollisuus.*

Voimavaralähtöisyys esihenkilön työssä näkyy kannustamisena, valmentamisena ja mentorointina huomioiden erilaiset oppijat. Esihenkilöt kokevat roolinsa moninaisena. Tunnistaminen, milloin on kyse ohjaamisesta, jopa neuvomisesta vai valmentamisesta tai mentoroinnista. Tarvitaan myös johtajuutta, ja selkeitä rajojen asettamista, jotta työntekijät jaksavat ja voivat hyvin. Esihenkilön työssä merkityksellistä on erilaisuuden ymmärtäminen, ja kunkin työntekijän oppimisen prosessin näkeminen yksilöllisenä.

*Vielä vahvemmin se, et se onnistuminen niin, sää et oo yksin siinä ja sitä täytyy varmaa vaikka, jokainen aattelee sen niin, mut vielä sanottas enemmän niin että me ollaan tässä yhdessä, mä oon aina sun tukenas ja mitäs me tehdään seuraavaksi.*

**Positiivista** palautetta esihenkilöt pyrkivät antamaan arkityössä, positiivisen palautteen antaminen koetaan tärkeänä ja voimavaroja lisäävänä. Pyritään välttämään virheiden esille nostamista, lähestymään positiivisuuden kautta. Vaikka vuorovaikutteiseen dialogiin pyritään, esihenkilöt kaipaavat syvällisempää voimavarojen ja vahvuuksien vahvistamista ja tukemista käytännön työhön. Haasteena koetaan, ettei ole tarpeeksi aikaa käytännön esihenkilötyölle. Esihenkilön tehtävänä on luoda mahdollisuuksia työntekijälle, tunnistaa persoonalliset ominaisuudet sekä osaaminen. Haasteellinen, mielekäs työ tuo voimavaroja ja iloa työhön, toisaalta työn kovat vaatimukset aiheuttavat kuormittuneisuutta. Työn vaatimukset ovat moninaiset, mitkä haastavat työntekijöitä selviytymään ja pärjäämään työssä. Työterveyshuollossa työntekijältä vaaditaan järjestelmällisyyttä ja organisointitaitoja. Työntekijän persoonallisuudella on myös iso merkitys, toiselle haasteellinen työ voi kuormittava, toiselle motivoiva tekijä.

*Mää kyllä yritän siis joka kerta sanoa jotain positiivista niinkun, ja haen kyllä ihan pienemmistä asioista, jos sää oot, vaikka hienosti kalenteroinut, niinku sää oot hyvin suunnitellu työtä, sää oot nyt hyvin niinku saanu asiakkaan hoidettua.*

Esihenkilöt pohtivat **psykologisen turvallisuuden** merkitystä työyhteisössä. Työssä tavoitellaan vuorovaikutteista keskustelua, kannustamista ja läsnäoloa, joita nähdään voimavaralähtöisenä lähestymisenä. Kannustavan ja positiivinen ilmapiirin luominen mahdollistaa onnistumisen. Haasteellisena koetaan erilaiset muutostilanteet, erityisesti negatiivisiksi koetut asiat säilyvät sitkeästi työntekijän mielessä. Muutosten läpivienti vaatii johtajuutta ja kykyä perustella muutosten tarve. Muutoksen johtamisessa myös esihenkilölle riittävästä tuesta tulisi huolehtia. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä tärkeää on avoimuus ja luottamussuhteen



luominen heti alkuvaiheessa. Esihenkilön vastuulla on luoda turvallinen ilmapiiri, kaikille tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu.

*Mut jo pelkästään et voidaan puhua voimavarakeskeisestä oppimisesta, niin se hän vaatii työtä sen eteen et siinä on psykologisesti turvallisuus esihenkilön ja ohjattavan välillä, et pelkästään jo kuulee oppimis sanan positiivisena ja kehityspolkuna, ettei et multa puuttuu vielä, mää en oo vielä täydellinen, koska mun pitää vielä oppia tätä ja tätä.*

#### 4.2.3. Vahvuudet ja kehittämisen kohteet osaamisen johtamisessa

Ryhmähaastattelun lopuksi esihenkilöt kokosivat vielä ajatuksia, mitkä asiat osaamisen johtamisen näkökulmasta koetaan olevan tällä hetkellä hyvin organisaatiossa. Yhteinen näkemys esihenkilöillä oli, että organisaatiossa on onnistumisen mahdollisuudet, kun työtä kehitetään ja pidetään kiinni **ammattitaitoisesta henkilökunnasta**. Positiivisena ja tärkeänä toimintaa ohjaavina tekijöinä esihenkilöt kokevat **strategian** ja **arvojen** merkityksen organisaatiossa.

Organisaation johtamismallina pidetään tiedolla johtamista. Organisaatiossa puhutaan enemmän onnistumisen johtamisesta, kuin osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisen koetaan perustuvan numeroihin, ja numerot johtamisen välineenä koetaan kovina, kuormittavina ja painetta aiheuttavina. Yrityksen tavoiteltavan tuloksen ja kannattavuuden näkökulmasta asia ymmärretään, mutta voimavaralähtöistä pehmeämpää lähestymistapaa kaivataan myös johdon taholta.

*Osaamisen johtaminen perustuu tällä hetkellä mun kokemuksen mukaan pitkälle niihin numeroihin, jotka on hyvin vähän voimavarakeskeisiä mun mielestä. Ne on usein kuormittavia ja painetekijöitä, ne on kovia lukuja, ne on ymmärrettäviä lukuja bisneksen kannalta, mut jos puhutaan yksilöistä, joiden osaamista halutaan johtaa, numerot ei oo mitenkään voimavarakeskeisiä ja voimavarakeskeisyyttä mitenkään tue, et kyl jotain muuta pitäis keksiä.*

**One-to-one** säännölliset keskustelut koetaan tärkeimpänä osaamisen johtamisen työvälineenä, sekä työntekijöiden että oman esihenkilön kanssa. Kehittämisen tarvetta voimavaralähtöisyyden näkökulmasta kaivataan esihenkilön omiin one-to one keskusteluihin oman esihenkilön kanssa. Mitä kuuluu ja miten voi tukea - kysymykset koetaan osoituksena arvostuksesta ja inhimillisyydestä. Voimavaralähtöistä keskustelua ja tukemista toivotaan, käytännössä aika menee asioiden selvittelyyn ja tuloksiin, keskustelut koetaan hyvin asiakeskeisinä.

*Mää aattelen, että one-to one esimieheni kanssa on enemmän sitä, että me kävisimme minun voimavaroja ja minun johtamista ja tekemistä, kun se et me käydään samoja lukuja mitä hän näkee kyllä samalla tavalla sieltä koneelta.*

Positiivien työilmapiiri, työhyvinvointi ja kollegiaalinen tuki ovat merkittäviä työssä viihtymiselle. Kehittämisen kohteena nähdään **resurssit**, erityisesti riittävä aika esihenkilötyölle, mikä on noussut esille haastattelun aikana useamman kerran. Esihenkilöllä voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen keinot koetaan olevan jokseenkin rajalliset.

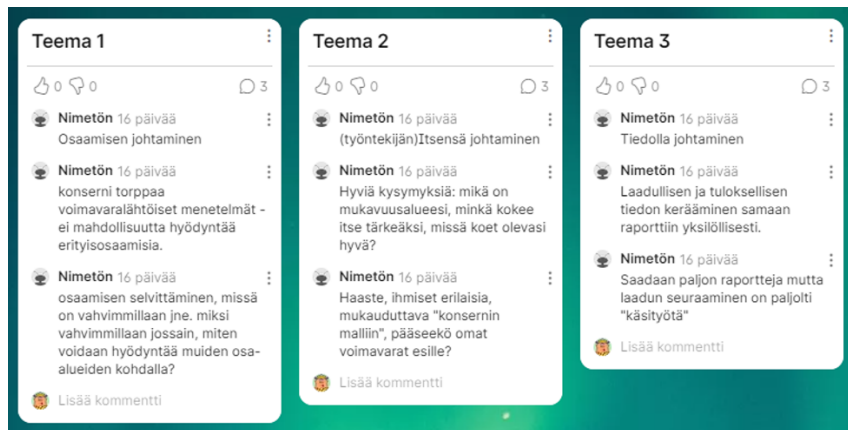
#### 4.3 Yhteiskehittämisen työpajan tulokset

Yhteiskehittämisen työpajassa tavoitteena oli ideoida voimavaralähtöistä lähestymistä osaamisen johtamiseen esihenkilön työssä. Ryhmähaastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan tuloksilla tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin, miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti organisaatiossa esihenkilöiden näkökulmasta ja millainen toimintamalli tai prosessikuvaus onnistutaan luomaan intervention aikana.

Yhteiskehittämisen työpajan tuloksiin on koottu seuraavissa kappaleissa ryhmien 1 ja 2 alkuideoinnit ja miellekartat, mitkä ryhmät esittelivät yhteiskehittämisen työpajan aikana. Tulokset aukikirjoitettiin opinnäytetyön tekijän toimesta yhteiskehittämisen työpajan aikana tekemien havaintojen ja muistiinpanojen pohjalta. Aukikirjoitettu teksti lähetettiin osallistujille tarkistettavaksi, vastaako tuotoksien kirjoitettu teksti heidän esitystään.

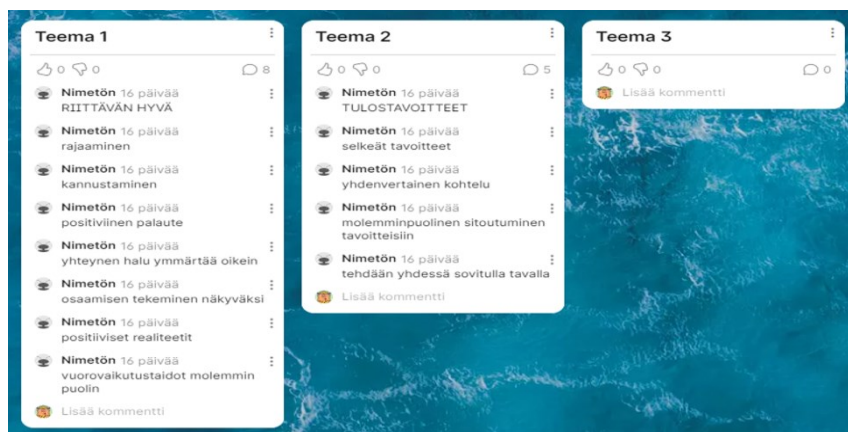
Ensimmäinen ideointivaihe osoittautui ryhmissä jo alkuun, että keskustelua ja ideointia teemojen ympärille muodostui enemmän kuin aikaa oli varattu. Ideointivaiheen tavoitteena oli tarkoitus muodostaa valitun teeman ympärille ideoita, ajatuksia, sanottamista, voimavaralähtöisiä asioita. Haasteena oli pysyä ideoinnissa, eikä vielä pyrkiä ratkaisemaan tai käymään syvällisempää keskustelua. Esihenkilöt ovat tottuneita keskustelijoita ja pohtivat asioita monipuolisesti eri näkökulmista, mikä jonkin verran näkyi työskentelyssä. Fasilitaattorin roolissa tehtävänantoa oli mahdollista tarkentaa, mutta ryhmien toimintaan ei ole liikaa hyvää puuttua. Yhteiskehittämisessä on osallistujien annettava mahdollisuus tuottaa ainestoa yhteisesti ja rauhassa.

Molemmat ryhmät kirjasivat valitun teeman ja siihen liittyviä ajatuksia Padlettiin, mikä todettiin soveltuvan ideointiin hyvin helppokäyttöisyyden vuoksi. Työskentelyn jälkeen molemmat ryhmät esittelivät toisilleen koosteen ideoinnista, josta käytiin vielä yhteistä keskustelua.



Kuvio 9: Ryhmä 1 ideointivaiheen teemat

Ryhmä 1 eli Teams yhteydellä työskentelevä työpari valitsi teemoiksi **osaamisen johtaminen**, **itsensä johtaminen** ja **tiedolla johtaminen**, joista kävivät alkuideoinnissa keskustelua. Yhteisessä keskustelussa ryhmä totesi, että kaikissa teemoissa oli yhtäläisyyksiä. Organisaatiossa osaamisen johtamiseen liittyy myös tiedolla johtaminen, myös itsensä johtaminen on yksi osa-alue osaamisen johtamisessa. Teemat ovat isoja, joiden yksityiskohtainen käsittely vaatii kehittämistyötä ja syvällisempää pohdintaa. Yhteisellä päätöksellä tämä ryhmä jatkoi yhteiskehittämisen työpajassa osaamisen johtamisen teemasta. Keskustelussa nousi kokemus, että voimavara- ja menetelmien käyttäminen on haaste organisaatiossa, ja että osaamista ei pääse hyödyntämään työssään. Tärkeänä asiana koetaan osaamisen kartoittaminen, missä on vahvimillaan työssään ja miten osaamista voidaan vahvistaa. Näistä lähtökohdista ja ajatuksista ryhmä 1 siirtyi seuraavaan työpajan vaiheeseen.



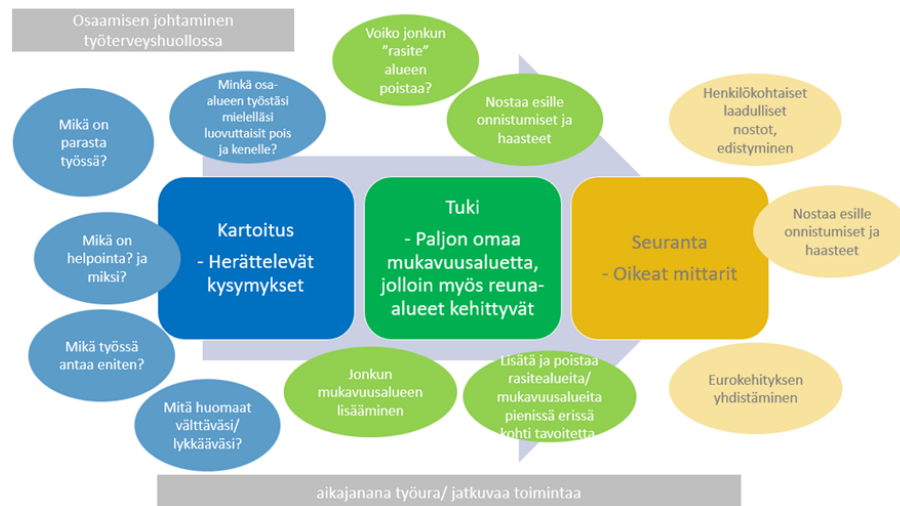
Kuvio 10: Ryhmä 2 ideointivaiheen teemat

Ryhmä 2 kävi keskustelua fyysisesti samassa tilassa. Teemoiksi valikoitui **riittävän hyvä** ja **tulostavoitteet**. Ideointivaiheessa teema, riittävän hyvä, nosti ajatuksia ja tilanteita esille todella paljon, molempia työpajareja teema innosti aktiiviseen keskusteluun. Tulostavoitteet liittyvät kiinteästi myös tähän teemaan, jatkokäsittelyn näkökulmasta tulostavoitteita ei koettu niinkään voimavara- ja menetelmien keskusteluun liittyviksi tai ainakaan innostaviksi, joten koko

ryhmän yhteisellä päätöksellä ryhmä 2 jatkoi työpajan toisessa vaiheessa teemalla riittävän hyvä.

Yhteiskehittämisen työpajan toisessa vaiheessa menetelmänä käytettiin miellekarttaa; työparien tehtävänä oli työstää valitusta teemasta prosessi tai toimintamalli, miten voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen valitussa teemassa etenee tai toteutuu. Yhtenä tavoitteena oli, että työpajassa onnistuttaisiin luomaan toimintamalli, minkä mukaan jatkossa olisi mahdollista ideoida erilaisia osaamisen johtamisen tilanteita, ja tuoda enemmän voimavaralähtöistä lähestymistä esihenkilön työhön.

Ryhmä 1 jatkoi työskentelyä teemalla osaamisen johtaminen, jonka he jakoivat kolmeen eri vaiheeseen eli kartoitukseen, tukeen ja seurantaan seuraavasti:



Kuvio 11: Ryhmä 1 miellekartta osaamisen johtamisesta työterveyshuollossa

Kartoitusvaiheessa käytetään herätteleviä ja motivoivia kysymyksiä työntekijälle, joilla työntekijän omaa ajattelua pyritään aktivoimaan, sekä luomaan voimavaralähtöistä lähestymistä. Tavoitteena on myös vastuuttaa ja osallistaa työntekijää arvioimaan omaa työtään, esimerkiksi mikä työssä on toimivaa. Avoin vuorovaikutus on edellytys yhteistyölle. Toisessa vaiheessa esihenkilön tuen varmistaminen työntekijälle on tärkeää. Esihenkilön tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työn tekemiselle sisältäen myös tarvittavan tuen. Työtä tulee muokata siten, että työssä koetaan onnistumisia, ja myös haasteet saadaan esille. Seuranassa korostuu oikeiden mittareiden käyttö, joilla saadaan nostettua laadullista osaamista ja edistymistä voidaan seurata. Tulostavoitteet ovat kiinteä osa työntekijän työn seurantamekanismeja, mitkä tulee yhdistää seurantaan onnistumisen näkökulmasta. Tavoitteena koko prosessissa on positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luominen, missä on mahdollista käydä avointa, luottamuksellista ja työtä kehittävää dialogia.

Ryhmä 2 jatkoi teemalla riittävän hyvä, sillä esihenkilö usein on tilanteessa työntekijöiden kanssa pohtien osaamisen tasoa eri työuran vaiheissa. Työpari pohti tilanteita tai asioita, joissa kokemus riittävän hyvästä nousee esille. Työterveyshuollossa osaajien on havaittu usein olevan liian tunnollisia työssään, mikä pitkällä aikavälillä kuormittaa ja aiheuttaa jopa työuupumista. Tiimityön osaaminen nousee merkittäväksi, kun organisaatiossa kehitetään osaja-tiimien yhteistyötä ja toimintaa. Oma ammatillinen osaaminen nousee esille jatkuvasti muuttuvassa työssä. Osaamisvaatimukset työterveyshuollossa ovat korkealla, mikä haastaa erityisesti uuden työntekijän. Ymmärrys omasta osaamisesta suhteessa uran eri vaiheissa vaatii työntekijältä kykyä reflektoida ja arvioida omaa työtään ja osaamistavoitteita. Mitä riittävän hyvä tarkoittaa uran alussa, tai useita vuosia työterveyshuollossa toimineena, vaatimukset eivät voi olla samat. Yhteistyötaitojen merkitys korostuu tiimityössä ja yritysytteistyössä. Jokaisella on oma persoonallinen tapa tehdä työtä, ja osalle sosiaaliset tilanteet ovat luontevampia hoitaa kuin toisille. Tulostavoitteita käydään työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa ja one-to-one keskusteluissa. Lähtökohtaisesti ne harvoin ovat positiivisia ja voimavaralähtöisiä hetkiä, niihin liittyy tietyllä tavalla negatiivissävytteinen ilmapiiri. Esihenkilönä kohtaa myös tilanteita, joissa joutuu muistuttamaan, mikä kuuluu omaan työhön ja mikä ei. Erityisen haasteellista on, jos joutuu rajaamaan olemassa olevaa osaamista, jota työntekijä ei voi käyttää työssään.

Ryhmä 2 jatkoi pohdintaa, millaisia asioita nousee esille alintajuntaisesti ja tietoisesti tilanteissa, joissa esihenkilö ja työntekijä kohtaavat. Kohtaamiset voivat olla esimerkiksi edellä kuvattuja tilanteita. Alla olevaan tuotokseen ryhmä 2 kuvasi prosessimaisesti, millaisia asioita tulisi huomioida esimerkiksi yksittäisessä ohjaustilanteessa, työssä jaksamisen tukiprosessissa, one-to-one keskustelussa tai tulostavoitekeskustelussa.



Kuvio 12: Ryhmä 2 miellekartta teemasta riittävän hyvä

Omat arvot ja asenteet ovat taustalla aina yhteisessä keskustelussa ja ohjaavat myös työn tekemistä. Jokaisen arvoja tulee kunnioittaa, mutta asenteisiin voidaan yrittää vaikuttaa keskusteluiden avulla. Myös näiden kohdalla riittävän hyvän määrittäminen voi auttaa työntekijää suhtautumaan asioihin siten, ettei työstä aiheudu liiallista kuormittumista.

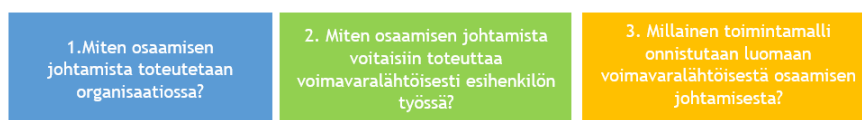
Kuuntelemisen merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa, mikä koskettaa sekä työntekijää että esihenkilöä. Kuuntelu ja läsnäolo kohtaamisessa mahdollistavat sen, että riittävän hyvää tasoa pystyy aidosti käsittelemään ja määrittelemään. Tunteet ovat kohtaamisissa myös aina läsnä. Esihenkilölle tunteiden hallinta on ensiarvoisen tärkeää, sillä haasteellisia tilanteita nousee esimerkiksi työntekijöiden turhautuessa. Tunteet sinällään ovat ihmiselle normaali luontainen ominaisuus, ja aitoon läsnäoloon tunteet kuuluvat.

Esihenkilöt pohtivat myös sitä, että työntekijän tapaamiseen olisi hyvä aina valmistautua, vaikka käytännössä kohtaamisia tapahtuu nopealla aikataululla, jolloin valmistautumiseen ei jää aikaa. Mikäli tilanne on etukäteen sovittu, valmistautumisen lisäksi on hyvä määritellä tavoitteet tapaamiselle. Valmistautuminen kohtaamiseen kertoo myös työntekijän arvostuksesta. Etukäteen valmistautumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi omaa tapaa toimia ja ajatella eri kohtaamisissa. Millaisia asioita omassa toiminnassa pitää ottaa huomioon, kun kohtaa oman tiimiläisen? Mitä tarvitaan esimerkiksi turvallisen tilanteen luomiseen? Mitä tarkoittaa, että kuuntelen tai millainen olen, kun kuuntelen?

Ryhmä 2 pääsi tässä teemassa hyvään alkuun, mutta kokivat, että aikaa tarvitsisi enemmän päästä konkreettisesti miettimään sanoituksia ja vaiheita, ja miten teemaa voisi tuoda käytännön työn tasolle. Aihe koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi työssä onnistumisen ja jaksamisen näkökulmasta, kuten he jo ryhmäkeskustelun aikana totesivat yhteisesti. Riittävän hyvä nousee monissa yhteyksissä esille esihenkilön työssä.

#### 4.4 Haastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajan tulosten yhteenveto

Teemahaastatteluiden sisällönanalyysin ja yhteiskehittämisen työpajan tuloksia tarkastelen seuraavassa tutkimuskysymyksittäin suhteessa aiempaan tutkimukseen, joita olen tässä opinnäytetyössä nostanut esille. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kolmeen eri tutkimuskysymykseen:



Kuvio 13: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

## 1. Miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa?

Osaamisen johtamisen nykytilaan saatiin vastauksia yksilö- ja ryhmähaastattelusta. Teema-haastattelussa teemoina olivat osaamisen johtaminen organisaatiossa ja osaamisen johtaminen esihenkilön työssä. Johdon haastattelussa keskityttiin ensimmäiseen teemaan eli osaamisen johtamiseen organisaatiossa. Ryhmähaastattelussa olivat keskustelussa molemmat teemat.

Vastauksista oli havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä, jonkin verran myös eroja. Kysymykseen, mihin osaamisen johtaminen perustuu ja kuka sen määrittelee, oli haastateltavilla yhteinen näkemys organisaation ylimmän johdon eli hallituksen vastuusta osaamisen johtamisen määrittelemiseen, pohjautuen yrityksen strategiaan ja arvoihin. Strategian pohjalta organisaatiossa määritellään laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Määrälliset mittarit koetaan osaamisen johtamisessa haasteellisiksi tai puutteellisiksi. Määrällinen tavoite ei kerro, millaista osaamista tulisi olla tai miten osaamista kehitetään määrällisen tavoitteen suuntaan. Osaamisen johtamista tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla, jotta on mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin. Viitala (2005, 14) määrittelee osaamisen johtamisen olevan yrityksessä tapahtuvaa monitasoista- ja -tahoista toimintaa. Viitalan mukaan yrityksissä olisi hyödyllistä laatia malli osaamisen johtamisen kokonaisuudelle. Sydänmaanlakka (2007, 153) nostaa myös suorituksen johtamisen osaksi strategiaa. Organisaatiossa osaamista ohjaa vahvasti erilaiset prosessit, joilla tavoitellaan tasalaatuista työtä tai palvelua, sekä riittävää osaamisen tasoa. Prosessit ohjaavat tekemistä, niiden puuttuminen aiheuttaa haasteita esimerkiksi vastuunjaossa tai päätöksenteossa.

Organisaatiossa puhutaan enemmän onnistumisen kuin osaamisen johtamisesta, mikä nousee molemmista haastatteluista esille. Osaamisen johtaminen on osa onnistumisen johtamista. Onnistumisen ja osaamisen johtamisen yksi tärkeimpiä välineitä ovat erilaiset raportit ja tunnusluvut, joilla tuotetaan numeraalista tietoa osaamisen ja onnistumisen tasosta, sekä toteutumisesta. One-to-one keskustelut kuukausittain on foorumi, jossa esihenkilöt käyvät työntekijöiden kanssa läpi tavoitteita ja tuloksia. Jos osaamisen johtaminen perustuu numeroihin, ne yksin johtamisen välineenä koetaan kovina, kuormittavina ja painetta aiheuttavina. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan onnistumisen johtamiseen sisältyy ensisijaisesti tulostavoitteiden saavuttaminen, sisältäen myös laadulliset tavoitteet.

Onnistumisen työssä mahdollistaa oikea-aikaisuus, tehtävänkuvan, odotusten, tavoitteiden määrittäminen, riittävät resurssit ja motivaatio. Esihenkilötyöhön organisaatiossa halutaan antaa aikaa ja mahdollisuuksia, haastattelujen perusteella esihenkilöt kokevat kuitenkin esihenkilötyön resurssien olevan rajalliset. Nopeasti muuttuva ja kehittyvä työelämä vaatii esihenkilöiltä vahvaa johtamisosaamista. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 50-51) pitävät

esihenkilön tukea ja ohjausta tärkeänä, jotta työntekijällä on taitoa soveltaa osaamista työhönsä. Työntekijä tarvitsee osaamista työn priorisointiin ja organisointiin, ryhmätyöskentelyyn, sekä oman osaamisen arviointiin ja oppimisen taitoihin. Hyödyllistä osaamista on myös taito käyttää osaamista monipuolisesti ja luovasti, olla joustava ja muutoksiin sopeutuva.

Osaava, hyvinvoiva ja työssä viihtyvä henkilöstö nähdään organisaatiossa kriittisenä menestystekijänä. Onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yrityksen menestyminen edellyttävät henkilöstön osaamisen vahvistamista ja hyvinvoinnista huolehtimista. Meneillään oleva osaajatiimien valtakunnallinen kehittämistyö koetaan tärkeänä yritysterveydessä, myös tätä taustaa vasten osaavan henkilökunnan merkitys korostuu. Organisaatiossa on tavoitteena palveluiden laadun tason nostaminen ja asiantuntijoiden yhteistyön kehittäminen osaajatiimeissä, sekä vaikuttavuuden lisääminen asiakkuuksien hoidossa, mitkä edellyttävät vahvaa osaamista. Ojala (2008, 47) nostaa nykyisellään tiimeissä tehtävän yhteistyön merkityksen, jolloin puhutaan organisaation osaamispääomasta. Näistä tärkein alue on rakennepääoman johtaminen, koska se muodostaa yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, sekä toimintatavat. Ne mahdollistavat myös henkilöiden osaamisen kehittämisen yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin sopivaksi.

Osaamisen johtamisessa merkityksellistä on myös esihenkilön oma johtamisosaaminen, mikä nousee molemmista haastatteluista. Työntekijöiden johtaminen edellyttää esihenkilön ymmärrystä organisaation päämäärästä ja suunnasta, sekä itseluottamusta omasta johtajuudesta. Esihenkilöiden näkemys ammatillisen kasvun ja kehittymisen merkityksestä johtamisessa on kiistaton; tukee osaajia ja osaamisen johtamista. Viitala ja Jylhä (2019, 259-260) korostavat organisaation vastuuta esihenkilötyön johtamisesta yrityksen toimintona, vastuuta ei voi jättää pelkästään yksittäisille esihenkilöille. Johtamiskulttuuria tulee kehittää tavoitteellisesti, ja esihenkilöille rakentaa hyvät puitteet johtamistehtävän suorittamiseen. Organisaatiossa määritellään esimerkiksi, mitä esihenkilötyössä pidetään tärkeänä, millaista johtajuutta tavoitellaan tai mitkä ovat esihenkilöiden kompetenssivaatimukset. Tutkimuksien mukaan hyvä esihenkilötyö vaikuttaa yrityksen menestymisen kannalta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Laadukas esihenkilötoiminta vaikuttaa myös yhteistyön sujuvuuteen ja työyhteisön ilmapiiriin.

Tällä hetkellä esihenkilöiden kokemus on, ettei johtamisosaamiseen saada riittävästi tukea ja koulutusta. Esihenkilöt toivovat oppivan organisaation mallia koskien koko organisaatiota. Osaamisen määrittäminen ja koulutustarpeiden suunnitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja mahdollistaa osaamisen kehittäminen yksilöllisesti. Osaamisen painopisteiden määrittäminen ja osaamistarpeiden ennakointi vahvistaisi esihenkilön osaamisen johtamista omissa tiimeissä.

Esihenkilöiden kokemuksen mukaan osaamisen määrittely jää liian paljon esihenkilöiden vastuulle, tähän kaivattaisiin avointa dialogia osaamisen määrittämiseksi substanssijohdon kanssa. Yhteistä pohdintaa esihenkilöt kaipaavat myös siitä, millaista osaamista tarvitaan ja



miten osaamista on mahdollisuus kehittää ja hyödyntää. Esihenkilöiden kokemus on, ettei työntekijä pääse hyödyntämään osaamistaan, mikä vaikuttaa motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Strategia määrittelee osaamisen ja luo suunnan yksiköiden ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Osaamisen vahvistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus vision avulla. Jotta yhteisen osaamisen kehittämistyötä voidaan aloittaa, tarvitaan havaintoja nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 58-59; Sydänmaanlakka 2017, 89-91.)

Osaamisen johtamisen jalkauttamista esihenkilöille käsiteltiin ryhmähaastattelussa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Lähtökohtaisesti kaikkien esihenkilöiden työtä eri organisaatiotasoilla määrittää tehtävänkuva, johon sisältyy osaamisen johtaminen ja osaamisen jalkauttaminen. Esihenkilön tehtävänä on käydä omien tiimiläisten kanssa heidän tehtävänkuvansa ja luoda edellytykset työntekijän onnistumiseen työssään ja osaamisen hyödyntämiseen. Keskeisimmät työvälineet tavoitteiden ja erilaisten ohjeistuksien jalkauttamiseen esihenkilöillä ovat säännölliset kuukausittaiset one-to-one keskustelut, kehitys- ja puolivuotiskeskustelut, sekä ammattiryhmäkohtaiset tapaamiset viikoittain tai kuukausittain. Cameronin (2012) mukaan positiivisen johtamisen strategian tärkein tekniikka on jatkuvat henkilökohtaiset tapaamiset johtajan ja työntekijän välillä, joista kohdeorganisaatiossa käytetään nimeä one-to-one keskustelut.

Haasteita osaamisen johtamisessa tuottavat epäselvät valtakunnalliset linjaukset ja tiedon jalkautuminen eriaikaisesti ammattiryhmien esihenkilöille. Organisaation ylimmän johdon ja substanssijohdon ohjeistukset ovat toisinaan ristiriitaisia, tai eivät ole toteuttamiskelpoisia paikallisella tasolla. Sydänmaanlakan (2007, 153) mukaan strategian ja visioiden jalkautuminen nähdäänkin jossain määrin ongelmallisena organisaatioissa. Osaamisen johtamista tarvitaan, jotta organisaatioiden osaamisstrategia saadaan jalkautettua yksiköiden ja tiimien kautta yksilötasolle. Tuomi ja Sumkin (2012, 21-39) nostavat erityisesti perinteisen johtamismallin haasteet, jossa yli johto määrittelee strategian, vision ja osaamisen johtamisen. Henkilöstöhallinto hoitaa seurannan ja mittauksen tulosten toteutumisesta, esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta kartoitetaan yksilön osaamisvajheet ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteet. Johtamisen kokonaismallissa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia toimijoita organisaatiossa ja on keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen kaikilla eri organisaation tasoilla.

Organisaatioissa osaamiseen liittyviä päätöksiä tehdään jatkuvasti. Lähestymistapana voi olla säännöt, määräykset ja standardit, joihin liittyy usein jokin seuraamus. Toinen lähestymistapa on muoti-ilmiöt ja trendit, kolmantena päätöksenteon taustalla on tasa-arvoisuus. Toiminnan tulee olla kaikille työntekijöille oikeudenmukaista ja tasapuolista. Neljäs lähestymistapa osaamis- ja organisaatiopäätöksille nojaa strategiaan. Merkittäviä osaamispäätöksiä tulisi kehittää, jotta niillä on looginen yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen. Osaamisvoimavara käsittää työntekijöiden kyvyt, motivaation ja heille annetut

mahdollisuudet, myös inhimillinen pääoma ja tietämys sisältyvät osaamisvoimavaraan. Boudreau ja Ramsted (2008) tarjoavat näkökulman osaamisen hallinnan päätöksentekotieteen avulla, johon mallia on haettu markkinoinnin ja taloushallinnon opeista. Tavoitteena olisi lisätä organisaation menestystä parantamalla osaamisvoimavaroihin liittyviä päätöksiä. Tarkoituksena on parantaa työntekijöiden osaamiseen, osaamisen organisointiin ja vuorovaikutukseen liittyvää päätöksentekoa. Osaamisen hallinnan tarpeellisuudesta kertoo kilpailu osaavista työntekijöistä. (Boudreau & Ramsted 2008, 31-40.)

Ryhmähaastattelun toinen teema kosketti osaamisen johtamista esihenkilön työssä; miten osaamisen johtaminen näkyy ja mitä se tarkoittaa konkreettisesti omassa työssä. Esihenkilöt pohtivat myös, miten voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen näkyy omassa työssä, ja millaisia vahvuuksia osaamisen johtamisessa on tällä hetkellä ja mitä kehitettävää.

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistuminen on työterveyshuollossa erityisen tärkeää, sillä perehtyminen vie runsaasti aikaa. Työterveyshuollossa korostuu erityisesti asiakasyritysten kanssa tehtävä yhteistyö ja moniammatillinen tiimityöskentely, mitkä vaativat substanssiosaamisen lisäksi esimerkiksi toimialatuntemusta, kykyä tuottaa ratkaisuja työkyvyn seurantaan ja ylläpitämiseen asiakasyrityksen kanssa. Osaamisen johtaminen lähtee jo vahvasti perehdytyksestä, johon organisaatiolla on työntekijöille hyvä ja kattava perehdytysohjelma. Haasteena esihenkilöt kokevat resurssien olevan rajalliset riittävään yksilölliseen ohjaukseen. Myös esihenkilönä aloittaminen vaatii oman perehtymisen, olipa toiminut työterveyshuollossa aikaisemmin tai ei. Esihenkilöiden johtamisosaamisen tueksi organisaatiossa on järjestetty esihenkilöakatemia, jossa perehdytään esimerkiksi johtamisen periaatteisiin, strategiaan, visioon ja yrityksen arvoihin. Käytännön työhön perehtyminen tapahtuu pääasiassa oman esihenkilön ja itsenäisen perehtymisen kautta, esihenkilöille omaa perehdytysohjelmaa ei ole.

Työterveyshuollossa esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa kulminoituu substanssiosaamisen varmistamiseen, priorisoinnin merkitykseen ja työssäjaksamisen tukemiseen. Yksilöllinen osaamisen johtaminen työterveyshuollossa koetaan haasteellisena monesta näkökulmasta. Työtehtävien laajuus tulisi avata tarkemmin, mitä osaamista erilaiset tehtävät vaativat. Osaamisen rajaaminen tai hyödyntämättömyys tuottaa kipuilua esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Kirjavainen (2001, 124) korostaa lähiesihenkilön roolia ratkaisevana, kun pyritään parantamaan työntekijän mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. Lähiesihenkilöiden tulee pyrkiä varmistamaan, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta Wenström (2020, 128) nostaa yrityksiensä haasteena tehtävälähtöisen organisoinnin, jolloin tehtävän ulkopuolelle jää potentiaalia ja vahvuuksia hyödyntämättä. Jos työn organisointi nähdään työntekijä- tai vahvuuslähtöisenä, mahdollistetaan työn imua, innostusta ja hyvinvointia, jolloin myös työn tehokkuus, laatu ja luovuus saadaan käyttöön.

Työterveyshuollossa edellytetään laaja-alaista osaamista ja runsaasti sisäistettävää tietoa. Muuttuva työelämä vaatii jatkuvaa uudistumista, sekä palveluiden ja vaikuttavuuden

kehittämistä. Motivaatio ja halu uuden oppimiseen, sekä itsensä johtaminen korostuu erityisesti työterveyshuollon ammattihenkilöiden toiminnassa. Osaajat ovat kukin erilaisia oppijoita, jotka tarvitsevat yksilöllistä tukea työssä. Esihenkilöiden mukaan työntekijät tarvitsevat itsensä johtamiseen tukea, jotta työn hallinnan ja priorisoinnin taidot karttuvat. Erityisesti muutostilanteet vaativat vahvaa johtajuutta, johon esihenkilöt kaipaavat tukea.

One-to one keskustelut työntekijöiden kanssa koetaan tärkeinä kohtaamisen tilanteina. Reflektivaan keskusteluun, sekä voimavarojen ja vahvuuksien pohtimiseen ei esihenkilöiden mielestä jää aikaa riittävästi. Positiivista palautetta esihenkilöt pyrkivät antamaan, mikä on tärkeää voimavaralähtöisessä osaamisen johtamisessa. Ristiriitaisena koetaan kuitenkin positiivisen ammatillisen palautteen antamisessa, jos työntekijällä ei käytännössä ole mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. Heikkilä ja Heikkilä (2007, 105) korostavat taitavasti annetun palautteen merkitystä koko organisaatiota voimaannuttava. Kun työyhteisössä annetaan ja saadaan palautetta, se vahvistaa kuuluvuuden ja välittämisen tunnetta, rakentava palaute myös vahvistaa luottamusta.

Viimeisenä esihenkilöt pohtivat, millaista vahvuutta osaamisen johtamisessa on tällä hetkellä ja mitä kehitettävää. Positiivisena koetaan, että organisaation strategia ja arvot, sekä lääketeide ohjaavat työtä. Säännölliset one-to-one keskustelut ovat esihenkilöille osaamisen johtamisen tärkein väline, kehitettävää näiden rinnalle on riittävän ajan saaminen esihenkilötyölle. Organisaatiossa on osaava henkilöstö, joiden työhyvinvoinnista tulisi pitää huolta ja osaamisesta pitää kiinni.

Voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen osa-alueina esihenkilöt näkevät psykologisen turvallisuuden, kannustavan lähestymisen, läsnäolon, kuuntelun, sekä positiivisen ja avoimen ilmapiirin luomisen. Voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen esihenkilöt kokevat, ettei heillä ole mahdollista käytännössä toteuttaa siinä määrin kuin itse toivoisivat. Osaamisen johtaminen välineitä on käytettävissä riittävästi, mutta niiden hyödyntäminen painottuu erilaisilla tunnusluvuilla ja raporteilla johtamiseen.

## 2. Miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti esihenkilön työssä?

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia esihenkilöiden yhteiskehittämisen työparista. Tavoitteena oli osallistavilla menetelmillä yhdessä ideoida, miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti esihenkilön työssä. Ajatuksena oli myös, onnistuuko luomaan toimintamalli voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen, mikä toisi lisäarvoa sekä opinnäytetyölle että organisaatiolle.

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä lähtökohtaisesti kaikki osallistujat ovat mukana kehittämisessä. Jokaisen omat näkökulmat tuodaan yhteiseen keskusteluun, ja kukin auttaa myös

toisia jäsentämään ajatuksia ja kysymyksiä. Tutkimuksen kohde on yhteinen, jota kukin tutkii omista lähtökohdistaan käsin. Osallistavassa kehittämistyössä pyritään dialogisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 91-93.) Paikallisella tasolla organisaatiossa yhteiskehittämistä menetelmänä on käytetty muutamia kertoja verkoston kehittämispäivässä. Erilaista pari- ja ryhmätyöskentelyä yleisesti toteutetaan, joten yhteinen keskustelu ja suunnittelu olivat kaikille osallistujille luonteva foorumi työstää osaamisen johtamisen teemaa. Jokainen osallistui tasa-puolisesti työskentelyyn, tuoden omat näkemykset ja lähestymistavan teemaan. Osallistujat valittiin moniammatillisen tiimin kokoonpanon perusteella, jotta osaamisen johtamista oli mahdollista tarkastella myös eri ammattiryhmien näkökulmista.

Oppivassa organisaatiossa mahdollistetaan henkilöstön oma oppiminen ja kehittyminen. Oman toiminnan rakentamiseen tarvitaan sitoutumista, aloitekykyä, vastuuntuntoa ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda rakentaa kehittämistä tukeva ilmapiiri. Henkilöstön osallistuminen innovatiiviseen yhteistyöhön edistää oppimista, ja erityisesti toimivien vuorovaikutussuhteiden ja yksilön halua oppia ja kehittyä arvostetaan, jolloin yhteisiin tavoitteisiin on mahdollista päästä. (Laaksonen & Ollila 2017, 178-179.)

Yhteiskehittämisen työpajassa käytettiin menetelminä aivoriihityöskentelyä ideoinnissa ja miellekartan luomista yhden valitun teeman ympärille voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta. Osallistavassa kehittämistoiminnassa tavoitellaan aktiivista osallistumista, jolloin vuorovaikutuksessa dialogin avulla olla kiinnostuneita ja siten myös voidaan oppia osallistujilta. (Toikko & Rantanen 2009, 93). Osallistujien yhteinen refleктоiva keskustelu työskentelyiden välissä ja kokoavasti työpajan lopussa täydensi ryhmien tuotoksia. Ryhmät työstivät tehtävää valittujen teemojen avulla, joiden aiheet saatiin teemahaastattelujen ala- ja yläkategorioista. Teemat oli koottu sanapilveen sisällönanalyysin pohjalta. Sanapilvi voi jatkossakin toimia ideoiden lähteenä vastaavanlaisessa työpajassa tai esihenkilöiden työväliseen erilaisissa tilanteissa työntekijöiden kanssa.

Ryhmä 1 valitsi jatkotyöskentelyyn osaamisen johtamisen teeman, jota he pohtivat voimavaralähtöisestä näkökulmasta. Osaamisen johtamista tapahtuu työssä jatkuvana toimintana erilaisissa tilanteissa, kuten haastatteluista kävi jo ilmi. Lopputuloksena ryhmä 1 muodosti kolmivaiheisen voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen mallin, mikä koostui kartoituksesta, tuesta ja seurannasta. (Kuvio 11, s. 44) Mallia tarkasteltaessa suhteessa opinnäytetyön tietoperustaan, esimerkiksi motivoivat kysymykset tukevat voimavaralähtöistä lähestymistä osaamisen johtamiseen. Toimintamallissa korostuu myös työntekijän oma osallisuus ja pohdinta, jota esihenkilö pyrkii tukemaan positiivisessa hengessä. Voimavaralähtöisen johtamisen näkökulmina voi havaita esimerkiksi dialogisen, jaetun ja positiivisen johtamisen piirteitä. Syvänen ym. (2015, 25, 287-288) käsityksen mukaan dialogisessa johtamisessa työntekijöiden vahvuudet ja voimavarat pyritään saamaan käyttöön vastavuoroisuuden keinoin. Myös työntekijä osallistuu prosessiin avoimesti ja aidosti. Dialogisessa johtamisessa edistetään vaikutus- ja

osallistumismahdollisuuksia. Keskinäisen luottamuksen rakentaminen vaatii läsnäoloa, kiinnostuneisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Wenströmin (2020, 48-50) mukaan jaetussa johtamisessa korostuvat osallisuus, yhteistyö sekä osaamisen, vastuun ja asiantuntijuuden jakaminen. Wenström (2020, 14) lähestyy positiivista johtamista myös PRIDE-teorian kautta, minkä avulla organisaatiossa voidaan tuottaa hyvinvointia, innostusta, parempaa laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Näiden avulla organisaatioon tuotetaan positiivisuutta.

Ryhmä 2 valitsi jatkotyöstelyn kohteeksi teeman riittävän hyvä. Ryhmä pohti alkuun, millaisissa tilanteissa riittävän hyvä keskustelua työntekijän kanssa käydään tai olisi hyvä käydä. Keskustelu työntekijän kanssa aiheesta riippumatta on aina kohtaaminen. Ryhmä pohti ja kokosi ajatuksia, mitä kohtamiseen liittyy ja miten siihen voisi tuoda voimavara- ja tunteita sisältäviä elementtejä sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta. Siitonen (1999, 144) nostaa väitöskirjassaan erityisen merkitykselliseksi voimaantumisen arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen kokemisen. Kokemus, että menettää työssä arvostuksen, ihminen tulee epätoivoiseksi ja voimattomaksi.

Ryhmä 2 kokosi miellekarttaan teemasta riittävän hyvä (Kuvio 12, s. 45) voimavara- ja tunteita sisältävään lähestymiseen liittyviä elementtejä: kuunteleminen, positiivinen palaute, tunteiden hyväksyminen ja toisen ihmisen arvojen kunnioittaminen - ovat juuri niitä asioita ja ilmiöitä, joita tarvitaan luomaan psykologista turvallisuutta esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Oppiminen on myös mahdollista positiivisessa ja kannustavassa ympäristössä, missä psykologinen turvallisuus toteutuu. Siitosen (1999, 145, 153) mukaan ilmapiirin turvallisuus ja avoimuus, sekä ihmisen rohkaiseminen ja tukeminen tuovat voimaantumisen tunnetta. Myös positiivinen lataus ihmisessä tai työyhteisössä tuo voimavaroja, erityisesti haasteellisiin tilanteisiin. Positiivista latausta syntyy juuri tällaisessa luottavaisessa, turvallisessa ja arvostavassa ilmapiirissä.

Jotta työntekijän kanssa vuorovaikutukselliseen kohtamiseen on mahdollista luoda psykologisen turvallisuuden tunne ja vahvistaa voimaantumisen tunnetta, esihenkilön johtamisosaaminen korostuu erityisesti. Voimavara- ja tunteita sisältävistä johtamisen malleista esimerkiksi voimaannuttava -, valtauttava -, jaettu -, palveleva- ja aito johtaminen korostavat johdettavien kuuntelua, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu työntekijän ja esihenkilön molemminpuoliseen luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroisuuteen. Voimaannuttavassa johtamisessa arvoja, näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan. (Manka 2012, 95-110; Kokonaho 2008, 12-21.) Positiivinen johtaminen nojaa humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa. Positiiviseen johtamiseen liitetään keskeisesti vuorovaikutus, läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen. (Wenström 2020, 14,38.)

Yhteiskehittämisen työpajan tuloksena esihenkilöiden tuottamaan materiaaliin koostui runsaasti voimavara- ja tunteita sisältävistä lähestymistä osaamisen johtamiseen: aktiivinen kuunteleminen,

positiivisuus, vuorovaikutus, läsnäolo, avoimuus, osallisuus, osallistaminen, onnistumisen mahdollisuus, kannustava ilmapiiri, luottamus, dialogi, tunteiden salliminen ja arvostus. Tuloksien perusteella opinnäytetyössä käytettyjen osallistavien menetelmien avulla voimavara-  
 lähtöistä osaamisen johtamista on mahdollista toteuttaa esihenkilöiden työssä. Jotta voimavara-  
 lähtöinen osaamisen johtaminen on mahdollista, se vaatii esihenkilöiltä syvällistä pohdin-  
 taa, oman toiminnan reflektointia sekä ymmärrystä voimavara-  
 lähtöisestä ajattelusta ja työ-  
 kentelystä. Esihenkilöt nostivat haastatteluissa esille osaamisen ja osaamisen johtamisen  
 määrittelemisen, joista syvällisempää keskustelua ei ole käyty organisaatiossa. Voimavara-  
 lähtöinen osaamisen johtaminen aiheena on vielä vieraampi, mikä vaatii aiheeseen perehty-  
 mistä, jotta siitä muodostuu tiedostettu tapa toimia. Esihenkilöillä on kykyä ja taitoa nostaa  
 työntekijöiden voimavaroja ja vahvuuksia. Osaamisen johtaminen tietoisesti voimavara-  
 lähtöisellä näkökulmalla vaatii esihenkilöiden osaamisen lisäämistä ja aikaa oman toiminnan reflek-  
 tointiin, sekä avoimeen keskusteluun organisaatiossa voimavara-  
 lähtöisestä osaamisen johta-  
 misesta.

### 3. Millainen toimintamallionnistutaan luomaan voimavara- lähtöisestä osaamisen johtamisesta?

Opinnäytetyön kolmas tutkimuskysymys, millainen toimintamalli ja prosessikuvaus onnistu-  
 taan luomaan intervention aikana, tuo esille yhteiskehittämislle tyypillisen piirteen. Yhteis-  
 kehittämisen työpajan työskentelyä ja tuotosten aikaansaamista on haasteellista ennakoita  
 etukäteen, koska yllättäviä tilanteita voi tulla työpajatyöskentelyn aikana. Joten myös vas-  
 taukseen, millainen toimintamalli onnistutaan luomaan, ei edeltävästi ollut mahdollista enna-  
 koida vastausta. Yhteiskehittämislle tyypillinen piirre on, ettei suunnitelma toteudu sellaise-  
 naan, vaan toteutuksen aikana havainnot, kokemukset ja opit mahdollistavat muutoksia.  
 Tästä voi seurata kuitenkin jotakin ennalta odottamatonta ja hyödyllistä. Vuorovaikutuksen  
 merkitys yhteiskehittämisessä siten korostuu, ja myös toimijoiden on siedettävä epävar-  
 muutta ja oltava valmiita muutoksiin. (Hagman ym. 2018, 22-23.) Fasilitaattorin tehtävänä on  
 luoda puitteet ohjeineen ja määritellä tavoitteet työpajalle, mutta yhteiskehittämisessä tu-  
 lee varautua myös muutoksiin suunnitelmassa, tai tuloksena voi syntyä jotakin ennalta arvaa-  
 matonta.

Molemmat ryhmät muodostivat valitsemastaan teemasta toimintamallin, jota pyrkivät lähes-  
 tymään voimavara-  
 lähtöisen osaamisen johtamisen näkökulmasta. Molempien ryhmien mielestä  
 työtä on vielä jatkettava konkreettisemmalle tasolle, esimerkiksi voimavara-  
 lähtöisten kysy-  
 myksien muodossa tai pohtimalla eri tilanteisiin konkreettista sanoittamista. Yhteiskehittä-  
 misen työpajassa esihenkilöt kokivat refleктоivan keskustelun antoisana, ja toivoivat, että kehit-  
 tämistyötä olisi mahdollista jatkaa. Heidän näkemyksensä oli, että kehittämistyötä usein teh-  
 dään, mutta tulokset jäävät käytännössä toteutumatta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teorian ja käytännön vuoropuhelu on keskeistä, ja tavoitteena on siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Erilaisia menetelmiä käyttämällä analyttisyys nousee esille, ja on mahdollista tunnistaa, eritellä ja luoda uusia näkökulmia. Edellytyksenä ei niinkään ole luoda uutta teoriaa, vaan kehitellä tai ottaa käyttöön ratkaisuja, tavoitteena etsiä vaihtoehtoja käytäntöön vietäväksi. (Ojasalo ym. 2015, 20-22.) Konstrukttiivinen lähestymistapa sopii kehittämistyöhön, jossa tavoitteena on luoda teoriantiedon ja käytännön empirian avulla uusi perusteltu konkreettinen tuotos, mikä voi olla esimerkiksi tuote, malli, suunnitelma tai palvelu. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, mikä tuo myös uutta tietoa organisaatiolle. (Ojasalo ym. 2015, 65-66.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa kartoitettiin osaamisen johtamiseen erilaisia johtajuuden tai johtamisen piirteitä, joihin liittyy voimavaralähtöistä lähestymistä. Teemahaastattelut tuottivat käytännön empiirisenä tutkimuksena sisältöä yhteiskehittämisen työpajassa hyödynnettäväksi. Tätä tarkastelua vasten yhteiskehittämisen työpajassa ideoitujen tuotosten pohjalta muodostui toimintamalli voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen organisaatiolle. Toimintamalli rakentui siten konstrukttiivisen ajattelun tapaan aikaisemmasta tietoperustasta, käytännön empiirisen tutkimuksen ja yhteiskehittämisen työpajan aineistojen pohjalta.

Esihenkilöiden yhteiskehittämisen työpajan ideoimat toimintamallit huomioivat sekä työntekijän, esihenkilön että organisaation hyvinvoinnin ja menestymisen. Myös teemahaastattelussa nousi vahvasti esille yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen, ja halu kehittää työtä ja työyhteisöä kokonaisvaltaisesti. Molempien ryhmien tuottamissa materiaaleissa voimavaralähtöisen osaamisen johtamisessa korostuu työntekijöiden ja esihenkilöiden inhimillisyys, avoimuus, osallisuus ja vastuu, ja vahvasti myös organisaation tavoitteellisuus ja tuloksellisuus positiivisella ajatuksella. Tätä taustaa vasten lähestymistavaksi voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen tässä toimintamallissa on valittu positiivinen johtaminen.

Positiivinen johtaminen ja organisaation PRIDE-teoria muodosti lähtökohdan toimintamallille, sillä se mahdollisti organisaation toiminnan tarkastelun eri näkökulmista. Wenströmin (2020, 14) positiivisen johtamisen PRIDE-teorian mukaan organisaatiossa voidaan tuottaa hyvinvointia, innostusta, parempaa laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Onnistumisen johtamisessa organisaatiossa tavoitellaan osajatytytyväsyyttä ja työssä viihtymiseen kiinnitetään huomiota. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työn kokemiseen mielekkäänä, työssä jaksamiseen tai työn imun ylläpitämiseen organisaatiossa tarvitaan erityisesti sellaista positiivista johtamista ja osaamisen johtamista, mikä mahdollistaa myös organisaation tavoitteiden ja tuloksen saavuttamisen. Positiivinen johtaminen ja PRIDE-teoria voisi olla tähän yksi mahdollisuus.

Positiivisen organisaation PRIDE-teorian on kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmineen Hongkongissa 2014. Englanninkielinen lyhenne muodostuu osa-alueista P-Positive Practice (myönteiset käytänteet), R-Relationship Enhancement (vuorovaikutus ja yhteistyö), I-

Individual Attributes (vahvuudet), D-Dynamic Leadership (positiivinen johtaminen/johtajuus) ja E-Emotional Well-being (myönteiset tunteet ja ilmapiiri). (Wenström 2020, 14; Cheung 2014, 284.)

Positiivisen johtamisen PRIDE-teoriaa avattiin lyhyesti jo tietoperustassa. Tämän opinnäytetyön edetessä yhteiskehittämisen työpajan materiaalit nostivat positiivisen johtamisen ja PRIDE-teorian uudelleen tarkasteluun. Tämän takia positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa avataan vielä hieman.

Wenström (2020, 160) on Suomessa väitöskirjassaan lähestynyt positiivista johtamista PRIDE-teorian kautta. PRIDE-teorian mukaisia myönteisiä käytäntöjä ovat toimintatavat, rutiinit, rakenteet ja prosessit, jotka edistävät myönteistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhteita, sekä luovat myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Yhteiskehittämisen työpajassa esihenkilöt pohtivat esimerkiksi kohtaamisessa etukäteen valmistautumisen merkitystä. Työntekijälle se kertoo arvostuksesta, mikä lisää positiivisuutta ja luottamusta.

Päivittäiset kohtaamiset ja vuorovaikutus ovat hyvän ilmapiirin rakennusaineita. Vuorovaikutus vahvistaa myös organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta merkittävästi. Organisaatiossa on hyvä myös jakaa vastuuta, jolloin työntekijät hyödyntävät omia henkilökohtaisia verkostojaan ja rakentavat merkityksellisiä yhteistyösuhteita. Myös osaamisen ja oppimisen johtaminen on vuorovaikutuksen johtamista. (Wenström 2020, 102, 109.) Yhteiskehittämisen työpajassa esihenkilöt nostivat esille osallisuuden mahdollistaminen, vuorovaikutteisen keskustelun yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, unohtamatta organisaatiota ja sen asettamia tavoitteita.

Vahvuuksien hyödyntäminen on yhteydessä itsetuntoon, minäpystyvyyteen ja psykologiseen pääomaan. Työn näkökulmasta myös työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin. Vahvuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä lähiesihenkilöllä on ratkaiseva vaikutus siihen, saadaanko työntekijän osaaminen hyödynnettyä ja kyvykkyys esille. Esihenkilön tulisi luoda mahdollisuudet vahvuuksien hyödyntämiselle. (Wenström 2020, 126-128.) Yhteiskehittämisen työpajassa keskusteluun nousi motivoivat ja avoimet kysymykset, sekä onnistumisen ja edistymisen kokemukset. Tavoitteena on erityisesti työntekijän oma oivallus esihenkilön kannustuksella.

Positiivisen johtamisen käytänteitä ovat esimerkiksi onnistumisten ja hyvien asioiden huomioiminen, työn merkityksellisyyden nostaminen esille, sekä luottamuksellisen yhteistyön edistäminen. Arvostuksen ylläpitäminen työssä, työntekijöiden ideoiden ja mielipiteiden kuunteleminen, sekä erityisesti kehittymiseen kannustaminen ja yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen edistävät innostumista ja työn imua. (Wenström 2020, 51, 71.) Erityisesti ryhmä 1 pohti yhteiskehittämisen työpajassa teemaa riittävän hyvä, mikä on työntekijälle onnistumisen ja arvostuksen tunteen näkökulmasta erityisen tärkeää.



Wenströmin (2020, 75) mukaan myönteiset tunteet vahvistavat hyvinvointia ja voimavaroja, lujittavat ihmissuhteita, sekä vahvistavat kyvykkyyden ja hallinnan tunteita. Myönteisessä ilmapiirissä myönteiset tunteet vahvistuvat, tunteille annetaan myös mahdollisuus nousta esille kohdattavaksi. Cheung (2014, 343.) mukaan myönteiset tunteet synnyttävät myös tartuntavai- kutusta; jos työntekijöille annetaan mahdollisuudet käyttää omaa osaamistaan ja vahvuksi- aan, he ovat energisempiä työssään. Positiiviset kokemukset ja tunteet välittyvät kollegoihin, mikä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa työssä.

Voimavaralähtöinen osaamisen johtamisen toimintamalli käytännön tasolla toimii siten, että sanapilvestä valitaan teema (Kuvio 14), jonka jälkeen noudatetaan 5-askeleen voimavaraläh- töisesti etenevää toimintamallia (Kuvio 15). Tämä malli noudattelee osin positiivisen organi- saation PRIDE-teorian osatekijöitä, joita on täydennetty yhteiskehittämisen työpajasta nous- seilla ajatuksilla.



Kuvio 14: Sanapilven teemat keskustelun lähtökohtana.



Kuvio 15: Voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen malli.

Voimavaralähtöinen osaamisen johtamisen 5-asteleinen malli toimii erilaisissa tilanteissa työntekijän kanssa, esimerkiksi one-to-one keskustelussa, työn priorisoinnin tilanteissa tai uuden asian opettelussa. Lähtökohtana on tilanteen tai toimintaympäristön kartoitus, valmistautuminen kohtaamiseen osoittaa arvostusta ja kunnioitusta työntekijää kohtaan. Avoin vuorovaikutus ja yhteistyö mahdollistaa voimavarojen ja vahvuuksien esille nostamisen, jolloin voi myös kokea onnistumisen tunteita. Tavoitteena toimintamallissa on luoda ja ylläpitää positiivista, kannustavaa ja osallistuvaa reflektivoivaa keskustelua. Psykologisen turvallisuuden merkitys nousi esihenkilöiden ryhmähaastattelussa tärkeäksi tekijäksi luottamuksellisen suhteen syntymiseen työntekijän kanssa. Viimeisenä vaiheena myönteisen ilmapiirin säilyttäminen palautteen tai edistymisen näkökulmasta säilyttää positiivisen lähestymisen aiheeseen. Alla olevaan taulukkoon on koostettu yhteenvetoa haastatteluiden analyysistä ja yhteiskehittämisen työpajasta, sekä kehitellystä toimintamallista:

<p>1. Tutkimuskysymys: Miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa ja esihenkilöiden työssä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Osaamisen johtamista ohjaavat strategia ja arvot.</li> <li>➢ Osaamisen johtaminen osa onnistumisen johtamista.</li> <li>➢ Osaava, hyvinvoiva ja työssä viihtyvä henkilöstö nähdään organisaatiossa kriittisenä menestystekijänä.</li> <li>➢ Osaamisen johtamiseen esihenkilöt kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta. Esihenkilön perehdytysohjelmaa kaivataan.</li> <li>➢ Osaamisen määrittämiseen tarvitaan osallistavaa ja reflektivoivaa yhteistä keskustelua substanssijohdon kanssa.</li> <li>➢ Osaamisen johtamista ohjaa organisaation erilaiset prosessit ja säännölliset strukturoidut keskustelut.</li> <li>➢ Osaamisen jalkauttamisen välineenä toimivat mm. <u>one-to-one</u> keskustelut, kehitys- ja puolivuotiskeskustelut, sekä ammattiryhmäkohtaiset tapaamiset säännöllisesti.</li> <li>➢ Esihenkilötyölle ja työn kehittämiselle koetaan tarvittavan enemmän aikaa.</li> </ul>
<p>2. Tutkimuskysymys: Miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Yhteiskehittämisellä on mahdollista tuottaa kehityskelpoisia ideoita esihenkilöiden työhön voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen.</li> <li>➢ Yhteiskehittämisen työpajan tuloksena esihenkilöiden tuottamaan materiaaliin koostui runsaasti voimavaroista lähestymistä osaamisen johtamiseen: aktiivinen kuunteleminen, positiivisuus, vuorovaikutus, läsnäolo, avoimuus, osallisuus, osallistaminen, onnistumisen mahdollisuus, kannustava ilmapiiri, luottamus, dialogi, tunteiden salliminen, arvostus.</li> <li>➢ Työpajan tuotoksista saatiin materiaalia toimintamalliin.</li> </ul>
<p>3. Millainen toimintamalli onnistutetaan luomaan voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Toimintamalli rakentui konstruktivisen lähestymistavan mukaan hyödyntäen tietoperustaa positiivisesta johtamisesta, empiiristä aineistoa teemahaastatteluilta ja yhteiskehittämisen työpajasta. Toimintamallissa hyödynnettiin positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa. (Kuvio 16)</li> </ul>

Kuvio 16: Opinnäytetyön tutkimusten tulokset

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä oli tarkoituksenaan kehittää työelämälähtöisesti voimavaralähtöistä osaamisen johtamista yritysterveyden lähiesihenkilöille organisaatiossa. Tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen johtaminen toteutuu organisaatiossa ja lähiesihenkilön työssä. Tavoitteena oli myös tuottaa esihenkilöille voimavaralähtöisiä menetelmiä osaamisen johtamiseen, sekä luoda mahdollisesti toimintamalli voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta.

Tarve osaamisen johtamisen kehittämiseksi nousee koko organisaatiossa meneillään olevasta osajayhteistyön kehittämisestä, jota ohjaavat ja johtavat lähiesihenkilöt moniammatillisesti. Voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen tarve nousee myös vuosittaisen osajatutkimusten tuloksista, joiden perusteella työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja osajien sitoutumiseen

organisaatioon on tarvetta suunnata kehittämistoimia. Lähiesimiehen rooli on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan työntekijän mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, ja osaaminen karttuu kokemuksen kautta hyödyntämällä olemassa olevaa osaamistaan (Kirjavainen 2001, 124).

Tutkimuskysymyksenä oli, miten osaamisen johtamista toteutetaan organisaatiossa ja esihenkilöiden työssä. Organisaatiossa ylin johto määrittelee strategian ja vision, sekä yrityksen arvot. Haastatteluiden perusteella osaamisen johtaminen lähtee strategiasta, ja osaamisen johtamista tapahtuu käytännössä organisaatiossa eri tasoilla. Sydänmaanlakan mukaan osaamisen johtaminen lähtee osaamistarpeiden selkeästä määrittelystä strategiasta lähtien. Haasteena organisaatioissa nähdään strategioiden jalkauttaminen käytäntöön, ja strategisen osaamisen eri tasojen välisen vuorovaikutuksen. Osaamisen johtamisen avulla organisaation osaamisstrategia saadaan keskustelemaan eri yksiköiden, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 2007, 153; Kirjavainen 2001, 23-24.)

Induktiivisen analyysin tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, mikä voi mahdollistaa tutkijalle odottamattomia seikkoja. (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2014, 161-164.) Tuloksien perusteella osallistujien yhteisen näkemyksen mukaan osaamisen johtaminen perustuu strategiaan ja arvoihin, mitkä ylin johto määrittelee. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen perustuu juuri näihin tekijöihin. Aineiston perusteellinen tarkastelu nostaa kehittämistarpeita osaamisen määrittelyyn ja hyödyntämiseen, sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen. Esihenkilöt tarvitsevat johtamiseen ja osaamisen johtamiseen tukea ja koulutusta, jotta esihenkilönä kehittyä ammatillisesti, ja kykenee vahvalla johtamisosaamisella auttamaan työntekijää onnistumaan työssään.

Organisaatorakenne on monitasoinen käsittäen ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnon, substanssijohdon, valtakunnallisesti jakautuvan aluejohdon ja paikallisen johdon. Osaamisen johtamisprosessi jakaantuu siten monelle tasolle, jolloin on vaarana, ettei organisaation osaamisstrategia jalkaudu eri yksiköiden ja tiimien kautta yksilötasolle. Tällöin nousee kysymys, onko lähiesihenkilöillä riittävästi tietoa strategiatasolta, millaista osaamista työntekijöillä tulee olla, jotta se vastaa strategiaan osaamistavoitteisiin. Esihenkilöt pohtivat haastattelussa, minne suuntaan osaamista tulisi kehittää ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tuomi ja Sumkin (2012) pitävät keskeisenä osaamisen johtamista organisaation päästrategian maastoutuksessa, ja esihenkilön keskeinen tehtävä on johtaa arkitoimintaa siten, että jokainen voi tehdä strategian mukaista työtä ja kehittyä siinä. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 2.) Osaamisen määrittelyyn liittyvää yhteistä keskustelua kaivataan ammattiryhmäkohtaisesti. Laaja tehtäväkuva ei kerro, millaista osaamista työntekijällä tulee olla. Myös työterveyden erityispiirteet terveydenhuollon toimialalla nousevat keskusteluista esille. Toimialojen tuntemus, turvallisen työympäristön vaatimukset ja yritys yhteistyö asiakkaiden kanssa asettavat omat osaamisvaatimukset työterveyshuollon ammattihenkilöstölle substanssiosaamisen lisäksi.

Positiivisia voimavaroja tukeva asia organisaatiossa on selkeät osaamisen johtamiseen kehitetyt välineet ja prosessit, joista säännölliset one-to-one keskustelut kuukausittain nousevat

merkityksellisimmiksi. Cameronin (2012, 111) tutkimuksen mukaan säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa ovat tärkein positiivisen johtamisen väline. Esihenkilöiden työtä tukee strukturoidut keskustelut, mikä mahdollistaa säännölliset tapaamiset työntekijöiden kanssa. Tiedon jakaminen, tavoitteiden seuranta, osaamisvajeen havaitseminen ja tuen tarpeen arviointi, yksilöllisen työn ohjaaminen työntekijöiden tarpeiden mukaan ja työssä jaksamisen seuranta ovat esimerkiksi keskusteluiden teemoja. Erilaiset yhteiset prosessikuvaukset tukevat esihenkilöiden osaamisen johtamista, sillä kukin ammattiryhmä toimii prosessin mukaisesti. Viitalan ja Jylhän mukaan (2019, 209) yrityksen rakenteet, järjestelmät, johtaminen ja ilmapiiri edistävät tehokasta oppimista ja osaamisen hyödyntämistä. Näillä vaikutetaan tehokkaaseen tiedon hankintaan ja uuden tiedon luomiseen, sekä tiedon hyödyntämiseen ja levittämiseen. Strategian toteuttamisen kannalta, yksi osaamisen johtamisen tehtävistä on määrittää, mikä osaaminen on tärkeää, ja että osaamista on riittävästi myös tulevaisuuden suhteen.

Esihenkilöt pohtivat myös, millaista johtajuutta työssä edellytetään. Kukin johtaa tällä hetkellä omalla henkilökohtaisella persoonallaan ja johtamisen kokemuksella. Organisaation oma lyhyt esihenkilöiden koulutus luo pohjan toimintaperiaatteista ja johtamisesta. Kysymyksen, millaista johtajuutta esihenkilöitä edellytetään, rinnalla voisi olla kysymys, millaista johtajuutta esihenkilön työssä tarvitaan. Inhimillistä johtamista tiedolla johtamisen rinnalle tarvitaan, nousee myös haastatteluista esille. Tarvetta voimavaralähtöiselle osaamisen johtamiselle koetaan.

Organisaatiossa puhutaan enemmän onnistumisen johtamisesta kuin osaamisen johtamisesta. Esihenkilöt kokevat onnistumisen johtamisen painottuvan tulostavoitteiden seurantaan ja sitä kautta tiedolla johtamiseen. Osaamisen johtaminen on osa onnistumisen johtamista. Käsitteitä onnistumisen johtaminen ja osaamisen johtaminen olisi hyvä organisaatiossa avata tarkemmin. Mitä esihenkilö käytännössä tekee, kun hän johtaa onnistumista? Mauno Tirkkonen (2014) avaa artikkelissaan - Suorituksen johtamisesta onnistumiseen johtamiseen - uudenlaista lähestymistapaa nykyaikaisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. Onnistumisen johtaminen tukee yksilöiden jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia, mikä edellyttää tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä ja niihin sitoutumista. Arvostavalla dialogilla pyritään yhteisellä ymmärryksellä kiinnittämään yksilön tavoitteet tiimin ja organisaation tavoitteisiin. Oleellista on henkilökohtaisten tulos- ja tavoitekorttien läpinäkyvyys, jolloin tuloksena syntyy kuva strategiasta ja konkreettinen näkemys tiimin jäsenien tavoitteista ja toiminnoista. Esihenkilöltä onnistumisen johtamisen malli edellyttää uusien valmentavan johtamisen käytäntöjen omaksumista. Onnistumisen johtamisen mallissa korostuu yksilöiden itseohjautuvuus, tasavertaisuus, toiminnan vapaus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Onnistumisen johtaminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja. (Tirkkonen 2014, 79-81.)

Osaamisen johtamisen strategia ylimmältä johdolta esihenkilöille saakka on hyvä varmistaa, jotta organisaatiossa on ja pysyy osaava, hyvinvoiva ja viihtyvä henkilöstö, mikä määrittellään organisaatiossa tärkeimmäksi menestystekijäksi. Ojala (2007, 47) määrittelee yrityksen

tärkeimpänä johtamisen alueena rakennepääoman johtamisen. Oppivassa organisaatiossa on sellaiset organisaatorakenteet, jotka tukevat oppimista. Ne myös mahdollistavat jokaisen työntekijän osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita ja muuttamaan osaamisen työyhteisön osaamiseksi. Manka (2015, 9-11) korostaa erityisesti inhimillisen eli henkilöihin sitoutuneen pääoman merkitystä. Tutkimuksissa on arvoitu sen olevan keskeisintä yrityksen menestykselle tulevaisuudessa, ja suurin osa yrityksen liiketoiminnallisesta arvosta piilee nimenomaan ihmisissä ja heidän osaamisessaan. Rakennepääoman varmistaminen on tärkeää, koska inhimillinen pääoma on henkilösidonnaista ja siten organisaatiosta helposti häviävää. Organisaatiossa on tarpeen luoda rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä aineettoman osaamisen ja tietopääoman turvaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Inhimillinen pääoma edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja heidän hyvinvointiinsa panostaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan.

Johtopäätöksenä voisi todeta osaamisen johtamisen nykytilanteesta, että organisaatiolla ja esihenkilöillä on selkeä yhteinen näkemys osaamisen johtamisen lähtökohdista, ja käytettävissä on riittävästi välineitä osaamisen johtamiseen. Aikaa esihenkilötyölle ja osaamisen johtamiselle koetaan olevan liian vähän. Johtamisen osaamisstrategian jalkautumisessa tulosten perusteella näyttäisi olevan risteyskohtia, yhteinen merkitys ja ymmärrys eivät kohtaa. Ristiriitaisia näkemyksiä nousee osaamisen johtamisen näkökulmasta tai tavoista, osaamisen määrittämisestä, hyödynnettävyydestä ja osaamisen tulevaisuuden tarpeista, sekä johtamisen tavoista. Viitalan (2005, 15-16) mukaan yrityksen tulevaisuuden näkökulmasta osaamisen johtaminen oikeaan suuntaan on mahdollista vain, jos yrityksessä on arvioitu nykytilanne ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulisi kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta osaamis pohja tuo menestystä kilpailijoihin nähden. Työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen ovat tärkein osa osaamisen johtamista.

Toiseen tutkimuskysymykseen, miten osaamisen johtamista voitaisiin toteuttaa voimavaralähtöisesti, pyrittiin selvittämään yhteiskehittämisen työpajassa. Teemahaastattelussa esihenkilöt pohtivat, miten tällä hetkellä voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen näkyy heidän työssään. Haastattelun ja yhteiskehittämisen työpajan tulosten johtopäätöksenä voi todeta, että esihenkilöillä on näkemystä, mitä voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen voisi olla, mutta toiminnan vieminen käytännön tasolle ei toteudu. Teemahaastattelussa nousi esille esimerkiksi voimaannuttavan, dialogisen ja positiivisen johtamisen piirteitä. Osaamisen johtamiseen esihenkilöt kokevat tarvitsevansa tukea ja lisää koulutusta. Voimavaralähtöinen osaamisen johtaminen aiheena on vielä vieraampi, mikä vaatii aiheeseen perehtymistä, jotta siitä muodostuu tiedostettu tapa toimia. Osaamisen johtaminen tietoisesti voimavaralähtöisellä näkökulmalla vaatii esihenkilöiden osaamisen lisäämistä ja aikaa oman toiminnan reflektointiin, sekä avoimeen keskusteluun organisaatiossa voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta. Haasteena koetaan riittävän ajan varaaminen esihenkilötyölle ja työn kehittämiseksi.

Esihenkilön roolia osajayhteistyössä voisi kehittää fasilitaattorina toimimisen suuntaan. Fasilitointi voi mahdollistaa tiimin yhdessä ohjautuvuutta, ja palavereista voidaan saada tehokkaampia ja laadukkaampia. Koska fasilitaattorin roolissa ei ole esihenkilö, osallistujat ovat motivoituneita ja vapautuneita tuomaan omia näkemyksiä, sekä ovat aktiivisempia vuorovaikutusperiaatteen takia. Fasilitaattori toimii tasapuolisesti ryhmän tukena, mikä luo turvallisen ilmapiirin osallistujien kannalta. (Sipponen-Damonte 2020, 17-20.) Yhteiskehittäminen ja yhdessä oppiminen käytännössä luo työyhteisöön myös oppivan organisaation kehittymistä tukevat puitteet ja ilmapiirin.

Tuloksien perusteella voidaan myös todeta, että yhteiskehittämisellä on mahdollista tuottaa kehityskelpoisia ideoita esihenkilöiden työhön voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen. Esihenkilöiden toive oli myös, että kehittämisen jatkotyöskentely olisi mahdollista, ja kehittämisedat voisi viedä käytännön työn tasolle. Yhteiskehittäminen ja osallistavat menetelmät tukevat organisaatiossa meneillään olevaa moniammatillisten osajatiimien kehittämistyötä.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, onnistutaanko luomaan toimintamalli esihenkilöille voimavaralähtöiseen osaamisen johtamiseen. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole käytössä esihenkilöille osaamisen tai voimavaralähtöisen osaamisen johtamiseen erityistä tapaa tai toimintamallia, vaan kukin esihenkilö johtaa omalla persoonallaan, osaamisellaan ja kokemuksellaan.

Opinnäytetyössä voimavaralähtöinen osaamisen johtamisen toimintamalli rakentui konstruktivisen lähestymistavan mukaan hyödyntäen tietoperustaa positiivisesta johtamisesta, empiirisestä aineistosta teemahaastatteluista ja yhteiskehittämisen työpajasta. Toimintamallissa hyödynnettiin positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa. Wenströmin (2020, 14) positiivisen johtamisen PRIDE-teorian mukaan organisaatiossa voidaan tuottaa hyvinvointia, innostusta, parempaa laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Esihenkilöiden yhteiskehittämisen työpajan ideomat toimintamallit huomioivat sekä työntekijän, esihenkilön että organisaation hyvinvoinnin ja menestymisen. Organisaatio on iso yritysterveyden toimija Suomessa, jonka organisaatorakenne on monitahoinen. Toimintojen ja palveluiden suunnittelussa yhteiset prosessit ja käytänteet tarvitaan, jotta henkilöstön toiminta on saumatonta kaikilla organisaation eri tasoilla. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työn kokemiseen mielekkäänä, työssä jaksamiseen tai työn imun ylläpitämiseen organisaatiossa tarvitaan erityisesti sellaista positiivista johtamista ja osaamisen johtamista, mikä mahdollistaa myös organisaation tavoitteiden ja tuloksen saavuttamisen. Positiivinen johtaminen ja organisaation PRIDE-teoria voisi olla tähän yksi mahdollisuus, jota organisaatiossa voisi hyödyntää voimavaralähtöisessä osaamisen johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä kohteena, ja mukana yhteiskehittämässä oli alueen yritysterveyden esihenkilöitä. Opinnäytetyön tuloksia on silti mahdollista hyödyntää koko organisaatiossa. Esihenkilöt tekevät yhteistyötä valtakunnallisesti omien ammattiryhmien kanssa, jolloin myös hyviä käytäntöjä on mahdollista jalkauttaa. Osallistujien mielestä yleisesti kehittämistyön

haaste on, ettei asioita jalkauteta käytännön tasolle ja pohdita, miten toiminta otettu vastaan ja käytännössä edistetty.

Osa tutkimuksessa nousseista kehittämiskohteista on kuitenkin hyödynnettävissä ammattiryhmäkohtaisissa tapaamisissa tai osajayhteistyössä, joita voi nostaa yhteiseen keskusteluun. Osaamisen määrittelyyn ja hyödyntämiseen liittyvän keskustelun valtakunnallisesti voi nostaa jokaisen esihenkilön substanssijohdolle käsiteltäväksi. Organisaation osaamisen johtamiseen ja osaamisstrategiaan liittyvää keskustelua on hyvä viedä eteenpäin aluejohdolle. Voimavara-lähtöistä osaamisen johtamisen toimintamallia mielestäni esihenkilöiden on mahdollista pilotoida omassa työssään oman kokemuksensa pohjalta. Yhteiskehittämistä voi jatkaa muiden esihenkilöiden kanssa ja saada siten varmuutta toimintamallin kokeilemiseen. Toimintamallissa on elementtejä, joiden mukaan esihenkilöt jo toimivat. Esihenkilöillä on kykyä ja taitoa nostaa työntekijöiden voimavaroja ja vahvuuksia. Osaamisen johtaminen tietoisesti voimavara-lähtöisellä näkökulmalla vaatii esihenkilöiden osaamisen lisäämistä ja aikaa oman toiminnan reflektointiin, sekä avoimeen keskusteluun organisaatiossa voimavara-lähtöisestä osaamisen johtamisesta.

Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta, tutkimuskysymyksiä määriteltäessä ja menetelmien valinnan pohjalta oli haasteellista arvioida, onnistutaanko luomaan voimavara-lähtöisen osaamisen johtamisen toimintamalli. Teemahaastatteluilla oletettiin kartoitettavan organisaation nykytilanne osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamista jollekin organisaatiolle ei ole mahdollista toteuttaa suoraan teoretiedon pohjalta, vaan organisaation toimiala, rakenteet ja henkilöstö tulee huomioida organisaation osaamisstrategian suunnittelussa. Tässä opinnäytetyössä empiirinen aineisto kartoitti monipuolisesti organisaation nykytilannetta, ja tuloksien perusteella havaittiin positiivisia ja toimivia asioita, sekä kehittämisen kohteita. Yhteiskehittämisen työpajassa tavoitteena oli ideoida voimavara-lähtöistä lähestymistä osaamisen johtamiseen esihenkilön työssä. Yhteiskehittämislle tyypillinen piirre on, ettei suunnitelma toteudu sellaisenaan, vaan toteutuksen aikana havainnot, kokemukset ja opit mahdollistavat muutoksia. (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Äyväri 2018, 22-23.) Yhteiskehittämisen työpaja toteutettiin vain kerran alkuperäisen kahden sijaan. Aikataulumuutosten takia osallistujat saivat etukäteen materiaalia sähköpostiin orientoitumista varten. Muutoksesta huolimatta osallistujat onnistuivat tuottamaan materiaalia runsaasti, jota hyödyntämällä luotiin toimintamalli voimavara-lähtöiseen osaamisen johtamiseen esihenkilöille.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla positiivisen johtamisen ja organisaation PRIDE -teorian hyödyntämistä voimavara-lähtöisen osaamisen johtamisen kehittämisessä. Suomessa aikaisemmin PRIDE-teorian hyödyntämistä on tutkinut Sanna Wenström (2020) opetus- ja kasvatusalalla, mikä opinnäytetyöntekijänä herätti positiivisen mielenkiinnon kyseistä teoriaa ja johtamista kohtaan. Toinen mielenkiintoinen havainto, minkä Sydänmaanlakka (2009, 153) ja Kirjavainen (2001, 23) ovat tuoneet esille organisaation strategian jalkauttamisen haasteista. Osaamisen johtaminen ja ylipäättään osaamisstrategia työterveyshuollossa olisi

mielenkiintoinen jatkoaihe, miten vuorovaikutus eri organisaation tasoilla toimii ja osaamisstrategia jalkautuu johdolta työntekijälle saakka. Kolmantena jatkokehittelyn aiheena olisi mielenkiintoista ottaa voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen yhteiskehittämiseen myös työntekijät mukaan. Palvelumuotoilu menetelmänä avaisi myös palveluiden kohteen eli työntekijöiden näkökulmaa voimavaralähtöisestä osaamisen johtamisesta.

Osaamisen johtamista työterveyshuollossa tarvitaan tulevaisuudessa monestakin eri näkökulmasta. Työympäristöt moninaistuvat, työn kuvat ja työn vaatimukset muuttuvat, jolloin myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset työterveyshuollon palveluihin muuttavat muotoaan. Työterveyshuollossa osaamisen vaatimuksia tulee arvioida jatkuvasti, ja ennakoida koulutustarpeita. Tämä edellyttää pohdintaa organisaation eri tasoilla yhteistyössä, jotta ymmärretään tarpeiden, vaatimusten ja käytännön välinen yhteys.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden nähdään painottuvan ajattelu- ja vuorovaikutustaitoihin, vähemmän substanssitietoon ja -osaamiseen. Verkostomaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä korostuu pärjäämisen taidot; reflektiivisyys, luovuus, kriittinen ajattelu ja itsensä johtaminen. Tärkeimmäksi geneeriseksi osaamiseksi nousee kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus. Organisaation näkökulmasta muutos kohti itseorganisoiivia työyhteisöjä edellyttää uutta suhtautumista työntekijöihin ja uusia käytäntöjä. Työntekijä ei ole resurssi, jota ohjataan ja kontrolloidaan, vaan vastuuta kantava tasavertainen toimija organisaatiossa. Tulevaisuuden työ edellyttää monipuolista osaamis pohjaa, huomio kiinnittyy yhteisöihin ja verkostoihin, ja siihen miten ihmiset toimivat yhdessä. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen nousee tärkeimmäksi työelämäosaamisen taidoiksi. Digitaidot, innovaatio-osaaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat tulevaisuuden työelämässä tarvittavaa osaamista. (Valtioneuvosto 2017, Opetushallitus 2019.)

## 6 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytyksenä on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tutkimustyötä aloittaessaan tutkijan vastuulla on perehtyä tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyviä tutkimuseettisiin periaatteisiin, perehtyä eettisiin ohjeisiin ja ottaa huomioon ne kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksessa lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa, heillä on oikeus päättää osallistumisestaan. (Hirsijärvi ym. 2014, 23-25.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tässä opinnäytetyössä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyön tutkija on huomioinut muiden tutkijoiden saavutukset, ja kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitannut heidän julkaisuihinsa



asianmukaisella tavalla. Tutkija on antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu organisaatiosta ennen opinnäytetyön aloittamista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimeä ei julkaista, vaan opinnäytetyössä käytetään nimeä organisaatio. Viittauksissa ja lähdemerkinnöissä on noudatettu Laurea ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistusta lähdeviitteiden ja lähteiden merkitsemisessä. (Laurea 2022)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, josta voi myös tutkimuksen aikana jättäytyä pois ilman seuraamuksia. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, vaikka tutkimukseen osallistumisesta päättäisi joku muu kuin tutkittava itse. Tutkija dokumentoi tutkittavan suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai muutoin antaman osallistumissuostumuksen. Tutkimukseen osallistujalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista, sekä osallistumisesta, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Eli siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa, ja millaiseksi kerättävän tutkimusaineiston käsittelyn ja säilyttämisen elinkaari on suunniteltu. Informaatio tulee antaa tutkittavan ymmärtämällä kielellä kirjallisessa tai sähköisessä muodossa aina, kun se on mahdollista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 8-9.) Tässä opinnäytetyössä osallistujat ovat organisaation yritysterveyden esihenkilöitä, tavoitteena oli saada yksi osallistuja eri ammattiryhmistä. Hyvissä ajoin ennen haastatteluita esihenkilöille on lähetetty sähköpostitse tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuksen tarkoitus, sekä tutkimuslupa organisaatiolta. Tämän jälkeen esihenkilöt ovat voineet päättää itse osallistumisesta tutkimukseen. Yksi ryhmähaastatteluun ilmoittautuneista joutui perumaan osallistumisensa, mistä ei aiheutunut hänelle seuraamuksia. Osallistujilta on hyväksyntä osallistumisesta sähköpostitse, sekä suullinen lupa haastattelun alussa nauhoitukseen ja siten myös osallistumisesta tutkimukseen. Haastatteluiden alussa on kerrottu nauhoituksesta, ja sen käyttötarkoituksesta tutkimukseen. Nauhoitukset on poistettu sekä Teamsista että sanelimelta aineiston litteroinnin jälkeen. Haastattelun litterointi on koodattu merkeillä, joista ei ole mahdollista tunnistaa henkilöitä. Haastattelutavien autenttisesta ilmaisusta on poistettu tunnistettavat ilmaukset (...) merkinnällä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti, ja sen ymmärtäminen, että keskeisin työväline tutkimuksen tekemisessä on tutkija itse. Tällöin myös luotettavuuden näkökulmasta pääasiallinen kriteeri on tutkija, ja luotettavuuden arvioinnin kohteena on koko tutkimusprosessi. Luotettavuuden arviointia tehdään suhteessa teoriaan, analyysiin, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen ja tulkintaan, sekä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkijan tulee kuvata ja perustella valinnat, sekä lopulliset ratkaisut ja arvioida tarkoituksen mukaisuutta tavoitteiden kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 152; Vilkkä 2021, 197.) Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tarkasti ja perustellusti tutkimuksen aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmien valinnat, joita on täydennetty kuvaamalla tarkasti opinnäytetyön vaiheet luotettavuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä on tarkasteltu

suhteessa tietoperustaan, mikä parantaa työn luotettavuutta. Opinnäytetyöstä saatu aineisto on runsas, jonka käsittely on vaatinut tutkijalta aikaa kohtuullisen paljon. Ryhmähaastattelu ja yhteiskehittämisen työpaja olisivat tuottaneet aineistoa määrällisesti jo riittävästi, mutta yksilöhaastattelulla oli mahdollista saada teemahaastatteluihin myös johdon näkökulma. Opinnäytetyössä aineiston sisällönanalyysissä autenttiset ilmaisu on litteroitu kokonaan, mikä on kasvattanut aineiston määrää, ja tuonut haasteita pelkistämisvaiheessa, mikä puolestaan on voinut vaikuttaa luotettavuuteen heikentävästi. Toisaalta autenttisista ilmaisuista on voinut löytää eri vivahteita ja näkökulmia teemaan, jota on tarkasteltu eri näkökulmista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee pohtia aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Aineiston riittävää kokoa on lähes mahdotonta arvioida. Aineiston kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin. Aineiston arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. (Eskola & Suoranta 1998, 155.) Opinnäytetyössä aineiston sisällönanalyysistä poiminnat perustuvat tutkimuskysymyksiin, ja kaikissa sisällönanalyysin vaiheissa fokus on pidetty kyseisessä teemassa. Luotettavuuden lisäämiseksi sisällönanalyysin vaiheista on opinnäytetyön raporttiin tuotu myös havainnekuva, jotta lukija pystyy seuraamaan päättelyn logiikkaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdinnoissa voidaan määritellä käsitteiden uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys avulla. Tutkimuksen tekijän tulee vakuuttaa uskottavasti tutkimuksen lukijat, että tutkimuksen aineisto kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus tulee esille, kun tutkija on perustellusti valinnut ja käyttänyt menetelmiä ja analysointitapoja, joilla on toteuttanut tutkimuksen ja vastannut tutkimuskysymyksiin. Tutkijan tulee noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. (Puusa & Juuti 2020, 167.) Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaation osaamisen johtamisen nykytilannetta sekä johdon että esihenkilöiden näkökulmasta, jolloin yksilö- ja ryhmähaastattelut teemahaastattelun keinoin olivat looginen valinta menetelmäksi. Teemahaastatteluun tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä. Yhteiskehittäminen menetelmänä sopii työyhteisön kehittämistyöhön, ja osallistujien kokoaminen moniammatillisesti tukee organisaation toimintamalleja kehittämistoimissa. Yhteiskehittämisen työpajassa tutkijan rooli oli toimia fasilitoijana, jolloin osallistujilla oli mahdollisuus ohjeiden, orientoivan materiaalin ja ryhmähaastattelun pohjalta ideoida ja tuottaa materiaalia yhteisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkimuksen kohdetta, hänellä on esiyymmärrys aiheesta, siten myös tietojen kerääminen ja tulkinta perustuvat taustalla vaikuttaviin esiolettuksiin todellisuuden luonteesta. Tutkijan kyky tarkastella kriittisesti esitietoaan ja yhdistellä uusiin havaintoihin voi johdattaa asioihin, jotka olisivat vaikuttaneet itsestään selville. (Puusa & Juuti 2020, 173.) Organisaatiossa osaamisen johtaminen perustuu strategiaan, oli kaikille osallistujille yksiselitteinen vastaus, mikä olikin jäädä liian suppealle käsittelylle myös tutkijan esiyymmärryksen perusteella. Haastatteluiden kriittinen ja syvälinen pohdinta nosti esille havaintoja, jotka nostivat esille osaamisstrategiaan liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita.

Tutkimuksen yksi luotettavuusnäkemyksistä on reliabiliteetti. Tutkimuksen aineisto on reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin varmistamiseksi voidaan aineistonkeruumenetelmän tarkkuudessa käyttää useampaa havainnointikertaa, esimerkiksi haastattelututkimuksessa voidaan sama asia kysyä eri muodossa. (Eskola & Suoranta 1998, 154.) Erityisesti tätä näkökulmaa tutkimuksessa ei haettu, mutta esimerkiksi teemahaastattelun kysymyksissä oli kysymyksiä, mitkä liittyivät hyvin läheisesti toisiinsa. Luotettavuuden näkökulmasta haastattelun aineisto säilyi ilman ristiriitoja tutkimukseen valitun teeman sisällä, tuoden eri haastattelukysymysten kautta erilaista lähestymiskulmaa teemaan.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa eri vaiheissa. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot on kerätty. Haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteessa. Aineiston analyysissä luotettavuutta lisää luokittelun perusteet. Tulosten tulkintaa tulee tarkastella suhteessa teoriaan, mihin tutkija tulkinnat ja päätelmät perustaa. (Hirsijärvi ym. 2014, 232-233.) Haastatteluiden ja yhteiskehittämisen työpajojen toteuttaminen avattiin opinnäytetyössä. Haastattelut nauhoitettiin, ja tallenteet säilytettiin siihen saakka, kunnes niitä ei enää tutkimuksen näkökulmasta tarvittu. Yksilöhaastattelusta kertyi Word-taulukkopohjaan 9 sivua ja 55 min haastatteluaineistoa. Ryhmähaastattelussa oli mukana 3 henkilöä, joilta kertyi Word-taulukkopohjaan 70 sivua ja 1 tunti 30 minuuttia haastatteluaineistoa. Ryhmähaastattelusta jäi yksi henkilö pois, mikä on voinut aiheuttaa erilaisia vivahteita vastauksissa, tai joitakin näkökulmia on voinut jäädä nousematta esille. Ryhmähaastatteluaineisto on runsas yhdestä puuttuneesta osallistujasta huolimatta. Virhetulkintamahdollisuus autenttisen tekstin litteroinnissa minimoitiin kuuntelemalla haastateltavien puhe uudelleen, mikäli puheesta ei saatu selvää. Haastateltavat puhuivat luontevasti odottaen toisen puheenvuoron lopettamista, mikä oli havaittavissa nauhoitetta kuunneltaessa.

Laadullisessa tutkimuksessa avoimuus ja johdonmukaisuus ovat keskeisiä luotettavuuden tekijöitä. Tutkimuksen tekijä tulee osoittaa aineistonsa ja siihen perustuvat argumentaatiot mahdollisimman avoimesti. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi tulee toteuttaa huolellisesti ja läpinäkyvästi, myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät. Virhemahdollisuus kasvaa, jos joku toimijoista ei osallistu kaikkiin vaiheisiin. Osallistujien sitoutuminen voi vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Yhteiskehittämisessä huolellinen yhteisistä tavoitteita keskusteleminen ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on eettisestä näkökulmasta lähtökohtana. (Häkkinen ja Latva-Korpela 2021, 115). Haastatteluiden luotettavuudessa huomio pitää kiinnittää reaktiivisuus- ja virhetulkintakysymyksiin. Tutkijan tulee huolehtia, ettei itse vaikuta haastateltavan vastauksiin ja siten myös tutkimustuloksiin, esimerkiksi johdattelemalla kysymysten asettelulla. (Puusa & Juuti 2020, 101,104.) Opinnäytetyön aineisto on kuvattu tutkimusraporttiin perusteellisesti ja avoimesti eri tutkimuksen vaiheissa. Ryhmähaastattelusta yksi henkilö oli poissa, mikä on voinut vaikuttaa jonkun näkökulman huomaamattomuuteen. Aineistoa on

kertynyt yhden poissaolosta runsaasti. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistuivat kaikki ilmoittautuneet. Työpaja oli tarkoitus pitää fyysisesti kaikki samassa tilassa, mutta 2 henkilöä osallistui Teams välitteisesti työpajaan. Kaikille kerrottiin yhteisesti työpajan tavoitteet eettisyys asiat huomioiden. Olisiko tulokset olleet erilaiset, jos kaikki osallistujat olisivat olleet samassa tilassa, on vaikea arvioida. Yhteiskehittämisen työpajassa ryhmien ideomat toimintamallit ja niiden auki kirjoittaminen tarkistettiin osallistujilta, ettei havainnointi muistiinpanojen pohjalta ole ymmärretty ja kirjoitettu virheellisesti.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta; kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulee olla hyödyllistä. (Toikko ja Rantanen 2009, 122). Opinnäytetyössä tavoitteena oli lisätä ymmärrystä nykyisestä osaamisen johtamisen tilanteesta organisaatiosta, mikä jo lähtökohtaisesti on hyödyllistä tietoa organisaatiolle ja esihenkilöille. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, joita on mahdollista arvioida hyödynnettävän organisaatiossa, mutta aikataulullisesti opinnäytetyön tekemisen puitteissa tuloksien hyödyntäminen jää toteutettavaksi jälkikäteen.

Kehittämistyössä osallistujien hyvä tiedostaa, ettei organisaation arvot, käytänteet ja asenteet saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Tosiasiat voivat olla ristiriidassa toimeksiantajan ja osallistujien kanssa, jolloin ne tulee ottaa haasteina. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden analysointia tehdessä arvojen, käytänteiden ja asenteiden näkyminen oli väistämätöntä osallistujien keskusteluissa. Tutkijana haastattelun aikana näihin seikkoihin ei tule ottaa kantaa, kuten ei muutoinkaan esittää omia mielipiteitä haastattelun aikana. Tuloksien tulkinnassa erilaisia näkemyksiä kuvattiin tarkasti, ja suhteessa tietoperustaan nostettiin kehittämisen kohteiksi, mikä palvelee kaikkia osapuolia.

## Lähteet

## Painetut

Avolio, B.J., Griffith, J., Wernsing, T.S. & Walumbwa, F.O. 2010. What is authentic leadership development? Teoksessa Linley, P.A., Harrington, S. & Garcea, N. (toim.) The Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press.

Boudreau, J. & Ramsted. P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Englanninkielinen alkuperäinen teos: The New Science of Human Capital. Helsinki: Talentum.

Carlsson, M. & Forsell, C. Esimies ja coaching. 2017. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3.painos. Helsinki: Tietosanoma.

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen. 2 painos. Helsinki: Lyhyteterapiainstituutti. Alkuperäisteos: Oplossingsgerichte coaching: Simpel werkt het best.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2.painos Helsinki: Edita.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. 1.-3.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Sarala, A. & Sarala, U. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The Art and practice of the learning organization. London: Random House

Siitonen, J.1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsenä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampere yliopisto.

Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium.

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Helsinki: Talentum.

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

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS Kustannus.

#### Sähköiset

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu: 3.12.2022.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cameron, K. 2012. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. Second edition. E-kirja. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cheung, K.H.R. 2014. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. PDF tiedosto. 28.11.2022. Monika Ches.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Tapio Koivisto, T., Koivisto, R. ja Jouko Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Viitattu: 7.12.2022 [https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/33\\_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Hagman, K., Hirvikoski, T., Äyväri, A. & Wollstén, P. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. E-kirja. Espoon kaupunki.

Häkkinen, M & Latva-Korpela, I. 2021. Vuorovaikutustaidot yhteiskehittämisen fasilitoinnissa. Teoksessa: Hirvikoski, T., Äyväri, A., Lahtinen, H., Merimaa, M. & Saastamoinen, K. (toim.) Eurooppalainen korkeakoulu osallistavan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan mahdollistajaorkestroijana. Innovaatioekosysteemin näkökulma monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Julkaisut 183. Viitattu 28.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-634-1>

Larjovuori R-L, Manka, M-L & Nuutinen, S. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. Viitattu: 3.12.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lähdeviitteet ja lähteiden merkitseminen. 2022. Viitattu 4.12.2022. <https://laureuas.sharepoint.com/sites/Opiskelijaintranet/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FOpiskelijaintranet%2FJaetut%20asiakirjat%2FL%20C3%A4hdeviitteet%20ja%20l%20C3%A4hteiden%20merkitseminen%20Laureassa%2Epdf&parent=%2Fsites%2FOpiskelijaintranet%2FJaetut%20asiakirjat>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät; uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaaminen 2035. Osaamisen ennakoitfoorumien ensimmäisiä ennakoitituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu:18.12.2022. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Pöyry-Lassila, P. (2017) Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Soile Pohjonen, Marika Noso (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissätiön julkaisujen sarja, 2, 25-31. Viitattu 26.5.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151784/Poyry-Lassila.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ruutu, R. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tevere. 2019. Oppimiskahvila. Viitattu 28.5.2022. <https://tevere.fi/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>

Tevere. 2019. 3 + ja miten -menetelmä. Viitattu 28.5.2022. <https://tevere.fi/3-ja-miten-menetelma/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tuomi, L. & Sumkin, P. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 4.12.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

#### Sähköiset

AnswerGarden. 27.8.2022. <https://answergarden.ch/2673687>

#### Julkaisemattomat

Laurea. 2022. Lähdeviitteet ja lähteiden merkintätavat Laureassa. Ohje. 11.1.2022

#### Kuviot

Kuvio 1: Kehittämisasetelma.....	.....
Kuvio 2: Opinnäytetyön eteneminen.....	.....
Kuvio 3: Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmät.....	.....
Kuvio 4: Haastattelun aineiston sisällönanalyysi - menetelmä.....	.....
Kuvio 5: Sanapilvi haastatteluiden esille nousseista teemoista.....	.....
Kuvio 6: Yhteiskehittämisen työpajan menetelmät.....	.....
Kuvio 7: Osaamisen johtaminen organisaatiossa.....	.....
Kuvio 8: Osaamisen johtaminen esihenkilön työssä.....	.....
Kuvio 9: Ryhmä 1 ideointivaiheen teemat.....	.....
Kuvio 10: Ryhmä 2 ideointivaiheen teemat.....	.....
Kuvio 11: Ryhmä 1 miellekartta osaamisen johtamisesta työterveyshuollossa.....	.....
Kuvio 12: Ryhmä 2 miellekartta teemasta riittävän hyvä.....	.....
Kuvio 13: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.....	.....
Kuvio 14: Sanapilven teemat keskustelun lähtökohtana.....	.....
Kuvio 15: Voimavaralähtöisen osaamisen johtamisen malli.....	.....
Kuvio 16: Opinnäytetyön tutkimusten tulokset.....	.....