

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**MOTIVOIVA OSAAMISEN JOHTAMINEN  
ASiantuntijaorganisaatiossa  
- case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2015  
Ohjaaja: Jari Stenvall

Marjo Elonen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	ELONEN, MARJO
Tutkielman nimi:	Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus
Pro gradu -tutkielma:	89 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Syyskuu 2015
Avainsanat:	Osaaminen, johtaminen, motivaatio, oppiva organisaatio

---

Osaaminen on organisaation kriittinen menestystekijä. Osaamisen merkitys korostuu organisaation vastatessa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Organisaation osaamispääoma koostuu ihmisten osaamisesta. Osaamispääomaa tulee osata johtaa niin, että organisaation tavoitteet saadaan mahdollisimman hyvin saavutettua. On kyse ihmisistä ja ihmisten johtamisesta. Ihmisten inhimillisyyteen liittyvät käyttäytymiseen vaikuttavat halut ja tarpeet. Kun ihminen on motivoitunut kehittämään osaamistaan ja oppimaan uutta, hän voi myös vastata toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella motivoivaa osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa eli sitä, miten esimiehet ja johto voivat omalla toiminnallaan edistää työntekijöidensä motivaatiota osaamisen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla. Teoriaosiossa luodaan perusta motivoivalle osaamisen johtamiselle. Osaamista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta ja motivaatiota kahden motivaatioteorian näkökulmasta. Näihin kolmeen näkökulmaan yhdistyy johtaminen strategisella ja operatiivisella tasolla.

Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksän esimies- ja johtotason henkilöä Helsingin kaupungin Työterveyskeskuksessa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Aineisto teemoiteltiin ja luokiteltiin sekä osittain myös laskettiin. Tutkimus osoittaa, että motivoiva osaamisen johtaminen on leadership-johtamista. Osaamistarpeet nousevat asiakasyhteistyöstä, strategiasta ja tiimityöstä. Esimies edistää työntekijöiden motivaatiota osaamisen kehittämiseen toimimalla suunnannäyttäjänä, mahdollistajana, valmentajana ja esimerkkinä. Oppiminen ja osaamisen jakaminen tapahtuvat parhaalla mahdollisella tavalla avoimessa, vuorovaikutusta ja keskustelua ylläpitävässä työilmapiirissä. Tutkimuksen tulosten mukaan rakenteiden, sopivan foorumin tai ajan puute toimivat esteenä reflektoitavalle keskustelulle ja oppimiselle. Jaettu visio ja strategia sekä tiimioppiminen nousivat tutkimustuloksista esiin tärkeinä osaamista ja oppimista edistävinä oppivan organisaation periaatteina. Haasteeksi osaamisen jakamisen suhteen esitettiin yksiköiden rajat ja yksintyöskentelyyn tottunut terveydenhuollon toimintakulttuuri. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen käytössä oleviksi tärkeimmiksi työkaluiksi esitettiin kehityskeskustelu, mentorointi ja työnkierto. Teknisten ratkaisujen, kuten sähköisten työpöytien, käyttö on vähäistä.

Motivaatiotekijöihin tulisi tutkimustulosten mukaan terveydenhuollon johtamisessa kiinnittää enemmän huomiota. Tärkeiksi motivaatiotekijöiksi nousivat työntekijän kokemus merkityksellisyys tavoitteiden suhteen, työn merkityksellisyys ja tavoitteiden saavutettavuus. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä toimivat parhaiten tunnustus ja positiivinen palaute sekä oikeaan aikaan ja oikeaan tilanteeseen osoitettu rahallinen tai siihen rinnastettavissa oleva palkitseminen.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys .....	7
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	8
1.3 Aikaisempia tutkimuksia .....	8
<b>2 OSAAMINEN</b> .....	<b>12</b>
2.1 Osaaminen käsitteenä .....	12
2.2 Oppiva organisaatio .....	13
2.3 Oppimiskäsityksen muutos .....	16
2.4 Yksilön oppiminen ja osaaminen .....	18
2.5 Tiimin oppiminen ja osaaminen .....	18
<b>3 MOTIVAATIO</b> .....	<b>21</b>
3.1 Motivaatio käsitteenä .....	21
3.2 Motivaatioteoriat .....	22
3.3 Herzbergin motivaatio-hygienia- teoria .....	24
3.4 Vroomin odotusarvoteoria .....	25
<b>4 MOTIVOIVA OSAAMISEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>29</b>
4.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä .....	29
4.2 Tiedon johtaminen .....	30
4.3 Osaamisen johtaminen strategiatasolla .....	32
4.4 Osaamisen johtaminen esimiestasolla .....	35
4.5 Motivoiva johtaminen .....	37
<b>5 YHTEENVETO TEORIAOSUUDESTA</b> .....	<b>39</b>
<b>6 AINEISTOT JA KÄYTETTÄVÄT ANALYYSITAVAT</b> .....	<b>44</b>
6.1 Tutkimuskohde ja tutkimusnäkökulman valitseminen .....	44
6.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	45
6.3 Tutkimusaineiston keruu ja kuvaus .....	46
6.4 Aineiston analyysimenetelmät .....	48
<b>7 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>50</b>
7.1 Osaamistarpeet nousevat asiakasyhteistyöstä, tiimityöstä ja strategiasta .....	50
7.2 Oppivan organisaation periaatteet käytännössä .....	52
7.3 Motivaation merkitys osaamisen johtamisessa .....	58
7.4 Motivoiva johtaja tiedon jakamisen edistäjänä .....	64
7.5 Esimiehen piirteet ja toiminta motivaation edistämiseksi .....	66
7.6 Motivoivan osaamisen johtamisen työkalut ja välineet .....	71

7.5 Yhteenveto tuloksista .....	74
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>78</b>
<b>9 LÄHTEET .....</b>	<b>86</b>
<b>10 LIITTEET .....</b>	<b>90</b>
LIITE 1 Tutkimuksen esite.....	90
LIITE 2 Sähköposti haastatteluajan sopimiseksi.....	91
LIITE 3 Teemahaastattelurunko .....	92
LIITE 4 Sähköposti haastattelukysymyksistä.....	93

# 1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on: ”*strategista johtamista jossa kiinnitetään erityistä huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen*” (Keva 2005, 28). Kuntatyönantajien julkaisussa ”Osaamista ennakoimaan” nimensä mukaisesti kehoitetaan ennakoimaan tulevaisuuden haasteita -osaamisen ennakointi sen suhteen millaista osaamista jatkossa tarvitaan ja miten näihin osaamistarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi rekrytoinnin, koulutuksen ja työssä oppimisen avulla. (KT Kuntatyönantajat 2014, 6.) Osaamisen johtaminen on siis erittäin ajankohtainen aihe muun muassa kunnallisissa organisaatioissa.

Kevan (2005) julkaisemassa ”työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla” -julkaisussa henkilöstön osaaminen on nostettu yhdeksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Uusiin haasteisiin sekä muutokseen vastaamisessa henkilöstön terveys ja motivoituneisuus ovat nostettu tärkeiksi tekijöiksi. Myös työn laadun suhteen on merkityksellistä, kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät ovat. Hyvä henkilöstöstrategia ja sen kehittäminen toimivat perustana työhyvinvoinnin edistämässä. Henkilöstöjohtamisen painopisteistä on useissa kunnissa nostettu strategisia tavoitteita, joista yksi yleisimpiä on henkilöstön osaaminen (Keva 2005, 5–11).

Hyrkäksen (2009) tutkimuksen mukaan Suomen kunnissa on osaamisen johtamisen suhteen edistytty, mutta kehittämistä vielä löytyy. Aihe on ajankohtainen monessa kunnassa, koska osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen johtamisen strategiset mahdollisuudet korostuvat organisaation johtamistyössä yhteiskunnallisten muutosten myötä (Ollila 2006, 220). Teknologian kehittyminen, globaalit trendit ja yhteiskunnan moninaiset haasteet ovat osa organisaation jokapäiväistä toimintakenttää. Osaamisesta on tullut kilpailutekijä ja henkilöstön tuottaman aineettoman pääoman merkitys on kasvanut organisaatioissa. Olemassa olevaa osaamista tulee ylläpitää, uutta osaamista tulee hankkia ja kehittää sekä osaamista tulee osata hyödyntää koko organisaatiossa. Tämä kaikki vaatii johtamista - osaamisen johtamista.

Osaamisen johtaminen saatetaan helposti liittää johtamiseen, joka näkyy vain strategisella tasolla strategioissa ja suunnitelmissa mutta ei käytännössä. Mikäli organisaatio haluaa edistää oppimistaan ja kehittymistään, työhyvinvointiaan ja menestymistään, osaamisen johtaminen on suunnattava strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle. Osaamisen johtaminen on ohjattava sinne, missä aineeton pääoma todellisuudessa syntyy - esimiesten johtamiin yksilöiden muodostamiin tiimeihin ja työ-

ryhmiin. Oppiva organisaatio on paikka jossa kaikki organisaation jäsenet osallistuvat yhdessä yhteisen vision rakentamiseen (Senge 1994). Oppiminen tapahtuu siellä, missä arjen keskusteluja käydään -tiimeissä ja päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa.

Henkilöstön motivaation, olemassa olevan osaamisen, hyvinvoinnin ja työkyvyn sekä koulutetun henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia haasteita tänä päivänä. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee ja kannustaa organisaatiota ja henkilöstöä päämäärien saavuttamisessa. Oppimista ja osaamista arvostavan kulttuurin luominen organisaatioon on henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. (Ollila 2006, 12.) Inhimillinen näkökulma johtamisessa korostuu, koska on kyse organisaation aineettoman pääoman johtamisesta. Ollila (2006, 219) toteaa tutkimuksessaan, että työn haasteellisuus ja mahdollisuus kasvuun sekä kehittymiseen ja oppimiseen ovat asioita, jotka vaikuttavat motivoivina tekijöinä osaamisen johtamisessa, ihmisten voimavarojen ylläpitämisessä ja koko organisaation kehittämisessä. On siis kyse sekä johtajan omasta motivaatiosta että henkilöstön motivaatiosta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kunnallinen työterveyshuollon palveluita tarjoava terveydenhuollon organisaatio. Kuten monilla muilla julkisilla organisaatioilla, myös tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ajankohtaiset ja tulevaisuuden haasteet ovat moninaiset. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät organisaatiolta jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uuden osaamisen hankkimista. Toisaalta, niukkuuden maisemissa esimerkiksi resurssien suhteen on mieluummin tultava toimeen vähemmällä. On kyettävä jatkuvasti uusintamaan jo olemassa olevaa osaamista organisaation tärkeimmässä pääomassa eli henkilöstössä.

Terveydenhuollon organisaatiot ovat toimintatavoiltaan usein perinteisen byrokraattisia. Nykyään muuttuvan toimintaympäristön haasteet pakottavat organisaatioita kuitenkin miettimään toimintatapojaan ja rakenteitaan uudella tavalla. Yhtenä haasteena osaamisen johtamisessa on johtaa perinteisesti yksintyöskentelyyn tottuneet työntekijät kohti yhdessä tekemistä ja yhteistä osaamista. Launisen (1997) mukaan professionaalisuus ja yksilökeskeisen osaamisen sekä kyvykkyyden korostuminen ovat terveydenhuollon organisaatioita määritteleviä ominaisuuksia. Asiantuntijaorganisaation ongelmaksi muodostuvat jähmettyneet ja uudistamattomat toimintatavat jotka ovat seurausta organisaation yksilöllisen osaamisen korostumisesta asemansa saavuttaneilla eksperteillä tai senioreilla. (Launis 1997, 123.)

Osaamisen ja osaamisen johtamisen taitojen korostuminen ovat asioita, jotka nousevat nykyään ja tulevaisuudessa yhä tärkeämpään asemaan organisaation menestymisen kannalta. Osaamisen jakaminen koko organisaation käyttöön on yksi erityisesti terveydenhuollon organisaatioita koskettava

haaste. Oppivassa organisaatiossa ihmiset jakavat osaamistaan ja oppivat yhdessä. Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen organisaatiossa ei ole kuitenkaan itsestään selvyys, koska ihmisten halu oppia ja jakaa osaamistaan on yksilöllistä. Ihmisten haluan käyttäytyä tietyllä tavalla vaikuttavat motiivit. Organisaation johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta ja siksi on syytä tiedostaa ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tällöin tarkastellaan motivaatiota ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Tämän tutkielman aihe on motivoiva osaamisen johtaminen. Tutkimuksen konteksti on terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatio, joka on erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde sen ajankohtaisuuden ja myös terveydenhuollon ominaispiirteiden, kuten professionaalisuuden vuoksi. Vaikka alussa esitetty Kevan (2005) määritelmä osaamisen johtamisesta on kymmenen vuotta vanha, on aihe edelleen ajankohtainen. Aiheen merkitystä ja tärkeyttä lisää se, että aihe on suunniteltu ja sovitettu yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa. Tällöin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä osaamisen johtamista kehitettäessä. Kaiken kaikkiaan, tutkimustietoa tarvitaan lisää, ja kuten Stenvall ja Virtanen (2014, 213) esittävät, tarvitaan tutkimustietoa erityisesti osaamisen, motivaation ja työhyvinvoinnin välisistä suhteista sekä näiden suhteiden johtamiseen liittyvistä kysymyksistä.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys**

Tutkielman tarkoituksena on kuvailla motivoivaan osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittymiseen sekä jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohdeorganisaation esimiehiä ja johtoa haastatteleamalla selvitetään motivoivaan osaamisen johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Johtaminen on Juutin (2013) mukaan yhteistoimintaa ihmisten kesken. Johtamisen tarkoituksena on saada ihmisistä parhaat puolet esiin. (Juuti 2013, 106.) Johtamisella voidaan siis vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Siksi on tärkeää tutkia ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia motivaatiotekijöitä.

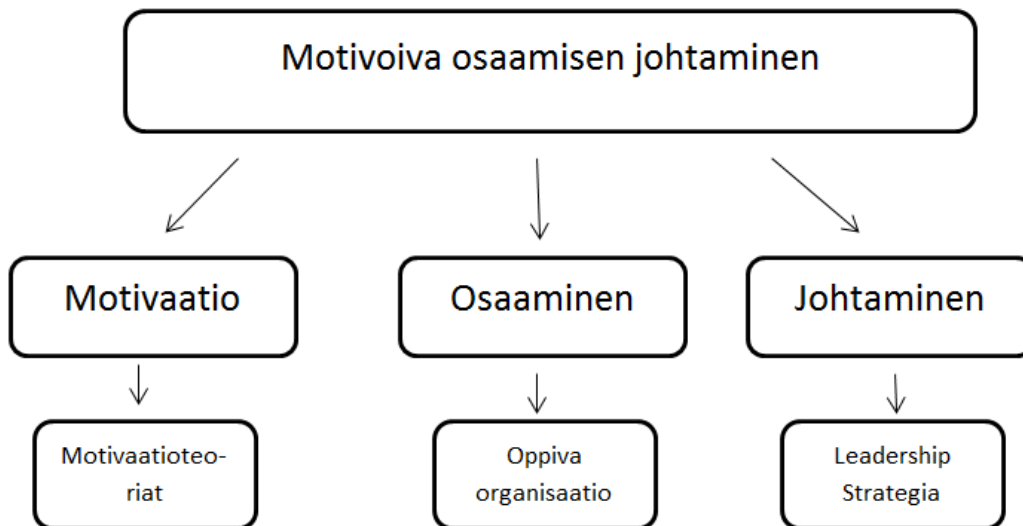
Tutkimuskysymysten tarkoituksena on selvittää sitä, miten johtamisella voidaan motivoida henkilöä osaamisen kehittämiseen. Koska johtamisessa on kyse yhteistoiminnasta ja koska tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta perustuu tiimitoimintaan, on tärkeää selvittää myös motivoivaa osaamisen johtamista tiimitasolla.

### **Tutkimuskysymykset ovat:**

1. Miten johtamisen keinoilla voidaan motivoida osaamisen kehittämiseen?
2. Miten johtamisen keinoilla voidaan motivoida osaamiseen kehittämiseen tiimitasolla?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Tutkielman teoriaosuutta ohjaavat keskeiset käsitteet osaaminen, motivaatio ja osaamisen johtaminen. Näiden käsitteiden ympärille rakentuu tutkimusta ohjaava teoreettinen viitekehys, johon on tarkoitus palata tutkimuksen empiirisessä osassa. Osaamista lähestytään oppivan organisaation näkökulmasta, koska oppivan organisaation periaatteet nousevat niin selkeästi esiin osaamista ja oppimista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Motivaatioteorioiden avulla syvennytään motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Motivovassa osaamisen johtamisessa kiteytyvät yhteen strateginen ja operatiivinen johtamisen taso. Tutkielman viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Teoriaosuuden yhteenvedon jälkeen paneudutaan tutkimuksen kohdeorganisaation esittelyyn, tutkimusmenetelmän valintaan ja aineiston analyysiin. Empiirinen aineisto hankitaan haastattelututkimuksella Helsingin kaupungin Työterveyskeskuksessa. Haastateltavia on yhteensä yhdeksän, jotka koostuvat organisaation esimiehistä ja johtoon kuuluvista henkilöistä. Haastateltavissa on mukana eri ammattiryhmien edustajia esimies - ja johtotasolta.

## 1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Osaamisen johtamista on tutkittu Suomessa ja myös kansainvälisesti paljon. Tämän tutkielman teoriaosuuteen valikoituneet aikaisemmat tutkimukset liittyvät tutkielman aiheeseen ja tarjoavat kukin hieman erilaisen näkökulman osaamisen johtamisesta sekä myös motivaation merkityksestä. Tutki-

mukset on myös valittu niin, että ne tarjoavat monipuolisia tutkimustuloksia myös terveydenhuollon toimialan ulkopuolelta.

Tutkimukset käsittelevät muun muassa osaamisen strategista johtamista (mm. Huotari 2009 ja Ollila 2006), osaamisen johtamista esimiestasolla (mm. Viitala 2002; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999) ja osaamisen strategista hallintaa (mm. Lehtonen 2002) sekä tiedon ja osaamisen johtamista (mm. Kivinen 2009 ja Hyrkäs 2009). Näistä tutkimuksista Huotarin (2009), Ollilan (2006) ja Kivisen (2009) tutkimukset kohdistuvat terveydenhuollon organisaatioihin ja Hyrkäksen (2009) kunnallisiin organisaatioihin. Motivaation merkitystä tiedon jakamisessa käsittelee muun muassa Lamin ja Lambermont-Fordin (2010) tutkimus Iso-Britanniasta sekä Marks, Polakin, McCoy ja Gallettan (2008) tutkimus. Innovaatioiden syntymistä ja tiedon leviämistä professionaalisissa organisaatioissa käsittelee Ferlien, Fitzgeraldin, Woodin ja Hawkinsin (2005) tutkimus.

Edellisten lisäksi kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin (KARTUKE) tutkimusohjelman yhtenä osahankkeena on tutkimus tuloksellisuudenarvioinnin toimivuudesta ja arviointitiedon käyttämisestä erilaisissa kunnallisissa toimintaympäristöissä kunnissa ja kuntayhtymissä (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila, 2005, 14). Kyselytutkimuksen yksi osa käsittelee visiota, strategiaa ja tavoitteita. Vastauksien perusteella vain noin puolet vastaajista tiesi kunnan tai kuntayhtymän toimialan ja työyksikön visioiden sekä strategioiden olemassaolosta. Strategian ja vision sisällön tiesi alle puolet vastanneista. Tutkimuksessa todettiin että koulutuksen korkea taso ja esimiesasema sekä työryhmiin osallistuminen vaikuttavat tavoitteiden tuntemiseen positiivisesti. (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 74–76.)

Ollilan (2006) tutkimuksen tulosten mukaan julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategista johtamista tulee kehittää. Johtamisen osaamista voidaan tutkimuksen mukaan rakentaa johtajan omalla motivaatiolla ja esimerkillisyydellä sekä kannustavan, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tukevan ilmapiirin rakentamisella (Ollila 2006, 149). Vuorovaikutteinen palaute rakentaa kannustavaa ilmapiiriä ja sen toteuttaminen nousi kehittämiskohteeksi (Ollila 2006, 201). Osaamistarpeiden määrittelemisen ja olemassa olevan osaamisen kokoaminen osaamispääomaksi auttaa organisaatioita vastaamaan moninaisiin tulevaisuuden haasteisiin. Strategisen osaamisen johtamisen kehittämiseksi tutkimuksessa esitettiin muun muassa seuraavat toimenpiteet: palautejärjestelmien hyödyntäminen sisäisinä toimenpiteinä, osaamiskartoitusten käyttöönotto, johtamistyön arviointi johtamisvalmiuksien kehittämislähtökohtana ja koulutus suunnitelmien tekeminen sekä hyödyntäminen. (Ollila 2006, 220–222.)

Lehtonen (2002) keskittyi tutkimuksessaan osaamisen strategiseen hallintaan. Tulosten mukaan läsnäolevan ja konkreettisen osaamisen kuvaaminen sekä arviointi onnistuivat paremmin kuin tulevan osaamisen kuvaaminen. Osaamisen strategisen hallinnan mekanismeja tutkittaessa keskeiseksi tulokseksi nousi se, että oppimista voi tehostaa organisaatiossa toimintatapoja ja kulttuuria kehittämällä niin, että oppiminen tapahtuu osana työntekoa. (Lehtonen 2002, 4–5.)

Myös Huotarin (2009) tutkimuksen tulosten mukaan strategisen osaamisen johtamista tulee edelleen kehittää nimenomaan strategisen johtamisen osalta. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet eivät välttämättä tienneet strategian tai henkilöstöstrategian olemassa olosta. Toivottiin selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, jotka näkyisivät paremmin käytännössä ja toiminnan ohjaamisessa. Tutkimuksessa nousi myös esiin lähiesimiesten roolin kasvaminen strategisessa osaamisen johtamisessa. Henkilöstön osallistuminen strategiseen keskusteluun nostettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. (Huotari 2009, 180–183.)

Kivisen (2008) tutkimus keskittyy tiedon ja osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan tiedon hankinta, käyttö ja säilyttäminen eivät toimineet tutkimukseen osallistuneissa terveydenhuollon organisaatioissa. Tietotuotteet ja tietojärjestelmät osaamisen johtamisen suhteen eivät olleet riittävässä käytössä. Tuloksista nousi myös esiin terveydenhuollon organisaatioille tyypillinen yksilökeskeisyys ja itsenäisyys osaamisen suhteen. Osaamista kehitettiin yksilötasolla ja keskustelua käytiin yksikön sisällä, mutta osaamisen jakamista ei tapahtunut yksikön rajojen ulkopuolelle, saati sitten organisaation rajojen ulkopuolelle. Näin tieto ja osaaminen, jota yksilö- ja yksikkötasolla syntyi, ei ollut koko organisaation käytössä. Tärkeänä asiana nousi esiin johdon strateginen rooli tiedon jakamisen ja oppimista edistävän kulttuurin luomisessa. (Kivinen 2008, 191–196.)

Hyrkäksen (2009) tutkimuksessa selvitettiin osaamisen johtamisen tilaa ja tavoitteita Suomen kunnissa. Tutkimuksessa selvitettiin myös mihin suuntaan osaamisen johtamista halutaan kehittää ja mitkä tekijät ovat yhteydessä osaamisen johtamisen tavoitteisiin. Tuloksissa todettiin muun muassa että osaamista kannustava ilmapiiri edistää strategian ohjaavaa vaikutusta ja yhteistyötä. (Hyrkäs 2009, 150–151.)

Viitala (2002, 23) on tarkastellut väitöskirjassaan osaamisen johtamista esimiestasolla eli leadership-tasolla. Johtamisen ulottuvuuksiksi nousivat tutkimuksessa oppimisen suuntaaminen, oppimiseen sopivan ilmapiirin luominen, esimerkiksi johtaminen ja oppimisprosessien tukeminen jotka ovat samat ulottuvuudet kuin Ollilan (2006) tutkimuksessa nousi esiin. Toinen jäsenyys tuotti osaamisen johtamiseen kolme pääkeinoa jotka liittyvät tiedon luomiseen ja sen avulla tietoisuuden

lisäämiseen, keskustelun synnyttämiseen, oppimista tukevien puitteiden, kuten järjestelmien ja toimintamallien kehittämiseen (Viitala 2002, 187–188).

Ellinger ym. (1999) totesivat tutkimuksessaan, että esimiehen roolia fasilitaattorina ohjaavat tietyt käyttäytymistavat. Nämä käyttäytymistavat liittyvät samankaltaisiin ulottuvuuksiin kuin Viitalan (2002) tutkimuksessa: kasvun ja kehittymisen tukemiseen sekä oikeanlaisen ilmapiirin luomiseen.

Lam ja Lambermont-Ford (2010, 54) esittävät tutkimuksessaan että ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkio ja ylennys, voivat edistää eksplisiittisen tiedon siirtoa organisaatiossa mutta eivät välttämättä edistä hiljaisen tiedon siirtoa, koska hiljainen tieto on aineetonta ja näkymätöntä. Itsetuntoa vahvistavat myös ulkoiset motivaatiotekijät, mikäli ne tarjoavat palautetta, tunnustusta ja vahvistavat kompetenssia. Tutkimuksessa on käsitelty sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden sekä kannustimien merkitystä oppimisessa vertaillen byrokraattisia ja adhokratia organisaatioita. Tutkimuksen tulosten mukaan näyttää siltä että professionaalisissa byrokraattisissa organisaatioissa ulkoiset kannustimet toimivat tiedon jakamisen edistäjinä, mikäli kannustimet ovat muutakin kuin taloudellisia kannustimia. (Lam ja Lambermont-Ford 2010, 54–56.)

Ferlie, Fitzgerald, Wood ja Hawkins (2005, 117) tutkivat Isossa-Britanniassa julkisella terveydenhuollon sektorilla innovaatioiden leviämistä ja leviämisen esteitä professionaalisten asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksessa todetaan että sosiaaliset ja kognitiiviset rajat eri ammattiryhmien kesken ovat ongelmallisia innovaatioiden suhteen organisaatioissa, koska professioiden ryhmien rajat ovat vahvat. Oman profession ryhmässä kehitettiin oppimista ja jaettiin tietoa, mutta tiedon vaihtoa ja oppimista ei tapahtunut ryhmästä ulospäin. Eri ryhmät kehittivät oman tietoperustansa ja näin edistivät tiedon sekä osaamisen pysymistä ryhmän rajojen sisäpuolella. Jotta nämä sosiaaliset ja kognitiiviset rajat saataisiin avautumaan, vaaditaan organisaation kaikilta ammattiryhmiltä vuorovaikutusta, luottamusta ja motivaatiota. (Ferlie ym. 2005, 128–131.)

## 2 OSAAMINEN

Osaaminen on laaja käsite jota voi tarkastella monenlaisista näkökulmista. Tässä kappaleessa osaamista tarkastellaan ensin käsitteenä ja sen jälkeen osaamista ja oppimista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta. Lisäksi oppimista ja osaamista tarkastellaan yksilötasolla ja erityisesti tiimitasolla, koska tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta perustuu niin vahvasti tiimityöskentelyyn.

### 2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaaminen (organizational knowledge and competence) on Huotarin (2009, 19) väitöskirjassa määritelty kokonaisorganisatoriseksi käsitteeksi, joka ilmaisee organisaation tietoa (knowledge), pätevyyttä (competence) ja kyvykkyyksiä (competencies, capabilities). Osaaminen (competence) koostuu Sydänmaanlakan (2005, 150) mukaan tiedosta, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista eli vuorovaikutuksesta. Motivaatio on osa asennetta ja sitä tarvitaan taitojen käyttämiseen. Osaamisen kehittäminen vaatii uusien asioiden oppimista. Osaaminen syntyy siis oppimisprosessin tuloksena. Oppimisprosessiin kuuluu uuden oppiminen ja myös poisoppiminen vanhasta. (Sydänmaanlakka 2005, 150–151; Stenvall & Virtanen 2014, 191–192.)

Osaaminen on Wilenuksen ja Aaltosen (2002, 159) mukaan kyky tehdä jotakin ja oppiminen on tämän kyvyn lisääntymistä. Sanchez (2001, 7) esittää määritelmän osaamisesta (competence) jossa osaaminen nähdään taitojen yhdistelmänä, jonka avulla yksilö voi suorittaa osoitetun tehtävän. Organisaation osaamista ovat puolestaan prosessit, toimintatavat ja kulttuuri (Sydänmaanlakka 2004, 232). Osaaminen liittyy Seppänen- Järvelän ja Juthin (2003, 200) mukaan läheisesti käsitteisiin informaatio, data, tieto tai tietämys (knowledge).

Stählin ja Laennon (2000, 30) mukaan organisaatioon syntyy osaamisalusta joka koostuu henkilöstön osaamisesta. Yksilöllisen osaamisen kehittäminen kartuttaa koko ajan organisaation osaamista, joka ilmenee organisaatiossa vakiintuneina prosessi-, projekti- tai tuotteistuskäytäntöinä. Organisaation osaaminen on yritykselle pysyvämpää kuin yksilöllinen osaaminen. Vaikka henkilöstö vaihtuu, tietyt käytännöt, prosessit ja projektit sekä tuotteet eivät häviä henkilöstön mukana vaan osaamisalusta säilyy. Yksilöiden ja organisaation osaaminen muodostaa organisaation kilpailuvoiman mutta se edellyttää näiden osapuolten jatkuvaa vuorovaikutusta. Henkilöstön tietotaito yhdistettynä organisaation hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan muodostaa organisaation osaamisen tietopääoman. (Stahl ja Laento 2000, 30–31.)

Sydänmaanlakan (2004, 137–138) mukaan osaamista tarkasteltaessa on syytä erottaa selkeyden vuoksi kolme ulottuvuutta toisistaan: organisaatiotaso, nykyinen tilanne ja tulevaisuus sekä osaamisen sisältö. Yksilön osaaminen, tehtävän vaativa osaaminen, tiimiosaaminen, osaston ja koko organisaation osaaminen ovat eri asioita. Lisäksi tulevaisuuden osaaminen saattaa olla eri asia kuin nykyinen osaaminen. Myös ydinosaaminen, prosessiosaaminen, funktionaalinen ja yleisosaaminen ovat eri asioita ja on syytä eritellä toisistaan. Kun osaamisesta keskustellaan, on syytä määritellä näkökulma josta asiaa lähestytään. Käsitteellinen epäselvyys ja tarkastelutapojen erilaisuus aiheuttavat osaamisen johtamisen käytäntöön viennin esteitä. (Sydänmaanlakka 2004, 137–138.)

Osaamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yksilön osaamisen, ryhmän tai koko organisaation osaamisen näkökulmasta. Osaamista voidaan tarkastella myös suhteessa menneisyyteen, nykytilanteeseen tai tulevaisuuteen. Organisaatio toimii monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällöin osaamisessa korostuu erityisesti tiimin osaaminen sekä tulevaisuuden osaaminen. Muuttuvat haasteet ja organisaatioiden rajat ylittävät ongelmat vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä, uuden oppimista ja poisoppimista vanhasta. Oppivassa organisaatiossa uutta opitaan, osaamista jaetaan ja tulevaisuutta ennakoidaan - yhdessä.

## **2.2 Oppiva organisaatio**

Argyriksen ja Schönin (1978, 29) mukaan oppivassa organisaatiossa jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat poikkeavuuksia tai virheitä ja korjaavat niitä organisaation sekä omien toimintojen uusimisella. Sydänmaanlakka (2004) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”*Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan*”. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Toiset organisaatiot ovat vain nopeampia oppimaan kuin toiset. (Sydänmaanlakka 2004, 56.)

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio on paikka jossa ihmiset jatkuvasti keksivät kuinka luoda todellisuutta ja kuinka sitä voi muuttaa. Oppiva organisaatio on paikka jossa jatkuvasti uusinnetaan tulevaisuuden luomisen kapasiteettia - oppiminen synnyttää luomisen kapasiteettia. Oppimisen kautta ihmiset uusintavat itseään ja voivat tehdä sellaista mitä eivät ole aikaisemmin voineet tehdä. Oppimalla ihmiset voivat saavuttaa haluamiaan asioita. (Senge 1990, 13–14.)

Senge (1990) esittää viisi periaatetta (discipline) joilla hän tarkoittaa teoriaa tai tekniikkaa jotka tulee opetella ja hallita oppivan organisaation kehittämiseksi. Oppivan organisaation periaatteet liittyvät selkeästi ihmisen käyttäytymiseen. Jokainen näistä viidestä periaatteesta liittyy ajatukseen

siitä, kuinka ajattelemme, mitä todella haluamme, ja miten vuorovaikutamme sekä opimme toisten kanssa. Nämä viisi periaatetta (discipline) ovat, henkilökohtainen hallinta (personal mastery), henkiset toimintamallit (mental models), jaetun vision rakentaminen (building shared vision), tiimioppiminen (team learning) ja systeemiajattelu (system thinking). (Senge 1990, 10–11.)

Itsehallinta (personal mastery) liittyy henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen sekä luovaan työskentelyyn. Ihmiset, joilla on korkea itsehallinta, ovat syvästi uteliaita ja sitoutuneita jatkuvaan todellisuuden tarkkailuun sekä elävät jatkuvassa oppimismoodissa. Heitä pidetään työhön vahvasti sitoutuneina, aloitteellisina, vastuullisina ja nopeasti oppivina. (Senge 1990, 141–143.) He ovat siis myös vahvasti motivoituneita työhönsä. Sydänmaanlakan (2004, 61) mukaan kyse on kyvystä työskennellä itsenäisesti jolloin johtaminen voidaan delegoida yksilöille ja tiimeille. Tällöin organisaatiot madaltuvat ja hierarkiat puretaan. Voidaan puhua myös itsensä johtamisen kyvystä. Tällöin omasta toiminnasta, oppimisesta ja osaamisesta otetaan vastuu itselleen kannettavaksi.

Sisäiset toimintamallit (mental models) ovat malleja jotka vaikuttavat siihen, kuinka ymmärrämme maailmaa ja kuinka käyttäydymme ja teemme toimintoja. Sisäiset mallit ovat syvään juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia jotka vaikuttavat toimintaamme ja ajattelutapoihimme. (Senge 1990, 8–9.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) puhuvat hiljaisesta tiedosta jonka esille saanti yksilötasolta tiimin ja koko organisaation käyttöön on tärkeää. Nämä sisäiset mallit ovat Sydänmaanlakan (2004, 60) mukaan usein tiedostamattomia ja rutiineiksi muodostuneita. Nämä mallit saattavat myös estää uudistumisen ja siksi on tärkeää saada ne aika ajoin näkyviksi (Senge 1990, 8–9; Sydänmaanlakka 2004, 60).

Jaetun vision rakentaminen on yhteisen kuvan luomista tulevaisuudesta. Jaettu kuva tulevaisuudesta vahvistaa aitoa sitoutumista. (Senge 1990, 8–9.) Jaettu ja yhteinen visio ohjaa organisaatiota samaan suuntaan ja toimii myös osaamisen kehittämisen ohjaajana (Sydänmaanlakka 2004, 62). Jaettu ja yhteinen visio toimii perustana koko organisaation toiminnalle. Jaetun vision rakentamiseen kuuluu yhteinen ja avoin keskustelu.

Tiimioppisen perustana on yhteinen näkemys tarkoituksesta, jaettu visio ja ymmärrys siitä, miten jokainen voi täydentää tiimin jäsenten työskentelyä ja pyrkimyksiä (Senge 1990, 234). Yksintyöskentelyn tulokset on tarkoitus siirtää tiimin käyttöön. Tiimioppiminen alkaa dialogista jonka tarkoituksena on siirtyä aitoon yhdessä ajatteluun. Tähän liittyy myös oppimista estävien kanssakäymisen mallien tunnistaminen. Nämä mallit saattavat olla syvään juurtuneita ja tunnistamattomina voivat estää yhdessä oppimista. Oikein tunnistettuina ja esille tuotuina nämä mallit saattavat jopa edistää oppimista. (Senge 1990, 10.)

Järjestelmän ajattelu (system thinking) on viides periaate. Se kokoaa yhteen kaikki periaatteet koherentiksi teorian ja käytännön sisällöksi. Systeemiajattelu tarvitsee toimiakseen henkisiä malleja, tiimioppimista, henkilökohtaista hallintaa sekä jaettuja visioita. Pitkällä aikavälillä juuri jaetut visiot edistävät sitoutumista. Henkiset mallit kehittävät avoimuutta, tiimioppiminen kehittää ryhmätyötaitoja ja laajemman kuvan näkemistä, henkilökohtainen hallinta keskittyy henkilön motivaatioon jatkuvan oppimisen suhteen. Oppivan organisaation ytimessä on ajatus siitä, että näemme itsemme yhdistyneenä maailmaan sen sijaan että näkisimme itsemme erotettuna maailmasta. Lisäksi ymmärrämme tekojemme seuraukset ongelmien aiheuttamisessa - ongelmat eivät ole jonkun ulkopuolisen aiheuttamia. (Senge 1990, 12.)

Systeeminen ajattelu on tärkeää maailman tullessa yhä monimutkaisemmaksi ja verkostomaisemmaksi. On tärkeää ymmärtää eri riippuvuussuhteita ja osata analysoida voimia jotka vaikuttavat sekä osallistuvat kausaalisuuteen. Syy-seuraus logiikan tunteminen on tärkeää mutta on myös tärkeää ymmärtää maailma epälineaariseksi ja kompleksiseksi. (Schein 2010, 371.) Tällaisessa epälineaarisessa maailmassa eivät perinteiset kausaalimallit toimi. Esimerkiksi ongelman ratkaisussa kompleksisen maailman monimutkaiset ongelmat vaativat jatkuvaa havainnointia ja arviointia sekä myös kaikista tärkeimpänä - jatkuvaa vuorovaikutusta ja dialogia.

Sydänmaanlakka (2004) on lisännyt Sengen (1990) periaatteisiin strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen. Asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin vastaminen on mahdollista strategisen oppimisen myötä. Kyse on johdon ja henkilöstön kyvystä hahmottaa monimutkaista maailmaa sekä kyvystä kyseenalaistaa ja uudistaa omia ajatusmalleja. Hiljaisten signaalien<sup>1</sup> lukeminen ympäristöstä auttaa kartoittamaan organisaation muutostarpeet joiden perusteella organisaatio tekee strategiaansa tarvittaessa nopeita muutoksia. (Sydänmaanlakka 2004, 59–61.)

Palautejärjestelmien käyttö yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla edistävät kasvua ja kehitystä sekä voivat edistää nopeaa ongelman ratkaisua. Oikein käytetty ja oikeaan aikaan annettu palaute toimii motivaatiota edistävänä. (Sydänmaanlakka 2004, 61.) Ollilan (2006, 201) tutkimuksessa juuri vuorovaikutteinen palaute nousi kannustamiskeinoista tärkeimmäksi. Palautejärjestelmän rakentaminen ja käyttö organisaatiossa vaatii avoimen ja vuorovaikutukseen perustuvan organisaatiokulttuurin. Palautejärjestelmien käyttö nousee esille erityisesti käytännön esimiehen työssä. Palautejärjestelmä toimii myös koko organisaation työkaluna arvioitaessa toimintaa ja mietittäessä uusia kehittämiskohteita. Palautejärjestelmä on jatkuvan arvioinnin työkalu. (Sydänmaanlakka 2004, 61.)

---

<sup>1</sup> muun muassa Nonaka & Takeuchi 1995

Tietojärjestelmät mahdollistavat uusia toimintatapoja ja edesauttavat myös uusien innovaatioiden syntymistä. Tämä edellyttää tietojärjestelmien käyttötaitoa. Tietojärjestelmät mahdollistavat myös osaamisen ja tiedon jakamisen nykyaikaisella tavalla. Sydänmaanlakka (2004) toteaa, että ”*vain jaettu tieto on valtaa*”. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta koko organisaation henkilöstön kesken. Lisäksi se vaatii ajattelutavan muutosta siihen suuntaan, että tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki ja erityisesti tiedon jakaja. (Sydänmaanlakka 2004, 62–63.)

Marquardt (2002, 15) esittää monissa organisaatioissa oppivaksi organisaation periaatteiden omaksuminen on kesken. Osa organisaatioista ei ymmärrä prosessin tärkeyttä ja osa organisaatioista ei tiedä kuinka oppivaksi organisaatioksi tullaan. Marquardtin mukaan yksilöiden ja organisaatioiden on omaksuttava viisi osasysteemiä, ennen kuin he voivat ymmärtää oppivan organisaation rikkauksen merkitystä. Nämä viisi osasysteemiä ovat: oppiminen, organisaatio, ihmiset, tieto ja teknologia. Kaikki viisi osasysteemiä tulee sisällyttää organisaatioon jotta organisaatio voi muuttua oppivaksi organisaatioksi. Pääasia oppivassa organisaatiossa on tietysti oppiminen yksilö, - tiimi, - tai organisaatiotasolla. Lisäksi tarvitaan systeemiajattelun, itsehallinnan, sisäisten toimintamallien ja itseohjautun oppimisen sekä dialogin taitoja. Nämä Marquardtin viisi taitoa on johdettu Sengen (1990) viidestä periaatteesta. (Marquardt 2002, 15.)

Oppivan organisaation periaatteiden omaksumisessa on kyse kulttuurillisesta muutoksesta. Schein (2010, 365–366) kuvaa kulttuuria vakautta tuovaksi ja konservatiiviseksi voimaksi, joka tekee asiat merkityksellisiksi ja myös ennustettaviksi. Vahva kulttuuri on vakaa ja muuttumaton sekä perusta tehokkaalle ja kestäväälle suorituskyvyille. Epävakaas ja monimutkaisuus sekä toimintaympäristön monimuotoiset haasteet haastavat käsityksen vahvasta kulttuurista. Joustavuus ja oppiminen ovat asioita joita kulttuurin tulisi edistää. Kulttuuri muuttuu oppivan organisaatioiden periaatteiden myötä jatkuvasti oppivaksi ja muuntautumiskykyiseksi. (Schein 2010, 365.)

## **2.3 Oppimiskäsityksen muutos**

Launis (1997, 132) esittää oppivan organisaation käsitteen muuttumista perinteisestä ja suoraviivaisesta oppimis- ja kehittämisajattelusta organisaatioiden yhteisten mallien ja visioiden rakentamiseen ja vuorovaikutukseen perustuvaan joukkue oppimiseen. Kehittäminen ja oppiminen liitetään yhteen ja asiantuntijuutta lähestytään jaetun tai yhdistetyn kognition näkökulmasta. (Launis 1997, 132.) Oppiva organisaatio on Wileniuksen ja Aaltosen (2002) mukaan toimintatavoiltaan hajautettu ja vastalääke byrokraattisuutta kohtaan. Oppivassa organisaatiossa ihmisiä rohkaistaan vastuun ottamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä tiimityöhön. Tieto muuttuu organisaatiossa eläväksi ja

syntyy uutta tietoa kun se laitetaan liikkeelle ja kaikkien saataville. Syntyy uusia kyvykkyyksiä ja osaamista, mikä mahdollistaa jonkin uuden, aikaisemmin mahdottoman asian syntymisen. (Wilenius&Aaltonen2002,159.)

Toimintaympäristön muutos on vaikuttanut oppimiskäsityksen muuttumiseen. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö muuttaa oppimista jatkuvaksi ajasta, paikasta ja tilanteesta riippumattomaksi prosessiksi. Perinteisestä tietyn tavoitteen, kumulatiivisesta ja henkilökohtaisesta oppimiskäsityksestä on siirrytty oppimiskäsitykseen, johon kuuluvat itseohjautuvuus, tunteiden, asenteiden ja merkitysten oppiminen sekä refleksiivisyys. (Wilenius ja Aaltonen 2002, 158.) Nämä edellä mainitut uuden oppimiskäsityksen periaatteet myötäilevät Sengen (1990) oppivan organisaation periaatteita.

Tähän liittyy myös oppimisen ja työn yhdistäminen. Perinteisesti työ on tehty työpaikalla ja oppimaan on lähdetty koulutuksiin organisaation ulkopuolelle. Työ on muuttanut muotoaan ja teknologian myötä työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Myös oppimista tapahtuu muualla kuin organisaation ulkopuolisissa koulutuksissa. Oppimista tapahtuu jokapäiväisissä tilanteissa ja kohtaamisissa organisaation sisällä. (Wilenius & Aaltonen 2002, 179.) Toimintaympäristön jatkuva muutos ja haasteet edellyttävät oppimiskäsityksen muutosta organisaatiossa. Perinteisestä tietyn tavoitteen oppimisesta siirrytään jatkuvana prosessina tapahtuvaan oppimiseen ja tietämyksenhallintaan. Tämä oppiminen tapahtuu prosesseissa, päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja tapahtumissa. (Wilenius & Aaltonen 2002, 159; Lehtonen 2002, 4–5.)

Oppiminen on siis osaamisen lisääntymistä. Jotta oppimista tapahtuu, vaatii se ymmärrystä ja tietämystä. Sen lisäksi että tietää miten pitää tehdä, tulee myös ymmärtää mitä ja miksi näin tehdään. Ymmärryksen kasvu yhdessä tai useammassa edellä mainitussa (miten, mitä ja miksi) ilmenee oppimisena. (Wilenius & Aaltonen 2002, 159.) Oppiminen sisältää kahdenlaista toimintaa. Ensimmäinen oppiminen käsittää ongelmanratkaisun perustuen olemassa oleviin edellytyksiin. Toinen oppiminen liittyy uusiin edellytyksiin, jotka kumoavat olemassa olevat. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 44.)

Yksisilmukkaisessa oppimisessa (single-loop learning) organisaatio korjaa sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön muutoksista johtuvia virheitä muuttamalla toimintaansa. Organisaatiolla on siis kyky korjata virheitä palautteen perusteella. Kaksisilmukkaisessa oppimisessa (double-loop learning) korjattavat virheet muuttavat organisaation toimintatapoja tai strategiaa. Kyse on oppimisprosessista, jossa organisaatio ei ainoastaan korjaa toimintaansa, vaan kriittisesti arvioi toimintansa seurauksia, omia perusoletuksiaan ja strategiaansa (Argyris & Schön 1978, 18–21; Peltonen 2007,

77–78.) Kyse on virheen aiheuttaman syyn selvittämistä ja siihen vastaamisesta oppimalla uutta ja pois oppimalla vanhaa.

## **2.4 Yksilön oppiminen ja osaaminen**

Organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiseen. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista (Senge 1990, 139). Perinteinen tapa ajatella osaamisesta liitetään yksilön ominaisuuteen. Yksilöllisessä ja kokemusperäisessä perinteisiin tukeutuvassa asiantuntijuudessa työ ja ammattitaito kehittyvät yksilöllisen kokemuksen kautta. Yhteistyöhön ja sen kehittämiseen ei suuntauduta, vaan työ tehdään yksin ja itsenäisesti. (Launis 1997, 127.) Tämä Launin määritelmä kuvaa perinteistä terveydenhuollon organisaation toimintamallia, jossa yksintyöskentely ja työn itsenäisyys ovat olleet työntekijöiden keskuudessa arvostettuja ja ammatti-identiteettiä kasvattavia tekijöitä. Vahva ammattitaito ja osaamisen kehittäminen ovat perustuneet yksilön haluun ja motivaatioon kehittyä sekä oppia uutta. Yksilölle osaaminen on työssä menestymisen perusta (Kivinen 2008, 55).

Scheinin (2010, 373) mukaan oppivalla organisaatiolla on molemmat: sekä yksilöllistä kykyä että yhteistyössä tehtävää tiimityötä. Tehtävästä riippuen kumpaakin tarvitaan. Argyriksen ja Schönin (1978,20) mukaan organisaation oppimista ei ole ilman yksilöllistä oppimista. Yksilöllinen oppiminen on tarpeellista, mutta ei riitä yksinään organisaation oppimiseen, vaan siihen tarvitaan organisaation jäsenten yhteistyössä syntyvää oppimista. Yhteistä oppimista tapahtuu yksilöistä muodostuvissa tiimeissä ja työryhmissä.

## **2.5 Tiimin oppiminen ja osaaminen**

Tiimityön tuloksellinen työskentely uuden luomisen suhteen vaatii organisaatioilta perinteisten hierarkkisten rakenteiden purkamista. Organisaation toiminta perustuu itseohjautuville työryhmille ja tiimeille. Tämä vaatii organisaatiolta avoimuutta, viestinnän tehokkuutta ja rajat ylittävän näkökulman hyväksymistä organisaation toimintatavaksi. Organisaation rajat ylittävä työ mahdollistuu verkostoitumalla. Tiimeillä, työryhmillä ja verkostoilla pyritään tuottamaan uusia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Myös uuden luominen, uusien palveluiden ja tuotteiden innovatiivinen kehittäminen, on tiimien ja verkostojen avoimessa sekä joustavassa toiminnassa yksi tärkeä tavoite. (Launis 1997, 127–128.)

Tiimioppiminen on oppivan organisaation elintärkeä periaate (Senge 1994,10). Tiimi toimii oppimisen ja tiedon jakajana organisaatiossa. Tiedon johtamisen kannalta hyvä tiimitoiminta on sille pe-

rusedellytys, koska tietoa jaetaan tiimeissä ja tiimien välillä. (Sydänmaanlakka 2004, 181.) Tiimin tai työryhmän yhteinen osaaminen on enemmän kuin osiensa summa. Tämä perustuu siihen että tiimissä tiiminjäsenet täydentävät toisiaan, eli toisen jäsenen vahva osaaminen täydentää toisen jäsenen heikkoa osaamista. Tiimin jäsenten erilaisuus koulutus- ja kokemustaustan suhteen lisää ryhmän oppimista ja osaamista sekä erilaisten näkökulmien esille tuontia ongelman ratkaisussa. (Lehtonen 2002,34.) Tähän perustuen voi ajatella että tiimien erilaisuus on myös enemmän kuin tiimien yhteinen osaaminen. Tiimien erilaisuus organisaatiossa on siis rikkaus.

Sengen (1990) mukaan tiimioppiminen on prosessi, jossa kehitetään ja järjestetään tiimin kapasiteettia niin, että sillä saavutetaan tiimin haluamia tuloksia. Tätä prosessia rakennetaan jaettujen visioiden ja itsehallinnan avulla. Itsehallinnan avulla saavutettu kyvykkyys ja jaettu visio eivät kuitenkaan yksistään riitä tiimioppimiseen. Lisäksi tarvitaan yhteistyötaitoja, dialogia ja keskustelua. (Senge 1990, 236–237.)

Keskustelu on tärkeä osa dialogia. Keskustelussa tiimin jäsenet esittävät ja puolustavat näkemyksiään, jotka saattavat erota muiden tiimin jäsenten näkemyksistä. Keskustelussa syntyy kokonaisnäkemys ratkottavana olevasta tilanteesta tai ongelmasta. Dialogissa vaikeita asioita lähestytään monesta eri näkökulmasta, ja tarkoituksena on paljastaa ajatusten hajanaisuus. Dialogissa ihmiset tekevät havaintoja omasta ajattelustaan. Dialogissa tiimin jäsenet kommunikoivat avoimesti ajatuksistaan muiden kanssa. Erilaiset näkemykset esitellään keinona saavuttaa uusi ja yhteinen näkemys. Keskustelua tarvitaan, jotta erilaiset näkemykset voivat johtaa sopimukseen ja päätöksentekoon. (Senge 1990, 240–247.) Dialogissa syntyy uudenlaisia näkökulmia, ja siksi tiimit ovat keskeisessä roolissa tietoa luovissa organisaatioissa. Jaettu konteksti toimii alustana jatkuvalle vuorovaikutukselle ja keskustelulle. (Seppänen- Järvelä & Juth 2003, 204.)

Edelliseen viitaten, Marquardt (2002, 16) on lisännyt dialogin yhdeksi tärkeäksi oppimista tukevaksi periaatteeksi. Sydänmaanlakan (2004, 62) mukaan aktiivinen vuoropuhelu eli dialogi on yksi älykkään organisaation piirteistä. Dialogi on erilaisten näkemysten esittämistä ja vaihtamista sekä omien ajatusten kyseenalaistamista. Yhteisenä tavoitteena on parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen. Dialogin onnistuminen vaatii avointa organisaatiokulttuuria. (Sydänmaanlakka 2004, 62.) Myös Schein (2010, 369–370) on nostanut tärkeäksi oppivan organisaation ominaisuudeksi sitoutumisen täyteen ja avoimeen tehtävä relevanttiin kommunikaatioon. Kommunikaatio ja informaatio ovat keskeisiä asioita organisaation hyvinvoinnin edistämässä. Avoimuus tarkoittaa herkkyyttä tehtävän kannalta relevanttiin tietoon ja valmiutta tiedon jakamiseen. Luottamus on tärkeää tiedonjakamisessa ja jaetun tiedon tulisi perustua totuuteen. (Schein 2010, 369–370.)

Motivoivalla osaamisen ja oppimisen johtamisella tuetaan luottamuksen ja dialogin syntymistä sekä kehittymistä tiimitasolla. Onnistuneessa tiimityöskentelyssä on nähtävissä kaikki Sengen (1990) periaatteet toiminnassa: jaettu visio, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, systeemiajattelu ja tiimioppiminen. Tiimin jäsenten ja myös tiimien erilaisuus on rikkaus organisaatiossa. Vaikka tässä kappaleessa näkökulma painottuu enemmän yhden tiimin sisäiseen toimintaan, on hyvä huomioida että organisaatiossa toimii useampia tiimejä. Tällöin voi ajatella, että vaikka organisaatiossa toimivilla tiimeillä on erilaiset tavoitteet ja painopisteet toiminnassaan, voi näiden tiimien erilaisista näkemyksistä ja ajatuksista syntyä myös jotain hyödyllistä uutta. Se voi olla jotain yllätyksellistä ja odottamatonta. Tällöin puhutaan serendipiteetistä, eli saavutetaan jotain muuta, kuin mitä oli tarkoitus saavuttaa.

### 3 MOTIVAATIO

Motivaatio on osa asennetta ja asenne on osa osaamista (Sydänmaanlakka 2005, 150). Organisaatioiden tietopääoma koostuu suurimmaksi osaksi työntekijöiden osaamisesta. Haastavaksi organisaatioiden kannalta asian tekee se, että työntekijän osaamista kohtaan organisaatiolla ei ole omistusoikeutta. Työntekijän henkisen voimavaran käyttöön saamiseksi organisaation on kyettävä sitouttamaan työntekijä organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin sekä päämääriin. (Stähle & Laento 2000, 30.) Työhönsä motivoitunut työntekijä sitoutuu organisaation tavoitteiden edistämiseen antamalla oman osaamispääoman organisaation käyttöön. Organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat sidoksissa siihen, kuinka motivoituneita työntekijöitä siellä työskentelee (Juuti 2006, 38).

Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen edistää johtajan toimintaa yksilö- ja tiimitasolla. Myös strategiatasolla motivaatiotekijöiden tunnistaminen edesauttaa oikein kohdistettujen panosten ja resurssien asettamista. Tällöin mietitään esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämistä suhteessa ympäristön asettamiin haasteisiin. Työhönsä motivoituneella henkilöstöllä on halu kehittyä ja oppia uutta. On siis syytä tietää mitkä asiat vaikuttavat motivaatioon.

Tämän tutkielman motivaatioteorioiksi valikoituivat Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria ja Vroomin odotusarvoteoria. Herzbergin teoria siksi että, se on varsin käyttökelpoinen tutkittaessa työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ja sen avulla tutkimusaineistoa aineistoa on mahdollista luokitella motivaatio- ja hygientehtäjiin. Oletuksena on myös, että työtyytyväisyys edistää halua kehittyä ja myös päinvastoin eli halu kehittyä edistää työtyytyväisyyttä. Odotusarvoteoria valittiin siksi, että se kuvaa ihmistä tietoisesti valintoja tekevänä sekä se, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tietynlaiset odotukset. Näihin kahteen teoriaan keskitytään enemmän ja lisäksi esitellään lyhyesti muitakin motivaatioteorioita.

#### 3.1 Motivaatio käsitteenä

Vapaaehtoinen, yksilön tahdon alainen, päämäärähakuinen ja kontrolloitu toiminta ovat motivoitunutta käyttäytymistä. Motiivit edesauttavat motivaation syntymistä. Motiiveja ovat tarpeet ja halut, jotka vaikuttavat yksilöön niin että syntyy motivaatio. Motivaatio liittyy käyttäytymiseen ja siihen, mihin suuntaan käyttäytymistä kohdistetaan. (Juuti 2006, 37.) Motivaatioilmiötä voi luonnehtia kolmen ominaisuuden avulla: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Näistä kolmesta vireys ja suunta viittaavat yksilön vireystilaan ja yksilön käyttäytymiseen päämäärähakuisesti. Systeemiorientoituminen liittyy palauteprosessiin, joka joko vahvistaa yksilön tarpeen voimakkuutta ja

vireyttä kohti tiettyä suuntaa, tai saa yksilön suuntamaan voimavaransa jonnekin muualle. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Työmotivaatio jaetaan kahteen ryhmään: sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen tarpeeseen kasvaa ja kehittyä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat ihmisen ulkoapäin tulevat tekijät kuten palkkaus. (Lämsä & Hautala 2005, 81.) Työ itsessään palkitsee sisäisessä motivaatiossa. On kyse itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytyksestä johon liittyy aktiivinen haasteiden hakeminen työssä ja niistä selviytyminen. Ulkoiseen motivaatioon liittyy ulkopuolelta, työympäristöstä tuleva palkitseminen kuten rahallinen palkkio. (Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Motivaatioprosessiin vaikuttavat yksilön persoonallisuuteen, työn ominaisuuteen ja työympäristöön liittyvät tekijät. Yksilön persoonallisuuteen liittyvät tekijät liittyvät mielenkiinnon kohteeseen, asenteisiin työtä ja itseä kohtaan, sekä erilaisiin tarpeisiin kuten kasvu - ja toimeentulotarpeisiin. Työn sisältö ja mielekkyys sekä etenemismahdollisuudet liittyvät työn ominaisuuksiin. Työympäristö voidaan jakaa taloudelliseen ja fyysiseen ympäristöön sekä sosiaalisiin tekijöihin. Näistä jälkimmäiseen kuuluvat johtamistapa, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiiri. (Ruohotie & Honka 2002, 17.)

### **3.2 Motivaatioteoriat**

Työmotivaatioon liittyvät teoriat ovat kehittyneet noin sadan vuoden aikana alkaen 1900-luvun Taylorin liikkeenjohdon teoriasta (Juuti 2006, 43). Taylorin teoria keskittyi ajatukseen työntekijästä mekaanisena suorittajana. Keskeistä teoriassa olivat tuottavuus ja tehokkuus sekä palkanmaksu suorituksen perusteella. Ihminen oli tuotannontekijä, jota voitiin johtaa tieteelliseen teoriaan perustuvien opein. Motivaation liittyvät teoriat nostivat esiin ihmisen inhimillisen puolen. Ihmissuhdekoulukunta esitti käsityksen ihmisestä, jonka suoritukseen vaikuttivat motivaatio, inhimilliset tarpeet ja odotukset. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Motivaatioteoriat luovat kuvaa motivaatiosta ihmisen toiminnan perustana. Motivaatioteoriat jaetaan usein kahteen osaan: sisältöteoriat ja prosessiteoriat (Lämsä & Hautala 2005, 81; Juuti 2006, 43). Taulukossa 1 esitetään motivaatioteorioiden jakautuminen sisältö- ja prosessiteorioihin.

Maslow tarvehierarkia	Lewin ja Tolman			
Herzberg motivaatio-hygienia teoria	Vroom			
Alderfer kolmitasoteoria	Porter ja Lawler	Festinger ja Homans		
	Lawler	Adams	Locke	Deci
<b>Tarveteoriat</b>	<b>Odotusarveteoriat</b>	<b>Sosiaalisten vertailujen teoriat</b>	<b>Päämääräteoriat</b>	<b>Sisäisen motivaation teoriat</b>
<b>SISÄLTÖTEORIAT</b>	<b>PROSESSITEORIAT</b>			

Taulukko 1 Motivaatioteoriat (mukaelma Juuti 2006,43; Lämsä & Hautala 2005,81)

Tarveteoriat ovat sisältöteorioita ja ne keskittyvät ihmisen sisäiseen tarpeeseen saavuttaa jokin haluttu vaihtoehto. Ne siis selittävät tietynlaista käyttäytymistä joka tavoittelee haluttua päämäärää. Tunnetuin sisältöteorioista on Maslowin tarvehierarkia. (Juuti 2006, 45.) Maslowin (1954) tarvehierarkia keskittyy ajatukseen siitä, että ihmisen tarpeet voidaan asettaa hierarkkiseen pyramidin malliseen kuvioon. Alimman ja leveimmän osan tarpeista muodostavat fysiologiset tarpeet ja ylimpänä kärjessä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden kahden tarpeiden välissä on turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet ja arvostuksen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005 82–83.)

Keskeistä tässä Maslowin tarvehierarkiassa motivaation kannalta on se, että ihmisen tyydytettyä fysiologiset tarpeet ne eivät enää toimi motivaatiota edistävinä. Tarvehierarkian alimmilla tasoilla ovat ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkaus ja työpaikan edut. Tärkeimmäksi tekijäksi motivaation lisääjänä muodostuvat kuitenkin oman kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet sekä uralla eteneminen eli ylimmät tarvehierarkian tarpeet, jotka ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005 82–83.) Alderferdin (1969) teoria koostuu kolmesta tarvekäsitteestä: ryhmän olemassaolon perusta (existence), keskinäiset suhteet (relatedness) ja henkinen kasvu (growth). Alderferdin mukaan ihmiset liikkuvat tarvetasolta toiselle tilanteen mukaan ja onnistunut motivointi vaatii vähintään kahden tarvetekijän samanaikaista esiintymistä. (Alderfer 1969, 142.)

Prosessiteoriat voidaan jakaa Juutin (2006, 43) mukaan odotusarveteorioihin, sosiaalisten vertailujen teorioihin, päämääräteoriaan ja sisäisen motivaation teoriaan. Decin sisäisen motivaation teoria keskittyy ajatukseen sisäisestä motivaatiosta: henkilö tekee toimintaa toiminnan itsensä vuoksi - ei palkkion vuoksi. Locken (1968) päämääräteoriassa motivaatioon vaikuttavat päämäärän ominaisuudet.

det sekä päämäärään sitoutuminen. Sitoutumista edistää päämäärän tärkeys ja saavutettavuus. Ihmisen motivaatiota edistävät asetetut tavoitteet, jotka ovat tarpeeksi haastavia ja mahdollisia saavuttaa, sekä joiden asettamisessa ihminen on ollut itse mukana. Päämääräteoria on teoria, jota nykyään sovelletaan erilaisissa organisaatioissa tavoitejohtamisen muodossa. (Lämsä & Hautala 2005, 89–90.) Sosiaalisten vertailujen teorioista Adamsin oikeudenmukaisuusteoria keskittyy oikeudenmukaiseen panosten ja palkkioiden väliseen suhteeseen. (Juuti 2006, 56.)

### **3.3 Herzbergin motivaatio-hygienia- teoria**

Frederick Herzbergin (1971) kaksifaktoriteoria eli motivaatio-hygienia-teoria on sisältöteoria ja keskittyy selvittämään työn ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Herzberg selvitti tutkimuksessaan 1950-luvulla työtyytyväisyyttä lisääviä ja työtyytyväisyyttä vähentäviä ominaisuuksia työssä. Tutkimusaineiston perusteella hän huomioi, että työtyytyväisyyttä lisäävät ominaisuudet työssä eroavat työtyytyväisyyttä vähentävistä ominaisuuksista. Hän teki kaksi merkittävää päätelmää tutkimuksestaan: 1. ominaisuudet, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, ovat eri ominaisuuksia kuin työtyytyväisyyttä vähentävät ominaisuudet, 2. vastakohta työtyytyväisyydelle ei ole työtyytymättömyys. Hän päätteli, että vastakohta työtyytyväisyydelle on työtyytyväisyyden väheneminen. (Herzberg 1971, 75–76.) Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä hän kutsui motivaatiotekijöiksi ja työtyytyväisyyttä vähentäviä ominaisuuksia hygientekijöiksi.

Tutkimuksessaan Herzberg käytti seuraavaa luokitusta (taulukko 2), joka sisällöltään vastaa myös tänä päivänä käytettävää motivaatio-hygienia-teorian luokittelua. Luokittelussa motivaatiotekijöitä ovat 1. aikaansaannos, 2. tunnustus aikaansaannoksesta, 3. itse työ, 4. vastuullisuus, 5. eteneminen, 6. mahdollisuus kasvuun. Hygientekijöitä ovat 1. ohjaus, 2. organisaation tavoitteet ja hallinto, 3. työolosuhteet, 4. sisäiset suhteet kuten suhde esimieheen, vertaisiin ja alaisiin, 5. status, 6. työturvallisuus, 7. palkka 8. henkilökohtainen elämäntilanne (Herzberg 1971, 95–96).

MOTIVAATIOTEKIJÄT	HYGIENIA TEKIJÄT
Aikaansaannos	Ohjaus
Tunnustus	Organisaation tavoitteet ja hallinto
Tehtävän työn luonne	Esimies-alaisuhde
Vastuulliset työtehtävät	Työolosuhteet
Eteneminen	Palkka
Kasvu	Status
	Työntekijöiden väliset suhteet
	Työturvallisuus

Taulukko 2 Motivaatio - hygieniatekijät (mukaelma Herzberg 1971, 95–96; Harisalo 2010, 106)

Herzbergin (1971, 78) mukaan syy siihen, että hygieniatekijät eivät tuota työntekijälle työtyytyväisyyttä lisäävää vaikutusta johtuu siitä, että ne eivät tuota ihmiselle mahdollisuutta kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Huonosti hoidettuna hygieniatekijät lisäävät voimakkaasti työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijät luovat ihmiselle kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Herzberg (1971, 89) luokitteli muun muassa peruspalkan hygieniatekijäksi. Hygieniatekijät, kuten palkka, luovat vain lyhytaikaista työtyytyväisyyttä parantavaa vaikutusta. Motivaatiotekijät vaikuttavat pitempään. Peruspalkka toimii hygieniatekijänä, joten huonosti hoidettuna se edistää työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijänä peruspalkka ei toimi. (Herzberg 1971, 89.)

Organisaation tulee huolehtia sekä hygienia että motivaatio tekijöiden toimivuudesta organisaatiossa. Hygieniatekijät tulee hoitaa organisaatiossa oikeudenmukaisesti ja hyvin, jotta ne eivät huonosti hoidettuna lisää työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijöiden kehittämiseen, kuten koulutukseen ja työn sisältöön sekä uralla etenemiseen, kannattaa organisaatiossa kiinnittää erityistä huomiota. (Herzberg 1971, 171–172.)

### 3.4 Vroomin odotusarvoteoria

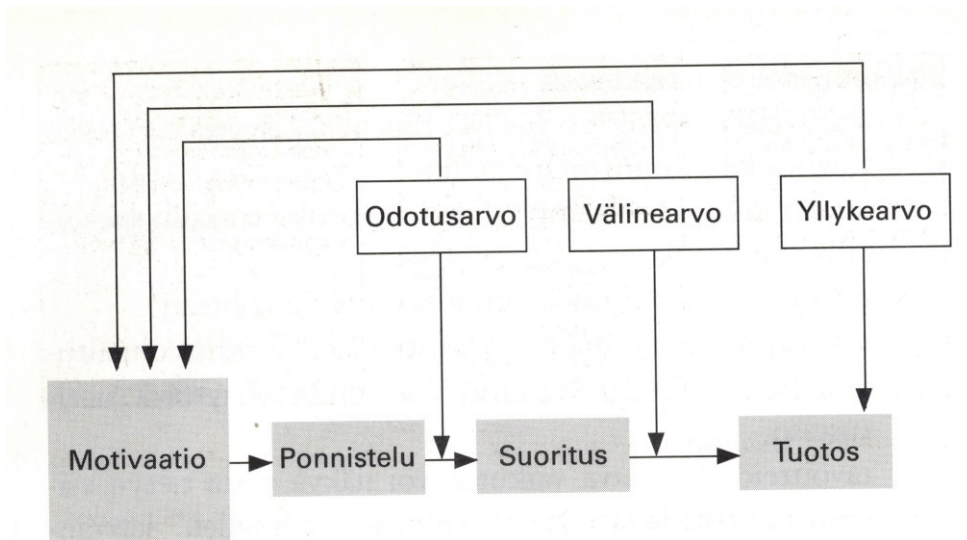
Vroomin (1964) odotusarvoteoria perustuu Lewinin ja Tolmannin teorioihin sekä klassisiin ihmisten käyttäytymistä käsitteleviin talusteorioihin. Odotusarvoteoria perustuu ajatukseen siitä, että ihmisten käyttäytyminen perustuu tietoihin valintoihin eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Hän valitsee todennäköisesti käyttäytymisvaihtoehdon, jonka seurauksena on hänelle myönteisiä vaikutuksia.

tuksia. (Juuti 2006, 49–51.) Odotettavissa olevat seuraukset, niiden saavutettavuus ja houkuttelevuus motivoivat ihmistä tietynlaiseen käyttäytymiseen.

Vroom (1964, 15–18) käyttää käsitteitä valenssi (valence), odotus (expectancy) ja voima (force) ja teoriassaan. Valenssi kuvaa odotettavissa olevaa hyötyä. Valenssi voi olla joko positiivinen tai negatiivinen sen mukaan kuinka henkilö kokee sen. Positiivinen valenssi on saavutettavissa, negatiivinen valenssi ei ole saavutettavissa ja valenssi on nolla (zero) mikäli henkilö on välinpitämätön saavutettavuuden suhteen. (Vroom 1964, 15.) Valenssi-käsitteellä viitataan siihen, miten henkilö arvostaa jotain vaihtoehtoa, toisin sanoen kuinka haluttava vaihtoehto on henkilön kannalta. Valenssi voidaan kuvata odotettavissa olevaksi hyödyksi tai arvoksi. (Juuti 2006, 49–50.)

Odotus kuvaa sitä kuinka mahdollista on saavuttaa jokin hyöty. Henkilön tekemiin valintoihin vaikuttavat siis saavutettavissa olevan hyödyn lisäksi se, kuinka mahdollista on saavuttaa kyseinen hyöty. (Vroom 1964, 17.) Odotukset liittyvät odotusarvoon siitä, kuinka todennäköisesti tietyt toimenpiteet johtavat tiettyyn seuraukseen (Juuti 2006, 50). Voima (force) kuvaa sitä miten valenssi ja odotus yhdistyvät ratkaisevissa valinnoissa. Voima kuvaa motivaatiota (Vroom 1964, 18; Juuti 2006, 50). Instrumentaalisuuteen liittyy ensi asteen tulokset ja toisen asteen tulokset. Ensi asteen tuloksilla tarkoitetaan tiettyä suoritustasoa ja toisen asteen tuloksilla sitä, mitä tuloksista odotetaan tulevan. Instrumentaalisuus on kykyä havaita tietyn suoritustason yhteys palkkioihin. (Juuti 2006, 49–51.)

Ruohotie (1998, 58) kuvaa samaa asiaa käsitteillä odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. Odotusarvo on ihmisen motivoituminen tehtävään, kun tehtävä on sopivan haasteellinen - ei liian vaikea tai liian helppo. Välinearvo tarkoittaa sitä, että ihminen uskoo tietyn suorituksen tuottavan hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Yllykearvo merkitsee sitä, että odotettavissa oleva palkkio tai hyöty on ihmisen mielestä arvostettava (kuvio 2).



Kuvio 2 Motivaation odotusarveteorian osatekijät (Ruohotie 1998, 58)

Vroom (1964, 29) esittää että ihmisten motivoitumiseen työntekoon vaikuttavat olosuhteet ja näitä olosuhteita on kahdenlaisia: taloudellisia ja motivaationaalisia. Näistä jälkimmäiseen liittyy ihmisten halu tehdä työtä mieluummin kuin olla tekemättä. Työn teosta odotettava hyöty ylittää työn tekemättä jättämisestä odotettavan hyödyn. Boxallin ja Purcellin (2008) mukaan Vroomin (1964) teoriassa odotuksista on kolme motivaation muodostumiseen vaikuttavaa asiaa. Ensiksi, tavoitteet, jotka ovat mahdottomia saavuttaa, eivät motivoi vaan ennemminkin turhauttavat. Toiseksi, tavoitteet jotka ovat epäkiitollisia, sivuutetaan helposti. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan työssään palkkioita, jotka ovat heille merkityksellisiä. Palkkio voi olla taloudellinen tai henkilön omanarvon tunteeseen liittyvä kehuminen tai tunne jonkin saavuttamisesta ja tärkeydestä. Kolmanneksi, jotta yritys voisi motivoida ja palkata hyviä työntekijöitä, tulee sen tarjota palkkioita, joita työntekijät oikeasti arvostavat. (Boxall & Purcell 2008, 192–193.)

Edellisten odotusarveteoriaan liittyvien näkökulmien perusteella ihmiset ovat motivoituneita oppimaan ja kehittämään osaamistaan, mikäli heidän on mahdollista saavuttaa oppimisellaan heille tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Vroomin (1964) teoria on matemaattinen ja ei ota huomioon muita motivaation vaikuttavia asioita kuin itse suorituksen ja siitä odotetun hyödyn. Tämän teorian perusteella ihmiskuva saattaa näyttää yksipuoliselta ja jopa ahneelta oman edun tavoittelijalta. Lisäksi työtyytyväisyyden ja motivaation välisiä asioita ei ole huomioitu (Juuti 2006, 51). Teoria vaikuttaa kuitenkin käyttökelpoiselta organisaatiota tutkiessa. Myönteiset, odotettavissa olevat asiat kuten hyvä palaute ja palkkiot motivoivat työntekijää käyttämään energiaansa työhön vaaditulla tavalla. Tämä kuulostaa täysin luontevalle.

Motivaatioteorioissa, kuten odotusarvoteoriassa, motivaatiota ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä käsitellään yksilötasolla. Motivaatio-hygienia teorian sekä odotusarvoteorian antia on johdettavissa myös tiimityöhön. Tiimitasolla osaamisen kehittämistä oppimalla tukevat tiimille tarjottavat kannustimet. Esimerkkinä kannustimesta on rahallinen palkkio joka maksetaan tiimitasolla. Palkkion tulee olla tarpeeksi houkutteleva jotta tiimi haluaa sitä tavoitella. Myös tiimit haluavat tavoitella niille merkityksellisiä ja hyödyllisiä asioita, sekä saada tunnustusta työstään ja aikaansaannoksisiaan. Yhteenkuuluvuuden tunne ja tunnistautuminen tiettyyn ryhmään lisäävät motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Marks ym. 2008, 62; Stenvall & Virtanen 2014, 121).

## 4 MOTIVOIVA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Toimintaympäristön muuttuessa myös johtaminen ja johtajuuden merkitys organisaatioissa on muuttunut. Organisatoriset olosuhteet muodostavat kehyksen johtajuudelle. Selkeän ja tarkka-rajaisen organisaatiokäsityksen muuttuminen rajoiltaan epäselväksi projekti- ja verkosto organisaatioksi on muuttanut myös johtajuutta vaikeaselkoisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Johtaminen on todellisuutta rakentava prosessi, jossa on kysymys merkitysten antamisesta tapahtumille, toiminnoille ja ihmisille. Samat kysymykset, miten, mitä ja miksi, jotka ovat oppimisen kannalta tärkeitä, ovat myös johtamisen kannalta tärkeitä. Nämä kysymykset ohjaavat organisaatioita päivittäisessä toiminnassa ja luovat ”osaamisen ennakointi” - viitekehyksen osaksi normaalia, päivittäistä toimintaa. (Wilenius & Aaltonen 2002, 167.)

Johtaminen edellyttää tiettyjä valmiuksia. Näitä johtajan valmiuksia ovat vahva motivaatio, omien arvojen määrittely suhteessa organisaation arvoihin, asennoitumista kehittämiseen ja kehittymiseen, johtamistyön haasteellisuuden kokemista ja myös kykyä toimia ristiriitatilanteissa. (Ollila 2006, 216.) Osaamisen johtaminen on organisaation oppimista tukeva prosessi. Muita oppimista tukevia prosesseja ovat tiedon- ja suorituksen johtaminen. Nämä voivat olla joko erillisiä tai toistensa sisällä ilmeneviä prosesseja (Sydänmaanlakka 2004, 79.)

Seuraavassa käsitellään osaamisen johtamista ja tiedon johtamista, jotka kirjallisuudessa esiintyvät joko erikseen tai myös niin että tiedon johtaminen on käsitelty kiinteänä osana osaamisen johtamista. Tässä työssä osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen esitetään omissa alaluvuissaan. Lisäksi käsitellään osaamisen johtamista sekä strategisella että esimiestasolla. Esimiestason johtajuutta käsitellään leadershipinä, koska halutaan nostaa esille johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus (Ollila 2006, 34).

Leadership on ihmisten johtamista joka on vaikuttamista, suunnan luomista, sitoutumista painottavaa sekä motivoivaa ja innostavaa. Vastakohtana ihmisten johtamiselle on management joka kuvaa johtajuutta asioiden johtamisena, suorittamisena ja toimeenpanemisena. Asioiden johtajat (manager), tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat (leader) tekevät oikeita asioita. (Juuti 2006, 197.)

### 4.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva osaamisen kehittäminen, mikä mahdollistaa tehtävistä suoriutumisen. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle

organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden perusteella määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen organisaatiossa. Nykyistä osaamista verrataan tavoitetasoon ja laaditaan sen pohjalta kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2004, 134.) Osaamisen johtaminen on johtamisen väline, jonka avulla osaamiskysymykset on mahdollista johtaa osaksi strategisia valintoja. Tämä auttaa esimiehiä ymmärtämään käytännön tasolla, miksi tiettyjä valintoja tehdään, millä resursseilla ja minkä asioiden suhteen pitää onnistua. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 202.) Osaamisen johtaminen ei siis ole ylimääräistä tai erillistä esimiehen työtä vaan se on väline, jonka avulla meneillään olevia asioita on mahdollista perustella omalle henkilöstölle.

Kivisen (2008, 193) mukaan osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista. Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatioissa. Viitalan (2002, 38) mukaan osaamisen johtaminen sisältää olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen päämäärien saavuttamiseksi sekä osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Salojärven (2013, 147) mukaan osaamisen johtamisen käsite ei ole yksiselitteinen. Henkilöstön kehittäminen, kompetenssien kartoittaminen ja tiedon talmentaminen ovat näkökulmia joista osaamisen johtamista käsitteenä voi tarkastella. Osaaminen liittyy vahvasti organisaation tekemisiin strategisiin valintoihin. Osaamista tarkastellaan tällöin laajemmasta, strategisesta näkökulmasta. (Salojärvi 2013, 147.)

Aineeton pääoma on toinen laajempi tarkastelutapa osaamisen johtamiseen. Aineeton pääoma on määritelty Meritum hankkeen loppuraportissa (2001) kolmeksi osa-alueeksi. Ensimmäinen on inhimillinen pääoma joka koostuu henkilöstön osaamisista, taidoista, kokemuksista ja kyvykkyyksistä. Toinen on rakenteellinen pääoma joka koostuu organisaation rutiineista, ohjelmista, systeemeistä, kulttuureista ja tietokannoista. Kolmantena on suhdepääoma joka koostuu organisaation suhteista ja verkostoista. (Meritum 2001, 10–11.) Ståhl ja Grönroos (1999, 40) määrittelevät aineettoman pääoman yrityksen kaikeksi henkilökunnan yhteenlasketuksi tiedoksi ja osaamiseksi.

## **4.2 Tiedon johtaminen**

Osaamisen johtamista tarkasteltaessa tiedon näkökulmasta puhutaan tiedon johtamisesta (knowledge management). Viitala (2002, 15) määrittelee osaamisen johtamisen (knowledge management) liikkeenjohdon strategisen tason ja organisaatiotason tarkasteluksi. Knowledge management on siis tiedon ja tietämyksen johtamista, mutta myös liikkeenjohdon strategisen tason jonkin kohdeilmion tarkastelua. Näitä kohdeilmiöitä ovat organisaation ydinkyvykyys, strategiaprosessit eli strateginen oppiminen, henkinen pääoma ja sen tueksi rakennetut informaatiojärjestelmät sekä tiedon johtamis-

ta tukevat muut rakenteet. (Viitala 2002, 15.) Seppälä-Järvelä ja Juth (2003, 199) esittävät että osaamisen johtamisesta on olemassa monenlaisia erilaisia viitekehyksiä ja viitekehuksesta riippuen tarjotaan erilaisia kehittämiskäytäntöjä käytännön työhön.

Bhatt (2001, 71) kuvaa knowledge managementin eli tietämyksen johtamisen prosessina johon kuuluvat tiedon luominen, vahvistaminen, esittäminen, jakaminen (levittäminen) ja soveltaminen. Näiden neljän vaiheen avulla organisaatiolla on mahdollisuus oppia ja myös poisoppia. Myös Sydänmaanlakka (2004) määrittelee tiedon johtamisen prosessiksi jonka tarkoituksena on luoda, hankkia, varastoida, jakaa ja soveltaa tietoa. Piilevä tieto muuttuu havaittavaksi ja yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi. Tieto sinänsä ei ole vielä merkityksellistä. Tiedon johtamisella merkityksellinen, uusi tieto otetaan käyttöön ja sovelletaan sitä käytäntöön mahdollisimman nopeasti. (Sydänmaanlakka 2004, 180.)

Tietopääoma on sekä aineeton että dynaaminen käsite. Suhteet, yhteydet ja linkit ovat näkymättömiä ja siksi aineetonta pääomaa. Tiedon jatkuva virtaus tuo organisaatiolle uudistumisenergiaa. Uutta tietoa ja innovaatioita syntyy, ja siksi tietopääoma on myös dynaaminen käsite. Organisaation systeemin perusta on osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus jotka kaikki kolme ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa keskenään. Suhteita tarvitaan tiedon virtaamiseen ja riittävää osaamisen tasoa tarvitaan virtaavan tiedon hyödyntämiseen. (Ståhl ja Grönroos 1999, 74–75.) Osaaminen ja tieto liittyvät siis kiinteästi yhteen. Ilman tietoa ei voi olla osaamista, eikä ilman tietynlaista osaamisen tasoa tiedolla ole merkitystä. Tarkasteltaessa osaamisen johtamista ja tiedon johtamista käsitteinä, tarkastellaan vahvasti toisiinsa liittyviä käsitteitä.

Datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta syntyy organisaation aineeton pääoma. Informaatio on dataa, jonka vastaanottaja ymmärtää, mikäli hänelle on datasta informaatioarvoa. Tieto sisältää sekä informaation että vaikutuksen, ja on siksi aktiivinen käsite. Vaikutuksen myötä informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Osaaminen on tiedon soveltamista jonkin ongelman ratkaisemiseen tai tehtävän suorittamiseen. (Ståhl & Grönroos 1999, 49.) Sveiby (1990) esittää että informaatio on datavirtaa joka muuttuu tiedoksi sen saavuttaessa vastaanottajansa. Informaatio itsessään ei siis ole vielä arvokasta, vaan se vaatii aina tulkinnan tiedoksi. Organisaation tietopääoma koostuu rakennepääomasta ja yksilöpääomasta. Organisaation tietopääomalla on merkitystä vain jos se liittyy organisaation olemassaolon tarkoitukseen, tai se liittyy organisaation toiminnan tarkoitukseen. (Sveiby 1990, 94–98.)

Tietopääoma koostuu lähes sata prosenttisesti hiljaisesta tiedosta, joka tunnetaan hyvin myös englanninkielisen käsitteenä ”tacit knowledge”. Vain pientä osaa yrityksen tietopääomasta edustaa näky-

vä ja havaittavissa oleva tietopääoma eli ”explicit knowledge”. Yrityksen tietopääomaan kuuluu kolme pääaluetta, joiden keskinäinen tärkeysjärjestys riippuu yrityksen strategiasta, toimialasta ja tilanteesta. Nämä kolme pääaluetta ovat organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. (Ståhl ja Laento 2000, 28–29.)

Tieto on kykyä toimia. Tieto sisältää informaatiota jota on saatu koulutuksesta. Tämä on vain pieni osa ihmisen kykyä toimia. Suurimpaan osaan ihmisen kyvystä toimia vaikuttaa ihmisen taidot, kokemukset, arvot ja verkostot. Tiedon johtamisen ja organisaation menestymisen kannalta keskeistä on miettiä sitä, kuinka tietoa saadaan jalostettua yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Ihmisten henkilökohtaisen tiedon jakaminen koko organisaation käyttöön vaatii yhdessä tekemistä. Oppimista tapahtuu ja tietoa muodostuu yhteistyössä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 155–157.)

Tieto on muuttuvaa ja voi esiintyä organisaatiossa monella tavalla. Tieto voi olla oikeutettua uskoa, toiseksi tieto on sekä eksplisiittistä että hiljaista (tacit) ja kolmanneksi, tehokas tiedon luominen edellyttää siihen soveltuvaa kontekstia. Neljänneksi, organisaation tiedon luominen sisältää viisi askelta: hiljaisen tiedon jakaminen, konseptien luominen, konseptien oikeutus, prototyypin rakentaminen ja poikittaissuuntaisen tiedon. (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 6–7.)

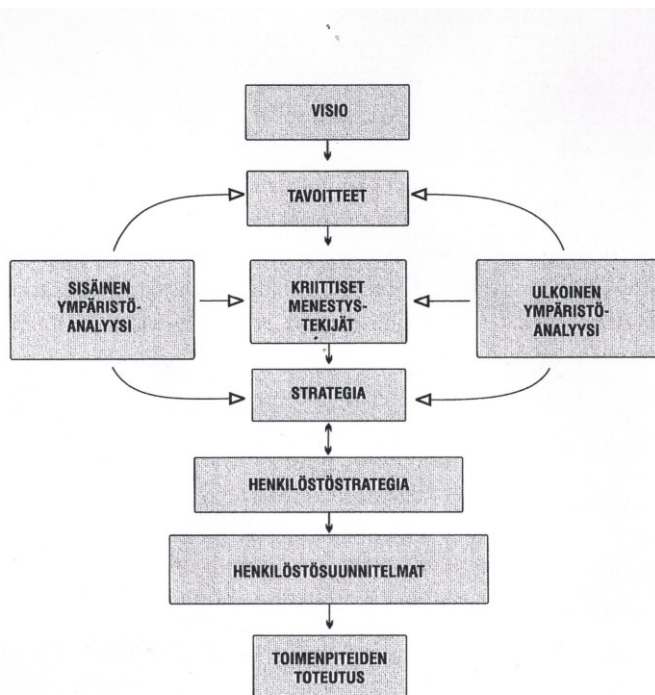
Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) esittävät eksplisiittisen ja hiljaisen (tacit) tiedon eron. Eksplisiittinen tieto on formaalia ja systemaattista. Se esitetään numeroin ja sanoin, sekä se on helposti jaettavissa datana, tieteellisinä malleina, ohjeina tai yleismaailmallisina periaatteina. Hiljainen (tacit) on tietoa jota on vaikea saada näkyväksi - se on tietoa joka löytyy rutiineista ja päivittäisistä toiminnoista (Argyris & Schön 1996, 13; Von Krogh ym. 2000,6). Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida toisille, koska se on hyvin yksilöllistä, ja sitä on vaikea formalisoida. Yksilölliset näkemykset, intuitiot ja aavistukset sekä ihanteet, arvot ja tunteet kuuluvat hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on syvään juurtunutta yksilön toimintaa ja kokemusta. (Nonaka ja Takeuchi 1995,8.) Hiljaisen tiedon esille saanti ja johtaminen niin, että se saadaan kaikkien jäsenten käyttöön organisaatiossa, on organisaation strategiaan asetettava tavoite. Tiedon jakaminen ja käyttö lisäävät osaamista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

### **4.3 Osaamisen johtaminen strategiatasolla**

Osaamisen johtamista tapahtuu organisaatiossa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Johtamista operatiivisella eli esimiestasolla on vaikea toteuttaa, mikäli organisaation strategiset linjaukset, perustarkoitus, visio ja tavoitteet ovat epäselviä. (Seppänen - Järvelä & Juth 2003, 202.) Orga-

nisaation tulevaisuuteen suuntautuva strategia, visio ja tavoitteet toimivat pohjana osaamisen johtamiselle (Sydänmaanlakka 2004, 138).

Henkilöstöstrategia on osa organisaation liiketoimintastrategiaa (kuvio 3). Henkilöstöstrategian tarkoituksena on määritellä henkilöstöresursseja joilla organisaation tavoitteet on saavutettavissa. Henkilöstöstrategialla on myös ennakointiin ja tulevaisuuteen suuntaava tehtävä. Henkilöstöstrategia ja organisaation liiketoimintastrategia toimivat kaksisuuntaisesti. Henkilöstöjohton ja organisaation liiketoimintajohton yhteistyö ja vastavuoroisuus ovat tärkeitä strategisia linjauksia laadittaessa. Tämä vuorovaikutus korostuu erityisesti nykyään, koska osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyllä on suuri. (Sydänmaanlakka 2004, 140.)



Kuvio 3 Strateginen henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 141)

Juuti ja Luoma (2009, 76–77) esittävät että viimeisen reilun kahdenkymmenen vuoden aikana on henkilöstön merkitys strategisena tekijänä korostunut. Myös Stenvall ja Virtanen (2014, 212) nostavat esille strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksen, ja he myös ennakoivat osaamisen strategisen johtamisen nousua keskeiseksi sisältöalueeksi strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Osaamis-pohjaiset strategiat palvelevat organisaatiossa sekä liikkeenjohdollisia että henkilöstöjohtamisen päämääriä (Sydänmaanlakka 2004, 61). Strategisilla tavoitteilla on organisaatiotason lisäksi merkitys myös yksittäisen työntekijän kohdalla. Strategisten tavoitteiden avulla yksilön on mahdollista

hahmottaa roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta. Selkeät tavoitteet vähentävät myös epävarmuutta ja näin edistävät työhyvinvointia. (Seppänen - Järvelä & Juth 2003, 202.)

Henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen edustavat organisaation liiketoiminnan strategiassa inhimillistä ihmisenäkökulmaa. Näihin liittyy läheisesti myös osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja kyvykkyyksien johtaminen. (Juuti & Luoma 2009, 76–77.) Osaamisen johtaminen liittyy organisaation strategiseen johtamiseen. Organisaation strategiassa luodaan pitkän aikavälin tavoitteet ja suunta. Osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista liittyy organisaation strategian päämäärien saavuttamisen tukemiseen omalla, henkilöstövoimavaroihin kohdistuvalla strategisella linjauksellaan. Tarkoituksena on arvioida tulevaisuuden haasteita, ja löytää ratkaisuja sekä vahvistaa organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuutta ja uudistumiskykyä. Oppiminen, osaaminen ja osaamisen johtaminen sekä uudistuminen ovat organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta tärkeimpiä tekijöitä. (Ollila 2006, 10–11.)

Strategisessa johtamisessa keskeistä on suunnan antaminen, merkittävien asioiden tunnistaminen, innostaminen ja mahdollisuuksien luominen. Osaamisen strategisessa johtamisessa keskeiseksi nousevat avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä kokonaisvaltainen vuorovaikutuksellisuus. (Ollila 2006, 216.) Osaaminen on organisaatiolle strategisen kyvykkyyden perusta (Kivinen 2008, 55). Ilman osaamista ei organisaatiolla ole kyvykkyyttä edistää omien strategisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Strategisten tavoitteiden muuttuessa myös organisaation osaamistarpeet muuttuvat. Osaamistarpeiden muuttumisen myötä myös osaamisen johtaminen muuttuu.

Huotarin (2009) tutkimuksessa strateginen johtaminen ja strateginen osaamisen johtamiseen liittyvät kiinteästi yhteen. Keskeisiksi asioiksi nousi johdon sitoutuminen strategioihin, johdon strateginen osaaminen, vision ja strategian toimeenpaneminen sekä henkilöstön osallistaminen strategia-työhön. Strateginen ja muutosjohtaminen liittyvät myös läheisesti toisiinsa: strateginen johtaminen on muutoksen johtamista ja strategiat tulisikin nähdä muutoksina. Tähän liittyy muun muassa yhteiskunnallisen muutoksen ymmärtäminen. Vanhat toimintamallit eivät toimi ja tulisi olla rohkeutta muuttaa toimintatapoja ja rohkeutta kertoa tämä myös henkilöstölle. Arvioinnin merkitys korostuu ja arviointia tehdään koko strategiaprosessin ajan. Myös henkilöstöä tulisi osallistuttaa arviointiin. (Huotari 2009, 119–127.) Myös Luoman (Yle 2014) mukaan henkilöstöä ja jopa organisaation sidosryhmiä tulisi osallistaa strategiaprosessiin.

## 4.4 Osaamisen johtaminen esimiestasolla

Oppiva organisaatio on paikka jossa ihmiset lisäävät kykyään luoda todellisuutta ja tulevaisuutta. Tämä ei tapahdu itsestään vaan vaatii toteutuakseen johtajuutta, joka ohjaa ja luo mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle. (Senge 1990,13.)

Viitala (2002) määrittelee ”knowledge leadershipin” eli osaamisen johtamisen esimiestasolla näin: *”Organisaation oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla refleksiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään”*. Esimies kiinnittää huomiota tavoitteisiin, nykytilaan ja järjestelmiin ihmisten kanssa ja ihmisten kautta, kun hän johtaa osaamista ihanteellisella tavalla. Esimies kiinnittää myös huomiota työilmapiiriin ja osaamisen kehittymiseen yksilö- ja ryhmätasolla. (Viitala 2002, 194.)

Avainasioina osaamisen johtamisessa esimiestasolla ovat siis edellisen perusteella oppimista edistävä ilmapiiri, refleksiiviset keskustelut, oppimista tukevat toimintajärjestelmät, yhdessä tekeminen sekä omaehtoinen kehittyminen yksilö- ja ryhmätasolla. Viitala (2004) esittää esimiehen roolin fasilitaattorina, joka sisältää seuraavat esimiestä kuvaavat roolit: suunnannäyttäjä orienteerer), perustaja ja luoja (creator), tukija (supporter) ja roolimalli (role model). Esimies oppimisen suunnannäyttäjänä (orienteerer) sisältää organisaation vision, strategian ja tavoitteiden näkyväksi tekemisen sekä asiakkaan tarpeiden, palautteen ja laadullisen arvioinnin huomioinnin. Esimies perustajana ja luojana (creator) käsittää oppimiselle turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista työyhteisöön. Tukijana (supporter) esimies toimii opettajana tai paremminkin coachaajana. Neljäs esimiehen ulottuvuus on toimiminen roolimallina (role model) jolloin esimies omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään edistää ja tukee oppimista ja kehittymistä. (Viitala 2004, 538–539.)

Sydänmaanlakka (2006, 156) esittää johtajan ominaisuuksiksi visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen ja muutoksen johtamisen. Näistä valmentaminen on rinnastettavissa opettamiseen jonka tarkoituksena on alaisten/työntekijöiden kehittäminen ja kasvataminen vaativimpiin työtehtäviin. Myös Ellingerin, Watkinsin ja Boströmin (1999, 106) mukaan esimiehet oppivassa organisaatiossa toimivat fasilitaattoreina ja coachaajina enemmän kuin perinteisessä kontrolloivan johtajan roolissa. Esimiehen tehtävänä on edistää työntekijöidensä kasvua ja

kehitystä sekä luoda oppimiseen soveltuvat olosuhteet organisaatiossa. Reflektioiva molemminpuolinen palaute, asioiden näkeminen eritavalla, esimerkkien ja skenaarioiden käyttäminen, kommunikointi ja vuorovaikutus sekä yhdessä keskustelu ovat asioita, jotka kuuluvat fasilitointiin. Esimiesten toimiessa fasilitaattoreina edistäessään oppimista työntekijöillään, he ovat siirtymässä kohti voimaannuttamisen (empowerment) paradigmaa, johon kuuluu asioiden kyseenalaistaminen, kysymysten kehystäminen työntekijöille, asioiden omistajuuden siirtäminen työntekijöille ja esimiehen osallistuminen toiminnan esteitä poistavana resurssina. (Ellinger ym. 1999, 115–117.)

Organisaation strategiset linjaukset määrittävät sen, mihin suuntaan esimies työntekijöidensä oppimista ja osaamista kohdistaa. Johtaminen esimiestasolla perustuu siis organisaation strategisiin valintoihin. Operatiivisen johtamisen kytkeminen strategiaan vaatii hyvää vuosisuunnittelua. Tavoitteet ovat hyvin keskeisessä roolissa operatiivisessa johtamisessa, oli organisaatiossa sitten käytössä laatujohtaminen, prosessijohtaminen, tavoitejohtaminen, suoritusjohtaminen tai jokin muu monista eri johtamis-ismeistä. (Kamensky 2010, 332.)

Esimieheltä vaaditaan taitoa ja kykyä johtaa strategiset valinnat ja tavoitteet henkilöstölleen niin, että ne myös alkavat oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti elämään henkilöstön keskuudessa. Myös osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategisiin valintoihin. Osaamisen johtamiselle asetetut tavoitteet siirtyvät strategiselta tasolta operatiivisen esimiestason kautta henkilöstölle käytäntöön. Tämä prosessi ei voi olla ainoastaan yksisuuntainen prosessi. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin, on henkilöstön motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tämä tapahtuu esimerkiksi keräämällä tietoa henkilöstöltä mahdollisista strategisiin valintoihin vaikuttavista toimintaympäristön heikoista signaaleista (Kamensky 2010, 168). Esimiehellä on tärkeä rooli strategian ja operatiivisen toiminnan välissä. Esimies ei ole vain ”ylemman johdon välittäjä” vaan hän on aktiivinen toimija, joka jatkuvasti havainnoi todellisuutta, edistää ja kannustaa sekä motivoi henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Schein (2010) esittää johtajan ominaisuuksia jotka edistävät organisaation oppimista. Ensimmäisenä on oivalluskyky ja näkemys sekä rajat ylittävä (boundary-spanning) havaintokyky. Muutoksessa tarvitaan objektiivisuutta suhteessa itseen ja omaan organisaatioon. Toisena tärkeänä ominaisuutena on motivaatio ja taidot oman kulttuurillisen prosessin edistämiseen. Kulttuurin muuttaminen vaatii organisaation vapauttamista tietyistä rajoitteista. Johtajalta vaaditaan rohkeutta ilmaista organisaatiolle, että asiat eivät ole kunnossa. Tarvittaessa apua voidaan hakea myös organisaation rajojen ulkopuolelta. (Schein 2010, 380–381.)

Emotionaalinen vahvuus on kolmas ominaisuus. Johtajan emotionaalisen vahvuuden merkitys turvallisen ilmapiirin luomisessa nousee erityisesti esiin organisaation muutosprosesseissa. Sitoutuminen ja omistautuminen ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Johtaja tarvitsee kykyä muuttaa kulttuurillisia oletuksia ja kykyä luoda osallistumista. Osallistumisessa on kyse johtajan prosessin johtotaidoista. Johtajan on kyettävä johtamaan organisaation suhteita ja ryhmiä läpi makrokulttuurillisten rajojen, hierarkioiden ja ammattiryhmien rajojen. Koko organisaation näkemys ja motivaatio muutokseen ovat tärkeitä jo ennen varsinaista muutosta. Johtajan tehtävänä on luoda perusteet osallistumiselle muutokseen. Osallistumisen tulee lähteä ihmisistä itsestään, sitä ei voi määrätä. Osallistuminen on oppimisprosessi. (Schein 2010, 381–383.)

## 4.5 Motivoiva johtaminen

Motivoivaan johtamiseen liittyvät asiat korostuvat organisaatioiden rajojen hämärtyessä ja muutoksen tullessa pysyväksi tilaksi. Kompleksisten organisaation rajat ylittävien ongelmien ratkomisesta on tullut organisaation, tiimien ja yksilöiden jokapäiväistä työtä. (Schein 2010, 381.) Osaamisen merkitys on kasvanut, ja siitä on tullut organisaatioissa yhä kriittisempi kilpailu- ja menestymistekijä. On mietittävä, miten johtamisella voidaan motivoida osaamisen kehittämiseen. Motivaatioteorioiden mukaisesti yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät.

Motivaatiota tukeva työympäristö sekä motivaatioita tukeva johtaminen edistävät työntekijöiden suoriutumista työtehtävissä. Organisaation tarjoamat kannustimet edesauttavat motivaation kehittymisessä ja ylläpitämisessä. Kannuste on organisaatioissa esiintyvä ärsyke, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijän käyttäytymiseen. Kannuste vaikuttaa yksilön työsuoritukseen jos hän kokee sen tyydyttävän tarpeitaan. Kannusteiden jako taloudellisiin ja työympäristön fyysisen ympäristön kannustimiin, vuorovaikutuskannustimiin ja tehtäväkannustimiin vastaa motivaation kolmijakoa: materiaallinen, sosiaalinen ja kasvumotivaatio. (Ruohotie & Honka 2002,22.)

Työstä saatujen hyötyjen on ylitettävä työstä aiheutuneet haitat, jotta työsuhde työnantajan ja työntekijän välillä syntyy. Kannustimien, kuten palkan, luontaisetujen ja sosiaalisen asema, tulee olla sellaisia, että ne ylittävät työntekijälle työstä mahdollisesti aiheutuneen stressin ja uupumuksen. Työnantajan on lisäksi erotuttava työnantajien joukosta hyvänä vaihtoehtona ja oltava lisäksi parempi vaihtoehto kuin kotona oleminen. (Boxall & Purcell 2008, 183.)

Boxall ja Purcell (2008, 183–184) esittävät kaksi lähestymistapaa motivaation johtamiseen: agenttiteorian ja psykologisen sopimuksen. Agenttiteoriassa on kyse päämiehen (työnantaja) ja agentin (työntekijä) välisestä vuorovaikutussuhteesta, joka on laadultaan hyötysuhde. Jensenin ja Mecklin-

gin (1976, 308) klassisen määritelmän mukaan työntekijän ja työnantajan välille solmitaan hyötyyn perustuva vuorovaikutussuhde. Työntekijät eivät aina toimi työnantajan etujen mukaisesti mikäli kumpikin osapuoli tavoittelee maksimaalista voittoa. Työnantajan ja työntekijän intressit saattavat olla osin erilaisia ja liikkua eri suuntiin, mutta osa intresseistä ja motivaatiosta limittyy keskenään. Agenttiteorian ”resepti” on että työnantajan tulisi löytää keinot edesauttaa win/win tilanteen saavuttamista työntekijän kanssa. Tässä on kyse hyötysuhteesta, jossa työnantajan on luovuttava joistakin omista eduistaan, jotta työntekijälle mahdollistuisi hyvä suoriutuminen työtehtävistä. (Boxall & Purcell 2008, 184–185.)

Agenttiteoriassa sitoutumista lähestytään taloudellisesta näkökulmasta. Psykologisessa sopimuksessa työnantajan ja työntekijän suhdetta lähestytään psykologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. (Boxall & Purcell 2008, 188.) Scheinin (1978)) mukaan psykologisessa sopimuksessa on kyse kirjoittamattomista, yhteisesti hyväksytyistä odotuksista työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantajan ja työntekijän tarpeiden on kohdattava, jotta voisi kehittyä menestyksellinen työsuhte. Kestävä työsuhte vaatii onnistuakseen jatkuvaa työntekijän ja työnantajan tarpeiden yhteensovittamista. Tarpeet vaihtelevat eri vaiheessa työelämää. Alkuvaiheessa työuraa työntekijän tarpeet ovat erilaiset kuin keski- tai loppuvaiheessa. (Schein 1978, 47–48.) Tarpeiden yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa toimivaa vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantaja huomioidessa työntekijänsä yksilönä, jonka tarpeet muuttuvat työuran eri vaiheissa, edesauttaa työntekijän on motivoitumista työskentelemään työnantajansa hyväksi.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan psykologinen sopimus on määritelty uudestaan ja perustuu nykyään osaamiselle. Luottamus on edelleen tärkeä työntekijän ja työnantajan välillä. Lojaalisuus on sen sijaan muuttanut muotoaan. Lojaalisuus edellyttää nykyään molemminpuolista osaamisen kehittämiseen tähtäävää sitoutumista. Työntekijä odottaa työnantajalta panostusta osaamisen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Työnantaja on valmis luomaan sopivat olosuhteet ja puitteet osaamisen kehittämiseksi, mutta vastavuoroisesti odottaa työntekijältä omatoimista ja itsenäistä otetta osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen. Velvollisuuksien ja vastuiden molemminpuolinen ymmärtäminen sekä kunnioittaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta psykologinen sopimus toimii ja edesauttaa jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2004, 172–173.)

## 5 YHTEENVETO TEORIAOSUUDESTA

Osaaminen on hyvin moninainen käsite. Osaamista on käsitelty laajasti tutkimuskirjallisuudessa ja siihen liittyviä tutkimuksia löytyy paljon. Osaaminen on oppimisprosessin tulos ja samalla oppiminen on osaamisen lisääntymistä (Sydänmaalakka 2004; Wilenius & Aaltonen 2002). Osaaminen ja oppiminen liitetään siis yhteen. Oppivan organisaation periaatteet luovat kuvan organisaatiosta joka on jatkuvasti muuttuva, refleктоiva, luova ja oppiva. Oppiva organisaatio muuttaa toimintaansa vastaamaan ympäristön haasteita. Oppiva organisaatio on paikka jossa visio elää koko työyhteisössä. Oppimalla ihmiset voivat saavuttaa asioita joita he eivät muuten saavuttaisi (Senge 1990, 13–14).

Tutkimustulokset tukevat sitä että osaaminen kehittyy parhaimmalla tavalla oppivissa organisaatioissa. Dialogiin ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä oppimiseen että tiedon jakamiseen kannustavan ilmapiirin luominen nousivat tutkimuksissa tärkeiksi osaamisen johtamisen ulottuvuuksiksi (Ellinger ym. 1999; Viitala 2002; Ollila 2006; Kivinen 2008; Hyrkäs 2009). Jaettu visio edistää sitoutumista ja ryhmässä käyty dialogi edistää vision sisäistämistä (Ollila 2006; Huotari 2009; Kivinen 2008; Silvennoinen - Nuora ym.2005). Osaamisen johtamisella on tärkeä strateginen rooli sisäisten toimintamallien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä (Kivinen 2008). Oppimista tapahtuu vuorovaikutuksessa: tiimeissä ja ryhmissä (Ferlie ym.2005; Kivinen 2008; Ollila 2006).

Oppivan organisaatioiden periaatteiden tunteminen on siis tärkeää osaamisen johtamisessa, mutta tärkeää on myös tietää, miten osaamisen johtamisella voidaan motivoida. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää, ja motivaatioteorioiden anti on siis edelleen ajankohtaista. Inhimillinen näkökulma ihmisestä yksilönä ja ryhmän jäsenenä nostavat esille tarpeiden tyydytyksen merkityksen motivaation kehittämisessä. Motivaatioon kannattaa kiinnittää organisaatioissa huomiota, koska motivoituneen ja osaavan henkilöstön merkitys on organisaatioissa yhä merkittävämpi (Sydänmaalakka 2004, 140). Motivaatioteorioiden oletuksena on ihminen jonka käyttäytymistä ohjaa tietyt tarpeet. Motivaatioteorioissa ihminen tekee valintoja käyttäytymisessään sen mukaan, mitä tarpeita ihminen pitää merkityksellisinä ja tavoittelemisen arvoisina.

Vroomin (1964) mukaan ihmiset tavoittelevat asioita jotka ovat heille merkityksellisiä, ja joita heidän on mahdollista saavuttaa. Organisaatioiden tavoitteiden asettamisella niin että yksilöllä tai tiimillä on mahdollista saavuttaa ne, on siis merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Strategisella keskustelulla, johon myös henkilöstö osallistetaan, voidaan saavuttaa tavoitteita jotka koetaan henkilöstön keskuudessa heille merkityksellisinä ja myös saavutettavina (Ollila 2002; Huotari 2009; Silvennoinen-Nuora ym.2005). Näin myös edistetään yhteisen ja jaetun vision toteutumista

(Senge 1990). Herzbergin (1971) mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät, jotka liittyvät ihmisen sisäisiin motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa eteneminen, aikaansaannos ja kasvu, jotka kaikki voidaan liittää oppimiseen ja osaamisen kasvattamiseen. Ulkoiset motivaatiotekijät kuten rahallinen palkka, ei toimi niinkään työtyytyväisyyttä lisäävänä. Herzberg luokitteli lisäksi ohjauksen, organisaation tavoitteet ja hallinnon sekä esimies-alaisuuden tekijöiksi jotka eivät lisää työtyytyväisyyttä. Herzbergin mukaan nämä hygieniatekijät tulee hoitaa asianmukaisesti organisaatiossa mutta varsinaisesti työtyytyväisyyttä lisäävinä ne eivät toimineet. Huonosti hoidettuina ne aiheuttavat työtytymättömyyttä.

Tutkimuskirjallisuuden ja oppivan organisaation periaatteisiin perehdyttyä sekä myös käytännön työelämän kautta asiasta voi nykyään saada hieman toisenlaisen käsityksen. Herzbergin ohjaus voidaan rinnastaa valmentamiseen ja tukemiseen, organisaation tavoitteet ja hallinto ovat merkittävässä asemassa strategisella tasolla koko organisaation suunnannäyttäjänä ja mahdollistavana voimana, sekä esimies-alaisuus on enemmän kuin tärkeä mietittäessä niin yksilön kuin koko työyhteisön työtyytyväisyyteen tai työmotivaatioon liittyviä asioita. Nämä kaikki, strategia, tavoitteet, ohjaus ja esimiehen rooli, ovat voimakkaasti esillä kirjallisuudessa esiteltäessä hyvin toimivaa organisaatiota (Senge 1990; Ellinger ym. 1999; Viitala 2002; Sydänmaanlakka 2004; Schein 2010). Hyvin toimivan organisaation, jossa tavoite on kaikilla tiedossa ja esimies-alaisuus toimii, voi ajatella edistävän myös työhyvinvointia. Pienistä puutteistaan huolimatta Herzbergin luokittelu motivaatiohygieniatekijöihin on selkeä ja käyttökelpoinen tutkittaessa organisaatiossa motivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Osaamisen johtamiseen strategisella ja esimiestasolla vaikuttavat motivaatioteorioiden esiin nostamat motivaatiotekijät. Strategisella tasolla luodaan pitkän aikavälin tavoitteet ja visio - tämän voi siis rinnastaa Herzbergin tavoitteisiin ja hallintoon. Strateginen keskustelu tulisi ulottaa koko organisaatioon - tutkimustulokset ja kirjallisuus tukevat tätä (Niiranen ym.2005; Huotari 2009;Kivinen 2008; Kamensky 2010). Henkilöstön osallistuminen strategiseen keskusteluun on nostettu tutkimuksissa kehittämiskohteeksi. Tämän voi hyvin liittää Herzbergin kasvuun ja kehittymiseen. Keskustelu on dialogia ja dialogissa jaetaan ajatuksia ja merkityksiä sekä muodostetaan uusia merkityksiä. Näin toteutetaan myös oppivan organisaation periaatteita. On huolestuttavaa jos organisaatiossa ei olla tietoisia organisaation strategiasta ja visiosta - edes esimiestasolla (Niiranen ym.2005; Huotari 2009; Kivinen 2008).

Ylhäältä alas asetettu strategia tai visio ei toimi, vaan tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja dialogia sekä mahdollistavaa johtajuutta. Kuten Ollila (2006, 149) tutkimuksessaan toteaa, organisaatio tulisi

rakentaa niin että kaikki ihmiset sitoutuvat sen arvoihin ja tuntevat kuuluvansa siihen. Yhteenkuuluvuuden tunne edistää myös halua yhteiseen tekemiseen tavoitteiden saavuttamiseksi (Stenvall & Virtanen 2014, 121). Myös Marks ym. (2008, 62) totesivat, että tunnistautuminen tiettyyn ryhmään ja siitä syntyvä kuuluvuuden tunne, lisäävät yksilön motivaatiota tiedon jakamiseen ja käyttäytymiseen niin että yhteinen hyvä saavutetaan. Kun päämäärä on tiedossa ja sisäistetty myös henkilöstön tasolla, on helpompi perustella henkilöstölle tulevaisuuden osaamistarpeet. Muutos on pysyvää ja muutoksen asettamat haasteet vaikuttavat organisaation strategisiin linjauksiin, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Myös osaamistarpeet muuttuvat ja henkilöstöön kohdistuu erilaisia osaamisvaatimuksia kuin aikaisemmin. Osaaminen on aineetonta pääomaa, jota organisaation tulee kehittää ja ylläpitää suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön.

Osaamisen johtaminen liittyy organisaation henkilöstöjohtamiseen. Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti myös tiedon johtaminen. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tiedon johtaminen on usein eroteltu omaksi käsitteekseen. Tiedon johtaminen on prosessi jonka tarkoituksena on tiedon luominen, hankkiminen, varastoiminen, jakaminen, käyttöönotto ja soveltaminen (Bhatt 2001, 71; Sydänmaanlakka 2004, 180). Mielenkiintoista on, että tutkimustuloksissa nousi esiin terveydenhuollon organisaatioissa ongelmia juuri tiedon keräämisessä, tiedon jakamisessa, käyttöönotossa ja varastoinnissa. Tarvittavia tietojärjestelmiä oli olemassa, mutta niitä ei käytetty (Kivinen 2008, 191–196.) Tiedon johtamisen yksi iso haaste on hiljaisen (tacit) tiedon esille saanti organisaatiossa koko organisaation käyttöön. Se vaatii johtamisosaamista ja vahvaa luottamusta sekä jokaisen organisaation jäsenen halun ja motivaation osallistua yhteisen tiedon- ja osaamispääoman kasvattamiseen.

Osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen ovat henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Henkilöstöjohtamista ohjaa henkilöstöstrategia jonka tulisi olla kiinteä osa organisaation strategiaa. Useassa organisaatiossa onkin otettu käyttöön strategisen henkilöstöjohtamisen käsite. Strateginen henkilöstöjohtaminen käy jatkuvaa keskustelua organisaation muiden strategisten linjauksien kanssa. (Sydänmaanlakka 2004, 140.) Muun muassa hiljaisten signaalien havainnointi ja niiden vastavuoroinen kommunikointi strategisella tasolla ovat osa henkilöstöjohtamisen ja koko strategisen johdon tehtäväkenttää. Tämä toimi vastavuoroisuus, avoimuus ja luottamus periaatteella. Ilman luottamusta vuorovaikutus ei toimi, asiat eivät etene ja tavoite saattaa jäädä saavuttamatta.

Ollilan (2006) ja Huotarin (2009) ja Kivisen (2009) tutkimukset kohdistuivat terveydenhuollon organisaatioiden osaamisen johtamiseen. KARTUKE -hankkeen osatutkimus kohdistui tuloksellisuuden arviointiin kunnallisissa toimintaympäristöissä. Näissä kaikissa tutkimuksissa nousi esille stra-

tegisen osaamisen johtamisen merkitys sekä esimiehen tärkeä rooli. Myös henkilöstön osallistaminen strategiseen keskusteluun sekä ryhmän merkitys vision edistämisessä nousivat esille.

Esimiehen rooli on tärkeä osaamisen johtamisessa ja nimenomaan yksilö- ja tiimitasolla. Esimiehen roolia koskevat tutkimustulokset (Huotari 2009; Viitala 2004; Ellinger ym.1999) sekä kirjallisuus (Schein 2010; Sydänmaanlakka 2006) esittävät esimiehen roolin hyvin samalla tavalla. Esimies toimii suunnannäyttäjänä, tukijana, mahdollistajana sekä roolimallina. Reflektoiva palaute, avoin dialogi, asioiden kyseenalaistaminen sekä työntekijöiden valtuuttaminen ovat tekijöitä, joiden avulla on mahdollista edistää oppimista ja osaamista organisaatiossa. Samalla edistetään työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.

Viitalan (2004, 540) mukaan esimiesten kykyyn tukea oppimista liittyy tietoisuus oppimisen näkökulmista organisaatiossa, ymmärrys oppimisesta prosessina, tarvittavien kyvykkyyksien määrittämisen taito sekä tieto siitä miten kyvykkyyksiä kehitetään. Esimiehen on osattava johtaa itseään ennen kuin hän voi johtaa työntekijöitään (Sydänmaanlakka 2006, 61). Esimiehen rooli on muuttunut Taylorin liikkeenjohdon oppien ajan kontrolloijasta ja valvojasta mahdollistavaan ja visionääriin sekä valmentavaan johtajuuteen.

Esimies toimii tiimioppimisen edistäjänä. Tiimioppiminen on oppivan organisaation tärkeä periaate ja joidenkin mielestä jopa tärkein ajateltaessa oppimista organisaatiossa. Kuten Sydänmaanlakka (2004) toteaa, tiimi on organisaation oppimisen perusyksikkö. Tutkimuskirjallisuuteen ja erityisesti motivaatioteorioihin nojaten voi todeta, että mikäli oppivan organisaatio periaatteet on sisäistetty organisaatiossa, tiimityö on sekä yksilön että tiimin motivaatiota edistävä tekijä (Stenvall & Virtanen; Marks ym. 2008). Tiimityön avulla yksilö voi tyydyttää muihin liittymisen tarvetta, henkisen kehittymisen tarvetta sekä tavoitteiden saavuttamisen tarvetta (Herzberg 1971; Vroom 1964). Tiimissä jaettu visio alkaa elämään organisaatiossa ja edistää näin oppivan organisaation periaatteiden toteutumista (Senge 1990). Luottamuksen merkitys on suuri myös tiimityössä ja tiimioppimisessa. Luottamuksellinen ilmapiiri edistää tiiminjäsenten halua jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan. Lam ja Lambermont - Fordin (2010, 54–56) tutkimukseen viitaten voi ajatella että hiljaisen tiedon jakamiseen kannustavat juuri sisäiset motivaatiotekijät. Tämä siis edistää myös tiedon johtamisen toteutumista organisaatiossa.

Oman haasteensa osaamisen- ja tiedonjohtamiselle asettavat vahvasti professionaaliset organisaatiot kuten Lam ja Lambermont-Ford (2010) tutkimuksessaan totesivat. Myös näissä organisaatioissa toimintaympäristön jatkuva muutos ja organisaation rajat ylittävät kompleksiset ongelmat ohjaavat organisaatioita siirtymään yksintyöskentelyn kulttuurista yhdessä työskentelyyn kulttuuriin. Osa-

misen ja henkilöstön merkitys kilpailukyvyn edistäjänä ja strategisena voimavarana on kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella kiistaton (Stenvall & Virtanen 2014; Juuti & Luoma 2009; Kivinen 2008; Ollila 2006; Sydänmaanlakka 2004), ja siksi henkilöstöön kannattaa panostaa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategiaan kirjattuna pitkän aikavälin tavoitteena onnistunut osaamisen johtaminen voi johtaa organisaation uudelle yhteistyön aikakaudelle. Tämä vaatii kulttuurilista muutosta ja vahvaa strategisen tason tukea johtamistyölle työyhteisöissä. Se vaatii myös tietotekniikan ja tietojärjestelmien mahdollisuuksien huomioimista ja käyttöönottoa, sekä se vaatii motivaatiota, avoimuutta, luottamusta sekä jatkuvaa vuorovaikutusta ja dialogia.

## 6 AINEISTOT JA KÄYTETTÄVÄT ANALYYSITAVAT

Seuraavassa kappaleessa kuvataan tutkimuksen kohde, tutkimuksen metodi ja tutkimuksen analyysitapa. Tarkoituksena on myös perustella valintoja ja tuoda esiin valintoihin vaikuttavia asioita. Samalla arvioidaan koko tutkimusprosessin kulkua ja onnistumista.

### 6.1 Tutkimuskohde ja tutkimusnäkökulman valitseminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Työterveyskeskuksella on pitkät perinteet Helsingin kaupungin työntekijöiden työterveyshuoltona toimimisesta. Työterveyskeskus juhli 50-vuotista taivaltaan viime vuonna 2014. (Tyke 2014a.) Työterveyskeskus on osallistunut kaksi kertaa Helsingin kaupunginjohtajan ja Laatualueen järjestämään laatupalkintokilpailuun. Vuonna 2014 Työterveyskeskus sai toistamiseen Recognized for Excellence- laatu tunnustuksen. Työterveyskeskus sai kiitosta vahvasta kehittämistä edistävästään toimintakulttuurista ja erityisesti asiakaslähtöisen kehittämistyön tekemisestä. (Tyke 2014b.)

Helsingin kaupungin Työterveyskeskus on kunnallinen työterveyshuoltoyksikkö joka tuottaa ennaltaehkäisevät sekä yleislääkäritasoiset sairaanhoitopalvelut työterveyspalvelut kaikille kaupungin virastoille ja liikelaitoksille sekä osalle kaupunkikonsernin tytäryhteisöjä. Henkilöasiakkaita työterveyskeskuksessa on noin 40 000. Työterveyskeskus on asiantuntijaorganisaatio jossa työskentelee noin 144 terveydenhuoltoalan ammattilaista: työterveyslääkäreitä, työterveyshoitajia, työfysioterapeutteja, työterveyspsykologeja sekä laboratorio- ja röntgenhenkilökuntaa ja vastaanotonhoitajia. Lisäksi Työterveyskeskuksessa työskentelee hallintohenkilöstöä. (Tyke 2014c.)

Työterveyskeskus toimii kaupunginhallituksen alaisena virastona ja nettobudjetoituna yksikkönä sivistys- ja henkilöstötoimen rootelissa. Työterveys on osa henkilöstötoimintaa ja henkilöstöjohtamisen tukipalveluita. Työterveyskeskus toimii kaupunginhallituksen alaisena virastona, ja strategiset painopisteet ohjautuvat valtuustostrategiasta nelivuositain. Kaupungin valtuusto ja hallitus hyväksyvät työterveyshuollon tavoitteet. Työterveyskeskuksella ei ole omaa lautakuntaa eikä johtokuntaa. Työterveysjohtaja toimii viraston päällikkönä. (Tyke 2014d.)

Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin nimenomaan organisaation johtoa ja esimiehiä, koska tutkimus haluttiin tehdä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys muodostuu kahdesta kokonaisuudesta jotka limittyvät toisiinsa tutkimuksen edetessä. Osaamista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta. Motivaatiota ja motivoivaa osaamisen johtamista tarkastellaan Herzbergin motivaatio-hygieniateorian näkökulmasta sekä Vroomin (1964) odotusarvoteorian näkökulmasta.

Motivaationäkökulmaan yhdistyvät esimiehen toiminta ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Oppivan organisaation näkökulma yhdistyy myös motivoivaan osaamisen johtamiseen.

## **6.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu ja nimenomaan teemahaastattelu, koska haluttiin saada tutkittavien ääni kuuluviin. Haastattelu on vuorovaikutustilanne jossa kaksi osallistujaa keskustelee yhteisestä aiheesta ja tieto kehittyy yhteisessä dialogissa (Kvale 1996, 125). Vuorovaikutustilanteen hyödyntäminen tutkimusaineistoa kerätessä sopi luontevasti tutkielmaan aiheeseen, joka käsittelee vuorovaikutukseen liittyviä aihealueita. Tutkielman kirjallisuuteen perehtyessä ajatus tutkimuksen tekemisestä teemahaastatteluilla vahvistui. Motivoivaa osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa vuorovaikutus, avoin keskustelu ja dialogi nousivat toistuvasti esiin.

Teemahaastattelussa tietyt keskeiset teemat johtavat haastattelua, eikä tutkija tai tutkittava ole sidottu mihinkään tiettyihin kysymyksiin. Teemat on kaikille haastateltaville samat, vaikka itse haastattelutilanteessa teemojen välillä voidaan liikkua joustavasti haastateltavan toiveiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008,48; Eskola & Suoranta 2000, 86 – 87.) Tällöin haastattelutilanne mahdollistaa myös vapauden poiketa tarkasta haastattelukaavasta tarpeen niin vaatiessa. Tarkoituksena oli mahdollistaa haastateltaville näkemyksien ja ajatusten esittäminen mahdollisimman luontevalla ja pohdiskelevalla tavalla, mutta pysyen kuitenkin tiettyjen teema-alueiden aihepiirien rajojen sisäpuolella mahdollisimman hyvin. Yksi teemahaastattelua puoltava asia on lisäksi se, että litteroidessa aineistoa muodostavat teemat jo valmiiksi jonkinlaisen kehikon aineiston analyysia varten (Eskola & Suoranta 2000, 87). Tämä puolsi myös teemahaastattelua, koska kyseessä oli yhdeksän haastattelua ja aihe varsin laaja, joten aineistoa oli odotettavissa runsaasti.

Muita haastattelututkimuksen muotoja ovat lomake eli strukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu josta käytetään myös nimityksiä syvä- ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelun aineisto olisi ollut helposti kvantifioitavissa ja lomakehaastattelu olisikin toiminut, mikäli olisi haluttu kerätä faktatietoa tai testata muodollisia hypoteeseja. Lomakehaastattelu olisi myös toiminut jos olisi haluttua tutkia isomman kohderyhmän, esimerkiksi koko henkilöstön, mielipiteitä ja ajatuksia. Strukturoimaton haastattelu olisi myös toiminut tässä tutkimuksessa, mutta teemahaastattelulla saatiin aineistosta vielä paremmin esiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisia ja tärkeitä teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–45.)

Haastattelussa ihmiselle annetaan mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti ja ihminen on haastateltavana merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun huonoja puolia,

tai oikeastaan haasteita, ovat sen mahdolliset kustannukset, ja se että haastattelut vievät myös paljon aikaa. Lisäksi haastattelijalta vaaditaan jonkinlaista kokemusta ja taitoa, jotta haastattelutilanteista saadaan osapuolia miellyttävällä tavalla tarvittavat asiat esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Kustannukset, ajan puute tai haastattelijan kokemattomuus eivät vaikuttaneet tämän tutkimuksen haastattelujen onnistumiseen. Haastatteluja varten oli varattu riittävästi aikaa, jotta haastattelujen aika-aulut oli joustavasti sovittavissa. Myös haastattelijan aikaisempi kokemus kahdenkeskisistä, haastatteluihin rinnastettavista vuorovaikutustilanteista auttoi haastattelujen onnistumista.

### 6.3 Tutkimusaineiston keruu ja kuvaus

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää Työterveyskeskuksen esimiestä ja johtoon kuuluvaa henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat naisia, ja työskentelivät tällä hetkellä esimiestehtävissä yhtä lukuun ottamatta, joka hänkin oli aikaisemmin työskennellyt esimiehenä useita vuosia. Tällä hetkellä esimiestehtävissä toimivia haastateltavia oli kahdeksan, ja he olivat toimineet esimiestehtävissä keskimäärin yhdeksän ja puoli vuotta<sup>2</sup>. Suoria alaisia esimiestehtävissä toimivilla oli keskimäärin noin kolmetoista<sup>3</sup>. Haastattelut tapahtuivat 27.5–12.6.2015 välisenä aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin analyysia varten. Haastattelutilanteessa vielä kerrattiin nauhoitusten luotamuksellisuus, ja se että nauhoitettu materiaali on vain tutkijan käytössä.

Haastattelujen nauhoittaminen sopi kaikille haastateltaville hyvin eikä kukaan esittänyt nauhoittamisen suhteen epäilyksiä. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia, ja tilanteisiin ei vaikuttanut ulkopuoliset häiriötekijät. Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti ilman välimerkkejä. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi litteroitaessa haastattelut koodattiin vielä uudelleen satunnaisella koodinumerolla yhdestä yhdeksään. Litteroitua tekstiä kertyi rivivälillä 1.5 kirjoitettuna yhteensä 108 sivua.

Haastateltavat valittiin Työterveyskeskuksen johtajan esittämän ehdotuksen mukaisesti, joka oli yhteneväinen tutkijan ajatuksen kanssa. Työterveyskeskuksen työterveysjohtajalle lähetettiin sovitus tutkimuksesta esite (liite 1 tutkimuksen esite), joka oli mahdollista jakaa kaikille tutkimukseen osallistuville sähköpostilla. Tutkimuksen ensimmäisen informaation hoiti sovitus Työterveyskeskuksen johtaja. Ensimmäisen infon jälkeen haastateltaviin otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä sähköpostitse haastatteluajan sopimista varten. Sähköpostissa esiteltiin vielä tutkimuksen aihe, tarkoitus ja teemahaastattelu menetelmänä (liite 2 sähköposti haastatteluajan sopimiseksi). Kahta haasta-

---

<sup>2</sup> esimies kokemus vaihteli 10 kuukauden ja 17 vuoden välillä

<sup>3</sup> suorien alaisten määrä vaihteli 9 ja 21 henkilön välillä

teltavista lähestyttiin puhelimitse, koska ajan sopiminen osoittautui niin helpommaksi. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta, vaan päinvastoin monet esittivät mielenkiintonsa aihetta kohtaan jo haastatteluaikaa varatessa.

Haastatteluajkojen sopiminen sujui hyvin, ja ajat pyrittiin aikatauluttamaan haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Kolme työpäivää ennen haastatteluajankohtaa asianomaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköpostin liitteenä etukäteen tutustuttavaksi teemahaastattelurunko, joka sisälsi haastattelun teemat ja muutamat teemoihin liittyvät kysymykset (liite 3 teemahaastattelurunko). Sähköpostin sisällössä kerrattiin lisäksi muun muassa haastatteluajankohta (liite 4 sähköposti haastattelukysymyksistä).

Teemahaastattelut etenivät pääasiassa teemahaastattelurungon mukaisesti. Lisäksi haastattelijalla oli käytössä oma kirjallinen tukilista teemoihin liittyvistä ohjaavista kysymyksistä. Tukilista täydentyi ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelun teemoja oli testattu etukäteen ennen varsinaisia haastatteluja kahdella koehenkilöllä, joiden kommenttien perusteella tehtiin teemojen sisältöihin pieniä, tarkentavia muutoksia. Ilahduttavaa oli, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuvat haastateltavat olivat tutustuneet kysymyksiin ja teemoihin etukäteen. Osa haastateltavista oli myös valmistautunut haastatteluun omilla muistiinpanoilla. Aihe oli organisaatiossa ajankohtainen ja selkeästi mielenkiintoa herättävä. Haastattelutilanteet sujuivat luontevasti ja sujuvasti keskustellen. Haastattelutilanteissa haastateltavat toivat näkemyksiään ja ajatuksiaan esiin hyvin oma-aloitteisesti ja haastattelijan rooli oli lähinnä keskustelua ohjaava. Haastattelut olivat kestoiltaan 40 minuutista 1 ¼ tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät vajaan tunnin.

Haastattelut onnistuivat hyvin. Haastattelutilanteen luontevuutta auttoi varmasti se, että organisaatio ja toimiala olivat haastattelijalle ennestään tuttuja. Haastattelija oli työskennellyt kyseisessä organisaatiossa edellisenä vuonna yhdeksän kuukautta. Myös haastateltavat nostivat esiin, että haastateltavaksi oli helppo motivoitua, koska tutkijasta oli olemassa jo jonkinlainen ennakkokäsitys ja tuttuuden tunne. Rubin ja Rubin (2012) esittävät että luottamuksen rakentumista haastattelutilanteessa auttaa jaettu ja yhteinen tausta. Tällöin haastateltaville syntyy tunne siitä, että haastattelija ymmärtää haastateltavien vastaukset paremmin, koska haastattelijalla on samanlainen tausta tai työkokemus. (Rubin & Rubin 2012, 79.) Tällöin myös haastattelutilanteissa käytettävät käsitteet ja sanasto ovat sekä haastattelijalle että haastateltavalle tuttuja ja yhteneväisiä. On myös helpompaa keskustella ihmisen kanssa, jolla on jo jokin ennakkokäsitys organisaation toiminnasta, toimintaprosesseissa ja toimintaperiaatteista.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) esittävät että haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää tutkijan positio jolloin haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Tutkijan arvion mukaan haastateltavat puhuivat rehellisesti ja avoimesti eikä tutkijan positio vaikuttanut vastauksiin. Osa haastateltavista oli tutumpia kuin toiset, mutta haastattelutilannetta tuttuus tai tuntemattomuus ei haitannut, eikä sillä ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus ei siis vaarantunut, vaikka organisaatio oli tutkijalle ennestään tuttu. Päinvastoin, luottamuksen rakentamiseen ei tarvinnut käyttää itse haastattelutilannetta vaan luottamuksellisuus oli rakentunut jo aikaisemmin. Eskola ja Suoranta (2000, 93) esittävät haastattelijan olevan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia, ja tutkimuksen anti on suoraan riippuvainen haastattelutilanteeseen saavutetusta luottamuksellisudesta.

## **6.4 Aineiston analyysimenetelmät**

Haastattelujen edetessä alkoi muodostua kuva keskeisistä, aineistoa ohjaavista teemoista. Haastattelujen jälkeen litteroitua aineistoa luettiin läpi useampaan kertaan ja muodostettiin näin kuvaa keskeisistä teemoista. Aineistoa lukiessa, haastattelut alkoivat muistuttaa toisiaan - saavutettiin aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Tämä viittaa siihen, että aineistoa on riittävästi eikä lisäaineiston keräämisellä saavutettaisi tutkimuksen tuloksen kannalta lisäetua. (Eskola & Suoranta 2000, 62.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan reliabelius koskee nimenomaan aineiston luotettavuutta ja tutkijan toimintaa aineiston analyysissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston laatu ja tutkijan analyysin luotettavuus kuvastavat reliabeliusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187–189.) Tällöin kaikki aineisto on otettu huomioon ja tulokset heijastavat haastateltavien ajatuksia. Tämän tutkimuksen teemahaastatteluista kerätyllä aineistolla on vastattu tutkimuskysymyksiin, ja aineistosta tehty tulkinta palautuu aineistoon. Tutkimuksen tulokset ovat haastateltavien tuottamia eikä haastattelijalla ole omalla toiminnallaan vaikuttanut niiden sisältöön. Tutkimuksessa on huomioitu tasapuolisesti kaikki aineisto, ja nostettu aineistosta esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita.

Validiutta arvioitaessa ollaan lähimpänä rakennevalidiutta jossa tutkijan on osattava perustella tutkimustuloksiaan eli sitä, miten hän on päätenyt kyseiseen tulkintaan. Rakennevalidiudessa on myös kyse siitä, että tutkimuksessa käytetään tutkittavaa ilmiötä heijastavia käsitteitä. Tutkimuksessa on käytetty tutkittavaan ilmiöön liittyviä käsitteitä, ja tutkimuksen tuloksia on peilattu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–189.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten perustelu ilmenee aineiston analyysissä, jossa tutkimusaineistosta on nostettu esiin tutkittavien ajatuksia muun muassa suorilla sitaateilla. Tutkimusaineistoa on peilattu teoriaan ja muodostettu

siitä aineiston ja teorian perusteella tulkinta. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat yhteneväisiä tutkimuksen teoriassa käytettyjen käsitteiden kanssa. Kvalen (1996, 88) mukaan validiteetissä on kyse siitä, että on tutkittu asioita joita on ollut tarkoitus tutkia, ja reliabiliteetissa on kyse siitä, että tulokset ovat johdonmukaiset.

Tutkimuksen teemahaastatteluista koottua litteroitua aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisesti. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Tällöin analyysia ei tehdä suoraan teorialähtöisesti, jolloin tutkimuksen analyysia ohjaisi joku ennalta valittu teorian näkökulma. Teoriasidonnaisessa analyysissa teoria tukee ja vahvistaa aineiston löydöksiä. Näin löydöksistä syntyy kytkös teoriaan. (Eskola 2007, 162.) Teoriasidonnaisuutta tässä tutkimuksessa vahvistaa vielä se, että haastatteluista kerätty tutkimusaineisto peilaa vahvasti teemahaastattelurungon teema-alueita. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut testata jonkin teorian toimimista käytännössä, jolloin olisi lähestytty teorialähtöistä tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siis teoriasta nousseiden teema-alueiden avulla saada haastateltavilta mahdollisimman kattavasti esiin ajatuksia ja mielipiteitä kyseisestä aiheesta.

Aineiston käsittelyssä edettiin jakamalla ensin kokonaisuus osiin. Sen jälkeen aineisto luokiteltiin teema-alueiden avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144.) Teemoittelulla aineistosta nostetaan esiin usealla haastateltavalla toistuvia teemoja. Tässä vaiheessa tutkija tekee jo tulkintaa haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Tämän jälkeen teemojen sisällä olevia asioita eli luokkia yhdistettiin isommiksi kokonaisuuksiksi. Aineiston tulkintaan liittyi tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja ilmiötä hahmoteltiin viitekehyksen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty sivulla 8 kuviossa 1.

Tämä kaikki tapahtui käytännössä käsin ja apuna aineiston analyysissä toimivat printattu litteroitu aineisto, nauhoitetut haastattelut, eriväriset yliviivaustussit, lehtiö jonka sivuille kerättiin teemoittain aineistosta nousevia asioita ja ilmiöitä. Luokitteluvaiheessa käytettiin apuna myös aineiston laskemista eli teemojen sisällä luokissa merkittiin kuinka monta kertaa jokin ilmiö toistuu (Hirsjärvi & Hurme 2009, 172). Aineiston laskemisen tarkoituksena ei ollut esittää ilmiöitä pylväsdiagrammeina tai piirakkadiagrammeina, vaan aineiston laskemisen avulla saatiin vahvistettua käsitystä usein toistuvista asioista ja teemoista. Aineiston laskemisesta syntynyttä materiaalia käytettiin muun muassa kuvioden tekemisen perustana.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset jakaantuvat kuuteen isoon kokonaisuuteen. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, teemahaastattelun runko ohjasi aineiston analyysia ja teemoittelua. Haastattelut etenivät hyvin paljon teemahaastattelurungon mukaisesti, joten tulokset myötäilevät myös tutkimuksen teorioista johdettujen teemahaastattelurungon teemoja. Ensimmäisenä kokonaisuutena tuloksissa on osaamistarpeet jotka kokonaisuutena osoittautuivat haastatteluissa tärkeäksi osaamisen johtamisen osaluueksi. Varsinaisessa teoriaosuudessa osaamistarpeita ei ole käsitelty omana kappaleenaan, mutta haastattelujen perusteella kyseiseen aiheeseen liittyviä tuloksia nousi sen verran paljon, että ne on syytä esitellä omana alalukunaan. Toisena kokonaisuutena esitetään tulokset oppivan organisaation suhteen, kolmantena tuloksia motivaation merkityksestä ja motivoivista tekijöistä ja viimeisissä alaluvuissa tuloksia tiedon johtamisesta erityisesti tiedon jakamisen näkökulmasta ja esimiehen motivaatiota edistävästä toiminnasta sekä välineistä ja työkaluista. Lopuksi vielä esitetään tiivis yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

### 7.1 Osaamistarpeet nousevat asiakasyhteistyöstä, tiimityöstä ja strategiasta

Osaamisen kehittämisen perustana on organisaatiossa tunnistettu yhteinen tarve. Kevan (2005, 11) mukaan osaamistarpeiden ennakointi ja tunnistaminen ovat osa osaamisen johtamista. Sydänmaanlakka (2004,138) asettaa strategian pohjaksi osaamisen johtamiselle. Haastatteluissa kysymys johdatti aiheeseen ja haastatellut toivat esiin vastauksissaan niin tunnistettuja osaamistarpeita kuin myös tulevaisuuden ennakointiin liittyviä haasteita. Osaamistarpeita tunnistetaan organisaatiossa haastattelujen perusteella esimiestasolla hyvin. Osaamistarpeet syntyvät monista eri asioista. Näistä keskeisimmäksi nousi haastattelujen perusteella asiakastarve joka tunnistettiin jokaisessa haastattelussa. Sydänmaanlakka (2004, 59) puhuu strategisesta oppimisesta tilanteessa jossa asiakkaiden muuttuvia tarpeita tunnistetaan ja niihin pyritään vastaamaan nopeasti.

*... ”meillä se tulee sieltä asiakastarpeesta että asiakas on jotenkin muuttumassa sen toiminta on muuttumassa ja sitten huomataan että tällaiseen meidän pitäisi osata sanoa jotain eli yksilöltä asiakaspinnasta tulee ehkä myös meidän johdolta eli johtohan ikään kuin katsoo sitä taivaanrantaan päin että mitä alalla ylipäättänsä näyttää olevan ajankohtaista” ... H3*

*... ”asiakkaista nousee sitä että esimerkiksi täytyy olla jotain erityisosaamista täällä” ... H9*

*... ”ennen kaikkea ne nousee asiakasyhteistyöstä eli asiakkaan kanssa tehtävistä yhteisistä niin kuin tilannekuvan tekemisestä ja tulevaisuusasioiden ennakoinnista ja sieltä nousevista uusista niin kuin työn ja terveyden välisistä asioiden suhteista” ... H7*

*... ”että tulee asiakkaalta että sieltä niitä erilaisia palvelutarpeita joita meidän täytyy katsoa että onko meillä sitten näihin palveluihin osaamista” ... H2*

*... ”tulee aika paljon niin kuin sisältäpäin että nähdään selkeästi niin kuin että nyt ei toimita niin kuin tään päivän tilanteen vaativan” ... H4*

Organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä tulee myös muita, kuin erityisesti asiakkaasta lähtöisin olevia tarpeita. Kahdessa haastattelussa nostettiin esiin että esimerkiksi lainsäädännön muutos tai työterveyshuoltokäytäntöjen muutos saattavat vaikuttaa organisaation osaamistarpeisiin ja sitä kautta toimintoihin.

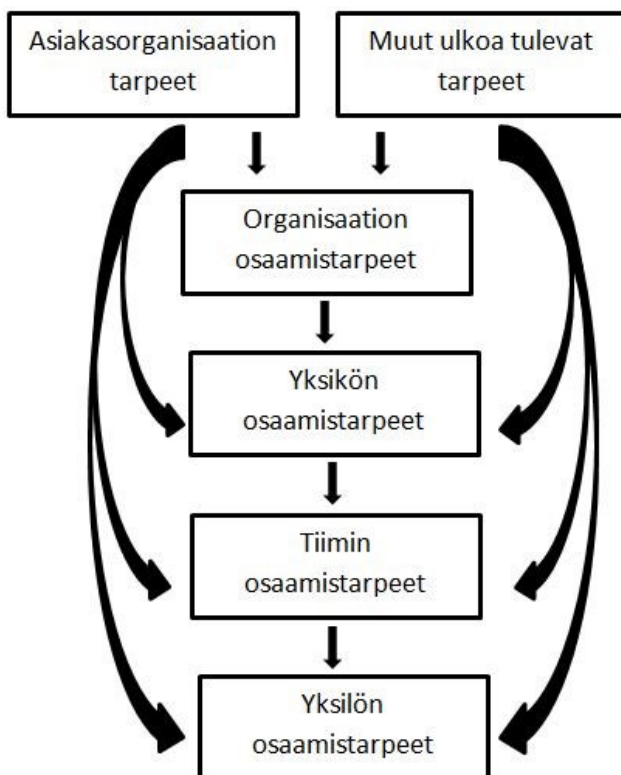
*... ”jotain uusia päätöksiä tai päivitetään asetusta tai jotain muuta niin se pitää aina taas arvioida et onks meillä riittävää osaamista tähän et pystytään vastaamaan näihin hyvä työterveyshuoltokäytäntö” ... H9*

Osaamistarpeet liittyvät läheisesti strategiaan ja noin puolet haastatelluista nosti esiin osaamistarpeiden ja strategian yhteenkuulumisen. Organisaation strategia toimii perustana organisaatiossa tehtävälle työlle. Organisaation strategiassa tiivistyvät asiakkailta ja asiakasyhteistyöstä tunnistetut hiljaiset signaalit, muutostarpeet sekä suunnitelmat ja tavoitteet tulevaisuutta varten. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa siihen, että strategiatyöskentelyä ja siihen liittyvää arviointia tulisi tehdä koko ajan (Huotari 2009, 119–127). Organisaatiolta vaaditaan muutoskimmoisuutta ja ketteryyttä ja tämä tulisi heijastaa myös henkilöstöön.

*... ”strategiaan nythän on tällä hetkellä tää toimintaympäristö niin hetteinen että semmoista strategiaahan voi joutua muuttamaan hyvin ketterästi voi olla yhtäkkiä että tällä strategialla ei voi enää edetä... mun tehtävä katsoa niin sehän tulee strategiasta ja se tulee niin kuin tämmöisestä visiotyöskentelystä tai niin kuin skenaariotyöskentelystä mitä toimintaympäristössä ja työterveyshuollon toimintaympäristössä tapahtuu niin kuin ylipäätään” ... H7*

*... ”tulee monelta suunnalta mutta mistä niistä pitäisi erityisesti tulla niin tuota niin se lähtökohtahan on tavallaan ne asiakastarpeet ja Tyken strategian mukaiset linjaukset” ... H5*

Tarpeisiin vastataan organisaation toimintatapoja ja prosesseja muuttamalla tai uusia toimintatapoja suunnittelemalla ja implementoimalla. Asiakasorganisaation tarpeet vaikuttavat koko organisaatioon ja organisaation strategiaan, mutta myös suoraan yksiköihin, tiimeihin ja yksilöihin. Haastattelussa nostettiin esiin että myös suoraan yksilötasolle muodostuu osaamistarpeita asiakasyhteistyöstä. Tiimin osaamistarpeet vaikuttavat yksilön osaamistarpeisiin. Tiimioppimista ja tiimin osaamistarpeita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa oppivan organisaation periaatteita käsittelevässä kappaleessa. Kuviossa 4 on esitetty osaamistarpeiden muodostuminen organisaatiossa.



Kuvio 4 Osaamistarpeiden muodostuminen

## 7.2 Oppivan organisaation periaatteet käytännössä

Osaamista tarkasteltiin haastatteluissa oppivan organisaation näkökulmasta. Jatkuva toimintaympäristön muutos, joka nousi esiin myös haastatteluissa, vaikuttaa siihen että organisaation on kriittisesti tarkasteltava rakenteitaan ja toimintatapojaan sekä tarvittaessa muutettava niitä. Organisaatio voi vastata toimintaympäristön haasteisiin muuttamalla toimintatapojaan ja rakenteitaan joustavimmiksi sekä kimmoisimmiksi. Jatkuvalla vuorovaikutuksella ja dialogilla vahvistetaan organisaation kykyä käsitellä monimutkaisen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteita. Jatkuva vuorovaikutus ja dia-

logi ovat oppivan organisaation toimintatapoja (Launis 1997,132). Vuorovaikutus ja keskustelu tunnistettiin kaikissa haastatteluissa tärkeäksi oppimisen ja osaamisen edistäjäksi.

*... ”osaamisesta kaiken kaikkiaan että se perustuu vuorovaikutukseen eli se vuorovaikutus on pääasia” ... H3*

*... ”nimenomaan avoin keskustelu näin se on” ... H2*

Sengen (1990) oppivan organisaation periaatteet tunnistettiin tärkeiksi. Eniten ajatuksia haastateltaville syntyi jaetusta visiosta, sisäisistä toimintamalleista ja tiimioppimisesta. Itsehallintaa oli haastateltavien mielestä hieman vaikeampi hahmottaa. Itsehallinta liitettiin useassa haastattelussa organisaation kasvua ja kehitystä tukevaan ilmapiiriin. Systeemi ajattelu tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi, mutta siitä haastateltaville muodostui vähemmän ajatuksia kuin muista oppivan organisaation periaatteista.

#### *Jaettu visio*

Oppivan organisaation periaatteista jaettuun visioon liitetään tässä tutkimuksessa organisaation strategia, koska haastatteluissa jaetusta visiosta keskusteltaessa visio ja strategia liitettiin läheisesti yhteen. Visio käsitteenä oli muutaman haastateltavan mielestä vieraampi kuin strategia. Huotarin (2009) tutkimuksessa henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on tärkeää strategiatyön onnistumisen kannalta. Strategiatyöhön osallistamalla henkilöstöä sitoutetaan yhteiseen visioon ja strategiaan. (Huotari 2009, 124.) Jaettu visio oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä. Organisaation oman vision lisäksi nousi esiin asiakasorganisaatioiden visioiden merkitys. Eroja nousi esille vision rakentamisen, henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien ja vision jalkautumisen suhteen. Yli puolet haastatelluista arvioi että henkilöstöä on osallistettu strategian laadintaan.

*... ”tää jaettu visio on hirveen tärkeä ja se esimerkiksi mikä on se Tyken visio tahtotila miten raamitetaan ja se tulee jotenkin konsernin ja ymmärrys konsernista ja sitten se ymmärrys siitä asiakkaasta tiimillä ymmärrys” ... H5*

*... ”sitä keskustellaan enemmän palveluyksiköissä ja peilataan nimenomaan sitä sinne asiakkaan visioihin et miten meidän tarpeet kohtaa ja vastataanko me siihen että mitä se asiakasvirasto meiltä odottaa” ... H4*

*... ”kun viime strategiaa tehtiin niin henkilöstön kanssa sitä tehtiin ja eri henkilöstöryhmäedustajien kanssa tosi tiiviisti” ... H7*

*... ”kehittämispäivässä kuultiin henkilökuntaa ja sit se niin kuin paketoitiin että kyllä joo on saanut olla vaikuttamassa” ... H3*

Muutamassa haastattelussa arvioitiin että tavoitteet ja strategia asetetaan ylhäältä alas eikä henkilöstöllä ole niihin vaikuttamismahdollisuuksia. Visio nähtiin myös muutamassa haastattelussa ”paperisena” ja ”juhlapuheena” joka ei elä arjessa. Sengen (1990, 8–9) mukaan jaettu visio ohjaa organisaatiota tulevaisuuteen ja vahvistaa organisaatioon sitoutumista.

*... ”tavoitteista keskustellaan todella paljon mutta visio sanana on ehkä vähän semmoinen paperinen konkreettisia ja läheisiä mistä keskustellaan vuositavoitteista ja mihin päin ollaan menossa monesti käytetään termiä ”mitä johto haluaa” se on varmaan aika tyypillinen kysymys mitä halutaan että priorisoidaan” ... H7*

*... ”ei elä työntekijöiden arjessa et se jää vähän irralliseksi ja se jää vähän ehkä sellaisiin vähän ehkä sellaisiin juhlapuheisiin se on vähän sellaista niin kuin ehkä aavistuksen verran mahtipontista niin kuin sanahelinää että tota et jos sitä olisikin työstetty jotenkin työntekijöiden kanssa niin ehkä he kokisivat sen läheisemmäksi et se olis tullut jotenkin muuttunut sellaiseksi tiedät sä eläväksi... että kyllä se on mun näkökulmasta hirveen pitkälti et tulee täältä sitten niin kuin tuon johdon kautta ylhäältä alaspäin” ... H8*

### *Sisäiset toimintamallit*

Sisäiset toimintamallit tunnistettiin haastatteluissa toimintaa ohjaaviksi malleiksi. Organisaatiossa tunnistettiin myös rutiineiksi muodostuneita toimintatapoja (Sydänmaanlakka 2004, 60). Rutiineista poisoppiminen saattaa olla haastavaa. Toimintajärjestelmän (IMS) käyttöönotolla organisaatiossa on pyritty yhtenäistämään ja muuttamaan rutiineiksi muodostuneita yksilöllisiä toimintatapoja, mutta aina se ei ole onnistunut. Hiljaista tietoa tunnistettiin olevan organisaatiossa ja sen sekä sisäisten toimintamallien esille saannin esteeksi mainittiin muun muassa terveydenhuollon hierarkia. Eräissä haastattelussa hiljaisen tiedon esille saantiin mainittiin vaikuttavan sopivan toimintamallin puuttuminen.

*... ”terveydenhuoltohenkilöstö mun näkökulman mukaan on aika turvallisuushakuista et kyl aika herkästi jää myös rutiineihin kiinni ja tekee rutiineja mut itse asiassa joskus niitten uusien tekemisten laittaminen on niin kuin riski” ... H8*

*... ”yhä vähemmän se hiljainen tieto no sitä on aina organisaatiossa olemassa mutta yhä vähemmän se johtaa meidän niin kuin toimintaa koska meillä on tää laadunhallinta meillä on toimintajärjestelmä mihin me kuvataan meidän toivotut niin kuin mallit” ... H6*

*... ”niin ihmiset jotka ovat olet meillä pitkään niin kuin töissä ovat tottuneet että asioita tehdään tietyllä tavalla ja sitten ja vaikka niihin tehdään muutoksia niihin yhteisiin sopimuksiin niin siitä huolimatta se oma toimintamalli niin kuin se vaan säilyy ja sen mukaan toimitaan vaikka on tehty uudet prosessikuvaukset ja uudet ohjeet niin ne ei muutu niin kuin toiminnaksi niitä ei käydä katsomassa sieltä IMS:stä” ... H8*

*... ”sisäiset toimintamallit noi on kyllä hirveen haasteelliset mitä sul on tuossa kun mielestä tää ei ehkä oo organisaatio jossa niitä kyettäisiin nostamaan tarkasteluun se ei oo mikään vahvuus ja mun mielestä tässä on vielä aikamoisena painolastina tämmöinen terveydenhuollon hierarkkinen ammattikunta ja sitoutuneet roolit ja vastuut” ... H5*

### *Tiimien toiminta ja tiimioppiminen*

Tiimi ja nimenomaan moniammatillinen tiimityöskentely on haastattelujen perusteella organisaation syvään juurtunut toimintamalli. Tiimit tunnistettiin kaikissa haastatteluissa tärkeiksi osaamisen ja oppimisen perusyksiköiksi (Senge 1990; Sydänmaanlakka 2004). Tiimien erilaisuus tunnistettiin ja eroavaisuudet tiimien toiminnassa arvioitiin johtuvan erilaisista asiakkuuksista ja tiimien erilaisista kokoonpanoista. Tiimien erilaisiin kokoonpanoihin suhtauduttiin aika neutraalisti. Tiimien erilaisiin kokoonpanoihin mainittiin vaikuttavan muun muassa henkilöstö resurssit, jotka vaikuttavat muun muassa tiimien toimintaan. Kolmessa haastattelussa esitettiin tiimien erilaisuuden ja tiimin jäsenten erilaisten taustojen, koulutuksen sekä kokemuksen, olevan rikkaus tiimityössä. Lehtonen (2002, 34) esittää juuri erilaisuuksien täydentävän toisiaan tiimityössä.

*... ”tiimihän on oikeesti oppimisen korkeakoulu siellä tapahtuu suurin oppiminen siinä analyysikyvyssä sen tilannekuvan tekemisessä oikeiden toimenpiteiden miettimisessä ja sitten sen osaamisen jakamisessa se keskustelut ja pohdinnat ovat osaamisen jakamisessa kaikista keskeisimmät” ... H7*

*... ”meidänkin tiimit on aika erilaisia täällä ja saa ollakin erilaisia mut ikään kuin eri tavoin painottuneita... just et katsotaan eri näkökulmista asioita ja opitaan toisiltamme se on oikeastaan sellaista parasta oppimista” ... H3*

*... ”että tähän ne ammattiryhmien väliset rajat että kuka tekee mitä tekee että siinä on liukumaa jossain määrin sen mukaan mikä on se miehitys jos on lääkäripula niin hoitajan rooli vähän laajenee” ... H9*

Tiimien johtamisessa oli eroja eri palveluyksikköjen välillä. Osa tiimeistä toimi täysin itseohjautuvasti ja osalle tiimeistä oli määritelty tiimikoordinaattori. Esimiehen rooli tiimien toimimisessa nousi esiin konkreettisesti muutamassa haastattelussa. Haastatteluissa nostettiin esiin esimiehen rooli henkilöstöressurssien - ja tiedon jakajana. Tiimikoordinaattorien puuttuessa esimies toimi myös joissakin tilanteissa tiimin vetäjän roolissa.

*... ”mä en uskalla ainakaan sanoa muiden yksikköjen tiimien toiminnasta versus mun tiimien toimintaan oikeastaan en yhtään mitään ja se on varmaan semmoinen asia on tästä kuitenkin puhuttu Tykessä aika paljon ja on puhuttu et on erilaiset tiimit muissa tiimeissä ei oo vetäjää muissa yksiköissä” ... H7*

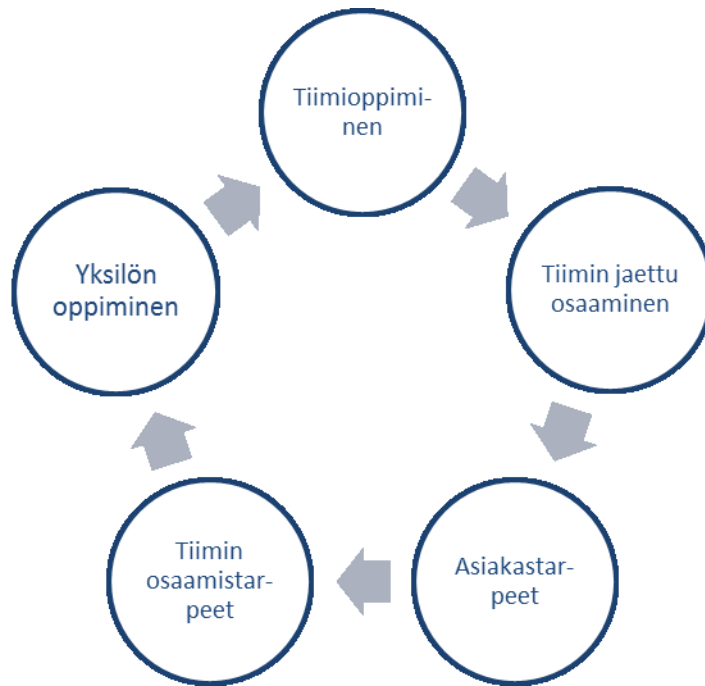
*... ”siis ihan että miten se tiimi toimii yhdessä no se on jotenkin mä ajattelen et se ois aika paljon työnjaollista asiaa” ...H1*

*... ”että koordinaattorit tietää niistä isoista taustavirroista sen minkä minäkin tiedän että mä varmistan että henkilökunta pääsääntöisesti tietäisi kaiken minkä minäkin tiedän” ... H7*

Tiimioppimisen voi esittää kehänä ja jatkuvana prosessina. Tiimin osaamistarpeet syntyvät asiakastarpeesta. Tiimioppimisessa yksilön osaaminen ja oppimistulokset on tarkoitus siirtää koko tiimin käyttöön (Senge 1990, 10). Tiimissä yhteisessä ja avoimessa keskustelussa muodostuneella osaamisella vastataan asiakastarpeisiin. Kuvio 5 perustuu haastatteluista muodostuneeseen kuvaan tiimioppimisesta. Kuvio on pelkistetty malli tiimioppimisesta ja siitä puuttuu muun muassa yhdessä asiakkaan kanssa syntynyt osaaminen. Yhteiskehittäminen ja asiakkaan kanssa yhdessä oppiminen sekä luominen nousivat esiin kahdessa haastattelussa<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> yhteiskehittämisestä ja yhdessä luomisesta asiakkaan kanssa muun muassa Stenvall ja Virtanen 2014, 149–164



Kuvio 5 Tiimioppiminen

### *Itsehallinta*

Itsehallintaan liittyvästä kasvusta ja kehitymisestä mainittiin että organisaatio on hyvin kehittämismyönteinen. Organisaation vahva kehittämisorientaatio tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Organisaatio tukee vahvasti kehittämistyötä, itsensä kehittämistä, uusien ratkaisujen etsimistä ja uusien ratkaisujen käytäntöön implementointia. Muutamassa haastattelussa huomioitiin myös, että ilman omaa aktiivisuutta ja motivaatiota, ei kasvua ja kehittymistä tapahdu.

*...”kyllähän me suhtaudutaan positiivisesti tähän kaikkeen sellaiseen mikä vie tätä eteenpäin ja tota ja kaikki meidän työt on oikeastaan semmoisia asiantuntijajoukkoja et pitää olla vahva se oma ammattitaito ja oma sellainen itsensä kehittämisen ajatus tapahdu vaan ihmisillä tulee olla siihen oma tahto ja motivaatio”... H9*

*...”kovasti kannustetaan siihen et toimitaan niin kuin kehitettäisiin ja tehtäisiin asioita uudella tavalla ja rohkeasti yritettäisiin tehdä uudella tavalla”... H2*

### *Systemiajattelu*

Systemiajattelusta mainittiin kolmessa haastattelussa asioiden yhteenkietoutuneisuus ja vaikutussuhteiden hahmottamisen vaikeus. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että oman toiminnan vaikutusten hahmottamiseen ja ymmärtämiseen saattaa mennä vuosia. Vaikutukset saattavat näkyä julkisessa toiminnassa ja terveydenhuollossa vasta pitkän ajan kuluttua, tai ne saattavat olla välillisiä tai ei-

aiottuja (Vedung 1997, 54–55). Lisäksi monimutkainen ja kompleksinen maailma vaikuttaa siihen, että asiat eivät etene yksinkertaisten kausaalimallien mukaisesti. Kahdessa haastattelussa mainittiin, että koska on kyse asiakasyhteistyötä ja asiakkaille palveluja tarjoavasta organisaatiosta, monimutkaisuuteen vaikuttavat oman organisaation haasteiden ja tavoitteiden lisäksi myös asiakasorganisaatioiden haasteet ja tavoitteet.

*... ”kyllä tään toimintaympäristön niin kuin hahmottaminen ja myös sitten tää mä mietin tätä systeemiajattelua niin meidän prosessien näkökulmasta että kuinka hyvin tommoinen rivityöntekijä ymmärtää että miten niin kuin ne kaikki asiat ikään kuin liittyy toisiinsa siinä samassa kartassa ja sit mä luulen että toi IMS on jonkun verran parantanut sitä koska siellä niin kuin on visuaalisesti hahmotettu sitä” ... H8*

*... ”on vielä paljon tekemistä että me hallitaan tää monimutkaisen maailman logiikka ja ymmärretään niin kuin sitä asiakkuutta joka pitäis ymmärtää ihan eri tavalla ja sen haasteet...sen osaamisen tavoitteet pitäisi nousta aika paljon sieltä asiakkuuden monimutkaisesta maailmasta ...ei nielaista yksinkertaisia kausaalimalleja asioista jotka nykyisin harvemmin sitä ovat” ... H5*

### **7.3 Motivaation merkitys osaamisen johtamisessa**

Motivaation merkitys osaamisen kehittämisessä tunnistettiin haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi. Kahdessa haastattelussa esitettiin, että motivaatiotekijöihin tulisi terveydenhuollossa kiinnittää enemmän huomiota. Sekä Herzbergin (1971) motivaatio-hygienia-teoria että Vroomin (1964) odotusarvoteoria nostivat haastateltavissa esiin mielipiteitä ja ajatuksia aika tasapuolisesti. Haastattelujen perusteella teorioiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkitystä ei voi verrata keskenään.

*... ”ihmisillä on aika selkeätä et on voimakas motivaatio auttaa toisia ihmisiä ja huolehtia asioista että ne tulee niin kuin säännöllisesti tehty ja vastuullisesti mutta ehkä motivaatiotekijöitä on niin kuin terveydenhuollossa vielä vähän korostettu, et ne on hyvin pitkälle ollut tällaisia et riittää kun jotenkin perusasiat rullaa ja palkka maksetaan asiallisesti ja loput on niin kuin tällaisia sisäisiä yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä et se halu tehdä tään niin ei se nyt ihan noinkaan kyllä mee” ...H7*

### *Tunnustus, refleктоiva palaute ja työilmapiiri*

Herzbergin motivaatiotekijöistä tunnustuksen merkitys motivoivana tekijänä nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Tunnustukseen liitettiin usein palautteenanto ja nimenomaan positiivinen palaute. Esimiehen työntekijälle antamaa palautetta nostettiin esiin jokaisessa haastattelussa ja myös asiakkaalta saadun palautteen merkitys mainittiin. Positiivisen palautteen arvioitiin vaikuttavan työntekijän motivaatiota kasvattavasti.

*... ”positiivinen palautehan on sitä mitä työntekijöille mille he kyllä ovat niin kuin meistä jokainen on hyvin kärkkäitä se tuntuu hyvin mukavalle jos saa positiivista palautetta että sitähan mä yritän ainakin omassa työssäni kuin mahdollista niin yritän niin kuin viljellä” ... H8*

*... ”semmoinen tunnustus ihan suullinen tunnustus niin kuin että sitä tulee niin kuin spontaanisti esimieheltä on arvostettua ja sitten se että ne hyvät asiakaspalautteet jaetaan niin kuin heidän kanssa” ... H4*

*... ”mielummin annetaan positiivista palautetta siellä missä pystytään antamaan kun et kiinnitetään jatkuvasti huomiota niihin puutteisiin että positiivisen kautta et se ehkä luo sellaisen positiivisen kierteen sitten siihen että sillä lailla voi vaikuttaa siihen motivaatioon positiivisesti” ... H9*

Hygieniatekijöistä työntekijöiden väliset suhteet eli ilmapiiri mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa erittäin tärkeäksi tekijäksi. Hyvä työilmapiiri motivoi haastateltavien mielestä työntekijää ja mahdollistaa myös refleктоivan palautteen. Luottamuksellisuus ja avoimuus nostettiin haastatteluissa hyvän työilmapiirin keskeisiksi tekijöiksi. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri mahdollistaa vuorovaikutukseen perustuvan refleктоivan palautteen (Sydänmaanlakka 2004,6; Ollila 2006,201). Nopea, reaaliaikainen palaute mahdollistaa vuorovaikutussuhteisiin perustuvan oppimisen (Ruohotie 1998, 112). Tämä refleктоiva palaute nousi Ollilan (2006) tutkimuksessa tärkeimmäksi kannustinkeinoksi. Palautteenanto liittyy oppivan organisaation toimintaan.

*... ”mitä paremmin se työyhteisö toimii mitä mukavampi se niin kuin on mitä parempi ilmapiiri siellä on mitä niin kuin sellainen joustavampi ja terveempi se työyhteisö on että se kestää esim. erilaisuutta et siellä voidaan käydä keskustelua ja jos syntyy jotain konflikteja niin ne pystytään niin kuin selvittämään ja ei ei oo tällaisia klikkejä eikä tota kauheita kilpailuasetelmia niin se saa niin kuin ihmiset pysymään motivoitumaan siihen työhönsä” ...H8*

*... ”asiakkaalta tullut hyvä on se joka motivoi tekee sen työn mielekkääksi mutta sitten vois vielä niin kuin se työ työterveyshuollossa niin se tunnustus jos se tulee niin kuin sieltä asiakkaalta sanotaan että viraston johto tai esimiestaso sanoo että työterveyshuollon tiimi on heidän paras kumppani joissakin asioissa ”...H2*

*... ” musta tuntuu että se potilastyö on ja tietystikin organisaatiotyökin on mut potilastyö varsinkin on sellaista jossa se palaute on aika välitöntä siinä on se kontakti siihen toiseen ihmiseen niin se on kyl semmoinen motivaatiotekijä varmasti monella ”...H9*

Palautteenannosta huomioitiin myös, että se vaatii esimiehiltä osaamista. Ajanpuutteen arvioitiin vaikuttavan palauteprosessista saatavaan hyötyyn. Eräässä haastattelussa arvioitiin, että terveydenhuollon tekemiseen keskittyvä toimintakulttuuri on riittävän reflektoinnin haaste.

*... ”et tota siinä on myös oppimista esimiehillä siinä palautteen antamisessa, et miten sit niin kuin henkilöstö kokee et tuo sitä palautetta”... H4*

*...tämmöiseen niin kuin oppivan organisaation toimintaan niin se reflektointiin tarvittava aika on tällä hetkellä liian vähäinen ja silloin jää oppimisesta paljon pois se voi tapahtua mutta se voi olla tapahtumattakin... jos terveydenhuollon ammattilainen saa valita että käyttääkö se aikaa reflektioon vai tekemiseen niin se käyttää tekemiseen se myös priorisoi myös sitä eli se on vähän semmoinen toimintakulttuuri asiakin”... H7*

#### *Työn luonne, eteneminen ja vastuulliset työtehtävät*

Motivaatiotekijöistä korostuivat myös työn luonne neljässä haastattelussa ja aikaansaannos kolmessa haastattelussa. Työn sisällöllä haastateltavat arvioivat olevan suuren merkityksen motivoivana tekijänä. Työn sisällön merkitys on muutamien haastateltavien mielestä erityisen korostunut kunta-alalla ja terveydenhuollossa, koska muilla motivaatiotekijöillä kuten palkkauksella ja uralla etenemisellä ei ole mahdollista motivoida.

*... ”kyllä nimenomaan se työn sisältö mä luulen että on se tärkein juttu kyllä”... H2*

*... ” et tää sisäinen motivaatio on sellainen palo et kun sä saavutat jotain niin se ikään kuin palkitsee itse itseänsä”... H3*

Motivaatiotekijöistä eteneminen ja etenemismahdollisuudet arvioitiin organisaatiossa olevan vähäiset, jopa olemattomat. Tosin etenemiseen liitettiin muutamassa haastattelussa osaamisen lisäänty-

minen, joka saattaa mahdollistaa etenemisen vastuullisempiin työtehtäviin. Vastuullisten työtehtävien nähtiin toimivan työntekijää motivoivina tekijöinä.

*... ”et sekin on sitä sisäistä motivaatiota että tota vähän niin kuin laajentaa jotenkin sitä osaamista et siihen tulee vähän uutta mahdollisuutta, vastuulliset työtehtävät on joillekin varmaan sellainen” ... H3*

*... ”motivoi se että uskalletaan kokeilla jotakin uutta ja saadaan ehkä sitten vastuullisia työtehtäviä tai jotenkin ettei se oo vaan sitä samaa, toiset tietysti kaipaa sitä vähemmän ja toiset enemmän” ...H1*

### *Palkitseminen ja palkkaus*

Hygieniatekijöistä palkitsemisen arvioitiin motivoivan yli puolessa haastatteluista. Suurin osa haastateltavissa arvioi että kunta-alalla palkitsemismahdollisuudet ovat vähäiset. Toisaalta nostettiin palkitsemisen yhteydessä esiin, että palkitsemista on olemassa muunlaistakin kuin rahallista palkitsemista tai rahalliseen palkitsemiseen rinnastettavissa olevaa palkitsemista. Eräässä haastattelussa pidettiin yksittäistä, nopeasti suorituksen jälkeen tapahtuvaa palkitsemista parempana vaihtoehtona kuin pidempikestoista palkankorotusta. Myös palkitsemisen liittäminen julkiseen tunnustukseen esimerkiksi jonkin yhteisen kokouksen yhteydessä, arvioitiin nostavan palkitsemisen motivoivaa vaikutusta. Palkitseminen toimii Temmeksen, Kiviniemen ja Peltosen (2001, 79–81) mukaan kannustimena työssä kehittymiselle.

*... ”palkankorotus unohtuu hirveen nopeasti että ehkä semmoinen niin kuin yllättävä yksi kertaluontoinen palkitseminen pysyy mielessä kauemminkin” ... H4*

*... ”vielä iso palkitsemisen muoto kun ne annetaan julkisesti yksikkökokouksessa perusteluineen jolloin siihen liittyy maine ja julkisen tunnustuksen saaminen...se rahan palkinto voi olla aika hyvin lyhyt ja se katoaa nopeasti mielestä niin näin se on jo se ei ole annettu oikeeseen kohtaan ja aika pian sen asian jälkeen se niin kuin väljenee” ... H7*

Palkkauksen suhteen tosin arvioitiin lähes yksimielisesti että palkkaus ei ole asia jolla työntekijää voisi kuntapuolella. Palkitsemis- ja palkkausmahdollisuuksia toivottiin monessa haastattelussa lisää.

*... ”tällaisessa kuntaorganisaatiossa niin olisi tosi kiva että jos tulee lisää tehtäviä ja vastuuta niin sen lisäksi voitais myöskin maksaa hieman enemmän ettei se oo niin että sit ihmiset tavallaan välittelee että ei oo niin kuin et en halua et just ja just selviän*

*näistä tehtävistä että vaikka olisi kapasiteettia ja jonkinlaista motivaatiokin mut ei halua niin kuin itselleen lisää töitä”... voitais niin kuin pukata ihan konkreettisesti ylöspäin ja eteenpäin ja hän motivoituis siitä että hän saa liksaa tai palkkioita tai lisää semmoisia ehkä niin kuin pääsee eroon jostain rutiinitehtävistä ja voi tehdä jotain vaativampia tehtäviä niin se ehkä olisi mun näkökulmasta se fiksuin” ... H8*

*...joo kyllä et raha meillä ei oo se tämmöisenä julkisena toimijana tässä millä motivoisi ei kai se pitkässä juoksussa oo kuitenkaan niin ihmisiä suuresti motivoiva”... H9*

### *Tavoitteet ja ohjaus*

Myös organisaation tavoitteet ja ohjaus tunnistettiin muutamassa haastattelussa tekijöiksi, joiden pitää olla kunnossa. Tavoitteista ja ohjauksesta nousi enemmän ajatuksia keskusteltaessa strategias- ta ja visiosta sekä esimiehen motivaatiota edistävästä toiminnasta. Siksi strategiaa ja visiota on jo käsitelty edellä ja ohjausta käsitellään seuraavassa esimiehen motivoivaa toimintaa käsittelevässä kappaleessa. Selkeää eroa Herzbergin motivaatio tai hygienia-tekijöiden merkityksestä motivaatioon ei haastatteluissa noussut esiin.

### *Työn merkityksellisyys ja tavoitteiden saavutettavuus*

Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa ihmistä motivoivat asiat jotka mahdollista saavuttaa ja ovat itselle arvokkaita ja merkityksellisiä (Boxall & Purcell 2008, 192–193). Tosin sanoen, ihmiset haluavat oppia asioita joiden avulla heidän on mahdollista saavuttaa itselle tärkeitä asioita. Tehtävän työn merkityksellisyys ja tavoitteiden saavutettavuus nousivat esiin kaikissa haastatteluissa merkittävinä motivoivina tekijöinä.

*...”mikä eniten motiivi on just tää mikä täs nyt on tämä odotusarvoteoria eli se mikä on itselle merkityksellistä niin ja kokee että tämä on sellainen mikä minulla on mahdollisuus saavuttaa toki siinä haastetta saa olla mut mahdollisuus saavuttaa et ei oo liian kaukana se on varmaan paras sisäinen motivaatiotekijä”... H3*

*...”niin aika moni on nyt ehkä jättänyt tään työtyytyväisyyden tai työhyvinvoinnin ta- ka-alalle koska nyt tässä meidän monimutkaistuvassa maailmassa niin se joka näyttäis olevan aika keskeinen menisi ehkä enemmän tuonne odotusarvoteoriaan eli miten ih- minen löytää sen itselleen merkityksellisen, mielekkään tavoitteen tai asiat joiden eteen hän on valmis ponnistelemaan, kehittymään ja haastamaan itseään”... H5*

Ruohotie ja Honka (2002, 144–145) luonnehtivat kannustavan työn yhdeksi ominaisuudeksi työn merkityksellisyyden, jolloin työn mielekkyys koostuu siitä, että työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin. Näin myös moni haastateltavista luonnehti työtä kyseisessä organisaatiossa. Haastateltavien näkemykset kuvastivat hyvin työn luonnetta, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaille ja asiakasorganisaatioille mahdollisimman suurta työterveyshyötyä.

*... ”julkisen hallinnon työt ovat kumminkin merkityksellisiä et sitten me saadaan se oman työn merkitys siitä että me voidaan tukea heitä omassa työssään se on varmaan se juttu täällä et niin kuin ihmiset on täällä töissä” ... H2*

*... ”voidaan aatella mikä on itselle merkityksellistä tämmöisessä työssä mutta varsinkin tää että pitää olla sellaisia semmoisia asioita jotka on mahdollista tehdä ja jotka näyttää siltä että ne on niin kuin hyödyllisiä ja niillä on merkitystä ei aina välttämättä itselle mutta sille asiakkaalle niin sellaisia niin kuin sellaisiin panostetaan” ... H8*

Tavoitteet joita ei ole mahdollista saavuttaa, eivät motivoi. Tämä oli haastatteluissa esitetty yhteinen mielipide. Tavoitteisiin rinnastettiin haastatteluissa muun muassa numeeriset suoritus- ja tulostavoitteet joiden ei katsottu motivoivan vaan päinvastoin jopa lannistavan - ainakin jos tavoitteet on asetettu liian korkealle. Tavoitteiden seurannan suhteen esimiehen roolia motivaation kehittymisen suhteen arvioidaan tarkemmin tulevassa kappaleessa 7.5.

*... ”et se on saavutettavissa kyllä se on erittäin merkityksellistä että jos annetaan sellainen joka lähtökohtaisesti voi katsoa että ei mitään mahdollisuuksia niin” ... H9*

*... ” niin että semmoiset suoritavoitteet jotka on mahdotonta saavuttaa niin niistä lasketaan niin kuin irti ja ne ei merkitse mitään sellaiset uudet tehtävät tai prosessit jotka on todellisuudelle vieraita joita ei voida oikeesti toteuttaa tässä niin eivät siirry toiminnaksi ei synny mitään elävää eli ihmiset eivät sitoudu niihin he laskevat irti niistä se ei muutu toiminnaksi ja se ei näy työssä” ... H8*

*... ”jos ei olisi jotain tällaista esimerkiksi suorituspainetta tuloksetkopaineita siellä takana että nekin vähän niin kuin lyö toisiaan että olisi mahdollisuus tehdä asioita hieman toisella tavalla ja kehittää asioita” ... H2*

Tavoitteita arvioitiin olevan organisaatiossa kahdenlaisia: tulostavoitteita ja sisällöllisiä tavoitteita. Näiden välinen ristiriita tunnistettiin ja arvioitiin aiheuttavan organisaatiossa sisäistä kuohuntaa ja jännittyneisyyttä.

*... ”näissä kappaletavoitteissa on hyvin jännitteistä logiikkaa jos aatellaan et meillä on niin kuin ovenkäyntitavoitteet ja sit meillä on strategiset tavoitteet niin näähän menee niin kuin eri suuntiin et miten tuottaa sitä työkykyhyötyä asiakkaalle niin kuin yhteistoimin palvelua ja vaikka edistää osatyökykyisen työssä jatkamista ja sit tavallaan pitäisi aika nopeassa tahdissa saada aikaan akuuttia vastaanottoa jos kärjistää niin näähän niin kuin vetää eri suuntiin tulee ihan eri logiikoista ja se on ollut täällä semmoinen myös arka asia” ... H5*

## **7.4 Motivoiva johtaja tiedon jakamisen edistäjänä**

Tiedon johtamista käsitellään tässä kappaleessa koska muutamassa haastattelussa nostettiin esiin esimiehen rooli juuri tiedon jakamisessa. Tiedon johtaminen nousi esiin haastatteluissa eniten juuri tiedon jakamisen näkökulmasta, joka on yksi tiedon johtamisprosessin osa-alue (Bhatt 2001, 71; Sydänmaalakka 2004, 180). Muita prosessin osa-alueita ovat tiedon luominen, hankkiminen, varastoiminen ja soveltaminen (Bhatt 2001, 71; Sydänmaanlakka 2004, 180).

Haastattelujen mukaan tietoa siirretään ja osaamista jaetaan hyvin yksikköjen ja tiimien sisällä mutta palveluyksikköjen välillä tiedon jakaminen ei toimi. Ferlie ym.(2005, 117) kuvaavat terveydenhuollon organisaatioiden ongelmaksi muodostuvan eri ammattiryhmien väliset rajat, jotka estävät tiedon vaihtoa ja oppimista ryhmän rajojen ulkopuolelle. Profioiden rajat eivät olleet suurimman osan haastateltavista mielestä kyseisessä organisaatiossa tiedon jakamisen esteenä, vaan suuremmaksi esteeksi arvioitiin yksikköjen rajat. Kivinen (2008, 191–196) totesi tutkimuksessaan että terveydenhuollon organisaatiossa tietoa kehitetään yksilötasolla ja sitä jaetaan yksikön sisällä mutta yli yksikkörajojen tietoa ja osaamista ei jaettu.

*... ”kun sanotaan että tietoa siirretään muille tiimeille juu meillä varmaan kyllä niin kuin yksikön sisällä niin kuin varmaan kaikissa yksiköissä yksikön sisällä tapahtuu sitä jakamista ja tekemistä mut jos aattelee meidän kerros ja tuo seuraava kerros...niin meillä olisi varmaan hirveen paljon keskenämme jaettavaa” ... H2*

*... ”jos on sit palveluyksikkö siellä on useita tiimejä miten ne oppii toisiltaan ja tai miten meillä palveluyksikköjen välillä opitaan toisista niin tää on aika alkutekijöissä se on hyvinkin alkutekijöissä” ... H5*

Tiedon, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen haasteiksi haastatellut kuvasivat virallisten rakenteiden, sopivan foorumin ja ajan puuttumisen. Toisaalta huomioitiin epäviralliset foorumit, kuten lounas- ja kahvitauot, jotka toimivat osaamisen ja tiedon jakamisen foorumeina.

*... ”tää on aika varmaan meillä vielä miettimättä että mitkä on ne foorumit eri tasoilla etenkin esimerkiksi organisaatiotasolla palveluyksikköjen välillä ehkä sisälläkin niin jossa sitten tällainen dialoginen keskustelu ja työstäminen tapahtuu että strategia-työhän pitäis tapahtua jatkuvasti sen pohtimisena et mitä me tehdään missä me ollaan” ... H5*

*... ”ei varmaan oikeastaan mitään semmoista rakennetta oo sen hiljaisen tiedon siirtämiseen et se tapahtuu oikeastaan näissä sitten näissä mä luulen et hyvin pitkälti näissä tiimikokouksissa ja sitten tällaisissa epävirallisissa tilanteissa et esimerkiksi kun käydään syömässä yhdessä tai ollaan kahvilla yhdessä niin ihmiset konsultoi tai tuo jotenkin sitä pohdinnassa olevaa asiaa jotenkin siihen pöytään et mulla on tällainen juttu ja mitenhan tää tehdään” ... H8*

*... ”musta tuntuu että täällä on hirveen paljon sellaisia osajia joiden tietämystä voisi hyödyntää tai ehkä meillä ei ole foorumia tai jotenkin se on onhan meillä nää IMS palautteet ja onhan meillä kaikki nää et voi henkilöstötoimikunnan kautta esimiesten kautta mut et ehkä se ei toimi kuitenkaan” ... H3*

Tietoa jaetaan arjen tilanteissa ja tarvittaessa hyödynnetään työkaverin osaamista mutta toisaalta esitettiin kommentteja myös siitä, että kaikkea olemassa olevaa tietoa ei tunnisteta eikä osata hyödyntää. Työssä oppimista tapahtuu siis jonkin verran arjen tilanteissa mutta haastateltavien mielestä sitä voisi tapahtua enemmänkin. Kuten Wilenius ja Aaltonen (2002, 159) esittävät, oppiminen tapahtuu nykyään jatkuvana prosessina arjen tilanteissa. Haastateltavat ajattelivat, että hankittua yksilön osaamista ei jaeta eteenpäin vaan se hyödynnetään mieluummin itse. Asiakkaan kanssa yhdessä oppiminen tuli esiin kahdessa haastattelussa

*... ”hyvinkin paljon hyödynnetään työkaverin osaamista ja uskalletaan kysyä niin kuin se on tärkeää toisilta oppimista” ... H4*

*... ”osaamisen jakaminen ei mun mielestä oo kauheen hyvin mietitty täällä et kyl tääl paljon on sitä että ihmiset käy koulutuksia ja kerää niin kuin sitä omaa omaa tota noin niin osaamistaan itselleen ja hyödyntää sitä työssään mutta ei sitä o oikeastaan kovinkaan paljon mietitty että miten sitä vois niin kuin jakaa” ... H8*

*... ”monella on varmaan monenlaista sellaista osaamista mistä ei edes tiedä... kyllä että asiakkaalta oppii paljon ja se on myös sellainen mahdollistaja” ... H2*

Esimes voi omalla toiminnallaan edistää tiedon jakamista organisaatiossa ja edistää näin myös jaetun tiedon ja osaamisen kehittymistä omassa yksikössään. Erilaisia tiedon jakamisen teknisiä työkaluja oli organisaatiossa haastattelujen perusteella käytössä vähän. Tiedon jakamiseen tarkoitettuja teknisiä alustoja tiedettiin olevan olemassa mutta niiden käyttö rajoittui yksittäisiin, asiakasyhteistyössä tapahtuviin projekteihin ja toimintoihin. Myös Kivisen (2008, 191–196) tutkimuksessa todettiin, että terveydenhuollon organisaatioissa tietotuotteet tai tietojärjestelmät eivät olleet riittävästi käytössä.

*... ”mä aattelen niin että kaikki tieto ja havainnot ja sanomiset mitä on mun tiedossa mä yritän jakaa ne et ihmisillä on niin kuin sama näkymä katsoa sitä maisemaa ne voi itse tehdä aivan samat johtopäätelmät kuin minä tai toiset johtopäätelmät ja rikastuttaa sitä tota näkymää... et se on semmoinen niin kuin perusperiaate että kaikki tieto mikä vaan on olemassa jaetaan tiimeihin ja yksikkökokousrakenteitten kautta ja sitten noitten ammattiryhmäkokousrakenteitten kautta” ... H7*

*... ”näitä työvälineitä on huonosti käytössä et näitä työtiloja ja alustoja ois tuolla Helmessä mutta ei niitä ole tässä meidän palveluyksikössä otettu käyttöön et niitä on esimerkiksi sit jotenkin asiakkaan kanssa jotakin ihan niin kuin toimii jonakin työsuojelun alustana mistä saa jotkut pöytäkirjat ja muistiot” ... H1*

## **7.5 Esimiehen piirteet ja toiminta motivaation edistämiseksi**

Esimiehen piirteistä ja toimista motivaation edistämiseksi haastateltavat olivat yksimielisiä. Pieniä vivahde-eroja nousi haastatteluissa esiin valvonnan ja kontrolloinnin suhteen. Nämä erot nousivat esiin valvonnan ja kontrolloinnin suhteen erityisesti suoritustavoitteiden seurannan merkityksen suhteen. Tulosten seurannalla arvioitiin olevan suotuisia vaikutuksia nimenomaan ihmisten tavoitteisiin pääsyn suhteen, mutta suoranaisia motivaatiota lisääviä vaikutuksia ei tulosten seurannalla arvioitu olevan. Toisaalta myös esitettiin että tuloksella ei voi johtaa ja suoritustavoitteet eivät toimi suoraan johtamisen keinoina. Johtamisen suhteen nostettiin myös esiin inhimillistä näkökulmaa eli ihmisen ja johdettavan elämäntilanteen ja yksilöllisen kapasiteetin huomioimista suoritustavoitteita asetettaessa. Tällöin esimies toimii mahdollistajana, kuten jatkossa esitetään.

*... ”kun tulosta sä et voi johtaa joka kuukausi näytetään jollekin eurot ja sanotaan että ei kun enemmän tai suoritteita enemmän niin eihän sillä mitään johdeta vaan niin kuin niitä suorituskyvyn edellytyksiä tai tuloksenteon edellytyksiä voidaan johtaa” ... H5*

*... ”joo tottakai kyllä kun sitä on ruvettu seuraamaan niin ihan eri lailla ihmiset rupee pääseen siihen, on sillä merkitystä kun siihen kiinnitetään huomiota” ... H9*

*... ”joskushan ihminen menee vähän minimillä ja hyvä kun menee minimillä eikä jää sairaslomalle kun ne ei oo niin yksisyyisiä nää jutut et joutuu kannustamaan et jaksais tehdä nyt ees sen minimin” ... H1*

Kukaan haastateltavista ei nähnyt rooliensa esimiehenä ainoastaan valvojana tai kontrolloijana vaan jokainen haastateltava näki esimiesroolinsa merkityksen enemmän valmentajana ja coachaajana. Hierarkkinen ja autoritäärinen johtaminen ei haastateltavien mielestä sopinut tämän päivän johtamiseen vaan saattoi toimia jopa esteenä osaamisen jakamiselle työyhteisössä.

*... ”et semmoinen hierarkkinen johtaminen on motivaation syömähammas” ... H7*

*...mä en usko tähän tällaiseen tiukkaan valvontaan et jotenkin mä en osaa tai mä en halua olla sellainen et ehkä mä näen tään esimiesroolin sillä tavalla että mä on niin kuin valmentaja, sparraaja, tsemppaaja” ... H3*

*... ”en halua olla mikään kontrolloija mä tiedän että se on tuhoon tuomittu” ... H1*

Motivaatiota edistävä esimies on haastateltavilta kootun näkemyksen mukaan esimerkki, valmentaja ja coachaaja sekä kannustaja, tavoitteiden kirkastaja ja mahdollistaja. Näistä muodostuu neljä esimiehen motivaatiota edistävää roolia: 1. tavoitteiden kirkastaja 2. mahdollistaja 3. esimerkki, 4. valmentaja. Nämä neljä roolimallia mukailevat Viitalan (2004, 538–539) sekä muiden tutkimusten (Huotari 2009; Ellinger ym 1999; Schein 2010; Sydänmaalakka 2006) roolimalleja jotka ovat suunnannäyttävä, perustaja/luoja, roolimalli ja tukija.

Näihin esimiehen ominaisuuksiin liittyy haastatteluissa motivaatioteorioihin perustuvat haastateltavien ajatukset motivoivista asioista. Keskeisimmiksi motivoiviksi tekijöiksi nousivat aikaansaannos, tunnustus, työn luonne, palkitseminen, työilmapiiri sekä työn ja tavoitteiden merkityksellisyys että saavutettavuus. Nämä esimiehen piirteet ja motivoivat tekijät ovat seuraavassa kuviossa 6 yhdistetty kuvaamaan motivoivaa johtajaa. Kuvion jälkeen esimiehen piirteitä ja motivoivia tekijöitä käydään vielä tarkemmin läpi.

Tavoitteiden kirkastaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oikein ja oikeaan aikaan reflektointi palaute</li> <li>• tunnustus oikeaan suuntaan etenemisestä</li> <li>• palkitseminen heti suorituksen jälkeen</li> <li>• tavoitteiden saavutettavuuteen vaikuttaminen</li> </ul>
Mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työuran ja elämänsä eri vaiheiden tunnistaminen ja sen mukaan työntekijän ja työnantajan tarpeiden yhteensovittaminen</li> <li>• hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja edistäminen avointa keskustelua ja dialogia ylläpitäen</li> <li>• erilaisuuksien huomioiminen rikkautena</li> </ul>
Esimerkki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esimerkillä opettaminen</li> <li>• esikuvana toimiminen</li> <li>• oma innostuneisuus</li> </ul>
Valmentaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kannustaja</li> <li>• rohkaisija</li> <li>• tukija</li> </ul>

Kuvio 6 Motivaatiota edistävän esimiehen roolit

#### *Suunnannäyttävä ja tavoitteiden kirkastaja*

Esimies toimii suunnannäyttäjänä ja tavoitteiden kirkastajana jolloin hän varmistaa omalla toiminnallaan ja jatkuvalla arvioinnilla sitä, että tavoitteet ovat saavutettavissa olevia. Tavoitteiden merkityksellisyyteen esimies voi vaikuttaa keskustelemalla työntekijänsä kanssa siitä mikä on työntekijän motivaation kannalta ajankohtaista ja relevanttia.

Oikeanaikaisella ja oikein annettulla palautteella esimies voi tarvittaessa ohjata työntekijänsä oikeaan suuntaan. Aikaansaannoksesta annetaan avoimesti tunnustusta ja palkitsemisen eri vaihtoehtoja käytetään aktiivisesti.

*... ”esimiehen tehtävä on niin kuin kirkastaa et niin kuin tää on meidän maali eikä ne kaikki virrat ole niin olennaisia” ... H7*

*... ”mä näkisin esimiehen työn hyvin paljon mahdollistajana, valmentajana ja sitten niiden tavoitteiden kirkastajana ja sen tavoitesuunnan niin kuin jotenkin selkeänä pitämisenä” ... H5*

#### *Mahdollistaja*

Esimies huomioi elämänsä ja työuran eri vaiheet tavoitteiden asettamisessa. Kuten Schein (1978, 47–48) esittää, työntekijän tarpeet vaihtelevat työuran eri vaiheissa. Työnantajan ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta. Ruohotie (1998)

esittää että turvallisuus urakehityksessä ei synny staattisuudesta vaan joustavuudesta. Ura ei ole hierarkkinen, työtehtävistä muodostuva sarja, vaan ura on yhä enenevässä määrin yksilön osaamisen kasvua. (Ruohotie 1998, 93.) Eräässä haastattelussa nostettiin esiin työntekijän omat intressit, räätälöidyt työnkuvat sekä työn ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys<sup>5</sup>. Tällöin esimies toimii mahdollistajana työntekijän urakehityksen suhteen.

*... ”että yhä enemmän terveydenhuoltoonkin niin pitää miettiä niin kuin sitä ura- ja kehityskaarta ja minkälaiset asiat kiinnostaa ja tuntuu niin kuin omimmilta ja räätälöimään työnkuvia ja miettimään niihin jotain erityispiirteitä... sitten ne henkilökohtaisten tarpeiden yhteensovittamisasiat, se on ihan se aivan ääritärkeä juttu, mikään ei rassaa ihmisiä enempää kuin se että henkilökohtainen elämä ja työ ei yhteensövi ”... H7*

Esimies toimii mahdollistajana kun hän huomio, että erilaisuus on rikkaus työyhteisöissä ja erilaisilla ihmisillä on erilaiset tarpeet. Esimies edistää työyhteisön toimintaa joka on mahdollisimman monimuotoinen ja erilaisuutta kunnioittava. Yhdessä keskustelu, jatkuva dialogi ja yhteisen näkemyksen muodostaminen mahdollistavat vaikeiden ja kompleksistenkin ongelmien käsittelyn ja ratkaisun.

*... ”et ihmiset oppii luottamaan siihen että niin kuin kaikesta voidaan keskustella että ei oo niin kuin ylhäältä annettua et ehkä se suurin dilemma tässä on se keskusteluajan puute et jokainen puurtaa niin siinä omassa et niitä yhteisiä tilanteita missä voitaiskin keskustella, niitä on aika harvassa ”... H4*

Esimiehen mahdollistavaan rooliin kuuluvat myös avoimen keskustelun avaajana sekä edistäjänä toimiminen. Esimies edistää hyvää työilmapiiriä ja toimivia työntekijöiden välisiä sekä esimiehen ja työntekijän välisiä suhteita. Luottamuksellisuus ja avoimuus ovat perustana hyvin toimivalle ja osaamistaan kehittäväälle työyhteisölle.

*... ”et kyl johtamisella siihen motivaatioon tehdä työtä niin ne on hyvin mä itse nään et ne on monesti hyvin käytännöllisiä et jos niin kuin perusasiat arjessa rullaa sulla on hyvä yhteisö mihin sä kuulut ja sulla on kiinnostava asiakasduuni ”... H7*

*... ” mitä johto voi vaikuttaa motivaatioon niin sit semmoinen tietty luottamus tietenkin sehän on ihan hirveen tärkeä et mä osoitan niinkuin ihmisille että mä luotan teihin ”... H6*

---

<sup>5</sup> työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta muun muassa Ruohotie 1998, 106

## *Esimerkki ja esikuva*

Esimies voi omalla toiminnallaan edistää ihmisiä oppimaan ja saavuttamaan asioita ja näin edistää oppivan organisaation toimintaa (Senge 1990, 13–14). Esimies toimii esimerkkinä ja esikuvana. Viitalan (2004) tutkimuksessa yksi esimiehen oppimista tukevista rooleista on roolimalli, jolloin esimies omalla esimerkillään kannustaa oppimaan ja kehittymään (Viitala 2004, 538–539). Haastattelussa esimies nähtiin esimerkkinä joka voi omalla innostuneisuudellaan ja persoonallaan kannustaa työntekijöitä<sup>6</sup>. Tunnistettiin myös puutteita johdon ja esimiesten esimerkkinä toimimisessa. Muutamassa haastattelussa kaivattiin lisää johdon ja esimiesten välistä keskustelua, pohtimista ja dialogia.

*... ” kyllä johtaja on aina esimerkki ja esikuva...läsnä oleva johtaja joka tavallaan on niin kuin inhimillinen... et sitä omaa persoonaa uskaltaa pistää likoon” ... H6*

*... ” kyllä yritetään sparrata ihmisiä siihen ja mennään varsinkin ensimmäisellä kerralla mukaan ja näytetään niin kuin esimerkillä miten tällöisiä asioita hoidetaan et näin pyritään tekemään” ... H9*

*... ” kyllä että osaamisen kehittämisessä se näkökulma pitäis ehkä tuoda paljon vahvemmin esille että mikä on sen johtoryhmän ja johdon ja esimiesfoorumien kyky kehittyä itse omassa toiminnassaan kehittämistyössä...hirveen tärkeä esimerkin voima niin kyllä se on niin kuin ensimmäinen kehittäjä se esimies” ... H5*

*... ”tässä johtoportaan kyllä tässä pitäisi olla kanssa sitä yhteistä pohtimista ja dialogia vähän niin kuin enemmän...me kaikki ajatellaan pikkasen eri näkökulmista niin tavallaan sitä näkökulmien jakamista” ... H2*

Yksikköjen välisen yhteistyön lisääntymisen arvioitiin lisäävän esimiestasolla muilta esimiehiltä oppimista ja osaamisen jakamista. Myös teknologisten ratkaisujen käyttöönotto mainittiin mahdollisena ratkaisuna yhteisen keskustelun lisäämiseksi.

*... ”sen yhteisen keskustelun tarve yhteisten toimintatapojen jakamisen tarve...ei tarvii olla hirveen virallista kokousagenda vaan ihan niin kuin se että ihmisillä on samantilanteita tulee töissä niin miksi ei sitten voisi käydä sitä keskustelua miten sä tämän selvitit mitkä oli ne sun keinot selvitä tässä asiassa...yhteinen työpöytä tai jonkun linkin kautta viestitellä tämä asia tuntuu nyt hieman hankalalle” ... H2*

---

<sup>6</sup> muun muassa Sydänmaanlakka 2010

## *Valmentaja*

Esimies toimii valmentajana kun hän rohkaisee ja kannustaa ihmisiä kasvattamaan osaamistaan, oppimaan uutta ja kokeilemaan uusia asioita. Esimies tukee työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan jotka ovat ihmiselle yksilöllisesti merkityksellisiä. Esimies toimii myös valmentajana tulevaisuuden suhteen. Eräässä haastattelussa mainittiin, että esimiehellä on iso rooli työntekijöidensä osaamisen suhteen. Tulevaisuudessa vaaditaan erilaista osaamista kuin tällä hetkellä, ja esimiehen tehtävänä on valmentaa työntekijöitään tulevaisuuden haasteita varten.

*... ”en halua olla kontrolloija ja valvoja mieluummin valmentaja ja niin kuin enemmän sille niin kuin rohkaisee ihmisiä oppimaan uutta ja venyttämään sitä mukavuusalueitaan tai jotain sellaista jota ei oo aikaisemmin tehnyt” ... H9*

*... ”voi se esimies olla vähän niin kuin tuuppaamassa ja vaikka ehdottamassa ja mahdollistamassa vaikka jotakin uutta jos tuntuu että toi ihminen tarvitsisi jotakin uutta näkökulmaa tai ajattelua” ... H1*

*... ” ihmisten työmarkkinakelpoisuus on äärimmäisen tärkeää et se et ovat hyvin muutoksimmoisia ja joustavia työotteeltaan” ... H7*

## **7.6 Motivoivan osaamisen johtamisen työkalut ja välineet**

Keskeisimmiksi osaamisen jakamisen välineiksi haastatteluissa nousivat kehityskeskustelu, mentoointi ja työnkierto. Sivulla 73 olevaan kuvioon 7 on koottu haastatteluista esiin nousseet kolme tärkeintä työkalua ja niiden suotuisat vaikutukset.

### *Kehityskeskustelu*

Boxallin ja Purcellin (2008) mukaan kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä työntekijän omia ajatuksia, sekä sovitetaan niitä työnantajan tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Suoritukseen liittyvät keskustelut yhdistettynä hyvän suorituksen huomioimiseen ja tunnustamiseen ovat keinoja työntekijän mielenkiinnon ja motivaation ylläpitämisessä. (Boxall & Purcell 2008, 198–199.)

Kehityskeskustelua ollaan parhaillaan uudistamassa vastaamaan paremmin toimintaympäristöstä, asiakkailta ja strategiasta nousevia osaamistarpeita. Muutamassa haastattelussa nostettiin esille että

kehityskeskustelu perinteisessä muodossa, kerran vuodessa, ei enää toimi. Nopeasti muuttuvat asiakasorganisaatioilta nousevat osaamistarpeet vaativat tarvittaessa nopeaa reagointia ja ketteryyttä. Uudenlaisella dialogisella kehityskeskustelulla pyritään vastaamaan ajan haasteisiin paremmin huomioimalla myös työntekijän omat intressit, vahvuudet, motivaatio ja osaaminen. Myös tiimin osaaminen ja osaamistarpeet huomioidaan uudessa kehityskeskustelussa.

*... ”dialoginen kehityskeskustelu prosessi malli nyt jossa kiteytyy sitä ajattelua mitä Tykessä halutaan, miten osaamista halutaan kehittää...lähtökohtahan on ne asiakas-  
tarpeet ja Tyken strategian mukaiset linjaukset... semmoinen laajempi mihin peilataan  
sekä yksilön että tiimin osaamisia ja kehityshaasteita” ... H5*

*... ”kehityskeskustelut on varmaan se yksi juttu missä sitä käydään läpi kunkin ihmisen  
osaamista” ... H2*

*... ”tällainen uudenlainen kehityskeskustelu et siinä tulee paljon tätä osaamisjuttua” ...  
H1*

### *Mentorointi*

Mentorointi tunnistettiin lähes jokaisessa haastattelussa tärkeäksi osaamisen jakamisen ja kehittämisen työkaluksi. Mentorointi on Ruohotien (1998, 118) mukaan nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen oppimisen muoto. Se mahdollistaa nopean ja reaaliaikaisen reflektion. Mentoroinnista on hyötyä mentorille, mentoroitavalle ja organisaatiolle (Russel & Adams 1997, 3; Ruohotie 1998, 119). Haastatteluissa esitettiin, että mentoroinnin avulla uudet työntekijät tutustuvat työkavereihinsa ja kiinnittyvät organisaatioon. Myös jo pitempään organisaatiossa olleet työntekijät voivat vahvistaa osaamistaan ja oppia uusia taitoja mentorointiin rinnastettavalla työtavalla.

*... ”jos tulee uusi työntekijä niin en mä suinkaan häntä perehdytä vaan on sitten mentori, siis aina sanotaan et kaikilta voi kysyä ja kaikki voi kysyä kaikilta” ... H1*

*... ”ei tarkoita niin kuin sitä että on ikuisesti riippuvainen siitä toisesta vaan että pysyy tekemän itsenäisesti että ihan niin kuin tällaisen mallioppimisen kautta et meet jonkun työterveyspsykologin perässä jonnekin niin sitten voit oppia itse asioita” ... H2*

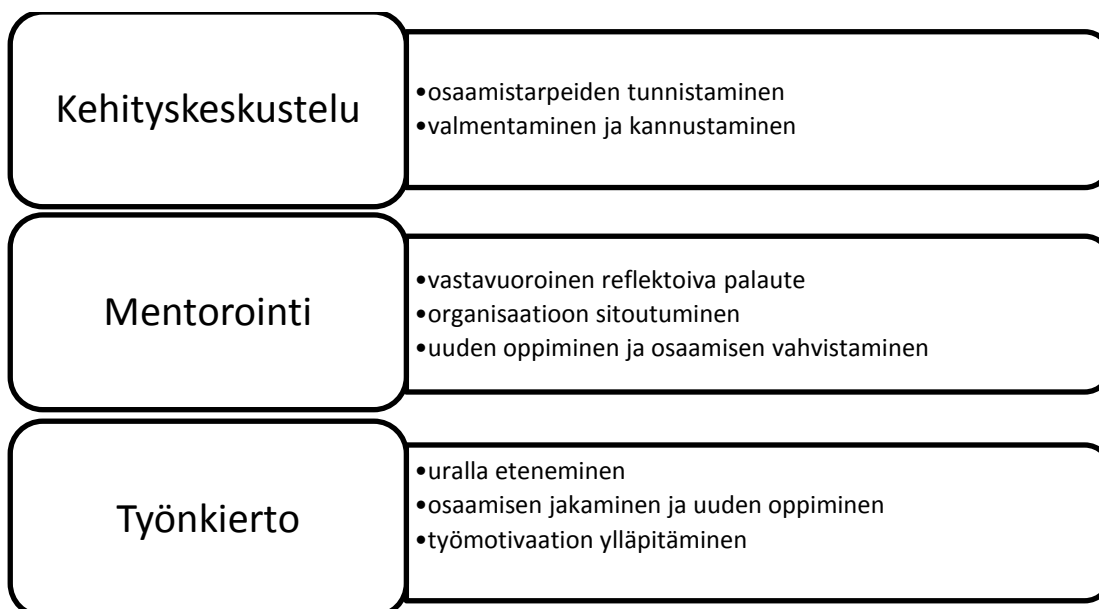
### *Työnkierto*

Työkiertoon suhtauduttiin erittäin myönteisesti ja toivottiin että sitä hyödynnettäisiin organisaatiossa enemmän. Työnkierto nähtiin myös eräänlaisena uralla etenemisenä sekä työmotivaation ylläpi-

täjänä. Työnkierron avulla osaamista voi jakaa eri yksikköjen tai tiimien välillä. Työnkierto on myös keino ylläpitää ja edesauttaa vuorovaikutusta myös muiden kuin oman yksikön tai tiimin jäsenten välillä

*...” tota joo ei hirveesti oo sellaista sillä lailla ehkä etenemismahdollisuuksia mutta sit taas toisaalta jos se rupee niin kuin kyllästymään niin kyllähän meillä suositaan sitä että vaihtaa vaihtaa vaikka yksiköstä toiseen tai tiimistä toiseen jotta saa sit lisää mahdollisuuksia oppia uutta ja asiakkaita” ... H9*

*...”ehkä semmoista niin kuin tehtäväkiertoa meillä voitais tehdä niin kuin enemmänkin mutta se on tässä talossa erittäin siihen suhtaudutaan erittäin positiivisesti” ... H8*



Kuvio 7 Osaamisen työkalut

#### *Koulutukset ja toimintajärjestelmä*

Myös sisäiset ja ulkoiset koulutukset sekä IMS toimintajärjestelmä mainittiin muutamassa haastattelussa, mutta haastattelujen perusteella ne jäivät kuitenkin vähemmälle huomiolle kuin alussa mainitut kehityskeskustelu, mentorointi ja työnkierto. Koulutuksista mainittiin, että ne toimivat osaamisen jakajina, mikäli ne ovat pitempikestoisia eivätkä rajoitu esimerkiksi yhteen koulutuspäivään.

*...”koulutusiltapäivä...siinähan tulee sitä sitten sitä yhteistä niin kuin koulutusta ja jakamista ja sitten on se tyke-akatemia joka kouluttaa no siellä tulee jonkun verran tietysti niissä koulutustilaisuuksissa ne on monet koko tykeläisille ja kaikille ammattiryhmille” ... H1*

IMS toimintajärjestelmä tunnistettiin tiedon jakamisen sekä palautteenantamisen välineeksi. Tykeläisen, joka toimii työterveyskeskuksen intanetinä, todettiin soveltuvan paremmin tiedonsiirron välineeksi. Haastattelujen perusteella ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvat toiminnot nousivat tärkeimmiksi välineiksi osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä. Kehittämishankkeisiin on myös mahdollista osallistua omien halujen ja tarpeiden mukaan. Kehittämishankkeita on haastattelujen perusteella organisaatiossa useita parhaillaan menossa. Kehittämismyönteinen ja kehittämisen pyrkivä ilmapiiri oli kaikkien haastateltavien mielestä organisaatiossa selvästi aistittavissa

*...”meillä on se tykeläinen mut se on enemmän tiedonsiirtoon...tää laatujärjestelmä ja siellä et anna palautetta että aina puututtaisiin poikkeamiin ja niihin annettaisiin palautetta ja ne palautteet aina käsitellää kyllä johtoryhmässä ja niihin reagoidaan ja vastataan ja asiakaspalautteet käydään läpi ja viedään palveluyksikköihin ja tiimeihin ja samoin henkilökohtaiset palautteet”... H5*

*...”meillä on ollut tällaisia kehittämishankkeita et voi siellä niin kuin purkaa sitä energiaansa”... H3*

*...”kehittämishankkeisiin joo osallistutaan tosi innokkaasti tällä hetkellä kolme hanketta menossa”... H8*

## **7.5 Yhteenveto tuloksista**

Osaaminen tiivistyi haastatteluiden aineiston perusteella osaamistarpeiden tunnistamiseen organisaatiossa ja oppivan organisaation periaatteiden tunnistamiseen organisaation toiminnassa. Osaamistarpeiden suhteen nousi esille asiakasorganisaatioiden merkitys nykyisen osaamisen tunnistamisen ja tulevaisuuden tarpeiden tunnistamisen suhteen. Tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen arvioitiin vaikeaksi ja haastatteluissa nostettiin esille että osaamistarpeisiin vastataan sitä mukaan kun niitä asiakasyhteistyöstä nousee esille. Myös organisaation eli Työterveyskeskuksen strategiasta nousee osaamistarpeita joiden arvioitiin tulevan usein ylhäältä alas ohjattuina ja ajoittain myös nopealla aikataululla. Haastattelujen perusteella nousi selkeästi esiin organisaation osaamistarpeet ja niiden tietynlainen hierarkkisuus (kuvio 4). Asiakasorganisaatioiden tarpeet ovat perustana organisaation strategialle, joka taas on perustana palveluyksikköjen osaamiselle, tiimien osaamiselle ja yksilöjen osaamiselle. Osaamistarpeiden tunnistaminen nähtiin jatkuvaksi toiminnaksi ja arvioinniksi mutta tarpeiden tulevaisuuden ennakointi arvioitiin haastatteluissa haastavaksi.

Oppivan organisaation toimintaperiaatteet tunnettiin hyvin ja erityisesti jaetun vision merkitys herätti haastateltavissa paljon ajatuksia. Visio sanana tuntui vieraammalta ja mieluummin puhuttiin organisaation strategiasta ja tavoitteista. Käytännön tasolle vision tai strategian jalkauttamisessa esitettiin olevan puutteita. Henkilöstön osallistaminen vision tai strategian laatimiseen jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa haastateltavista arvioi, että henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun visiota tai strategiaa laadittaessa. Osa haastateltavista taas arvioi, että sen laadinta on tapahtunut ja tapahtuu ylhäällä johdossa. Arvioitiin myös että visio tai strategia ei elä organisaatiossa, vaan se on enemmän jonkinlainen ”juhlapuhe”.

Sisäisiä, syvään juurtuneita toimintamalleja tunnistettiin olevan organisaatiossa paljon. Niistä poisoppiminen arvioitiin haastavaksi. Organisaatiossa on paljon pitkiä työsuhteita mikä edesauttaa toimintamallien syvään juurtumista. Hiljaista tietoa arvioitiin olevan organisaatiossa paljon mutta sen esille saantiin ei ollut olemassa toimintamalleja tai rakenteita. Hiljaisen tiedon esille saantiin kaivattiin työkaluja ja toimintamalleja. Myös osaamisen suhteen arvioitiin, että sitä on olemassa organisaatiossa paljon ja tunnistamattomana.

Tiimit tunnistettiin osaamisen ja oppimisen suhteen tärkeiksi yksiköiksi. Tiimien erilaisuus kokoonpanojen suhteen ja tiimien erilaiset toimintatavat arvioitiin johtuvan tiimien erilaisista asiakkuuksista ja henkilöstöresursseista. Tiimityön johtamisessa oli myös eroja eri yksikköjen välillä. Osa tiimeistä toimi täysin itseohjautuvasti ja osalle tiimeistä oli määritelty tiimikoordinaattori. Kaiken kaikkiaan, tiimityö nähtiin tärkeäksi tiedon jakamisen, osaamisen jakamisen, uuden oppimisen ja avoimen keskustelun yksiköksi. Tiimioppimisessa syntyneellä jaetulla osaamisella vastataan asiakasyhteistyöstä nouseviin tarpeisiin (kuvio 5). Tiimissä ja myös yksikön sisällä osaamisen jakamisen arvioitiin toimivan hyvin. Yksiköiden välillä osaamisen jakaminen ja kehittäminen eivät toimineet johtuen puuttuvista rakenteista ja toimintamalleista.

Itsehallinta liitettiin haastatteluissa organisaation kasvua ja kehitystä tukevaan ilmapiiriin. Organisaation arvioitiin olevan erittäin kehittämismyönteinen ja uusien asioiden sekä toimintamallien kehittämiseen ja kokeiluun kannustava. Ilman ihmisen omaa motivaatiota tai aloitteellisuutta, ei tosin tapahdu oppimista tai osaamisen kehittymistä.

Systeemiajattelu herätti, samoin kun itsehallinta, vähiten ajatuksia. Systeemiajattelu liitettiin monimuotoisiin ja pitkälle tulevaisuuteen johtaviin vaikutussuhteisiin. Lineaarinen eteneminen ei ole tätä päivää vaan asiat yhteen kietoutuvat ja saavat jatkuvasti uusia muotoja. Tämä vaikeuttaa myös tulevaisuuden ennakkointia.

Motivaation merkitystä osaamisen johtamisessa tulisi terveydenhuollossa korostaa enemmän. Ihmistä motivoivat asiat jotka ovat itselle merkityksellisiä ja ovat myös mahdollista saavuttaa. Haastateltavien ajatukset menivät yksiin Vroomin (1964) odotusarvoteorian kanssa tämän suhteen. Suoritusavoitteet, jotka on asetettu liian korkealle, eivät motivoi vaan jopa lannistavat. Tavoitteiden ihmiselle merkityksellisyys nousi haastatteluissa tärkeimmäksi motivoivaksi tekijäksi. Työntekijän huomioiminen yksilönä, jolla on yksilölliset tarpeet, edesauttaa esimiestä edistämään yksilöllä työn merkityksellisyyden saavuttamista ja tavoitteiden saavuttamista.

Tunnustus ja palaute olivat myös tärkeitä. Kiinnitettiin huomiota myös palautteen antamisen taitoon ja aikaan. Nopeasti suorituksen jälkeen annettu palaute motivoi paremmin kuin esimerkiksi kuukausien kuluttua annettu tunnustus. Tunnustus voi olla suu-sanallinen mutta myös palkitseminen rahallisesti nostettiin esiin. Rahallisen palkitsemisen suhteen tosin oli erilaisia käsityksiä. Osa haastateltavista ajatteli että kunta-alalla rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat vähäisiä. Nostettiin myös esiin, että pienikin palkkio vaikuttaa positiivisesti. Joidenkin mielestä rahallisella palkitsemisellä ei saavuteta pitempiaikaista vaikutusta, kun taas joidenkin mielestä rahallista palkitsemista tulisi käyttää enemmänkin.

Työn luonne ja työn sisältö motivoivat erityisesti kunta-alalla muutamien haastateltavien mielestä, koska rahallisesti ei ole mahdollista kilpailla esimerkiksi yksityisten työnantajien kanssa. Myös työkaverit ja työilmapiiri motivoivat ja mahdollistavat avoimen, luottamuksellisen sekä keskusteltavan työyhteisön toimimisen.

Esimiehen osaamista ja oppimista edistävä toiminta kiteytyy haastattelujen perusteella neljään esimiehen piirteeseen: 1. tavoitteiden kirkastaja 2. mahdollistaja 3. esimerkki, 4. valmentaja (kuvio 6). Tavoitteiden kirkastaja liittyy organisaation strategian ja tavoitteiden kirkastamiseen sekä tarvittaessa toiminnan suunnan ohjaamiseen. Mahdollistajana esimies edistää osaamisen jakamiseen ja oppimiseen soveltuvan ilmapiirin luomista sekä toimimista työyhteisössä. Hän myös huomioi erilaisuuden rikkautena, ja pyrkii edistämään työntekijän työuraa huomioiden erilaiset intressit ja tarpeet eri vaiheessa elämänsä. Esimerkkinä ja esikuvana esimies omalla esimerkillään ja innostuneisuudellaan näyttää oman kykynsä kehittymiseen ja oppimiseen sekä kykynsä osaamisen jakamiseen. Valmentajana esimies tukee ja kannustaa työntekijää osaamisensa kehittämiseen ja tarvittaessa nostaa osaamiseen sekä oppimiseen liittyviä asioita yhteisessä keskustelussa esiin.

Työkaluja osaamisen kehittämiseen on organisaatiossa käytössä, mutta myös hyödyntämättömiä mahdollisuuksia ja työkaluja tunnistettiin olevan. Kehityskeskustelu, mentorointi ja työnkierto nousivat työvälineistä eniten esiin haastatteluissa (kuvio 7). Myös sisäiset ja ulkoiset koulutukset,

IMS toimintajärjestelmä ja kehittämishankkeet mainittiin. Teknisistä, vähän hyödynnetyistä työkaluista mainittiin tietojärjestelmä Helmi, jossa mainittiin olevan erilaisia sähköisiä alustoja. Nämä alustat ovat toimineet tiedon jakamisessa lähinnä yhteistyössä, jota tehdään asiakasorganisaation kanssa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Osaamisen johtamisen ajankohtaisuus ja tärkeys tutkimuksen aiheena vahvistui tutkimusta tehdessä. Myös motivaatiotekijöiden merkitys osaamisen johtamisessa vahvistui tutkimusprosessin myötä. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, organisaatioiden rajat ylittävät ongelmat sekä asioiden ei lineaarinen eteneminen vaikuttavat organisaatioiden osaamisen johtamiseen haastamalla organisaation tunnistamaan, kehittämään ja hankkimaan osaamista jatkuvana prosessina. Terveystuollon organisaatiolle, joka tarjoaa palveluja monille erilaisille asiakasorganisaatioille, osaamisen johtamisen haaste on erityisen monisyinen ja monimutkainen ilmiö. Osaamisen johtamiseen kietoutuvat niin organisaation omat kuin asiakasorganisaatioiden osaamisen kysymykset osaamistarpeiden tunnistamisesta aina onnistuneeseen asiakastarpeiden tyydytykseen asti. Osaamisen johtaminen on jatkuva, monella eri tasolla etenevä prosessi, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja suunnan tarkastusta.

Oman lisäsväyksen asiaan antaa vielä se, että ollaan tekemisissä hyvin inhimillisten asioiden kanssa. Kyse on ihmisistä, organisaatioiden tärkeimmästä voimavarasta. Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation aineetonta pääomaa. Meritum (2001, 10–11) hankkeessa aineeton pääoma määriteltiin kolmeksi osa-alueeksi joista kaksi niistä nousi tämän tutkimuksen tuloksissa esiin vahvasti. Toinen on inhimillinen pääoma joka liittyy henkilöstön osaamiseen ja taitoihin. Toinen on rakennepääoma joka koostuu organisaation rutiineista, kulttuurista ja tietojärjestelmistä. Kolmas, eli suhdepääoma, nousi tämän tutkimuksen tuloksissa vain vähän esiin. Suhdepääoma sisältää organisaation suhteet ja verkostot. (Meritum 2001, 10–11.)

Suhdepääoman vähäinen esiintyminen tutkimuksen tuloksissa on mielenkiintoinen havainto. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen sekä jakaminen erilaisissa verkostoissa ja sidosryhmien kanssa nousi esiin vain parissa haastattelussa. Verkostot mainittiin useammassa haastattelussa, mutta verkostoituminen ja osaamisen kehittäminen hyödyntäen ulkopuolisia, ei terveydenhuollon sidosryhmiä, tuntui aika vieraalle aiheelle. Eräs haastateltavista tosin mainitsi, että oli erittäin virkistävää käydä koulutuksessa, joka ei suoraan ollut suunnattu terveydenhuollon asiantuntijoille. Uudesta näkökulmasta asioiden tarkastelu saattaa avata uusia ja käyttökelpoisia mahdollisuuksia. Myös Schein (2010, 380 – 381) esittää, että erilaisissa muutos- ja ongelma tilanteissa voi hakea uutta ja erilaista näkemystä organisaation rajojen ulkopuolelta. Ja jatkuvassa muutoksessa organisaatiot nykyään toimivat. Ulkopuoliset koulutukset ovat siis hyviä verkostoitumismahdollisuuksia, mutta toimivatko verkostot vielä koulutuksen jälkeenkin - se on asia johon kannattaa kiinnittää huomiota.

Herää ajatus siitä, toimiiko terveydenhuollon asiantuntijoiden vahva professionaalisuus yhteistyössä tapahtuvan oppimisen ja osaamisen jakamisen esteenä. Konttisen (1997) mukaan professionalismissa on kyse ammattikunnan pyrkimyksistä kontrolloida ja vahvistaa omaa työtä koskevia valtuuksia sekä lisätä oman ammattikunnan statusta. Professionaalinen asiantuntija omaa erityistietämystä, jonka perusteella hän laajentaa ja lujittaa työn suorittamiseen liittyvää itsemääräämistä eli autonomiaa. Hän on oman alansa asiantuntija, ja hänellä on yksinoikeus tiettyihin tehtäviin ja tätä kautta myös omaan osaamiseensa. (Konttinen 1997, 54.) Tutkimuksen tuloksen ja Konttisen määritelmän perusteella voi ajatella, että osaamisen kehittämisen ja jakamisen onnistumisen edistämisen suhteen terveydenhuollon asiantuntijoiden kannattaa tarkastella omaa ammatti-identiteettiään ja professionaalisuuttaan kriittisesti sekä mahdollisesti päästää hieman irti oman ammattistatuksen luomasta asemasta.

Helsingin kaupunki organisaationa on iso ja tarjoaa laajasti erilaisia kouluttautumisen- ja verkostoitumismahdollisuuksia. Myös terveydenhuoltoala ja erityisesti työterveyshuolto tarjoavat laajat verkotumismahdollisuudet. Nykytilanteessa, kun organisaatiot eivät niukkuuden tilanteessa voi hankkia kaikkia osaajia omille palkkalistoilleen, on tärkeää hyödyntää verkostoitumisen kautta mahdollistuva osaaminen. Myös verkostoituminen asiakkaan kanssa edistää osaamisen kehittymistä. Samalla se mahdollistaa vuorovaikutteisen, refleктоivan palautteen asiakasorganisaation kanssa, mikä on tärkeää palveluita kehitettäessä (Stenvall & Virtanen 2014, 162). Eräässä haastattelussa mainittiin, että myös asiakkailta voi oppia paljon. Tämän voi ajatella myös laajemmassa kontekstissa kuin vain yksilötasolla. Herää ajatus siitä, voisiko suhteita asiakasorganisaatioihin hyödyntää laajemmin myös tiimi- ja organisaatiotasolla.

Organisaatiossa tehtävä työ perustuu vuorovaikutukseen eli vuorovaikutukseen organisaation sisällä ja suhteissa asiakkaisiin sekä sidosryhmiin. Kuten Wilenius ja Aaltonen (2002, 159) esittävät toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää organisaatiossa jatkuvaa oppimista ja osaamisen hallintaa, mikä tapahtuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja prosesseissa. Organisaation toimintatavat ja erityisesti johtaminen nousevat tärkeään asemaan organisaatiossa, jossa ollaan tekemisissä sataprosenttisesti inhimillisten asioiden kanssa. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on esitetty, että oppivan organisaation periaatteilla toimiva organisaatio edistää oppimista ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla (Senge 1994; Sydänmaanlakka 2004; Wilenius & Aaltonen 2002; Marquardt 2010; Schein 2010).

Organisaatiossa toimii ihminen, jonka valintoja ja toimintaa ohjaavat yksilölliset halut ja tarpeet eli motiivit (Juuti 2006,37; Ruohotie & Honka 2002, 13). Ihmiset toimivat organisaatiossa yhdessä ja

jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu palveluja tuottavassa terveydenhuollon organisaatiossa. Vuorovaikutus ja dialogi eivät tapahdu ainoastaan organisaation sisällä, palveluyksiköissä ja tiimeissä. Vuorovaikutusta tapahtuu myös organisaation rajojen ulkopuolella eli suhteissa asiakasorganisaatioihin ja muihin sidosryhmiin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työterveyshuollon palveluita tuottavan terveydenhuolto-organisaation osaamisen johtamista ja motivaation merkitystä osaamisen kehittämisessä johtamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena oli myös se, miten esimies omalla toiminnallaan voi edistää työntekijän ja tiimin motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaa ohjaa vahva asiakaskeskeinen näkökulma ja halu sekä tarkoitus kehittää organisaation toimintaa vielä enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan <sup>7</sup>. Tutkimus on rajattu koskemaan tätä nimenomaista terveydenhuollon organisaatiota, vaikka ajoittain tutkimusta tehdessä tuli tunne, että on kyse laajemmasta ilmiöstä, kuin vain yhden organisaation osaamisen johtamisesta. Ilmiö vaikutti ulottuvan monien asioiden suhteen myös organisaation rajojen ulkopuolelle. Tutkimusta tehdessä aihetta ja ilmiötä oli rajattava koko ajan, jotta se ei laajuudessaan lähtisi rönsyilemään liikaa. Näiden ajoittain rönsyilevien ajatuspolkujen johdosta jatkotutkimusaiheita nousi tutkimusta tehdessä monia esiin, niistä muutamia esimerkiksi tämän kappaleen loppupuolella.

Kevan (2005, 28) määritelmässä osaamisen johtaminen liitetään strategiseen johtamiseen, osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä oppimisen ohjaamiseen. Oppivassa organisaatiossa (Senge 1990; Marquardt 2002) strateginen johtaminen liittyy jaettuun visioon. Strategia ja visio liittyvät esimiestyöskentelyyn, jossa esimies toimii kaksisuuntaisesti strategian jalkauttamisessa henkilöstöön sekä viestinviejänä henkilöstöstä johtoon päin. Strategia ja visio luovat pohjan organisaation tavoitteelliselle osaamisen johtamiselle. Strategia ja visio ovat eläviä, jatkuvasti muuttuvia ja myös kriittisen tarkastelun alaisia. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin mahdollistaa toimintaympäristöstä havaittujen hiljaisten signaalien hyödyntämisen. Strategian jatkuva arviointi osallistaa koko henkilöstöä (Huotari 2009, 119–127).

Luoman (Yle 2014) mukaan hyvään strategiaan osallistetaan henkilöstön lisäksi myös asiakkaat. Tämä ajatus tukee edellä mainittua verkostoitumista asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Ylhäältä alas asetettuna strategia ja visio eivät ala elämään organisaatiossa - tämä huomioitiin niin tutkimuskirjallisuudessa (Niiranen ym.2005; Huotari 2009; Ollila 2006; Kivinen 2008) kuin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Henkilöstöä tulisi tämä perusteella osallistaa siis myös osaamisen joh-

---

<sup>7</sup> asiakaslähtöisyydestä muun muassa Stenvall & Virtanen 2014, 152

tamiseen. Osallistuminen ja vaikuttaminen sitouttavat henkilöstöä osaamisen kehittämiseen ja lisäävät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta (Stenvall & Virtanen 2014, 121). Tämän voi ajatella olevan myös vastuullisuuden lisääntymistä omissa työtehtävissä, koska jokainen organisaation jäsen jakaa yhteisen vastuun myös strategian ja vision rakentamisesta sekä toteuttamisesta. Haastatteluissa vastuullisten työtehtävien nähtiin lisäävän motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Vastuullisuus on yksi Herzbergin (1971) motivaatiotekijöistä.

Strategiaan, visioon ja tavoitteisiin liittyy motivaatiotekijöistä tavoitteiden saavutettavuus ja tavoitteiden sekä työn merkityksellisyys. Strategiset tavoitteet, joihin osaamistarpeet pohjautuvat, ovat perustana esimiehen työlle suunnannäyttäjänä ja tavoitteiden kirkastajana. Suunnannäyttäjänä ja tavoitteiden kirkastajana esimies motivoi työntekijöitään pyrkimään kohti tavoitteitaan edesauttamalla työntekijöitä saavuttamaan merkityksellisyyden tunteen omassa työtehtävässään sekä mahdollistamalla tavoitteiden saavutettavuuden. Boxallin ja Purcellin (2008, 192–193) mukaan Vroomin (1964) teoriassa on kyse siitä, että ihmistä motivoivat asiat, jotka on mahdollista saavuttaa ja jotka ovat itselle merkityksellisiä. Myös palkitsemisen suhteen kannattaa miettiä, minkälaisia palkkioita ihmiset oikeasti arvostavat. (Boxall & Purcell 2008, 192–193.) Tunnustuksen antaminen oikeaan suuntaan etenemisestä, refleктоiva palaute ja perusteltu palkitseminen oikeaan aikaan ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan ja kehittämään osaamistaan tavoitteiden vaatimalla tavalla.

Organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallinnan voi liittää oppivan organisaation sisäisiin toimintamalleihin ja hiljaiseen tietoon. Kivisen (2008) mukaan osaamisen johtamisella on tärkeä strateginen rooli sisäisten toimintamallien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Sisäisten toimintamallien ja hiljaisen tiedon esille saamiseksi tarvitaan kannustavaa ja myös mahdollistavaa esimiestyökentelyä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa ihmisten keskustelun ja vuorovaikutuksen - myös yksikkörajojen ulkopuolelle. Niin Ferlien ym.(2005) tutkimuksessa kuin tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiedon jakaminen terveydenhuollon organisaatioissa rajoittuu omaan ryhmään tai oman yksikön rajojen sisäpuolelle. Koska tiedon ja osaamisen jakaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, haasteeksi muodostuu vuorovaikutuksen ja keskustelun luominen yli erilaisten rajojen.

Tutkimuskirjallisuudessa avoimen vuorovaikutukseen ja dialogiin perustuvan ilmapiirin luominen on yksi esimiehen tärkeimmistä johtamisen ulottuvuuksista (Ellinger ym.1999; Viitala 2002; Ollila 2006; Kivinen 2008; Hyrkäs 2009). Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä ihmiset haluavat jakaa osaamistaan yli ammattirajojen ja yksikkörajojen, mikäli he kokevat, että sillä on vaikutusta oman työnsä aikaansaannokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä yhdistyy sekä Vroomin

(1964) odotusarvoteorian ajatukset että Herzbergin motivaatio-hygienia-teorian ajatukset: ihmistä motivoivat aikaansaannos ja tavoitteiden saavutettavuus.

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen voi liittää tiimioppimiseen sekä myös itsehallintaan. Tämän tutkimuksen tuloksissa itsehallinta liitettiin usein organisaation kehittämistä tukevaan ilmapiiriin. Ilman henkilökohtaista halua ja motivaatiota ei osaamisen kehittymistä kuitenkaan tapahdu, vaikka ilmapiiri olisi kehittämiseen tukeva. Esimies voi edistää kasvua ja kehitystä kannustamalla sekä tukemalla työntekijää. Myös esimiehen ja koko organisaation johdon oma esimerkki on tärkeä. Vaikka tarkastelun kohteena ei ollut tässä tutkimuksessa niinkään esimiehen oma motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät, nousi esimiehen oma toiminta ja myös motivaatioon rinnastettavissa oleva oma innostuneisuus esiin useassa haastattelussa. Tällöin lähestytään johtamisen tunneälyä eli sitä miten johtaja pystyy välittämään innostuneisuuttaan työyhteisöön ja saamaan sillä tavalla henkilöstön innostumaan sekä motivoitumaan omaan työhönsä (Sydänmaanlakka 2010). Kuten eräässä haastattelussa esitettiin, on tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten omaan kykyyn kehittyä. On vaikea perustella henkilöstölle osaamisen kehittämisen tarvetta ja motivoida henkilöstöä osaamisen kehittämiseen, jos oma toiminta ei sitä tue.

Esimies ohjaa ja kannustaa tiimioppimiseen luomalla ja tukemalla työyhteisön luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä. Avoin keskustelu, omien mielipiteiden esittäminen ja jakaminen, uuden käsityksen muodostaminen ja myös asioiden kyseenalaistaminen kuuluvat oppivan organisaation toimintatapoihin. Tiimien erilaisuus on rikkaus ja tiimin jäsenet ovat kaikki yhtä tärkeitä - taustaa ja koulutustasoa katsomatta. Tiimien tuloksellisuus ja luovuus, niiden luomat uudet innovaatiot perustuvat niiden erilaisuuteen. Kuten Lehtonen (2002, 34) sanoo, tiimien osaaminen on enemmän kuin osien summa.

Tiimioppimiseen ja osaamisen jakamiseen tarvitaan myös motivaatiota. Saattaa kuulostaa aika itsekkäältä, mutta kuka haluaisi tehdä jotakin, vielä ehkä hieman ylimääräistä, jos siitä ei ole odotettavissa itselle mitään hyötyä. Asioita pitäisi pyrkiä ajattelemaan yhdistäen oma hyöty tiimin hyötyyn ja sitä kautta palveluyksikön ja koko organisaation hyötyyn. Erityisesti kun on kyseessä asiakasorganisaatioiden kanssa tiiviissä yhteistyössä toimiva organisaatio, yhdistyy tähän myös asiakasorganisaation hyöty niin yksilö, tiimi, yksikkö ja organisaatiotasolla.

Herzbergin (1971) motivaatiotekijöistä tunnustuksen antaminen osaamisen jakamisesta tiimissä ja palkitseminen hyvästä sekä rakentavasta yhteistyöstä tiimin jäsenten kesken motivoi jatkamaan ja kehittämään myös omaa osaamistaan. Vaikka rahalliset palkitsemismahdollisuudet arvioitiin muutamassa haastattelussa kunta-alalla vähäisiksi ja myös lyhytvaikutteisiksi, niin suoritukseen sidottu-

na palkkioiden voi katsoa toimivan motivaatiota lisäävinä. Temmeksen ym. (2001, 79–81) mukaan palkkiot ovat muutakin kuin taloudellisia kannustimia. Ne ovat myös kannustimia työssä kehittymiselle. Ruohotien (1981, 35) mukaan ulkoisesta kannustimesta, kuten palkka, tulee sisäisen kannustin kun se sidotaan suoritukseen. Tämä on tulkittavissa niin, että kun työntekijää palkitaan jostain suorituksesta, lisää se työntekijän sisäistä motivaatiota ja halua kehittyä lisää.

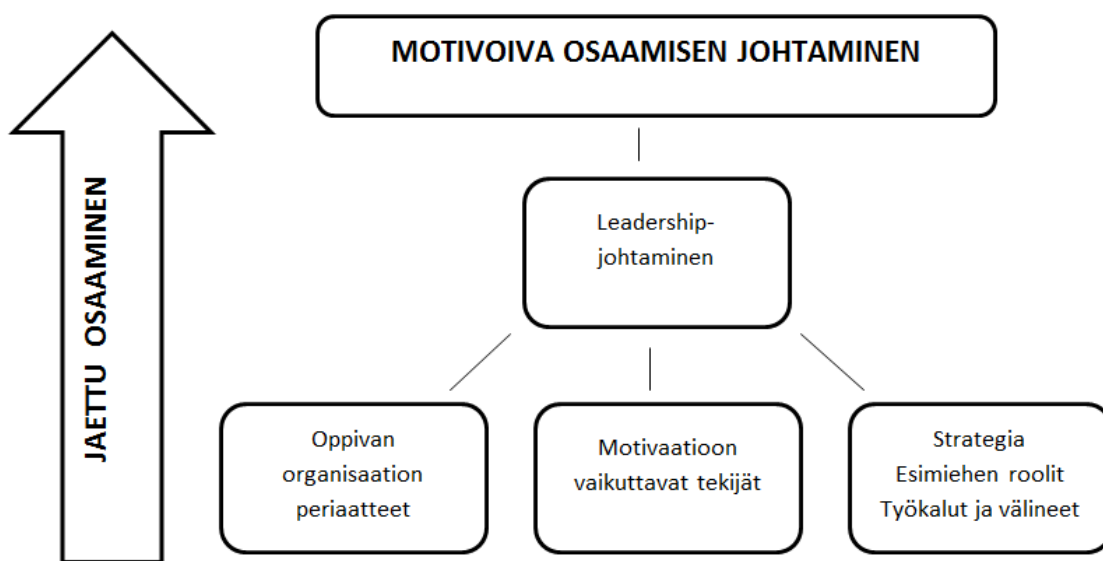
Palkitsemisen voi johtaa myös tiimitasolle. Koko tiimin palkitseminen hyvästä suorituksesta lisää tiimin halua kehittyä ja kehittää osaamistaan. Tärkeätä niin yksilöllisessä kuin tiiminkin palkitsemisessa on palkitsemisen ajoitus. Tiimille tai ryhmälle tunnustuksen antamisesta, esimerkiksi palkitsemisen muodossa voi ajatella, voi ajatella lisäävän motivaatiota myös sosiaaliseen kanssakäymisen ja ryhmään liittymisen tarpeiden osalta. Ruohotie (1981, 35) on määritellyt sosiaalisen kanssakäymisen ja hyväksytyksi tulemisen ihmisen vuorovaikutukseen liittyviin tarpeisiin.

Vaikka etenemismahdollisuudet arvioitiin organisaatiossa rajallisiksi, voi etenemistä tapahtua esimerkiksi työnkierron avulla. Lisäksi vastuulliset työtehtävät motivoivat, mikäli ne liitetään esimerkiksi aikaansaannokseen tai tunnustukseen. Vastuulliset työtehtävät ja eteneminen ovat Herzbergin (1971) motivaatiotekijöitä. Mentoristatuksen omaavat ihmiset on todettu saavuttavan sisäistä tyytyväisyyttä ja täyttymystä tehtävästään (Ragins & Scandura 1994, 958). Näin esimerkiksi mentoroinnista on hyötyä monille eri osapuolille. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus keskustelulle työntekijän, tiimin ja koko työyhteisön sekä koko organisaation että asiakasorganisaation tarpeiden yhteensovittamisesta. Kehityskeskustelussa vahvistetaan myös Scheinin (1978, 47–48) esittämää psykologista sopimusta työnantajan ja työntekijän välillä. Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan, kuten tutkimuksen haastatteluissa huomioitiin.

Reflektoiva palauteprosessi on oppivan organisaation toimintaa (Ollila 2006; Sydänmaanlakka 2004). Reflektoivan palauteprosessin käyttö ei rajoitu ainoastaan esimiehen ja työntekijän välisiin keskusteluihin. Palauteprosessia voi hyödyntää myös arjen työssä esimerkiksi tiimissä tai vapaa-muotoisesti työkavereiden kesken. Tämä vaatii hieman harjoittelua ja yhteisten pelisääntöjen sopimista etukäteen koko organisaatiossa. Pelisääntöjen laatiminen voi olla yksi henkilöstön osallistamis mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen. Mikäli ohjeet tulevat ylhäältä alas, ne eivät saavuta sellaista kiinnostusta ja huomiota työntekijöiden keskuudessa, kuin silloin jos pelisäännöt on laadittu avoimesti keskustellen työntekijöiden kesken.

Tutkimusprosessin aikana muodostui kuva motivoivasta osaamisen johtamisesta, joka on inhimilliset tekijät huomioonottavaa leadership-johtamista. Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja johtamistyössä on tärkeä tunnistaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Esimies edis-

tää osaamisen johtamisellaan organisaation strategian toteutumista. Esimiehen toimintaa ohjaavat tietyt periaatteet, ja hän voi edistää osaamisen kehittymistä organisaatiossa välineillä ja menetelmillä. Oppivan organisaation periaatteet on liitettävissä niin operatiiviseen kuin strategiseen johtamistyöhön. Osaamisen jakaminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten oppivan organisaation periaatteilla toimivassa organisaatiossa. Näin tutkimuksen tuloksena muodostuu kuva motivoivasta osaamisen johtamisesta oppivan organisaation periaatteilla toimivassa organisaatiossa, jossa niin työntekijöillä kuin esimiehillä ja johtajilla on halu ja motivaatio kehittää sekä jakaa osaamistaan. Kuviossa 8 on esitetty tutkielman lopputulos tiivistettynä.



Kuvio 8 Motivoiva osaamisen johtaminen

Jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista olisi tutkia työterveyshuollon palveluita tuottavan organisaation ja asiakasorganisaation yhteistyötä sekä yhteiskehittämistä ja sitä, miten osaamista voisi johtaa tällaisissa verkostoissa. Organisaatioiden rajat ovat madaltumassa ja asioiden ja ongelmien yhteenkietoutuneisuus vaikuttavat siihen, että organisaatioiden toiminta tapahtuu jatkossa jossain muualla kuin ainoastaan organisaatioiden rajojen sisäpuolella. Se tapahtuu niissä yhteistyösuhteissa ja verkostoissa joita jatkuvasti luodaan, ylläpidetään ja uusinnetaan.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia miten tiedon ja osaamisen jakamista voidaan terveydenhuollon organisaatiossa kehittää. Terveydenhuollon organisaatioita kun leimaa edelleen hierarkkiset valtasuhteet ja vahvat professiot. Myös motivaation merkitystä tiimitasolla osaamisen kehittämisessä voisi syventää jatkotutkimuksen aiheena. Tällöin syvennyttäisiin ryhmän toimintaa ja ryhmädyna-

miikkaa koskeviin kysymyksiin laajemmin. Myös erilaiset teknologiset ratkaisut ja sähköisten toimintajärjestelmien käyttö ja mahdollisuudet olisi hyvä kartoittaa, ja nimenomaan kartoittaa niitä asenteita ja muita esteitä toimintojen käyttöönoton suhteen, jotka estävät järjestelmien täyden hyödyntämisen. Terveystieteiden asiantuntijan työ on perinteisesti fyysisesti kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa ammattihenkilöllä ja asiakkaalla on oma roolinsa. Myös sen suhteen sisäiset toimintamallit ovat organisaatiossa vahvat. Ja niistä poisoppiminen on vaikeaa.

## 9 LÄHTEET

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi - pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita publishing oy ja Helsingin kamari oy.
- Alderfer, Clayton 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance* 4:2, 142–175.
- Argyris, Chris & Schön Donald A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Canada: Addison -Wesley publishing company.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996. *Organizational learning II. Theory, method and practice*. USA: Addison-Wesley publishing company.
- Boxall, Peter & Purcell, John 2008. *Strategy and human resource management*. 2<sup>nd</sup>.ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Ellinger, Andrea D., Watkins, Karen E. & Boström, Robert P. 1999. Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human resource development quarterly* 10:2, 105–125.
- Eskola Jari 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferlie, Ewan, Fitzgerald, Louise, Wood, Martin & Hawkins, Chris 2005. The nonspread of innovations: the mediating role of professionals. *Academy of Management Journal* 48:1, 117–134.
- Ganesh D. Bhatt. 2001, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people". *Journal of Knowledge Management* 5:1, 68 – 75.
- Harisalo, Risto 2010. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University press.
- Herzberg, Frederick 1971. *Work and the nature of man*. New York: World publishing.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huotari Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. *Acta universitatis Tamperensis* 1382. Tampere
- Hyrkäs, Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jensen, Michael C & Meckling, William H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 3, 305–360.
- Juuti, Pauli 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

- Juuti, Pauli 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Helsinki: Talentum, 95–116.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki:Talentum.
- Kivinen, Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet.Kuopion yliopisto.
- Konttinen Esa 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen Juhani, Remes Pirkko & Eteläpelto Anne (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 48 – 61.
- Kvale, Steinar 1996. Interviews An introduction to qualitative research interviewing. USA: SAGE Publications.
- Lam, Alice & Lambermont-Ford, Jean-Paul 2010. Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. Journal of knowledge management 14 : 1 2010, 51 – 66.
- Launis Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen Juhani, Remes Pirkko & Eteläpelto Anne (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 122–133.
- Lehtonen, Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta universitatis Tampereensis 867. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marquardt, Michael J. 2002. Building the Learning Organization: Mastering the five element of corporate learning. 2. painos.USA: Davies-Black Publishing.
- Marks, Peter, Polak, Peter, Scott MCCoy ja Galletta, Dennis 2008. Sharing knowledge. Communication of the ACM 51: 2, 60–65.
- Niiranen Vuokko, Stenvall Jari, Lumijärvi Ismo, Meklin Pentti, Varila Juha. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa Niiranen Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus, 11 – 47.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford university press.
- Ollila, Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. KV- palvelu Oy.

- Ragins, Belle R. & Scandura, Terri A. 1994. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of management journal* 37: 4, 957 – 971.
- Rubin, Herbert J. & Rubin, Irene S. 2012. *Qualitative interviewing the art of hearing data*. 3<sup>rd</sup> ed. USA: SAGE Publications Ltd.
- Ruohotie, Pekka 1981. *Kannustava johtaminen*. Lempäälä: Motiforce Oy.
- Ruohotie, Pekka 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani. 2002. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Russel, Joyce E. A. & Adams, Danielle M. 1997. The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior* 52, 1–14.
- Salojärvi, Sari 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. painos. Helsinki: Talentum, 143–172.
- Sanchez, Ron 2001. *Managing knowledge into competence*. Teoksessa Sanchez Ron (toim.) *Knowledge management and organizational competence*. Great Britain: Oxford University Press, 3 – 37.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Seppänen - Järvelä, Riitta & Juth, Elina 2003. Strategisen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 198 – 209.
- Schein, Edgar H. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Canada: Addison -Wesley publishing company.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. USA: Jossey Bass.
- Silvennoinen-Nuora Leena, Lumijärvi, Ismo & Sihvonen Maarit 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-kustannus. 65–83.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ståhl, Pirjo & Laento, Kari 2000. *Strateginen kumppanuus -avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.
- Ståhl, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. *Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, Karl-Erik 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2005. *Intelligent leadership. Leading people in intelligent organizations*. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.

Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina 2001. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Vedung, Evert 1997. Public policy and program evaluation. New Brunswick: Transaction Publishers.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, Riitta 2004. Towards knowledge leadership. Leadership & organization development journal 25:6, 528 – 544.

Vroom, Victor H. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.

### Sähköiset lähteet

Keva 2005 Työhyvinvoinnin edistäminen. Keva 9079. [luettu 21.4.2015]  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

KT Kuntatyönantajat 2014. Osaamista ennakoimaan Helsinki:Suomen kuntaliitto. [luettu 21.5.2015]  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2014-003>

Meritum 2001. Guidelines for managing and reporting intagibles ( Intellectual Capital report) Final report of the MERITUM project. [luettu 16.2.2015].  
[http://www.pnbukh.com/site/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)

Sydänmaanlakka 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. [luettu 21.8.2015]. <https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?loc=40>

Tyke 2014a. Puoli vuosisataa työn äärellä - Helsingin kaupungin työterveyskeskus 50 vuotta. [luettu 7.8.2015]. <http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/tyoterveyskeskus/helsingin-kaupungin-tyoterveyskeskus-50-vuotta?pd=v>

Tyke 2014b. Työterveyskeskus uusi laatutunnustuksensa. [luettu 7.8.2015].  
<http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/tyoterveyskeskus/tyke+uusi+efqm+laatutunnustuksen?pd=v>

Tyke 2014c. Organisaatio. [luettu 18.8.2015]. <http://www.hel.fi/www/tyke/fi/tietoa-tykesta/Organisaatio/>

Tyke 2014d. Päätöksenteko. <http://www.hel.fi/www/tyke/fi/paatöksenteko/>

Yle 2014. Taantuma vaatii yritysjohdolta paljon -irtisanomisten tie voi käydä kalliiksi. [luettu 14.8.2015].  
[http://yle.fi/uutiset/taantuma\\_vaatii\\_yritysjohdolta\\_paljon\\_irtisanomisten\\_tie\\_voi\\_kayda\\_kalliiksi/7649982](http://yle.fi/uutiset/taantuma_vaatii_yritysjohdolta_paljon_irtisanomisten_tie_voi_kayda_kalliiksi/7649982)

# 10 LIITTEET

## LIITE 1 Tutkimuksen esite

12.4.2015

### MOTIVOIVA OSAAMISEN JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa

Opiskelen Tampereen Yliopistossa hallintotieteiden tutkinto-ohjelmassa ja olen tekemässä pro gradu-tutkielmaa aiheesta **Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa**. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin Työterveyskeskus.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten ja johdon näkemyksiä sekä mielipiteitä motivoivasta osaamisen johtamisesta ja siitä, miten johtamisella motivoidaan henkilöstöä oppimaan ja kehittämään osaamistaan. Tarkoituksena on myös selvittää johtamisen keinoja joilla henkilöstöä motivoidaan osaamisen kehittämiseen tiimitasolla. Tarkoituksena on myös nostaa esille mahdollisia kehittämiskohteita liittyen motivoivaan osaamiseen johtamiseen.

#### **Tutkimuskysymykset ovat:**

1. Miten johtamisella motivoidaan osaamisen kehittämiseen?
2. Miten johtamisella motivoidaan osaamiseen kehittämiseen tiimitasolla?

Tutkimus on luonteeltaan teemahaastattelu, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä teemakysymysten avulla. Kysymykset toimitetaan haastateltavalle sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi muutama päivä ennen haastatteluajankohtaa. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Haastattelut tehdään toukokuun 2015 aikana Työterveyskeskuksen tiloissa Helsinginkadulla.

Ystävällisin terveisin,

Marjo Elonen  
[xxxx@student.uta.fi](mailto:xxxx@student.uta.fi)  
+358 (0)40 xxxx

## LIITE 2 Sähköposti haastatteluajan sopimiseksi

Hei,

olen sopimassa haastattelu-aikaa kanssasi liittyen Pro Gradu- tutkimukseeni aiheesta "Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa". Olen sopinut haastattelututkimuksen teosta Työterveysjohtajan kanssa.

Haastatteluun on hyvä varata 1 1/2h aikaa, sopisiko jokin seuraavista ajankohdista?

-----

Laitan teemahaastattelu kysymykset sähköpostitse sinulle nähtäväksi muutama päivä ennen haastattelu-aikaa.

Paikka siellä Tykessä? Voin tulla työhuoneeseesi, jos se tuntuu sopivalle paikalle.

Tarvittaessa soitellaan esimerkiksi haastatteluajankohdan sopimiseen liittyen,

ystävällisin terveisin,  
Marjo Elonen  
xxxx@student.uta.fi  
+358 (0)40 xxxx

### Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

#### ESITIEDOT:

1. Oletko esimiestehtävissä?
2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?
3. Kuinka monta työntekijää/alaista?
4. Mikä on koulutustaustasi?

#### TEEMA 1 OSAAMINEN

1. Miten osaaminen ja osaamistarpeet tunnistetaan organisaatiossa?
2. Miten oppivan organisaation periaatteet tukevat osaamista?

*Oppivan organisaation periaatteita* ovat:

- *jaettu visio* = yhteisen kuvan luominen tulevaisuudesta
- *sisäiset toimintamallit* = sisäänjuurtuneita, tiedostamattomia toimintamalleja jotka ohjaavat toimintaa. Puhutaan myös hiljaisesta tiedosta joka ohjaa käyttäytymistä.
- *itsehallinta* = liittyy kasvuun ja kehittymiseen. Korkean itsehallinnan omaavat ihmiset ovat vahvasti sitoutuneita, aloitteellisia, vastuullisia ja nopeasti oppivia.
- *tiimioppiminen* = yksintyöskentelyn tulokset siirretään tiimin käyttöön ja tiimien tietoa siirretään muille tiimeille. Tiimi on organisaation oppimisen perusyksikkö.
- *systemiajattelu* = syys-seuraussuhteen ymmärtäminen

#### TEEMA 2 MOTIVAATIO

Tutkimuksen teorioina ovat Herzbergin motivaatio-hygienia teoria ja Vroomin odotusarvoteoria. *Motivaatio-hygieniateoriassa* työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa motivaatiohygieniatekijöihin. *Motivaatiotekijöitä* ovat: aikaansaannos, tunnustus, työn luonne, vastuulliset työtehtävät, eteneminen, kasvu. *Hygieniatekijöitä* ovat: ohjaus, organisaation tavoitteet ja hallinto, esimies-alaissuhde, työolosuhteet, palkka, status, työntekijöiden väliset suhteet, työturvallisuus.

*Odotusarvoteoriassa* ihmistä *motivoivat asiat*, jotka ovat *itselle merkityksellisiä* ja jotka on *mahdollista saavuttaa*. Odotukset liittyvät odotusarvoon siitä, *kuinka todennäköisesti tietyt toimenpiteet johtavat tiettyyn seuraukseen*.

Näihin teorioihin peilaten pohdi seuraavia kysymyksiä:

1. Miten Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät tukevat osaamista?
2. Miten Vroomin odotusarvoteorian kuvaamat motivoivat asiat tukevat osaamista?

#### TEEMA 3 MOTIVOIVA OSAAMISEN JOHTAMINEN

1. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa motivaatioon yksilö - ja tiimitasolla?
2. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa oppimiseen ja osaamiseen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla?

## LIITE 4 Sähköposti haastattelukysymyksistä

Hei,

olemme sopineet haastatteluajan -----

Liitteenä etukäteen tutustuttavaksi teemakysymykset.

Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä teemoihin liittyvien kysymysten avulla. "Oikeita ja vääriä"-vastauksia ei ole vaan jokainen haastateltavan esittämä näkemys ja mielipide on arvokas tutkimuksen kannalta.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina.

Tutkimus liittyy pro gradu-tutkielmaan "Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa" ja tutkielman ohjaajana toimii Tampereen yliopiston professori Jari Stenvall.

Tapaamisiin,

ystävällisin terveisin,

Marjo Elonen

xxxx@student.uta.fi

+358 (0)40 xxxx