

Esihenkilöiden tarinoita ammattillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa

Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan



Osaamisen johtamista on tutkittu vain vähän esihenkilöiden omien kokemusten pohjalta ja hajautetuissa organisaatioissa, erityisesti kansainvälisen kehitysyhteistyön kontekstissa, vaikka työelämän murros haastaa organisaatiot jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Narratiivisessa viitekehyksessä toteutetussa tutkimuksessa esihenkilöiden haastatteluista luotiin kolme tyyppitarinaa ammattillisen osaamisen johtamisesta. Kun työtä tehdään hajautetusti ja verkostoissa, osaamisen johtaminen vaatii rakenteita ja yhteisiä käytänteitä.

YHTEISKUNNAN MUUTOS teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnan kautta verkostoyhteiskunnaksi tuo uusia vaatimuksia työnteolle ja johtamiselle. Työelämä on yhä enemmän asiantuntijatyötä, joka on luonteeltaan jatkuvaa ongelmanratkaisua (Lemmetty & Collin 2019). Digitalisaatio ja globalisaatio ovat lisänneet muutoksen nopeutta ja yllätyksellisyyttä. Työelämän kehitystrendit haastavat yksilön ja organisaation osaamisen sekä edellyttävät osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä (Harteis ym. 2020; Lemmetty & Collin 2019). Työssä menestymiselle keskeistä onkin se, miten nopeasti työntekijät kykenevät omaksumaan, käsittelemään ja hyödyntämään uutta tietoa

(Fredriksson & Saarivirta 2015). Työnantajan vastuulla on tukea sekä yksittäisen työntekijän (Tynjälä 2013) että koko organisaation osaamisen kehittymistä (Paloniemi 2004). Yksilöllisen osaamisenäkökulman rinnalla tulisikin korostua osaamisen jatkuva kehittyminen työihteissä (Paloniemi, 2008, Viitala, 2021).

Aikuiskasvatustieteessä ammattillisen osaamisen tutkimuksella on pitkät perinteet (esim. Paloniemi 2004; Ruohotie ym. 2008). Vaikka ammattillinen osaaminen tiedetään organisaatioiden kilpailutekijäksi ja sen johtamista pidetään esihenkilöiden tärkeimpänä keinona varmistaa organisaation strategian toteutuminen (Tuomi & Sumkin 2012), käytännössä osaamisen johtaminen harvoin toteutuu systemaattisesti

TYÖELÄMÄ PERUSTUU YHÄ ENEMMÄN ETÄNÄ JOHDETTUIHIN VIRTUAALITIIMEIHIN JA HAJAUTETTUIHIN ORGANISAATIOIHIN.

esihenkilötyössä (Ojala & Meklin 2021). Henkilöstöjohtamisen trendejä tarkastelemaan globaaliin kyselyyn vastanneista suomalaisista esihenkilöistä yli puolet ei tiedä, miten henkilöstöä tulisi kehittää, vaikka osaamista pidetään olennaisena menestymiselle (Deloitte 2020). Esihenkilöiden omista käsityksistä ja kokemuksista osaamisen johtamiseen liittyen tarvitaan lisää ymmärrystä, jotta voidaan hahmottaa, millaisia syitä henkilöstön kehittämistä koskevien ongelmien taustalla on.

Työelämä perustuu yhä enemmän virtuaalitiimeihin ja hajautettuihin organisaatioihin, joissa ihmiset työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Siten organisaation menestymiselle on yhä keskeisempää, miten henkilöstön osaaminen kehittyy tiimien toiminnassa (Vartiainen ym. 2004, 269–270).

Hajautettuja organisaatioita myös johdetaan etänä, joten esihenkilön on löydettävä innovatiivisia keinoja pitääkseen yllä luottamusta (Ollila ym. 2018). Tällaisessa kontekstissa korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus oman työn, oppimisen ja kehittymisen ohjaamisesta työn arjessa (Lemmetty & Collin 2019; Vuori 2021). Tutkimustietoa osaamisen johtamisesta hajautetussa organisaatiossa tarvitaan myös luomaan ymmärrystä johtamisen muutoksesta ja muutostarpeista.

Narratiivisessa tutkimuksessamme tarkastelemme ammatillisen osaamisen johtamista esihenkilöiden kertomana hajautetuissa kansalaisjärjestöorganisaatioissa kehitysyhteistyön kontekstissa. Kohdeorganisaatiot ovat suomalaisia järjestöjä, jotka toimivat kehitysyhteistyön kansainvälisissä tehtävissä. Tutkimuksen keskiössä ovat esihenkilöiden haastatteluisa kertomat kertomukset, joista rakennamme erilaisia

osaamisen johtamisen tarinoita. Narratiivisessa lähestymistavassa kertomukset ovat keino kommunikoida, selittää ja ymmärtää elämää ja ihmisten keskinäisiä suhteita sekä tulkita kertojan omaa toimintaympäristöä (Puusa ym. 2020, 216). Tarinat tarjoavat näin tärkeän keinon ymmärtää esihenkilöiden ja organisaatioiden toimintaa (Aaltonen & Heikkilä 2003; Puusa ym. 2020).

Tutkimuksemme kuvaa ammatillisen osaamisen johtamista neljästä näkökulmasta: 1) johtamisen konteksti, 2) esihenkilön rooli osaamisen johtajana, 3) esihenkilön hyödyntämät osaamisen johtamisen keinot ja 4) osaamisen johtamisen kehittämis-kohteet. Tutkimus lisää ymmärrystä ammatillisen osaamisen johtamisesta silloin, kun työntekijät työskentelevät itseohjautuvasti ja hajautetusti samassa organisaatiossa sekä kehittämisorientoituneesti organisaation ulkopuolisissa yhteistyöverkostoissa. Samalla se luo ymmärrystä osaamisen johtamisesta etätyössä.

AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Ammatillisen osaamisen moniulotteinen luonne

Ammatillista osaamista on perinteisesti tarkasteltu ammatillisen koulutuksen ja aikuiskasvatuksen kentillä (Mulder 2017; Paloniemi 2006; Tynjälä, 2013). Siinä korostuvat vahva ammattispesifinen tieto ja taito soveltaa osaamista käytäntöön (Ruohotie ym. 2008). Lisäksi ammatilliseen osaamiseen luetaan geneeriset taidot, kuten kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot sekä taito reflektoida omaa toimintaa (Halpern 2014).

Työssä oppimiseen, osaamiseen ja asiantuntijuuteen tutkimuksissaan perehtynyt Kaija Collin (2007) kuitenkin toteaa, että edellä mainitut näkökulmat ovat yksinään riittämättömiä. Ammatillisen osaamisen ytimessä ovat ennen kaikkea sen kontekstisidonnaisuus ja vaatimus jatkuvasta kehittymisestä. Koska osaamisen kehittyminen tapahtuu työelämässä erilaisissa rooleissa ja toimijuuksissa, sitä ei voida rajata vain työelämässä tarvittaviksi taidoiksi (Haapakorpi 2020, 63). Ammatillista osaamista on mahdollista

RELATIONAALINEN LÄHESTYMISTAPA KOROSTAA JOHTAMISTA JAETTUNA TOIMINTANA JA VASTUUNA.

kuvata yksilön ominaisuuksien, työn vaatimusten ja käytössä olevan osaamisen kautta. Se on siten yksilön tai yhteisön kapasiteettia, joka mahdollistaa työtehtävistä selviytymisen (Ellström 1997). Osaamista voidaan tarkastella myös siitä olettamuksesta käsin, että tulevaisuus ja sitä koskevat haasteet työssä ovat tuntemattomia (Mulder 2017). Keskiössä on osaaminen, joka integroi monitieteellistä näkemystä, itseohjautuvuutta ja yhteistoiminnallisia taitoja (Vilppola ym. 2020). Ammatillinen osaaminen on kyvykkyyttä tehokkaaseen toimintaan, ongelmanratkaisuun ja muutoksen luomiseen organisaatiokontekstissa ja kulloisessakin työroolissa (Mulder 2017).

Ymmärrämme ammatillisen osaamisen kokonaisvaltaisesti tietona, pätevyyttenä ja kyvykkyyttenä, joka näkyy arjen työssä sujuvana, joustavana työskentelynä ja herkkyytenä omaksua ja soveltaa uutta tietoa (Collin 2007; Lemmetty 2020; Paloniemi 2004). Osaamisella on yhteys organisaation toimintaympäristöön, organisaatiokulttuuriin ja tavoitteisiin (Keronen ym. 2022), ja tämän yhteyden myötä se kiinnittyy suoraan organisaation johtamiseen ja esihenkilötyöhön.

Ammatillisen osaamisen johtaminen esihenkilötyössä

Ammatillisen osaamisen johtaminen on monitahoinen käsite, jonka merkitys, määrittelyt ja ulottuvuudet vaihtelevat tieteenaloitain (Huotari 2009, 38). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittämistä, ylläpitämistä ja hyödyntämistä organisaatiossa (Viitala & Jylhä 2019). Organisaatiolta vaaditaan osaamisen kehittämistä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä (Viitala & Jylhä 2019, 209). Kiinnitymme tässä tutkimuksessa relationaaliseen ymmärrykseen

johtamisesta suhteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa rakentuvana ilmiönä.

Relationaalinen lähestymistapa korostaa johtamista jaettuna toimintana ja vastuuna: johtajuutta pidetään riippuvaisena sosiaalisesta kontekstista ja eri toimijoiden – tyypillisesti johtajan ja alaisten – keskinäisistä suhteista (Ladkin 2011; Uhl-Bien 2006). Lähestymme ammatillisen osaamisen johtamista esihenkilötyössä siten kontekstuaalisuuden, esihenkilön roolin ja osaamisen johtamisen keinojen näkökulmista.

Osaamisen johtaminen organisaatioissa pohjautuu organisaation toimialaan ja sen muutoksiin, strategiaan, visioon, toiminnan tarkoitukseen ja kulttuuriin. Kontekstuaaliset tekijät luovat edellytyksiä osaamisen johtamiselle mutta myös suuntaavat sitä (Shujahat ym. 2017; Viitala 2021). Organisaatiot saavat uutta, strategian toteuttamiseen vaadittavaa osaamista ja pitävät osaamista yllä esimerkiksi rekrytoinnin, henkilöstösuunnittelun, sitouttamisen ja henkilöstön kehittämisen avulla (Viitala 2005). Organisaatiokulttuuri määrittää peruskäsitykset, arvot ja normit sille, miten ja miksi tietoa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa. Tiedonhallintaa edistävä organisaatiokulttuuri on siksi yksi osaamisen johtamisen lähtökohta (Hänninen 2014; Zangiski ym. 2013).

Osaamisen kehittämistä edistävä organisaatiokulttuuri rakentuu johdonmukaisissa ja kyseiseen organisaatioon soveltuviissa käytännöissä (Toivanen ym. 2012, 19). Tästä lähtökohdasta käsin esihenkilöillä on kuvattu olevan keskeinen rooli osaamisen johtamisessa henkilöstön innostajana ja organisaation ilmapiirin muovaajana (Fredriksson & Saarivirta 2015). Koska osaaminen kehittyy usein työssä kohdattujen ongelmanratkaisu- ja oppimistilanteiden myötä, se on vahvasti yksilön ja työtiimin jatkuvan vuoropuhelun tulosta (Juuti & Vuorela 2015). Erityisesti epätavalliset ja vaativat työtilanteet tarjoavat mahdollisuuden osaamisen siirtymiseen ja omaksumiseen (Hänninen 2014; Virtainlahti 2009): hiljainen tieto tulee näkyväksi käytännön työsuorituksissa, sanallistettuna ja työtä seuraamalla (Paloniemi 2008). Tässä prosessissa esihenkilön tehtävä on tukea tiimiä sen perustehtävän toteuttamisessa ja vaalia yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Tutkimuskirjallisuus kuvaa monipuolisesti erilaisia, niin yksilöön kuin työtiimiin kohdistuvia osaamisen johtamisen keinoja, joita esihenkilöt voivat johtamistyössään hyödyntää (Salojärvi 2013; Viitala 2020). Yksilön osaamisen kehittämistä voidaan tukea esimerkiksi mentoroinnilla, työparityöskentelyllä tai erilaisilla koulutustilaisuuksilla. Uudessa työssä perehdytys on tärkeä, ja esihenkilön kuuluu tunnistaa, milloin osaamisen tukemiseen tulee panostaa (Kupias ym. 2014).

Työtiimien osaamista vahvistetaan kehittämissuoriteilla, jatkuvan dialogin tukemisella ja toimivilla palaverikäytänteillä. Esihenkilötyössä osaamisen kartoittaminen yhdessä tiimin kanssa luo kokonaiskuvaa osaamisen kehittämisen tarpeista ja vaatimuksista. Yhteinen keskustelu osaamisen teemoista vastuuttaa työntekijöitä huolehtimaan omalta osaltaan itsensä kehittämisestä. Osaamista voidaan kartoittaa myös ilman kytkentää nykyiseen tai tuleviin tarpeisiin. (Kupias ym. 2014.) Näin on mahdollista tuoda esille tiimiläisten erityisosaamista ja vahvuuksia sekä löytää uudenlaisia ideoita työskentelyn kehittämiseksi. Tämän kaltaisen osaamisen jakamisen on todettu lisäävän motivaatiota ja työhön sitoutumista (Almahamid ym. 2010).

Esihenkilöiden oman osaamisen varmistaminen on organisaation osaamisen johtamisessa keskeistä, jotta käytännön keinot voidaan heidän toimintansa kautta siirtää organisaation arkeen (Karkoulain ym. 2013). Esihenkilöiden oman osaamisen kehittämisen keinoiksi on kuvattu esimerkiksi johtamis- ja esihenkilökoulutukset, työnohjaus ja *coaching* (Salojärvi 2013; Viitala 2021).

Hajautettu organisaatio ja osaamisen johtaminen

Hajautetun organisaation käsite kattaa sekä organisatorisia että yksilöjä koskevia elementtejä (Ollila ym. 2018, 237). Hajautetun organisaation perusyksikköä voidaan kuvata eri paikoissa sijaitseviksi ryhmäksi, joka työskentelee kohti yhteistä päämäärää kommunikoiden pääasiassa sähköisillä välineillä (Kokko ym. 2003). Sen osaamisvaatimuksissa korostuvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, itsensä johtaminen sekä

kehittymisen ja halu yhteistyöhön (Kokko ym. 2003; Ollila 2018).

Hajautettu organisaatio vaatii erilaista osaamisen johtamista kuin perinteinen kasvokkainen, samassa toimipisteessä tapahtuva yhteistyö. Siinä toimivalle esihenkilölle esitetään kolmea roolia: 1) suunnittelija ja hallitsee verkostoitumista, 2) verkoston järjestelijä huolehtii sovittelu- ja neuvottelutaitojen ylläpidosta ja 3) kehittäjä tukee verkostoa oppimaan ja tehostamaan toimintaansa (Vartiainen ym. 2004). Esihenkilöllä tulee olla aikaa ja keinoja omaksua hajautetun organisaation toimintatavat sekä mahdollisuus tunnistaa ja kehittää osaamistarpeita (Zitting ym. 2020).

Osaaminen voi kehittyä organisaatioissa yksilöiden, ryhmien, verkostojen ja eri maantieteellisten alueiden välillä (Tynjälä 2013). Hajautetussa organisaatioissa korostuvat yhteiset tavoitteet ja yhdessä työskentely, koska työn tavoitteet eriytyivät helposti yksittäisten työntekijöiden tavoitteeksi. Vaarana on silloin, että työntekijöiden tekemät päätökset eivät ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Haas 2010). Siksi hajautetun organisaation osaamisen johtamisessa on oleellista huomioida työntekijöiden itseohjautuvuus, jolla tarkoitetaan työntekijän aktiivista ja vastuullista roolia työssä toteutuvien prosessien edistämisessä (Lemmetty & Collin 2019). Hajautetuissa organisaatioissa itseohjautuvuus pohjautuu asiantuntijoiden vahvaan haluun ja motivaatioon varmistaa oma osaaminen sekä heidän kykynsä ja tarpeeseensa toimia itseohjautuvasti (Ollila ym. 2018). Osaamisen kehittäminen itseohjautuvassa työssä kiinnittyy kuitenkin samalla ympäristöön ja organisaation raameihin: tavoitteisiin, strategiaan ja visioon (Lemmetty 2021). Siksi sitä ei pidetä johtamisen tai esihenkilötyön vastakohtana.

Hajautetussa organisaatioissa työskentelevät ovat nostaneet esille toiveen esihenkilön määrätietoisesta johtamistyylistä (Kokko ym. 2003; Vartiainen ym. 2004), selkeästä vastuunjaosta, tehokkaasta koordinoinnista ja kommunikoinnista. Esihenkilöltä edellytetään kykyä luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraliin, sillä liiallinen kontrolli koetaan kuormittavaksi (Kokko ym. 2003). Hajautetun organisaation johtamisen tuleekin olla työntekijälähtöistä ja valmentavaa toimintaa (Lemmetty 2021;

MILLAISIA TARINOITA AMMATILLISEN OSAAMISEN JOHTAMISESTA RAKENTUU HAJAUTETUISSA ORGANISAATIOISSA TYÖSKENTELEVIEN ESIHENKILÖIDEN KERRONNASTA?

Viitala & Jylhä 2019). Valmentava esihenkilötyö kohdistuu yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittämisen, hyvän suoriutumisen ja autonomisuuden tukemiseen. Parhaimmillaan se toteutuu jaettuna ja strategisesti johdettuna asiana, joka tuo myös esihenkilöille itselleen voimavaroja (Viitala 2021).

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Narratiiviseen lähestymistapaan pohjaava tutkimus toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita hajautetuissa organisaatioissa. Narratiivisuus oli läsnä haastatteluaineistossa ja sen analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä tarinoina. Ne ovat analyysiprosessissa rakennettuja kuvauksia ammatillisen osaamisen johtamisesta.

Tutkimuskysymys narratiivisessa viitekehyksessä

Tutkimuksen tavoite oli tuottaa syvällistä ymmärrystä ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa. Narratiiviseen lähestymistapaan kiinnittyvän tutkimuksen tutkimuskysymys oli, millaisia tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta rakentuu hajautetuissa organisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden kerronnasta.

Narratiivisessa viitekehyksessä ihminen ymmärretään kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa käsitystään ympäröivästä maailmasta (Eriksson & Kovalainen 2008; Heikkinen 2018). Samanaikaisesti viitekehyksessä on mahdollista tarkastella ihmistä aktiivisena toimijana sosiaalisessa kontekstissa ja ottaa

huomioon heidän kokemuksensa ja merkityksenantonsa. Oman elämän pohdinta on ihmisen perustava ominaisuus (Syrjälä 2015, 258). Pohtiessaan ihminen kertoo itselleen ja muille kertomuksia, jotka voivat avata uusia näkökulmia – siten pohtiminen voi olla sekä persoonallisen että ammatillisen kasvun väline (Abbot 2008).

Tutkimuksessamme narratiivisuus oli läsnä haastatteluaineistossa ja sen analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä tarinallisesti. Haastatteluaineiston ymmärrämme kertomuksina osaamisen johtamisesta. Yksittäinen haastattelu voi kattaa useita kertomuksia tutkittavasta ilmiöstä (Mykkänen 2010). Kertomuksella tarkoitetaan haastateltavien kuvaamia yksittäisiä tapahtumia tai kerrottuja kokemuksia (Abbot 2008). Kertomusten merkitys on yhteydessä ympäristöönsä ja kulttuuriinsa (Spector-Mersel 2010). Ne tarjoavat samalla mahdollisuuden vuorovaikutukseen, sillä niiden kautta tehdään ymmärrettäviksi kokemuksia ja välitetään sanatonta tietoa ja oletuksia kulttuurista (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005).

Tarinalla tarkoitetaan tapahtumien ja kokemusten kokonaisvaltaista ja juonellista kuvausta (Heikkinen 2018). Juoni onkin tarinoissa tärkeä, sillä juonellistamalla yksittäiset tapahtumat ja kokemukset järjestetään ja kuvataan ajallisissa ja temaattisissa järjestyksessä. Tapahtumien perättäisyys ja ajallisuus eivät yksin tee tarinaa, vaan siihen tarvitaan myös tapahtumien arviointia ja merkityksellistämistä (Mykkänen 2019). Tarinan merkityksellisyys tapahtuu suhteessa ympäristöön, jossa tapahtumat ja kokemukset eletään ja koetaan (Elliot 2005). tarinat kiinnittyvät siten aina johonkin kontekstiin. Pyrimme rakentamaan esihenkilöiden kerronnasta tarinoita, jotka kuvaavat osaamisen johtamista eri näkökulmista. Kertomus nähdään tarinan raaka-aineena (Vähäsantanen & Arvaja 2022; Mykkänen 2010), ja tarina rakentuu, kun kerrotut tapahtumat ja kokemukset merkityksellistään ja juonellistetaan kontekstissaan.

Narratiivinen tutkimus ei tuota yhtä ainoaa objektiivista totuutta, vaan korostaa ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia (Eriksson & Kovalainen 2008; Heikkinen 2018; Riessman 2008). Ymmärrämme tuloksina kuvaavamme tarinat analyysiprosessissa rakennettuina kuvauksina

HAASTATELTAVIEN KERRONTA POHJAUTUI AVOIMEEN KYSYMYKSEEN, JOKA KUTSUI KUVAAMAAN TYÖN ARKEA OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA.

ammattillisen osaamisen johtamisesta: ne eivät esiinny sellaisinaan haastateltavien kerronnassa vaan ovat rakennettuja konstruktioita.

Aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä, jotka työskentelivät esihenkilöinä ja johtivat tiimejä hajautetuissa, monikulttuurisissa organisaatioissa. Organisaatiot olivat suomalaisia järjestöjä, jotka toimivat kansalaisjärjestöorganisaatioissa kehitysyhteistyön tehtävissä. Tiimien jäsenet työskentelivät asiantuntijatehtävissä useissa Afrikan ja Aasian maissa ja pääosin eri maissa tai kaupungeissa kuin esihenkilönsä, jolloin yhteyttä pidettiin pääosin verkon välityksellä. Lähtöpaamisia pyrittiin järjestämään mahdollisuuksien mukaan, yleensä ainakin kerran vuodessa. Tiimien koko vaihteli kolmesta hengestä 14 henkeen, mutta saman tiimin jäsenet eivät välttämättä toimineet samassa kaupungissa tai maassa. Työtä tehtiin tiiviissä yhteistyössä paikallisten kumppanien ja laajan yhteistyöverkoston kanssa.

Rekrytoimme haastateltavat välittämällä tiedon tutkimuksesta kohderyhmän organisaatioille, jotka välittivät esihenkilöilleen tietoa mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Kiinnostuneille kerrottiin tarkemmin vapaaehtoisuudesta, tutkimuksesta, sitä koskevista käytännöistä ja tietosuojasta. Haastattelut toteutettiin verkossa Zoom-välitteisesti vuonna 2021.

Haastateltavien kerronta pohjautui yhteen avoimeen kysymykseen, joka kutsui heitä kuvaamaan työnsä arkea osaamisen johtamisen näkökulmasta:

”Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ammatillista osaamisen johtamista hajautetussa organisaatioissa. Kerro omin sanoin, mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on, missä se näkyy ja miten siihen vaikuttaa hajautettu organisaatio. Voit myös pohtia, kuinka nämä teemat näkyvät omassa arjessasi – konkreettisia esimerkkejä.”

Avoimella kysymyksellä haluttiin nostaa esille esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisesta, joka oli heille työn arjesta tuttu ilmiö. Annoimme haastateltaville mahdollisuuden puhua aiheesta vapaasti ja kutsuimme heidät näin mahdollisimman monipuoliseen kerrontaan.

Narratiiviselle tutkimukselle (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; Mykkänen 2010) tyypilliseen tapaan kysymys muotoiltiin niin, että haastateltava voi itse päättää, mistä aloittaa, mitä asioita kertoo ja missä järjestyksessä. Jokainen haastattelu mukaili mallia, joissa kertomus kuunnellaan sellaisenaan ja sen jälkeen kysytään tarvittaessa lisäkysymyksiä (Connelly & Clandinin 1990; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Tärkeää oli se, että haastateltava sai esittää oman kertomuksensa vapaasti omalla tavallaan (Eriksson & Kovalainen 2008; Ruusuvoori & Tiittula 2005).

Haastattelutilanteissa oli havaittavissa, että aluksi haastateltavat kuulostelivat tilannetta ja odottivat tutkijan reaktioita, mutta vapautuivat pian puhumaan kertomuksiaan vapaasti. Myönteinen palaute haastatteluhetkestä koski etenkin esihenkilön vapautta puhua ja pohtia itselle tärkeitä asioita. Tilanne herätteli syventämään pohdintaa esihenkilöille tärkeästä teemasta. Kaksi haastattelua tehtiin englanniksi, muut suomeksi. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista reiluun tuntiin. Litteroitu aineisto sisälsi 57 sivua ykkösen rivivälillä ja 11 pisteen kirjainkoolla.

Narratiivisessa analyysissä on perinteisesti keskitytty analysoimaan kertomuksia niiden sisällön kautta, eli mitä kerrotaan, tai kerronnan tyyliin, eli miten kerrotaan (Lieblich ym. 1998, 9). Keskityimme kertomusten sisältöön. Aineiston analyysi eteni tutkimuskysymyksen ohjaamana siten, että ensin teemoitimme kertomusten oleelliset sisällöt. Sitten rakensimme tarinat haastateltavien kerronnasta.

AVOIMELLA KYSYMYKSELLÄ HALUTTIIN NOSTAA ESILLE ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA, JOKA OLI HEILLE TYÖN ARJESTA TUTTU ILMIÖ.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustuimme aineistoon ja tunnistimme haastatteluisia toistuvia keskeisiä sisältöjä, jotka koskivat ammatillisen osaamisen johtamista hajautetuissa organisaatioissa (Eriksson & Kovalainen 2008; Mykkänen 2010). Tunnistimme keskeisiä sisältöjä ja hahmotimme edelleen teemoja sekä aineistolähtöisesti että hyödyntämällä aiempaa kirjallisuutta osaamisen johtamisesta (esim. Viitala & Jylhä 2019).

Pääteemoja muodostui neljä: 1) esihenkilön rooli, 2) osaamisen johtamisen keinot, 3) osaamisen johtamisen konteksti ja 4) osaamisen johtamisen kehittämiskohteet. Esihenkilön rooli kuvaa esihenkilön tehtäviä ja vastuita osaamisen johtamisen kentällä. Osaamisen johtamisen keinot teema tuo esille ne käytännön keinot, joita esihenkilö hyödyntää osaamisen johtamisessa. Ensimmäiset kaksi teemaa olivat erillisiä mutta myös yhteenkietoutuneita, sillä erilaisiin roolikuvauksiin kiinnittyivät tietyntyyliset osaamisen johtamisessa hyödynnetyt keinot. Osaamisen johtamisen konteksti -teema korostaa hajautetun organisaation erityispiirteitä sekä sen tuomia haasteita osaamisen johtamiselle. Se loi puitteet esimiehen arjen toiminnalle ammatillisen osaamisen johtajana. Osaamisen johtamisen kehittämiskohteet taas tuo esille esihenkilöiden kuvaamia tarpeita sekä toiveita suhteen, miten osaamisen johtamista organisaatiossa voisi tukea ja kehittää tulevaisuudessa.

Seuraavaksi syvennyimme tarkastelemaan analyysissä tunnistettuja pääteemoja. Haastateltavien kerronnasta tunnistettiin kokemuksia ja merkityksiä, jotka ilmensivät tiettyä teemaa (Eriksson & Kovalainen 2008; Hänninen 2018). He kertoivat teemoista monesta eri näkökulmasta. Jokaisesta teemasta tar-

kasteltiin eroja ja samankaltaisuuksia haastateltavien kerronnassa. Teemojen tarkastelu ja niitä koskeva kerronnan yhtäläisyyksien ja eroavuuksien hahmottaminen pohjusti kertomusten työstämistä kohti tarinoita.

Esihenkilöiden kerronnasta hahmotetut teemat näyttäytyivät vahvasti toisiinsa liittyneinä, mikä loi perustan aineiston narratiiviselle analyysille ja esittämiselle. Tarinamuodossa esitettävät tulokset mahdollistavat teemojen välisten yhteyksien kuvaamisen ja juonellistamisen (ks. Riessman 2008; Vähäsantanen & Arvaja 2022), esimerkiksi esihenkilön roolin kontekstualisoinnin ammatillisen osaamisen johtamisessa. Aineiston analyysi mukailikin Donald E. Polkinghornen (1995) kuvaamaa tapaa, jossa ensiksi analysoidaan kertomusten sisältöjä ja sen jälkeen tuotetaan narratiivisessa analyysissä uusia kontekstualisoituja ja juonellistettuja tarinoita haastattelussa kerrottujen kertomusten pohjalta.

Tutkimuksessamme narratiivisen analyysin (Polkinghorne 1995) tarkoitus oli rakentaa tyyppitarinoita, jotka kuvaavat eri tavoin osaamisen johtamista organisaation arjessa analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettujen pääteemojen näkökulmista. Tarinoiden rakentamisessa hyödynnettiin olemassa olevia analyysikehikoita (Labovi & Waletzky 1997; Vilkkonen 1990). Ne kattavat erilaisia tarinan rakenneosia, kuten tapahtuman kontekstin kuvauksen, kertojan toiminnan kuvauksen ja arvioinnin sekä päätännän. Tarinoiden rakentamisessa sovelsimme näitä malleja, jolloin esimerkiksi niissä mainittu tapahtuma viittaa osaamisen johtamiseen yleensä, ja toiminnan kuvaus kattaa esihenkilön roolin ja hänen käyttämänsä keinot osaamisen johtamisessa. Tarinan päätäntä ei tutkimuksessamme viittaa niinkään näkökulman palauttamiseen menneestä nykyisyyteen (Labov & Waletzky 1997) vaan suuntaa näkökulmaa nykyisyydestä siihen, mitä kehittämiskohteita osaamisen johtamisella on.

Haastateltavien kerronnan pohjalta rakensimme tarinat, joiden juoni oli seuraavanlainen: johtamisen konteksti, esihenkilön rooli osaamisen johtajana, esihenkilön hyödyntämät keinot ja johtamisen kehittämiskohteet. Osaamisen johtamisen kontekstia kuvasimme esihenkilöiden kerronnassa kolmesta

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen tarinat.

Tyypitarina	Osaamisen johtamisen konteksti	Esihenkilön rooli	Osaamisen johtamisen keinot	Osaamisen johtamisen kehittämiskohteet
Intuitiivinen osaamisen johtaminen	Organisaation puutteelliset osaamisen johtamisen rakenteet ja prosessit	Intuition varassa toimija	Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen Perehdytys Tiimipalaverit Sparraushetket Kehittämiskeskustelu	Osaamisen johtamisen suunta ja työkalut organisaatioon Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen
Verkostomainen osaamisen johtaminen	Organisaation ulkopuoliset yhteistyöverkostot	Verkostomaiseen toimintaan kannustaja	Verkostoyhteistyön edistäminen Asennemuutoksen edistäminen keskustelujen ja reflektion kautta Tasavertaisen työskentelyn mahdollistaminen	Esihenkilön roolin selkeytys verkostoissa Asennemuutos ja työkalut: verkosto-asiiantuntijuuden vahvempi hyödyntäminen
Jaettu osaamisen johtaminen	Itseohjautuva työ	Osaamisen kehittämistä tukeva fasilitaattori	Säännöllinen yhteydenpito Voimaantumisen tukeminen Työhyvinvoinnista huolehtiminen	Osaamisen johtamiseen liittyvien roolien määrittely Riittävä keskustelu itseohjautuvan työn vaatimuksista ja vastuista

näkökulmasta. Koska tarinoiden rakentaminen aloitettiin tästä teemasta, tarinoita muodostui yhteensä kolme. Niissä pyrittiin säilyttämään mahdollisimman alkuperäisiä sanavalintoja ja ilmauksia. Saman haastateltavan kertomuksia voi olla useassa tarinassa, eivätkä tarinat siten pohjaudu yksittäisten haasteltavien kertomuksiin.

TULOKSET

Tutkimuksen päätuloksena (**taulukko 1**) kuvataan tyypitarinat osaamisen johtamisesta: 1) intuitiivinen osaamisen johtaminen, 2) verkostomainen osaamisen johtaminen ja 3) jaettu osaamisen johtaminen.

Osaamisen toimintaympäristön kuvaus luo tarinoiden kontekstin ja viitekehyksen sille, millaisena esihenkilö näkee roolinsa osaamisen johtajana. Esihenkilön näkemys omasta roolista johdattelee edelleen siihen, millaisia osaamisen johtamisen keinoja hän työssään käyttää. Tarinan päättyy esihenkilön kuvaamiin osaamisen johtamisen kehittämiskohteisiin, jotka kietoutuvat hänen toimintaansa koskeviin haasteisiin.

Tulokset kuvataan aluksi tyypitarinoina, joita tarkastellaan analyttisesti kunkin tyypitarinan jälkeen. Tarkastelussa hyödynnetään katkelmia alkuperäisistä kertomuksista (ks. Mykkänen ym. 2017).

KUNKIN ESIHENKILÖN ON LÖYDETTÄVÄ ITSELLEEN SOPIVAT KEINOT JOHTAA OSAAMISTA JA HYÖDYNNETTÄVÄ NIITÄ INTUITIIVISESTI.

Intuitiivinen osaamisen johtaminen

”Organisaation toimipisteet ovat ympäri maailmaa ja me esihenkilöt työskennellään erillään tiimeistämme. Me ei oikein keskustella toistemme kanssa osaamisen kehittämisestä. Jotenkin tuntuu myös, että osaamisen kehittämisen ja johtamisen rakenteet puuttuu meiltä organisaatiossa, niin että se osaamisen johtamisen rakenne ja toimintatapa menisi punaisena lankana läpi kaiken. Kun nämä yhteiset käytänteet puuttuu, kaikessa osaamisen johtamisessa joudun toimimaan aika intuitiivisesti, eli vähän kokeilemaan mikä toimisi. Ja mun huoli on se, että näin toimien tämä osaamisen johtaminen ei toteudu samalla tavalla ja tehokkaana kaikille läpi organisaation. Jokainen esihenkilö kun itse määrittelee ja toteuttaa sitä osaamisen johtamista oman parhaan kykynsä ja ymmärryksensä mukaan, vaikkapa pitämällä sparraushetkiä tai kysymällä koulutustarpeita tiimiltä. Kaikissa tehtävissä myös se piilossa oleva, hiljainen tieto on tosi tärkeää, ja mä tarkoitan kaikkea sitä osaamista ja oivallusta, mitä mun tiimin jäsenille kertyy työtä tehdessä ja koulutuksia käydessä, mutta tällainen tieto ei siirry, koska meiltä puuttuu siihen tunnistamiseen ja siirtämiseen tarvittavat työkalut. Kaikessa arkityössä osaamisen johtaminen on kyllä avain; ei me tässä organisaatiossa voida kasvaa osaajina, jos sitä osaamista ei johdeta, ja jos siltä puuttuu suunta. Kyllä sitä meidän esihenkilöidenkin työskentelyä voisi kehittää, siihen tarvitsisi työkaluja ja myös lisätukea ihan organisaation johdonkin suunnasta.”

Intuitiivinen osaamisen johtaminen -tyyppitarinassa esihenkilöt nostivat esille ammatillisen osaamisen johtamisen mahdollisuuksia organisaatiossa,

jossa henkilöstö, niin esihenkilöt kuin tiimien jäsenet, työskentelevät eri puolilla maailmaa. Osaamisen kehittymiselle olisi suotuisaa, jos osaamista johdettaisiin organisaation eri tasoilla, mutta osaamisen johtamista koskevat puutteelliset strategiat, toimintatavat ja työkalut estävät sen. Jokaisen esihenkilön onkin löydettävä itse sopivat keinot osaamisen johtamiseen ja hyödynnettävä niitä intuitiivisesti ilman organisatorista osaamisen johtamisen toimintatapa.

Kun osaamista johdettiin intuition pohjalta, esihenkilöillä korostui erityisesti organisaation ulkopuolisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen osaamisen johtamisen keinovalikoimassa. Koulutuksia ei kuitenkaan tarjottu mekaanisesti, vaan esihenkilöiden puheessa korostui tarkka tarveharkinta, jotta aikaa vieville ja vaativille kursseille ei osallistuttaisi perusteettomasti: ”Osaamisen kehittämisestä usein ihmiset aatteelee, että pitää mennä kurssille – se ei oo motivoivaa, jos siitä tulee semmonen stressitekijä – et nyt pitää mennä kurssille vaan kurssin takia”. Vaikka kouluttautumisen tukemista pidettiin tärkeänä osaamisen johtamisen keinona, koulutuksista saadun tiedon jakaminen koko tiimille jäi esihenkilöiden mukaan usein hyödyntämättä puuttuvien käytänteiden takia.

Organisaation puutteellisten käytäntöjen vuoksi esihenkilöt hahmottivat itsenäisesti ja omatoimisesti osaamisen johtamista prosessina, jonka eri vaiheissa korostuvat tietynlaiset keinot. Pehdytyksen keskeisenä keinona kuvattiin mahdollisuus tarkastella uuden tiimiläisen lähtötaso suhteessa tehtävässä tarvittavaan osaamiseen. Osaamisen johtamisen keinoina kuvattiin myös sellaisten palaveri- ja keskustelukäytäntöjen luominen, joiden kautta esihenkilöt pystyivät tarkastelemaan tiimensä osaamista. Kehittämiskeskustelut ja sparraushetket koettiin tärkeiksi keinoiksi suunnitella osaamiseen liittyviä toimenpiteitä, koulutuksia ja tiimiläisten kehittymisen suuntaa:

”Kehittämiskeskusteluja kun tulee, niissä voidaan määritellä koulutustarpeet. Haasteena on sitten mihin raja vedetään, minkä tyyppistä; pitkäkestoisista, lyhyempää, onko ne kursseja seminaareja vai sitten pidempää sitoutumista vaativia.”

Tulevaisuuden kehittämiskohteena esihenkilöt pe-
räänkuuluttivat organisaation sisäistä keskustelua
osaamisen johtamisen raameista esihenkilöiden toi-
minnan tueksi. Tällöin osaamisen johtaminen ei pe-
rustuisi vain yksittäisten esihenkilöiden ajatteluun ja
harkintaan, vaan esihenkilöillä olisi valtuutus käyttää
aikaa osaamisen johtamisen suunnitteluun ja toteut-
tamiseen. Osaamisen johtamista varmistamaan or-
ganisaatiot tarvitsisivat yhteisiä toimintamalleja, tie-
donkulun varmistamista ja ylemmän johdon tukea.
Esihenkilöt kaipasivat käytännön työkaluja muun
muassa organisaatioiden hiljaisen tiedon, kuten or-
ganisaation historian ja toimivien osaamisen johta-
misen käytäntöjen, tunnistamiseen ja siirtämiseen.

Verkostomainen osaamisen johtaminen

”Nämä meidän organisaation toimintamaat Afrikan ja Aasian suunnalla, missä minunkin tiimi toimii, ovat sellaisia konteksteja, että eihän sinne pysty menemään silleen, että me täältä nyt tullaan teille kertomaan miten asiat toimii. Meidän organisaation perustyössähän on kestävä muutos tavoitteena, ja se ei missään tyhjiössä tapahdu, vaan monien asioiden summana. Mun tehtävänä on tukea tiimiä nostamaan siellä toimintamaassa jo olevaa paikallista tietoa ja osaamista esille, ja hyödyntämään sitä yhteistyössä ja kaikessa verkostoitumisessa. Meillä on edelleen välillä aika perinteinen ajattelutapa, että me ollaan yksisuuntaisesti tuomassa sitä osaamista muille. Osaamisen muutoksen aikaansaamiseksi tiimissä tarvitaan mun tukea siinä, että aletaan asennoitumaan verkostoihin niin, että myös me saadaan osaamista sieltä ja kehitetään sitä yhteistyöllä. Tällöin pointti ei minusta niinkään ole se, miten me tehdään meidän tiimissä, vaan miten myös muut toimijat ja sidosryhmät tekee. Siinä mun pitäisi sitten hahmottaa jatkuvasti, missä asiassa ja osaamisen alueella kukakin, niin omassa tiimissä, kuin toisaalta yhteistyötahojen ja kumppanuuk-
sien suunnalla, tarvitsee tukea ja ohjausta. Eihän me organisaationa millään voida kasvaa, jos ei tunnisteta ja arvosteta niitä tietoja ja taitoja mitä meidän kanssa työskentelevillä paikallisilla työntekijöillä ja yhteistyötahoilla jo on. Me tarvitaan

tiiminä ja organisaationa työkaluja, joiden avulla saadaan näkyväksi verkostojen asiantuntijuutta, ja niissä olevaa tietoa, mitä voidaan sitten yhdessä hyödyntää.”

Verkostomainen osaamisen johtamisen -tyyppitari-
na kontekstualisoitui vahvasti organisaatioiden toi-
mintaympäristöihin kehitysyhteistyökontekstissa.
Tällöin esihenkilöt johtivat osaamista sekä omassa
tiimissä että paikallisten yhteistyötahojen ja kump-
panien kanssa. Tarinassa nousivat esille haaste ja
tarve hyödyntää niin työntekijöiden kuin yhteistyö-
kumppanien osaamista ja yhteistyössä rakentuvaa
uutta ymmärrystä, joka olisi tärkeää kestäväen muu-
toksen luomiseksi toimintamaissa: ”Tiimimme
kauneus on siinä, että erilaisilla ihmisillä on erilaisia
vahvuuksia osaamisessa. Pitäisi olla työkaluja, joilla
tunnistamme tietoa, jota tiimi voi hyödyntää. Lisäksi
pitäisi osata kaivaa esille yhteistyökumppaneilla ole-
va tieto ja asiantuntemus.”

Esihenkilöt kuvasivat omaksi roolikseen verkos-
tomaiseen toimintaan kannustajan sekä osaamisen
tunnistajan ja tukijan monisäikeisissä verkostoissa.
Verkostoitumisen edistäminen itsessään näyttäytyi
heidän puheessaan keinona vahvistaa osaamista,
joka mahdollistaa paikallisessa toimintaympäristön
osaamisen hyödyntämisen. ”Kaikessa ei tarvii olla
ekspertti – riittää, että tuo eri eksperttejä yhteen.”

Globalissa toimintaympäristössä paikallisen osaa-
misen esiin nostaminen on organisaatioissa mahdol-
lista, kun tiimit ensin tunnistavat mahdollisia yhteis-
työn esteitä ja pyrkivät ratkomaan niitä keskustelujen
ja reflektion avulla yhdessä esihenkilön kanssa. Erityi-
sen tärkeäksi esihenkilöt nostivat tiimin yhteisen kes-
kustelun ja reflektion, jonka kautta he pyrkivät herät-
tämään muutosta yhteistyötä mahdollisesti estäviin
asenteisiin. Heidän keinonsa verkoston osaamisen
hyödyntämiseen oli lisäksi tasa-arvoisen ja tasaver-
taisen työskentelyn mahdollistaminen omalle tiimille
ja yhteistyötahoille. Samalla esihenkilöiden puhees-
ta nousi esille hämmennys siitä, miten omaa roolia
ja asemaa voisi parhaiten hyödyntää verkostoissa ja
minne asti esihenkilön toimintakenttä yltää.

Verkostomaisen osaamisen johtamisen haasteik-
si muodostuvat kertomusten perusteella asenteet ja

KUN OSAAMISEN JOHTAMINEN ON JAETTU KÄYTÄNTÖ, VASTUUN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JAKAVAT ESIHENKILÖ JA TYÖNTEKIJÄT.

niihin kiinnittyvät perinteiset toimintatavat. Tiimiläiset tulivat eri maista ja kulttuureista, mikä on sekä voimavara ja rikkaus että haaste: ”Tarvitsemme asennemuutosta, paradigman muutosta. Mielestäni meillä on edelleen perinteinen ajattelutapa, jonka avulla tuomme taitoja ja osaamista ihmisille – eikä niinkään yhteisen pohtimisen, reflektoinnin kautta.”

Asennemuutos ja verkostojen asiantuntijuuden vielä vahvempi hyödyntäminen näyttäytyikin keskeisenä tulevaisuuden kehittämiskohteena, jonka edistämiseen esihenkilöt toivoivat organisaatiolta myös aikaa ja työkaluja.

Jaettu osaamisen johtaminen

”Käytännössä mun tiimin työntekijät on aikalailla eri puolilla maailmaa. Siten he joutuvat tekemään tosi itsenäisesti työtä, ja tässä haasteena on se, että mä olen pitkälti sen varassa, mitä kukin heistä mulle itse kertoo. Tästä näkökulmasta on tosi tärkeää, että mä järjestän säännöllisesti mahdollisuuksia ja aikoja yhteydenpitoon jokaiselle tiimiläiselle, linjoja pitkin, koska kasvokkain tapaaminen ei mahdollistu usein. Samalla kyllä odotan, että mun tiimiläisillä on oma henkilökohtainen mielenkiinto tutkia ja oma-aloitteisesti selvittää, missä tämä meidän alan ammatillinen keskustelu menee ja minkälaisia asioita on pinnalla. Minun rooli on silti seurata sitä yksilöiden ja tiiminkin kehittymisen ja uuden tiedon haltuun ottamisen prosessia. Mun pitää ikään kuin mennä työntekijän kanssa käsi kädessä, ettei vaan heitetä kylmään veteen, kun vaikka hänen työtehtävä muuttuu. Esihenkilönä pitää katsoa tarkasti, että sitten se muuttunut tilanne ei lähde liian kuormittavaksi, ja tsekkailla tiiviiseen tahtiin, että ollaan oikeilla

linjoilla. Säännöllinen yhteydenpito myös koko tiimin kesken on tarpeen, koska mun rooli esihenkilönä on myös ohjata ja tunnistaa tiimissä olevaa osaamista. Tällainen hajautetun tiimin esihenkilötyö ja osaamisen johtaminen, missä keskustelua pitäisi ylläpitää koko ajan, edellyttää yhteistä sopimista ja aikaa. Jos olet itse liian kiireinen, eihän silloin mikään suju.”

Jaettu osaamisen johtaminen -tyyppitarina kuvaa esihenkilöiden näkemyksiä osaamisen kehittämiseen kuuluvien vastuiden näkökulmasta. Hajautetun organisaation toimintaympäristö haastaa työntekijöitä vahvaan itseohjautuvuuteen mutta asettaa samalla esihenkilötyölle vaatimuksia, koska tiimit ovat kaukana toisistaan. Keskeinen itseohjautuvaan työhön kiinnittyvä haaste on tiedon saaminen: esihenkilöt ovat sen tiedon varassa, jota työntekijät itse heille tuovat. Tarina luo kuvan työntekijöihin kohdistuvasta odotuksesta johtaa myös itse oman osaamisen kehittämistä sekä tuoda aktiivisesti esille kehittymistarpeita ja työn muutoksia. Osaamisen johtaminen ei siten näyttäydy vain esihenkilön tehtävänä vaan jaettuna käytäntönä.

Esihenkilöt kokivat roolinsa työntekijöiden taustalla toimivina osaamisen kehittämisen fasilitaattoreina, sillä he eivät voineet itseohjautuvan työn kontekstissa vahvasti ohjata ja ottaa vastuuta arjessa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä. Esihenkilön tehtävä kohdistuikin jaetun osaamisen johtamisen tarinassa erityisesti osaamisen tunnistamisessa auttamiseen ja motivoimiseen yhteisen keskustelun avulla: ”Ne on keskustelevia prosesseja, se lähtee siitä hänen omasta innostuksesta ja motivaatiosta, niin että itse tunnistaa ne kiinnostuksen kohteet, ja mä esihenkilönä tuen sitten häntä sitä kohti.”

Keskusteleavuuden ylläpitämisen keinona tarinassa kuvataan erityisesti esihenkilön ja alaisen väliset ja koko tiimin yhteiset säännölliset verkkotapaamiset. Lisäksi esihenkilön tehtäväksi nähtiin yksilöiden voimaannuttamisen tukeminen, jolla työntekijöiden itsetuntoa ja osaamisen kokemusta pyrittiin vahvistamaan. Voimaannuttamisen keskeiseksi keinoksi kuvattiin työntekijän vapauden ja autonomian hyväksyminen sekä virheiden salliminen.

”Minulle se on ihmisten voimaannuttamista. Yrittän vahvistaa heidän itsetuntoaan ja kompetenssiaan ja muistutan heitä, että heillä on paljon osaamista. Uskon, että se merkitsee paljon, että annan heidän yrittää, ja sitten minulla pitää olla hurjan iso toleranssi virheiden hyväksymiselle.”

Osaamisen johtaminen kattoi myös työntekijöiden ja tiimien työhyvinvoinnin ja jaksamisen huomioiden. ”Mulla on tässä rooli, esihenkilö voi joko edistää sitä työhyvinvointia ja mielekkyyttä tai aiheuttaa sitten päänsärkyä”. Vapaamuotoiset keskustelut mahdollistivat tiimien ja yksilöiden mahdollisen tuen tarpeen kartoittamisen.

Jaettu osaamisen johtaminen -tyyppitarina nostaa esihenkilöiden kertomuksista esille osaamisen johtamisen jaettuna käytäntönä, jossa vastuu osaamisen kehittämisestä jaetaan esihenkilölle ja työntekijöille. Tulevaisuudessa tuleekin varmistaa, että henkilöstö ymmärtää työn itseohjautuvan luonteen vastuineen niin, että osaamisen johtaminen jaettuna käytäntönä omaksutaan luontevaksi osaksi kunkin omaa työtä.

POHDINTA

Tarkastelimme ammatillisen osaamisen johtamista esihenkilöiden kertomana hajautetuissa kansainvälisissä kansalaisjärjestöissä. Tutkimuksen päätuloksena kuvaamme hajautetuissa organisaatioissa toimivien esihenkilöiden kerronnasta muodostetut tyyppitarinat: 1) intuitiivinen osaamisen johtaminen, 2) verkostomainen osaamisen johtaminen ja 3) jaettu osaamisen johtaminen.

Tyyppitarinat eroavat toisistaan osaamisen johtamisen kontekstin, esihenkilöiden roolin ja osaamisen johtamisen keinojen kautta. Lisäksi kukin tyyppitarina nostaa tarkasteluun erilaisia osaamisen johtamisen kehittämiskohteita. Intuitiivinen osaamisen johtaminen -tyyppitarina korostaa intuitiota esihenkilön työtä ohjaavana tekijänä, kun yhteiset toimintamallit puuttuvat. Verkostomainen osaamisen johtaminen -tyyppitarinan keskiössä ovat niin toimintamaissa olevien yhteistyöverkostojen osaamisen esille nostaminen kuin oman työtiimin ja organisaation asenteiden muokkaaminen verkostojen osaamista arvostavaksi. Jaettu osaamisen johtaminen -tyyppitarina

kuvaava esihenkilön roolia osaamisen kehittymisen fasilitaattorina ja voimaantumisen tukijana mutta myös työntekijöiden vastuuta oman osaamisensa kehittäjänä itseohjautuvassa työympäristössä. Tulosten pohjalta ammatillinen osaamisen johtaminen näyttäytyy hajautetussa organisaatiossa intuitiivisena johtamisena verkostoissa, joissa vastuun jakavat esihenkilö, tiimit ja yksittäiset työntekijät.

Tutkimuksessa kuvattuja osaamisen johtamisen tarinoita yhdistää ajatus osaamisen johtamisesta hajautetussa organisaatiossa relationaalisenä ilmiönä (ks. Ladkin 2011). Se rakentuu esihenkilön, tiimin, yksilöiden sekä organisaation ulkopuolisten verkostojen välisissä suhteissa ja on vahvasti sidoksissa kontekstin tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Konteksti ja sen mahdollisuudet ja haasteet luovat osaamisen johtamisen puitteet esihenkilötyössä. Hajautetusti ja globaalisti toimivassa kansalaisjärjestössä esihenkilön toiminta näyttäytyy osaamista edistävien keinojen rakentajana, henkilöstön tukijana ja yhteistyön vahvistajana niin organisaatiossa kuin verkostoissa. Tutkimus vahvistaa siten yleistä näkemystä, että esihenkilöllä on organisaatiossa keskeinen tehtävä osaamisen johtajina suunnata, varmistaa ja tukea työntekijöiden kehittymistä niin, että organisaation tarvitsema osaaminen vahvistuu (ks. myös Ojala & Meklin 2021; Tuomi & Sumkin 2012; Viitala 2005).

Havaitsimme, että intuitio on keskeinen esihenkilöiden osaamisen johtamistyössä etenkin silloin, kun organisaatioiden yleiset osaamisen johtamisen strategiat, ohjeet ja keinot eivät ole näkyviä tai läsnä esihenkilöiden arjessa. Organisaation ulkopuoliset koulutukset ovat tällöin keinoja vastata osaamisen tukemisen tarpeisiin. Niistä saadun tiedon siirtyminen jäi kuitenkin esihenkilöiden mukaan ohueksi. Tulokset välittävät intuitiivisuudesta osin kriittisenkin näkökulman: intuition nähtiin osin korvaavan organisaatiotason osaamisen johtamista ohjaavat strategiat, mikä tuotti epävarmuutta esihenkilöille heidän oman toimintansa arvioinnissa ja suuntaamisessa. Osaamisen johtamisen yhdessä sovitut raamit – organisaation riittävä tuki yhdistettynä intuitiiviseen johtamiseen – voivat parhaimmillaan tarjota keinon esihenkilön yhä eettisemmälle, aidommalle ja kuuntelevammalle kohtaamiselle. Sitä pidetään

HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA TYÖNTEKIJÖIDEN JA TIIMIEN TYÖSKENTELYÄ KUVAA ITSEOHJAUTUVUUS.

esihenkilötyön yhtenä intuitiivisuuden myönteisenä puolena (Humala 2007). Esihenkilö voi intuitiivita hyödyntämällä johtaa entistä ihmisläheisemmin (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006).

Esihenkilöiden tarinoissa kansalaisjärjestöt kuvataan verkostomaisina osaamisyhteisöinä, joissa tietoa ja ymmärrystä tulisi tasa-arvoisesti jakaa ei vaan organisaation sisällä, vaan myös sen ulkopuolella – toimintamaissa olevien toimijoiden kanssa. Kansalaisjärjestöt poikkeavat näin rakenteiltaan ja toimintatavoiltaan perinteistä strukturoiduista organisaatioista (ks. Lee & Edmondson 2017). Tässä mielessä tulokset laajentavat ja tuovat uutta näkemystä relationaalisesta johtamisesta (Ladkin 2011) kattamaan myös organisaation ulkopuoliset verkostot osaamisen johtamisessa eikä pelkästään organisaation sisäiset suhteet. Esihenkilöiden kerronnassa verkostomaista toimintaa kuitenkin haastaa paikalliseen osaamiseen kohdistuvat asenteet, joiden muuttaminen on eräs keskeinen esihenkilön tehtävä verkostojen muodostamisen ja aktiivisen toiminnan ylläpitämisen lisäksi (ks. myös Vartiainen 2004). Havainto osaamisen johtamisen ulottumisesta hajautetussa organisaatioissa myös sen ulkopuolisiin verkostoihin on kiinnostava. Se herättää pohtimaan, minne saakka esihenkilön rooli yltää, ja tulisiko relationaalisen johtajuuden tarkastelu viedä organisaatiota laajemmalle, myös muissa kuin hajautetusti toimivissa ja kehitysyhteistyötä tekevissä organisaatioissa.

Havaitsimme, että hajautetussa organisaatioissa työntekijöiden ja tiimien työskentelyä kuvaa itseohjautuvuus (ks. myös Ollila 2018). Tältä osin tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten (Kokko ym. 2013; Lemmetty 2021) tuottamaa ymmärrystä esihenkilön uudenlaisesta, fasilitoivasta ja hyvinvointia edistävästä roolista itseohjautuvan työn kontekstissa. Samalla

tulokset tuovat uutta näkökulmaa ammatillisen osaamisen johtamiseen hajautetuissa organisaatioissa ja yleensäkin työorganisaatioissa (Viitala & Jylhä 2019; Ollila 2018) korostamalla osaamisen johtamiseen kuuluvien, toisinaan vaikeasti hahmotettavien vastuiden jakautumisen sekä niistä keskustelemisen tärkeyttä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Narratiivisen lähestymistavan hyödyntäminen aikuiskasvatustieteellisessä organisaatiotutkimuksessa antaa kokemuksista oppimisen mahdollisuuden sekä tarinoiden lukijalle sekä kertojalle. Tarinoilla on tiivis yhteys käytännön elämään, ja niiden avulla voidaan syventää ymmärrystä johtamisesta ja organisaatioelämästä (Puusa ym. 2020). Lisäksi tässä tutkimuksessa yhteen kysymykseen perustuva narratiivinen haastattelu mahdollisti avoimen, reflektiivisen ja kokemuspohjaisen kerronnan esihenkilön omista lähtökohdista käsin. Kun tulokset kuvataan tarinoina, osaamisen johtamista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Näin on mahdollista ottaa huomioon niin osaamisen johtamisen konteksti kuin siihen kiinnittyvän esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa. Samalla voidaan kiinnittää huomiota osaamisen johtamisen kehittämiskohteisiin yksilö- ja organisaatiotasolla. Aineistoa voidaan pitää määrällisesti niukkana, mutta narratiivinen, teoriaohjaava analyysitapa mahdollisti sen syvällisen ja juonellisen analysoinnin.

Tulokset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä muihin konteksteihin, mutta niitä voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa korostuvat esimerkiksi verkostomainen toiminta ja itseohjautuva työskentelykulttuuri. Tulokset korostavat etenkin sitä, että esihenkilöiden mukaan organisaatiokulttuuria rakenteineen ja tiekarttoineen tulee kehittää niin, että osaamisen merkitys ymmärretään ja sitä tukevat työkalut, aika ja ennen kaikkea tahtotila toteutuvat työn arjessa. Huomasimme, että ohjeiden ja tukimuotojen puute vapauttaa tilaa esihenkilön johtamistyyliille, mutta voi näyttäytyä johtajille itselleen haastavana. Siksi hajautetuissa organisaatioissa asiantuntijat (ks. myös Ollila ym. 2018) ja esihenkilöt tarvitsevat toiminnalleen tiettyjä reuna-ehtoja, vaikka nauttivatkin työnsä vapausasteista. Yhteistyöverkostojen asiantuntijuuden hyödyntäminen korostuu tutkimuksen toimintakontekstissa, ja tämän

edistämiseksi tarvitaan työkaluja ja – ennen kaikkea – asennemuutosta. Organisaatioiden on tärkeää varmistaa myös esihenkilöiden työssä jaksamisen tuki, jotta osaamisen kehittäminen ei jää yksittäisen esihenkilön intuition, taitojen, resurssien ja ymmärryksen varaan.

Jatkotutkimusaiheeksi nousee hajautettuun organisaatioon rakennettujen esihenkilöiden osaamisen johtamista vahvistavien toimintamallien ja interventioiden tarkastelu. Narratiivisessa lähestymistavassa

tarinat tarjoavat tärkeän väylän ymmärtää organisaatioiden toimintaa (Aaltonen & Heikkilä 2003). Erityisen kiehtova jatkotutkimuksen aihe olisi kuunnella työntekijöiden, esihenkilöiden ja yhteistyöverkostojen kertomuksia ammatillisesta osaamisesta ja sen johtamisesta. Se lisäksi ymmärrystä monikulttuurisen työn teemoista ja edistäisi tässäkin tutkimuksessa esille nousutta paradigman muutostarvetta siitä, kenen osaamista hyödynnetään ja arvostetaan.



KATJA KÖYKKÄ

KM, maaohjelman erityisneuvonantaja
Fida International

<https://orcid.org/0009-0003-1396-6752>



SOILA LEMMETTY

KT, dosentti, tutkijatohtori
kasvatustieteiden ja psykologian osasto
Itä-Suomen yliopisto

<https://orcid.org/0000-0003-3367-8718>



KATJA VÄHÄSANTANEN

KT, dosentti, tutkijayliopettaja
Edu-tutkimusyksikkö
Hämeen ammattikorkeakoulu

<https://orcid.org/0000-0003-3521-4802>

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. (2003). *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävä tarinoita?* Helsinki: Talentum.
- Abbot, H. P. (2008). *The Cambridge Introduction to Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Almahamid, S., McAdams, A. & Kalaldehy, T. (2010). The relationships among organizational knowledge sharing practices, employees' learning commitments, employees' adaptability and employees' job satisfaction: An empirical investigation of the listed manufacturing companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal on Information, Knowledge and Management*, 5, 327–356. <https://doi.org/10.28945/1225>
- Collin K. (2007). Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.
- Connelly, F. M. & Clandinin, D. J. (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19(5), 2–14. <https://doi.org/10.3102/0013189X019005002>
- Deloitte (2020). Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>
- Elliot, J. (2005). *Using Narrative in Social Research. Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage.
- Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266–273.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989–1008. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533180>

- Haapakorpi, A. (2010). Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? *Työelämän Tutkimus*, 18(1), 63–67. <https://doi.org/10.37455/tt.90573>
- Halpern, D. F. (2014). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. New York, London: Psychology Press.
- Harteis, C., Goller, M. & Caruso, C. (2020). Conceptual change in the face of digitalization: Challenges for workplaces and workplace learning. *Frontiers in Education*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.00001>
- Heikkinen, H. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 170–187.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Infor.
- Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Hyvärinen, M. & Löyttyneemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvoori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Hänninen, M. (2014). Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–208.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karkoulia, S., Messarra, L. C. & McCarthy, R. (2013). The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 511–526. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0102>
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. (2006). *Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta*. Helsinki: Edita.
- Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). "Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin". Käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylä: SoPhi, 273–298
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 23(4), 269–282. <https://doi.org/10.33336/aik.93509>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1997). Narrative analysis: Oral versions of personal experience. *Journal of Narrative and Life History*, 7(1–4), 3–38.
- Ladkin, D. (2011). *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lemmetty, S. (2020). "Self-learning is present every day – in fact, it's my job". *Self-directed workplace learning in technology-based work*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Lemmetty, S. (2021). Employee opportunities for self-directed learning at technology organizations: Features and frames of self-directed learning projects. *Studies in Continuing Education* 43(2), 139–155. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1765758>
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning. Interpretative repertoires of self-directed learning at ICT work. *Vocations and Learning* 13(1), 47–70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage.
- Mulder, M. (2017). Competence theory and research: A synthesis. Teoksessa M. Mulder (toim.) *Competence-based Vocational and Professional education. Bridging the Worlds of Work and Education*. New York: Springer, 1071–1106.
- Mykkänen, J. (2010). *Isäksi tulon tarinat, tunteet ja toimijuus*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Mykkänen, J., Eerola, P., Forsberg, H. & Autonen-Vaaraniemi, L. (2017). Fathers' narratives on support and agency: a case study of fathers in a Finnish child welfare NGO. *Nordic Social Work Research*, 7(3), 236–248.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteisä – Hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Kauppakamari.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence, and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), 439–450.
- Paloniemi, S. (2008). Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – Työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life History and Narrative*. London: Falmer, 5–24.
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020). Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 216–227.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles: Sage.
- Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. (2008). Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 10(1), 4–16.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Salojärvi, S. (2013). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä, & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 145–172.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R. & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55–93. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2016-0035>
- Spector-Mersel, G. (2010). Narrative research: Time for a paradigm. *Narrative Inquiry*, (1), 204–224.
- Syrjälä, L. (2015). Elämänkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli, & J. Aaltola (toim.) *Ikkuonoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä. PS-kustannus, 257–265.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 3–21.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työnjohtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: SanomaPro.
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11–36. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Vilppola, J., Hämäläinen, R., Vähäsantanen, K., & Salo, P. (2020). Opettajana jo toimivan opettajaopiskelijan osaamisen kehittyminen – osaamisperustainen ja työelämälähtöinen ammatillinen opettajankoulutus. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(2), 32–51.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän Tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Vähäsantanen, K., & Arvaja, M. (2022). The narrative approach to research professional identity: Relational, temporal, and dialogical perspectives. Teoksessa M. Goller, E. Kyndt, S. Paloniemi, & C. Damşa (toim.) *Methods for Researching Professional Learning and Development*. Cham: Springer, 373–395. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08518-5>
- Zangiski, M. A., Lima, E. P. & Gouvea da Costa, S. E. (2013). Organizational competencebuilding and development: Contributions to operations management. *Organizational Journal of Production Economics*, 144(1), 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.021>
- Zitting, J., Niiranen, V. & Laulainen, S. (2020). *Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Focus Localis 2/2020.