

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Pertti Sopenen

OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Tarkastelussa työntekijöiden kokemukset perusterveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	11
1.2. Tutkimuksen toteuttaminen, metodologia ja tutkimusaineisto	13
2. OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN	17
2.1. Perusterveydenhuolto osaamisen ja tiedon johtamisen toimintaympäristönä	17
2.2. Osaamisen ja tiedon elementtejä	20
2.2.1. Osaaminen	21
2.2.2. Tieto	27
2.3. Osaamisen johtamisen elementtejä	33
2.4. Tiedolla johtamisen elementtejä	43
2.5. Yhteenveto osaamisen ja tiedon johtamisesta	46
3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TUTKIMUS- TULOKSET	51
3.1. Tutkimusaineisto	51
3.2. Tutkimustulokset	52
3.2.1. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja muut edellytykset perusterveydenhuollossa	53
3.2.2. Johtamisen merkitys osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvissä asioissa perusterveydenhuollossa	63
3.2.3. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa	70
3.2.4. Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista	73

4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
4.1. Tutkimuksen luotettavuus	79
4.2. Loppusanat	80
LÄHDELUETTELO	82
LIITTEET	
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	87
LIITE 2. Haastatteluun osallistuneet hoitotyöntekijät	89

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Uuden tiedon syntymisen prosessi	28
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kehitysasteet	36
Kuvio 3. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit	37
Kuvio 4. Knowledge management – viitekehysten ulottuvuudet	44
Taulukko 1. Organisaation osaamispääoma	22
Taulukko 2. Oppimisen ulottuvuudet	26
Taulukko 3. Esimiehen keinot edistää oppimista osaamisen johtamisen kontekstissa	35
Taulukko 4. Tietoisuus ja oman osaamiskehittämisen elementtejä	40
Taulukko 5. Osaamisen ja johtamisen keskeisiä elementtejä	47
Taulukko 6. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset edellytykset esimiestyössä	53
Taulukko 7. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidolliset edellytykset esi- miestyössä	56
Taulukko 8. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat muut edellytykset esimiestyössä	60
Taulukko 9. Osaamisen hyödyntäminen esimiestyössä	63
Taulukko 10. Johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä perusterveyden- huollon toimintaympäristössä	66
Taulukko 11. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa	70

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Pertti Sopanen

Pro gradu -tutkielma:Osaamisen ja tiedon johtaminen esimiestyössä:
Tarkastelussa työntekijöiden kokemukset perusterveydenhuollossa**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen kohteena ovat perusterveydenhuollon hoitotyöntekijöiden kokemukset osaamisen ja tiedon johtamisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemana, mitkä ovat osaamisen ja tiedon johtamisen edellytykset perusterveydenhuollossa. Tutkimuksessa selvitetään millaiset esimiehen tiedolliset ja taidolliset johtamisominaisuudet vahvistavat osaamisen ja tiedon johtamiskäytäntöä. Tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, miten esimiehen osaamisen johtaminen näyttäytyy työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemisessa.

Tutkimusta varten haastateltiin 16 hoitajaa Järvenpään ja Keravan kaupunkien avoterveydenhuollon toimintayksiköistä. Haastateltavat hoitajat olivat terveyskeskuksen vastaanoton, päivystyksen, vuodeosaston ja kotisairaalan hoitohenkilökuntaa. Tutkimus suoritettiin laadullisena teemahaastatteluna. Tutkimustulosten analyysikeinona on käytetty sisällönanalyysia. Tutkimusaineisto on luokiteltu ylä- ja alakategorioihin. Tutkimustuloksia verrataan teoreettiseen aineistoon pohjautuvaan tietoon.

Tutkimustulosten perusteella perusterveydenhuollon lähiesimiehen tulee tuntee toiminnan moninaisuus, toimintaedellytykset, työntekijöiden ammattitaito ja osaamistasot johtaessaan osaamista. Esimiehen tulee olla strategisen kehittämistyön priimusmoottori ja osata kohdentaa hoitohenkilökunnan täydennyskoulutusta tarvelähtöisesti. Esimieheltä odotetaan tunneherkkyyttä tulkita hoitotyöntekijän oppimisvalmiutta.

Esimiehen omat vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin syntymiseen. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri vahvistavat hoitotyöntekijöiden motivaatiota kouluttautua ja hankkia lisää tietoa sekä vahvistaa omaehtoisesti hankitun osaamisen kehittymistä. Esimiehen sanallisella ja sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa.

Esimiehen johtamistaidoilla on suuri vaikutus hoitotyöntekijöiden osaamisen lisäämisessä. Kannustus, motivointi, mahdollistaminen ja läsnä oleminen ovat niitä asioita, jotka tukevat työntekijän ammatillista kehittymistä. Hoitotyöntekijät odottavat esimiehen tukea hoitotyössä vaikeiden potilastapausten käsitteilyssä. Lähiesimiehen odotetaan olevan hoitotyön asiantuntija. Esimiehen antama malli vahvistaa hoitotyöntekijöiden omaa ammatillista osaamista.

Esimieheltä toivotaan saatavan palautetta työssä onnistumisesta. Työntekijät kaipaavat myös palautetta epäonnistumisista. Palautteen saaminen kannustaa työntekijää hankkimaan uutta tietoa, joka edistää hoitotyön asiantuntijuuden saavuttamista.

AVAINSANAT: Perusterveydenhuollon toimintaympäristö, osaaminen, tieto, osaamisen johtaminen ja tiedolla johtaminen

1. JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on tämän ajan ilmiö perusterveydenhuollossa. Elämme tällä hetkellä osaamisen johtamisen toista vaihetta. Ensimmäinen vaihe painottui monimutkaisten osaamiskartoitusten ja profiilien laatimiseen. Toinen vaihe, jota nyt elämme, on kokonaisvaltaisempi ja pohjautuu organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Osaamisen johtamisen ilmiö on kuitenkin aihe, jota on käsitelty suhteellisen vähän terveydenhuollon organisaatioissa ja vielä vähemmän perusterveydenhuollon kontekstissa. (Vesterinen 2006: 56–57.)

Nykypäivän perusterveydenhuollon organisaatioiden keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Osaamisen ja tiedon jakaminen ovat muodostuneet kriittisiksi menestystekijöiksi julkisen sektorin organisaatioissa. Voimakas hoitohenkilöstön ikärakenteen muutos ikääntyneiden työntekijöiden suuntaan ja kasvanut henkilöstön vaihtuvuus ovat pakottaneet julkiset organisaatiot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavista työntekijöistä. Tietoyhteiskunnan kehittyminen ja sen mukanaan tuomat uudet palvelut edellyttävät, että julkiset organisaatiot kehittävät henkilöstöään, työprosessejaan, johtamistaan ja kulttuuriaan oppimista sekä vuorovaikutusta tukeviksi. Osaamiseen ja tietoon pohjautuvat toiminta- ja tuotantoprosessit ovat tulevaisuudessa menestyksen tärkeimpiä edellytyksiä. Perusterveydenhuollon johtamisen haasteena on sekä esimiehiin että henkilöstöön kohdistuvat osaamisen tarpeiden muutokset. Esimiesten on otettava tämä haaste vastaan ja siihen vastaaminen onnistuu parhaiten siten, että esimiehet kiinnittävät riittävästi huomiota sekä omaan että johdettaviensa osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Mäkipää & Ruohonen 2004: 18; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 93.)

Osaamisen merkitys nykypäivän työelämässä on lisääntynyt sitä mukaa, kun perinteiset tavat tehdä työtä ovat vähentyneet ja erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet. Nykypäivänä monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii työntekijältä työssään monialaista osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa sekä sellaista taitoa, jossa yhdistyvät niin teoreettinen tieto kuin käytännön kokemus. (Helsilä & Salojärvi 2009: 145; Hätönen 2004: 7). Perusterveydenhuollon kehittämisessä oman haas-

teensa johtamiseen tuo pyrkimys ammattiryhmien välisten työnjaollisten raja-aitojen madaltaminen. Työnjakaminen lisää erityisesti hoitotyöntekijöiden osaamisvaatimuksia. Lisähaastetta osaamisen vahvistamiseksi tulee myös potilaiden taholta. Terveystieteiden palveluja saavat ihmiset on opetettu tunnistamaan oikeutensa samalla kun kansalaisyhteiskunnan tietämys terveydenhuollosta ja lääketieteestä on lisääntynyt. Hoidettavien potilaiden ja heidän omaistensa taholta perusterveydenhuollon hoitohenkilökuntaa kohtaan suunnataan vaihtelevia vaatimuksia. Epävarmuus omasta osaamisesta vaikeuttaa työntekijän kykyä käsitellä potilaiden vaatimuksia muuten kuin suostumalla potilaiden vaatimuksiin. (Ryyänen, Kinnunen, Myllykangas, Lammintakanen & Kuusi 2004: 37–38.)

Osaamisen johtaminen käsittää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Se on johtamisen järjestelmä, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Käytännössä osaamisen johtaminen kohdentuu hyvin usein osaamiskartoitusten tekemiseen, osaamisen arviointiin ja koulutustoimintaan. Tavoitteena on organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen tason ylläpitäminen ja nostaminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Virtainlähde 2009: 67–69). Osaamisen johtamisen yksi tärkeä osa-alue on myös oppimisen mahdollistaminen työyhteisössä. Tavoitteena on luoda työyhteisössä yhteinen näkemys oppimisesta ja soveltaa se yhteiseen tekemiseen. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009: 67.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään niin organisaation kuin henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen organisaation toiminnan tavoitteita mukailleen. (Viitala 2005: 38; Valtionvarainministeriö 2001: 6.) Kun etsimme perusterveydenhuollon yksikön uudistumisen avaimia, vastaus löytyy organisaation systemaattisista ominaisuuksista, ei pelkästään työntekijöiden pätevyydestä. Työntekijöiden osaaminen on siis kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota jokainen työntekijä tuo mukanaan työyhteisöön ja jota he omassa työssään käyttävät. Ilman henkilöstön osaamispääomaa ei voida puhua kilpailukykyisestä organisaatiosta. Riittävä

määrä tietoa ja taitoa muodostaa organisaation peruspääoman, jota ei voi korvata muulla. Ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu kilpailukyvyyn ja menestyksen näkökulmasta se, miten työntekijät ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja miten pystytään muodostamaan toimivia kokonaisuuksia. Työelämän realismia kuitenkin on, että työntekijät voivat myös työskennellä yhdessä muodostamatta silti toimivia kokonaisuuksia, jolloin osaaminen ei ole koko työyhteisön käytettävissä. Toimiva systeemi on jo itsestään kokonaisuus, jonka jokainen osa toimii mielekkäästi yhdessä toistensa kanssa. Mitä enemmän työyhteisössä virtaa tietoa ihmisten välillä, sitä enemmän työntekijöiden osaaminen muuttuu koko organisaation osaamiseksi. Näin myös koko organisaation tietopääoma kasvaa. Organisaation tietopääoman hallintaan sisältyy sekä taito ohjata määriteltä tietopääomaa että kyky toimia potentiaalisen tiedon tuottajana ja siihen liittyvän pääoman hallitsijana. Organisaation osaamispääomaan kuuluu niin vanhan soveltaminen kuin uuden kehittämisen taito. (Stähle & Grönroos 1999: 72–77.)

Oman osaamisen ylläpitämiseksi myös työntekijällä itsellään on olemassa henkilökohtainen vastuu. Nykypäivänä työntekijöitä rekrytoitaessa haetaan osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen sitoutuneita hoitotyön osaajia, myös perusterveydenhuollossa. Työntekijän todellinen ja tärkeä työsuhdeturva on oma osaaminen, josta on pidettävä hyvää huolta. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin on panostettava todenteolla. Työntekijän tulee ottaa ne vakavasti, sillä asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden avulla jokainen voi pitää hyvää huolta omasta osaamisen kehittämisestä ja arvioida suorituksiinsa kirjattujen tavoitteiden pohjalta. Työntekijän ja esimiehen on tiedettävä, millaista osaamista hoitotyöntekijän nykyinen tehtävä edellyttää. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. (Sydänmaanlakka 2006: 228–229.)

Esimiestyössä osaamisen johtaminen merkitsee tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa työntekijöiden taidoista ja osaamisesta sekä niiden vahvistamisesta. Osaamisen johtaminen on organisaation pääomasta huolehtimista huomioiden inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot. Osaamisen johtaminen käynnistyy organisaation strategian, vision ja tavoitteiden määrittelystä ja kirjaamisesta. Kun nämä asiat on määritetty, organisaatiossa voidaan määritellä ydinosaaminen. Osaamisen joh-

taminen edellyttää ydinosaamisen valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio kykenee hyödyntämään nykyisessä ja tulevaisuuden toiminnassaan tuottaessaan asiakkailleen terveyden edistämisen ja hyvinvoinnin lisäarvoa. Ydinosaaminen on organisaation syvällistä osaamista, jota muiden on vaikea kopioida ja jonka varassa organisaatio voi kehittää uusia toimintatapoja. Ydinosaaminen muodostaa organisaation kilpailukyvyn ytimen. On kuitenkin muistettava, että organisaatiossa on paljon muutakin osaamista, joka on toiminnan kannalta välttämätöntä. Yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa ja taitonsa lisäksi hänen asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Yksilötasolla osaaminen on kykyä ja halua suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. Työryhmätasolla osaaminen koostuu työryhmän jäsenten osaamisesta ja tämän osaamisen eri yhdistelmistä. Työyhteisötasolla osaaminen on yleisempää ja koostuu laajemmista osaamisalueista. (Ollila 2006: 24; Sydänmaanlakka 2000: 127–138.)

Osaamisen merkitys korostuu nyky-yhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisvaateet ja nykypäivän työelämän vaatimukset luovat paineita osaamisvaatimusten jatkuvalle muutokselle. Osaamista on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Aikaisemmin hankittu ammattitutkinto vaatii jatkuvaa tietojen päivitystä tavoitteena ammattitaidon ylläpitäminen ja asiantuntijuuden kehittyminen. Osa osaamisestamme vanhentuu automaattisesti jatkuvan kehityksen mukana. Uutta osaamista on hankittava tilalle. Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemusten yhteisenä tuloksena ja on sidoksissa kontekstiin. Osaaminen ei ole pelkkää tietämistä vaan se on tietämisen rinnalla myös tekemisen hallintaa. Tekemisen hallinnassa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Organisaation tasolla osaaminen nähdään laajana kokonaisuutena. Se kattaa koko organisaation toiminnan. (Virtainlähde 2009: 26.) Julkisen sektorin tehokkuus, innovatiivisuus ja asiakassuuntautuneisuus ovat kansakunnan tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä. Julkisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa strategisen johtamisen malleja on sovellettu harkiten. Mallit ja käsitteet eivät ole sinällään keskeinen asia, vaan se, miten osataan valita ja soveltaa kuhunkin tilanteeseen parhaat johtamisen välineet. (Santalainen 2009: 212.)

Perusterveydenhuollon yhtenä merkittävänä haasteena on johtamisen riittävä asiantuntemus strategista palvelujärjestelmänsuunnittelua, kehittämistä, organisointia, päätöksentekoa ja vaikuttavuuden arviointia varten. Johtamisen asiantuntijuudessa osaamisen johtaminen on korostunut viimeisten vuosien aikana ja tulee korostumaan entisestään kuntien palvelurakennemuutoksen, työvoimatilanteen ja väestön ikääntymiseen liittyvän palvelurakenteen muutosten takia. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen johtamisen hallinta on keskeinen voimavara. Kuntaorganisaatioissa henkilöstö voidaan nähdä lisäarvoa tuottavana pääomana ja osaamisen kehittäminen keinona lisätä tuottavuutta taloudellisten resurssien ollessa rajalliset. (Huotari 2009:10–11.)

Tutkimuksen tavoite

Osaamisen johtamiseen kietoutuu keskeisesti myös tiedolla johtaminen (knowledge management). Tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen ja tiedon johtamista teoreettisesti ja empiirisesti perusterveydenhuollossa käytännön toimintana. Tutkimuksessa selvitetään miten osaamisen ja tiedon johtaminen toteutuu hoitohenkilökunnan kokemana ja mitä asioita hoitohenkilöstö näkee tärkeänä osaamisen ja tiedon johtamisessa perusterveydenhuollon toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Mustijoen perusturvalle osaamisen ja tiedon johtamisen kehittämistyöhön henkilöstön näkökulman kautta.

Tutkimustyön keskeisiä käsitteitä ovat perusterveydenhuollon toimintaympäristö, osaaminen ja tieto, osaamisen johtaminen sekä tiedolla johtaminen.

1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimus tehdään Mustijoen perusturvan sosiaali- ja terveydenhuollon prosessiorganisaation kehittämisen teoreettiseksi viitekehykseksi ja se liitetään osaksi kyseisen yhteistoiminta-alueen kehittämishanketta. Mustijoen perusturvan johtamisen kehittämisen tavoitteena on kehittää osaamisen ja tiedon johtamista. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kyseisen organisaation johtamis- ja kehittämistyössä siten, että perusturvan organi-

saatio pystyy vastaamaan yhteistoiminta-alueen toimintaympäristössä syntyviin haasteisiin, tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Tavoitteena on, että vuoden 2009 alussa perustettu yhteistoiminta-alueen organisaatio menestyy. Perusterveydenhuollossa menestyminen tarkoittaa mm. sitä, että organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat pystyvät tuottamaan hyvinvointia lisääviä, terveyttä edistäviä, sairauksia vähentäviä ja ennalta ehkäiseviä palveluja laaja-alaisesti. Organisaatiossa on siten tärkeää luoda toimiva osaamisen ja tiedon johtamisen malli. Osaamisen ja tiedon johtamisen liittäminen strategisiin prosesseihin on organisaation keskeinen tehtävä ja kehittämisen alue. Johtaminen on kokonaisuus, jossa ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) kietoutuvat toisiinsa myös osaamisen ja tiedon johtamisessa. (Huotari 2009: 12–13.)

Tutkimuksella tuotetaan tietoa perusterveydenhuollon organisaation käyttöön osaamisen ja tiedon johtamisen kehittämiseksi työntekijöiden näkökulmasta käsin tarkasteltuna. Tutkimus pyrkii tuottamaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimusaineistoon perustuen käsityksen osaamisen ja tiedon johtamisen hallinnasta ja määrittelemään johtamisosaamisen kontekstia perusterveydenhuollon toimintaympäristössä. Tutkimuksen teoreettisessa osassa kuvataan kirjallisuusanalyysin pohjalta osaamisen ja tiedon johtamista ilmiönä. Teoreettisessa osassa tarkastellaan myös tiedolla johtamisen rajapintaa ja yhteyttä osaamisen johtamisen ilmiöön. Teoreettisen tiedon pohjalta kootaan yhteenveto osaamisen ja tiedon johtamisen ydinalueesta perusterveydenhuollon toimintaympäristössä. Osaamisen ja tiedon johtamista esimiestyössä tutkitaan teemahaastattelulla hoitohenkilökunnan näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkimusongelmat on strukturoitu yhdeksi pääkysymykseksi ja kahdeksi täydentäväksi alakysymykseksi. Tutkimusongelmat sisältävät tutkimuksen perusajatuksen ja tavoitteen. Osaamisen ja tiedon johtaminen on noussut terveydenhuollon johtamisessa yhdeksi keskeiseksi kehittämialueeksi. Aihe on noussut myös merkittäväksi tutkimuskohteeksi terveydenhuollon kontekstissa. Tieteen filosofisesta näkökulmasta käsin aihetta voidaan tarkastella ontologisesti sillä ajatuksella, miten osaamisen ja tiedon johtaminen ilmiönä näkyy esimiehen työssä hoitotyöntekijöiden kokemana perusterveydenhuollon

toimintaympäristössä. Aihetta voidaan tarkastella myös sillä ajatuksella, millaisia kehittämistarpeita esimiestyössä on osaamisen ja tiedon johtamisosaamisessa.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia, ovat seuraavat:

Mitkä ovat osaamisen ja tiedon johtamisen edellytykset perusterveydenhuollossa?

- Millaiset esimiehen tiedolliset ja taidolliset johtamisominaisuudet vahvistavat osaamisen ja tiedon johtamiskäytäntöä?
- Miten esimiehen osaamisen johtamisen näyttäytyy työntekijöiden ammatillisessa kehittämisessä?

Näihin tutkimusongelmiin pyritään hakemaan vastauksia teoreettisella tasolla ja tulkitsemalla haastateltavien hoitotyöntekijöiden käsityksiä osaamisen ja tiedon johtamisesta. Vertailemalla osaamisen ja tiedon johtamisen teoriaa työntekijöiden haastattelussa esiin tulleisiin asioihin haastatteluteemoittain, pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan ja esitettyihin alakysymyksiin. Tutkimuksen teema-alueet painottuvat osaamisen ja tiedon johtamisen tiedolliseen ja taidolliseen osaamiseen ja johtamis- ja kehittämisosaamisen merkitykseen esimiestyössä.

1.2. Tutkimuksen toteuttaminen, metodologia ja tutkimusaineisto

Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimus toteutetaan Keravan ja Järvenpään kaupunkien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimus on rajattu koskemaan tutkimukseen valittujen kaupunkien perusterveydenhuollon toimintayksiköitä. Tutkimuksessa haastatellaan näiden kahden kaupungin perusterveydenhuollon sairaanhoitajia, terveydenhoitajia ja lähihoitajia. Tutkimuksessa selvitetään hoitohenkilökunnan kokemuksia osaamisen ja tiedon johtamisesta perusterveydenhuollon yksiköissä. Tutkimuksen teoreettinen osa on kirjallisuus- ja tutkimusanalyysi osaamisen ja tiedon johtamisesta. Haastatteluun valitaan satunnaisotantana 16 sairaanhoitajaa, terveydenhoitajaa tai lähihoitajaa. Molemmista organisaatiosta haastatellaan 8 hoitajaa. Haastateltavat hoitajat työskentelevät lääkärin vastaanotolla,

kotisairaalassa, terveyskeskuksen päivystysvastaanotolla tai terveyskeskuksen akuutti-osastolla. Tutkimuslupa myönnettiin Keravan terveyskeskuksesta joulukuussa 2010 ja Järvenpään terveyskeskuksesta tammikuussa 2011.

Tutkimusaineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen ja empiirisesti toteutettava induktiivinen teemahaastattelututkimus. Tässä tutkimuksessa induktio on tietoa laajentava päättelymuoto, joka lähtee liikkeelle havaintojoukoista, joista muodostuu yleistyksiä. (Uusitalo 1991: 19–22). Tutkimukseen valitut kaksi kuntaorganisaatiota on valittu tietyillä kriteereillä. Molemmat tutkittavat yksiköt kuuluvat julkiseen perusterveydenhuoltoon. Tutkittavissa organisaatioissa toimii avovastaanotto, kotisairaanhoido ja terveyskeskuksen vuodeosasto. Haastateltavat hoitajat työskentelevät organisaatioissa, joissa on toteutettu organisatorinen hallinnon muutosprosessi viimeisen kahden vuoden aikana. Molemmat tutkimukseen osallistuvat perusterveydenhuollon organisaatiot kuuluvat Keski-Uudenmaan yhteistyöalueeseen, jossa toteutetaan mm. koulutuksellista yhteistyötä. Yhteistyö ulottuu myös tutkimuksen tuloksia hyödyntävään organisaatioon eli Mustijoen perusturvaan.

Tutkimusperinne on fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimuksen tekijänä ja kohteena on ihminen. Fenomenologia on lähestymistapa, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa ihmisen kokemuksista ja tutkia sen perusrakenteita. Fenomenologisen tutkimuksen päämääränä on tutkia ja kuvata ilmiötä mahdollisimman tarkasti siten kuin ne ilmenevät koettuina. (Metsämuuronen 2008: 18–20.) Tutkimuksen empiirinen osuus tapahtuu haastatteleamalla kahden valitun organisaation sairaanhoitajia, terveydenhoitajia ja lähihoitajia, kuten jo aikaisemmin mainittiin. Tutkimukseen valitut organisaatiot edustavat julkista terveydenhuoltoa.

Metodologia

Tutkimushaastattelun metodologian perusajatuksena on, että haastattelijä esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee muistiin haastateltavan vastaukset tai nauhoittaa keskustelun, joka puretaan myöhemmin tekstiksi. (Uusitalo 1991: 90–91). Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Tutkimustarkoitusta varten haastattelu on systemaattinen tiedonkeruu menetelmä. Haastattelulla

on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta mahdollisimman luotettavia tietoja. Haastattelu tiedonkeruun menetelmänä on siinä suhteessa ainutlaatuinen, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkimushaastattelulle luonteenomaista on se, että haastattelu on ennalta suunniteltua, johdettua, motivoitua ja luottamuksellista tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta. Etuna haastattelututkimuksen tekemisessä on joustavuus aineiston keräämisvaiheessa. Etuna muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna on myös se, että haastattelun aikana voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myönteillen. Tämän haastattelututkimuksen valintakriteerinä on ollut se, että ihminen on tutkimuksessa merkityksiä tuova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelunmetodin valintaan on vaikuttanut myös se, että haastattelun aikana on mahdollisuus selventää saatavia vastauksia ja tarvittaessa voidaan syventää esiin nousevaa tietoa. Vastaajilta voidaan pyytää esimerkiksi perusteluja esitetyille mielipiteille. Haastateltavan puhe voidaan sijoittaa osaksi laajempaa kontekstia. Tutkimustulosten analysoinnissa voidaan käyttää lisäksymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2001: 34–35, 42; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008: 199–203; Metsämuuronen 2008: 38–39.)

Haastattelututkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa vastaaja saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka sitä ei haastattelunaikana kysytä. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilansidonnaista. Haastattelijalle syntyy se ongelma, että tutkittavat voivat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä on huomioitava tutkimustuloksia tulkittaessa ja tulosten yleistämisessä ei saa liioitella. (Hirsijärvi ym. 2008: 202.) Haastattelussa saatu tieto on sidoksissa siihen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa nousevat esille kokemukset tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen haastattelutyypiksi on valittu teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tämän tutkimuksen teemahaastattelun aihepiiri muodostuu kolmesta teema-alueesta (teemahaastattelurunko, liite 1). Teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska etukäteen ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan ja vastaukset perustuvat työntekijöiden omiin kokemuksiin. Teemahaastattelun

avulla saatu tieto on syvällistä tietoa tutkimusaiheesta (Metsämuuronen 2008: 41.) Kallilla haastatteluun osallistuvilla on kokemuksia perusterveydenhuollon toimintaympäristössä esimiehen osaamisen ja tiedon johtamisesta.

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä toimii aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintoihin. Haastatteluaineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen käsitellään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällön analyysissä etsitään tutkittavan aiheen merkityksiä käsittekarttaa hyödyntäen. Sisällön analyysin merkityksiä verrataan teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tutkimustulosten analyysissä haetaan vastauksia tutkimusongelmiin peilaten tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen analysointivaiheessa hyödynnetään vertailevan tutkimuksen menetelmiä vertailtaessa tutkimustuloksia teoriaan.

2. OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN

2.1. Perusterveydenhuolto osaamisen ja tiedon johtamisen toimintaympäristönä

Terveyspalvelujärjestelmän tehtävänä on moninaisten tehtävien toteuttaminen, jonka lähtökohtana on perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalitoimen välinen yhteistyö (Mäkipää & Ruohonen 2004: 48). Perusterveydenhuolto kuuluu verorahoitettiin julkisiin terveydenhuoltopalveluihin, jossa julkinen taho sekä ohjaa että rahoittaa palvelujen tuottamisen. Kunnat kantavat terveyspalvelujen toteutuksesta vastuun joko yksin tai yhteistyössä toisten kuntien kanssa. Terveystenhuollon palveluita voivat tarjota myös kunnalliset osakeyhtiöt, liikelaitokset, yhteistoiminta-alueet sekä yksityissektori mukaan lukien kolmas sektori. Valtakunnan tasolla yhteiskunta- ja terveystieteellisesti linjataan ja ohjataan terveydenhuoltoa resurssi- ja informaatio-ohjauksen ohella myös vahvasti lainsäädännöllä, johon kuuluu mukaan myös perusterveydenhuolto. Tämä vaikuttaa perusterveydenhuollon organisaatioiden tavoitteiden asetteluun ja strategiseen suunnitteluun. Resurssien käyttö määräytyy tehokkuuden lisäksi monien muiden tekijöiden kuten palvelujen saatavuuden, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden perusteella. Perusterveydenhuollon virkamiesjohdon johtamisen rinnalla toimii kunnallinen luottamushenkilöjohto. Näin ollen päätöksenteko tapahtuu monella eri organisaation tasolla. Päätöksentekijöillä voi olla myös kaksoisrooli kunnallisessa organisaatiossa, joka tuo oman erityispiirteensä julkisen terveydenhuollon toimintaan. Organisaatiota koskeviin päätöksiin vaikuttaa puoluepoliittisten intressien lisäksi vahvasti myös kunta- ja aluepoliittiset intressit. (Kivinen 2008: 77, 80; Mäkipää ym. 2004: 48; Simonen, Viitanen & Lehto 2009: 184.)

Perusterveydenhuollon organisaatiot ovat tänä päivänä enenevästi asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti erittäin vaativissakin tehtävissä. Asiantuntijaorganisaatiota määrittävät voimakkaasti tietoon ja valtaan liittyvät kysymykset. Koordinointi tapahtuu ennen kaikkea muodollisessa koulutuksessa hankitun ammattitaidon standardoinnin kautta. Perusterveydenhuollon asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia näistä koulutetuista asiantuntijoistaan eli työntekijöistään. Osaamisen ja tiedon näkökulmasta katsottuna perusterveydenhuollon asiantuntijoilla on runsaasti

työntekijöiltä osaamisen vahvistamista. Työntekijöiden tulee ylläpitää ja päivittää jatkuvasti omaa teoreettista ja käytännön osaamistaan ja vahvistaa teoreettista ja kokemuksellista tietopohjaansa. Hiljaisella tiedolla terveydenhuollossa on merkittävä rooli hoitotyöntekijöiden toiminnassa. Asiantuntijoiden johtaminen on muuttanut hoitotyön johtamista hierarkkisesta johtamistavasta osaamisen johtamisen suuntaan. (Kivinen 2008: 84; Van Beveren 2003: 93–94.)

Terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa keskeisiä elementtejä ovat inhimilliset arvot, asiakaslähtöisyys ja toiminnan laatu. Näin ollen terveydenhuollossa osaamisen rakentaminen ja hyödyntäminen edellyttää strategista suunnittelua, kokonaisuuksien hahmottamista ja erityistä johtamisosaamista. (Ollila 2005: 112.) Tiedolla on terveydenhuollon toimintaympäristössä tärkeän asema. Tieto on hoitotyössä edellytys toimia hoitotyön asiantuntijana, mutta pitää muistaa, se ei ole kohde. Kohteena terveydenhuollossa on aina potilas tai asiakas, jota hoitohenkilökunta hoitaa oman tiedon ja tietämyksen perusteella. Hoitotyöntekijät on koulutettu käyttämään ja tulkitsemaan tietoa oikein. Heitä ei ole koulutettu muokkaamaan tai siirtämään sitä. Tutkimusten mukaan terveydenhuollossa osaamisen kehittäminen perustuu työntekijöiden lyhytkestoiseen koulutukseen. Vuonna 2004 voimaan tullut täydennyskoulutusmääräys on kuitenkin vahvistanut terveydenhuollon koulutusmääriä. Terveydenhuollon työntekijöiden kouluttaminen työelämässä on tärkeä tiedostaa, kun organisaatiossa halutaan lisätä osaamista. Terveydenhuollon organisaatioissa osaamisen kehittäminen painottuu yksilöiden kehittämiseen formaalin koulutuksen kautta. Uuden tiedon ja osaamisen muodostaminen toteutuu yksikkötasoisena yhteistoimintana ja keskusteluna. Yksilöillä olevaa osaamisresurssia jää organisaatiotasoisesti hyödyntämättä. Tämä yksilöiden tieto- ja osaamisresurssien hyödyntäminen edellyttää terveydenhuollossa tietoista ja tavoitteellista yksilöiden ja eri ammattiryhmien rajoja ylittävien toimintakäytäntöjen kehittämistä. Perusterveydenhuollon luonne edellyttää laajaa, kokonaisvaltaista osaamisen ja tiedon johtamisen lähestymistapaa. (Kivinen 2008: 199–200, 203–204.)

Toimiva ja tehokas terveydenhuollon toimintaympäristö edellyttää sujuvaa tiedon jakamista ja kulkua erilaisten hoito- ja palveluketjujen välillä. Terveydenhuollossa tieto on saatava käyttöön aina kun siihen on tarvetta. (Mäkipää ym. 2004: 50.) Organisaatiokult-

tuurin näkökulmasta tarkasteltuna hoitajien toimintakulttuuria leimaa luottamus auktoriteetteihin ja toiminnan yhteisöllinen luonne. Hoitajien toiminnassa on havaittavissa oman työn kehittämisen halua, mutta toisaalta on havaittavissa kriittisyyttä oman ammattikunnan edustajia kohtaan. Avoin ja suora kommunikointi ja palautteen antaminen on vähäistä. (Kivinen 2008: 84–85.)

2.2. Osaamisen ja tiedon elementtejä

Tuula Kivinen (2008) on määritellyt osaamisen ja tiedon johtamisen seuraavasti:

”Tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatiossa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa” (Kivinen 2008: 60, 193.)

Osaamisen ja tiedon johtaminen on systemaattista, näkyvää ja tavoitteellista tiedon rakentamista, uudistamista ja käyttöä tiedon prosessien tehokkaalla johtamisella. Systemaattinen osaamisen ja tiedon johtaminen pitää sisällään neljä eri painopistealuetta:

1. seuranta ja tietoon liittyvien aktiviteettien mahdollistaminen
2. tieto- infrastruktuurin luominen ja ylläpito
3. tietovarantojen uudistaminen, organisointi ja siirtäminen
4. tietovarantojen jakaminen ja käyttö sekä niiden arvon ymmärtäminen

Osaamisen ja tiedon johtamista voidaan tarkastella myös organisatorisen kehittämisen tai liikkeenjohdon strategisen lähestymistavan kautta. Strategisen tason liiketoiminnallisessa lähestymistavassa lähtökohtana on tiedon tuottama lisäarvo ja kilpailuetu organisaatiolle. Siinä korostetaan osaamisen johtamisen kriittistä roolia organisaation suoriutskyvylle. Toinen tämän lähestymistavan keskeinen teema on osaamisen johtaminen strategisena resurssina. Tässä keskitytään siihen, että miten tietoa voidaan vangita organisaation resurssiksi. (Kivinen 2008: 66–67.)

Osaamisen ja tiedon johtamisen kannalta oleellista on, että organisaation toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittava merkityksellinen tieto ja kriittinen osaaminen ovat tiedossa kaikilla eri organisaation tasoilla. Osaamisen johtamisessa suunnan näyttäminen on keskeinen koordinoiva ulottuvuus. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet muodostavat keskeisen lähtökohdan osaamisen johtamisen toteuttamiseksi. (Kivinen 2008: 193–194.)

2.2.1. Osaaminen

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Organisaation kannalta katsottuna osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan osaaminen muodostuu organisaation tietovarannoista, prosesseista ja käytännöistä. (Hätönen 2004: 7.)

Osaamisen ja tiedon hallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan osaamisen ja tiedon laadullista muutosta. Tällöin huomio siirtyy yksilöistä niihin prosesseihin ja yhteisöihin, joissa osaamista luodaan ja ylläpidetään. Organisaation tavat toimia ja sen kulttuuri auttavat organisaatiota yhdistämään uuden osaamisen aikaisempaan osaamiseen. Organisaation ja yksilön osaaminen kietoutuvat toisiinsa, sillä organisaatio voidaan määritellä yksiköksi, joka oppii yksilöiden kautta omasta toiminnastaan ja pystyy kohtaamaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 95, 101–102.) Käsitteenä osaaminen on moni-ilmeinen. Sillä voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka koostuu sekä yksilöiden että ryhmien osaamisesta. Ennen kaikkea osaaminen on koko organisaation ja sen osien tapa toimia. Organisaation osaaminen muodostuu niistä elementeistä, joista ihmiset organisaatiossa tietävät, minkälaisia taitoja heillä on sekä siitä, millaisia kykyjä ihmisillä on tehdä havaintoja. Organisaation osaamiseen vaikuttaa myös se, kuinka tehokkaasti ihmiset pystyvät toimimaan erilaisissa tilanteissa. Organisaation osaamiseen liittyen voidaan puhua myös organisaatiopainotteisista strategiamalleista. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio on ottanut kokonaisosaamisen tai jonkin muun osaamisnäkökulman kantavaksi osaksi strategiaansa. Tällöin osaaminen on se tekijä, joka erottaa organisaation kilpailijoista. (Helsilä & Salo-

järvi 2009: 146; Huotari 2009: 23.) Organisaation osaamispääoman näkökulmasta katsottuna osaaminen muodostuu inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman yhteisvaikutuksesta. Taulukossa 1 on kuvattu organisaation osaamispääomaa.

Taulukko 1. Organisaation osaamispääoma (Ollila 2005: 50 mukailleen).

Inhimillinen pääoma	Sosiaalinen pääoma	Rakenteellinen pääoma
Yhteinen tieto ja osaaminen, joka liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon ja – kykyyn ja työhön sitoutumiseen	Ihmisten väliset suhteet, assidassuhteet, sidosryhmäsuhteet, johtamisjärjestelmä ja normit	Tietovaranto, joka kuuluu organisaatiolle ja sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian ja organisatorisen rakenteen
Käsitteenä ymmärretään inhimillisinä voimavaroina	Sisältyy sekä inhimillistä ja rakenteellista pääomaa ja tämä voidaan käsittää laajempaa kokonaisuutena	
Osaaminen sisältää pääasiassa organisaation arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen ja vaikuttaa jatkuvasti dynaamisesti muihin pääomiin	Luottamus ja sosiaalinen pääoma ovat yhdessä avaintekijöitä tiedonkulun, oppimisen ja innovaatioiden syntymisessä	
Työntekijöiden toiminnasta seuraa organisaation menestyminen		
Näkökulmana ovat yksilön ominaisuudet		

Osaaminen on taidon soveltamista ja suhteuttamista toimintaympäristöön, esimerkiksi perusterveydenhuollon yksikköön. Opiskelulla, oppimisella ja kokemuksella hankittu tieto ja taito otetaan käyttöön omassa työssä. Osaaminen ei ole pelkkää tietoa (knowledge) vaan se on myös aktiivista ja dynaamista tietämistä (knowing). Oppimisessa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhdentyvät. Asiantuntijuus kehittyy sellaiselle työntekijälle, joka pystyy soveltamaan osaamistaan erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa uudella

tavalla. Asiantuntijuuden perusta on rakennettava pitkäjänteisellä koulutuksella, harjaantumisella ja oivalluksilla. (Piili 2006: 106; Suurla 2001: 37.) Osaaminen on kykyjä, tietoja ja taitoja, joita on yksilöillä ja ryhmillä (Helsilä ym. 2009: 146). Työntekijän osaamisen alueita ovat erityisesti yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatiooppiminen, verkostoituminen ja tietämyksen hallinta. Osaaminen on sitä, että työntekijä hallitsee työhönsä liittyvät asiat niin teoriassa kuin käytännössäkään. Osaaminen konkretisoituu työyhteisöissä, joissa on professionaalinen ammattikunta tekemässä työtä, kuten perusterveydenhuollossa, jossa tieto ja kokemus kulkevat olennaisesti yhdessä. (Ollila 2005: 51.)

Suuri osa terveydenhuollon työntekijöiden osaamisesta perustuu piilevään ja kokemusperäiseen tietoon. Jos asiantuntijalta kysytään, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain pienen murto-osan. Vaikka työntekijä ei osakaan ilmaista, mitä hän osaa, hänen osaamisensa näkyy hänen käytännön toiminnassa. Organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto on henkilöstön piilevän tiedon varastoissa. Kokemuksellisen tiedon luontevin ilmaisutapa on puhe. Puhe on ajattelun ja työskentelyn välineenä luonnollisempaa kuin kirjoitettu kieli. Puhuessaan ihminen samalla ikään kuin etsii oikeata ilmaisutapaa. Puhumiseen tarvitaan yleensä vähintään kaksi henkilöä ja siksi piilevästä tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Piilevää tietoa voidaan siirtää vain työntekijöiden tekemisen ja puheen välityksellä. (Piili 2006: 106; Stähle & Grönroos 1999: 90–91.)

Osaamisen käsitettä voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa muuttamalla kulttuurinsa tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavaksi. Osaaminen, sisältäen tietojen ja taitojen lisäksi yhteistyön, asenteen ja motivaatioon liittyviä elementtejä, on yksi keskeinen osa organisaation kulttuuria. Mikäli organisaatiokulttuuri tarjoaa riittävät edellytykset yhteistyölle, on työryhmien mahdollista luoda aivan uutta tietoa ja ratkaisuja jakamalla hiljaista kokemustietoa sekä täsmällistä tietoa erilaisten työskentelyvaiheiden kautta. Organisaatiossa, jossa organisaatiokulttuuri on muodostunut henkisesti turvalliseksi, tukea antavaksi ja toista työntekijää kunnioittavaksi, osaaminen hyödynnetään paremmin koko organisaation käyttöön

ja organisaation toiminta on tehokasta. (Curtice 2005: 206–208; Helsilä ym. 2009: 146–147.)

Osaamisesta voidaan erottaa myös neljä seuraavanlaista tulkintaa; strateginen osaaminen, organisaatiolla ominainen osaaminen, toiminnallinen osaaminen sekä yksilöllinen osaaminen ja pätevyys. Strateginen osaaminen on organisaation strategian ja ulkoisen toimintaympäristön yhteensopivuutta. Organisaatiolle ominainen osaaminen on erotettavaa osaamista, sarja teknologiaa ja taitoja, jotka antavat organisaatiolle kilpailuedun. Organisaatiolle ominaista osaamista on organisaation monella tasolla. Toiminnallinen osaaminen on organisaation tärkeimpien tekijöiden ja vahvuuksien hyvää yhteensopivuutta joissakin tietyissä toiminnoissa. Yksilöllinen osaaminen on sarja taitoa ja tietoa, joita yksilö tarvitsee suorittaakseen tietyn työn. (Huotari 2009: 23–24.) Organisaation osaamistarpeiden määrittely tulee pohjautua toiminnan strategioihin. Tällöin organisaation visio, strategia ja tavoitteet tulkitaan osaamiseksi. Työyksikössä on tärkeää määrittellä, mitkä asiat ovat tärkeitä hallita eli ovat yksikön ydinkompetensseja. On myös mietittävä, mitä työntekijöiden pitää osata hyvin, jotta työyhteisön jäsenet onnistuvat toteuttamaan ne asiat, joita organisaatio haluaa saada aikaan. Työntekijöiden osaamista kehitetään tarpeiden mukaan joko suurin kehittämistoimenpitein tai luomalla oppimiselle rakenteellisia edellytyksiä. (Piili 2006: 106–107.)

Virtainlähde (2009: 23–26, 54) määrittelee osaamisen ytimekkäästi erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka nousee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. Osaaminen on tiedon sisällön ja sen soveltamisen muokkaamista toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen vahvistamista tukee henkilön oma sisäinen energia ja motivaatio. Jos henkilö on motivoitunut ja hänen tavoitteensa on saada aikaan jotakin, hän käyttää ja kehittää omaa osaamistaan aktiivisesti. Ammatillinen osaaminen koostuu monenlaisista ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista. Ammatilliseen osaamiseen vaikuttaa myös persoonallisuuden piirteet, jotka olemme saaneet perimässämme. Perimä antaa meille tietynlaisen pohjan, johon rakennamme ammattialamme osaamistamme. Tulevaisuu-

dessa osaavat työntekijät ovat organisaation voimavara, johon panostamalla saadaan tavoiteltua tulosta aikaan. Osaamisen vahvistaminen on keskeinen organisaation tavoite. (Wickramasinghe & Ginzberg 2001: 245–247.)

Osaaminen on oppimista. Se rakentuu tietämyksestä, tietotaidosta ja asenteista, jotka yhdistyvät kulttuuri-identiteettiin, yhteiseen visioon, organisatoriseen rakenteeseen ja johtamisprosesseihin. Osaaminen lähtee liikkeelle aina työntekijästä ja olennaista on muuntaa työntekijöiden osaaminen organisaation yhteiseksi rakenneosamiseksi. Yksilöosaaminen perustuu tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, joiden jakaminen koko organisaatiota hyödyntäen on merkittävää ja vaatii organisaatiossa oivaltavaa johtamiskulttuuria. Osaaminen on kykyä toimia. (Ollila 2005: 24–25.) Riitta Suurlan (2001: 8–9) mukaan oppiminen rakennetaan tulevaisuudessa viiden tiedon ja koulutuksen tukipylvään varaan. Kyse on viidestä tärkeästä oppimisen ulottuvuudesta, jotka voidaan nähdä myös keskeisinä ammattiosaamisen elementteinä. Taulukossa 2 on esitelty nämä viisi oppimisen ulottuvuutta.

Mäkipään ym. (2004: 5–6) mukaan osaaminen tulee turvata, jotta organisaation toimintakyky pysyy kilpailukykyisenä ja toiminta tehokkaana. Osaamisen turvaamiseen kuuluvat osaamisen siirtäminen, kehittäminen, ylläpito ja uuden osaamisen hankkiminen. Organisaation osaamisen turvaaminen on jatkuva prosessi. Se alkaa tulevaisuuden työtehtävien ja niiden vaatimusten määrittelystä osaamisen näkökulmasta. Organisaatiossa tulee määritellä sen vastuulla olevat tehtävät, jonka jälkeen tulee määritellä näiden tehtävien hoitamiseen vaadittava osaaminen. Organisaatiossa on tarkasteltava myös koko organisaation osaamisen tilaa. Strategisessa suunnittelussa on huomioitava osaamisen poistuminen organisaatiosta ja organisaation rakenteiden, prosessien sekä tehtävien kehittäminen poistumatilanteessa. Osaamisen kartoitukseen on käytettävissä johtamisen työkaluja, kuten esimerkiksi riskianalyysin tekeminen ja henkilöstötilinpäätös, josta käy ilmi organisaatiosta poistunut osaaminen.

Osaamisen siirtämisessä on kysymys johdon tehtäväkentästä, joka on jatkuvana osana strategista johtamista ja suunnittelua. Osaamisen siirrossa painopiste on organisaation toimintakyvyn säilyttämisessä alati kovenevassa työvoimatilanteessa. Osaamisen siir-

täminen on avaintekijä uusien tehtävien haltuunotossa. Hoitotyö on itsenäistä työtä, joka on yksi tärkeä motivoiva tekijä hoitaa potilaita sitoutuneesti ja kaikella ammattitaidolla. Hoitotyössä hoitajien kokemuksellinen ja ajantasainen tieto rakentuu hoitokokemuksiin ja – prosesseihin. Tieto on osaamisen perusta. Tavoitteena on, että tarvittava tieto ja käytännön taito siirtyy henkilölle tai ryhmälle siten, että he kykenevät toimimaan uusissa tehtävissä. Ennen kuin ikääntynyt työntekijä siirtyy eläkkeelle tai muuten poistuu organisaation palveluksesta, on viimeinen tilaisuus osaamisen siirtämiseen. Pitkään organisaatiossa työskennellyt työntekijä on kerännyt palvelussuhteensa aikana runsaan määrän eksplisiittistä ja hiljaista tietoa organisaation kulttuurista, toimintatavoista, vuorovaikutussuhteista ja kehittämistarpeista. Tämä tieto kannattaa kerätä talteen ja käyttää sitä vuosittain organisaation toiminnan arvioinnissa. Niin organisaatio-osaaminen kuin henkilökohtaiset tiedot ja taidot ovat siirrettävissä olevaa osaamista. (Mäkipää ym. 2004: 5–6, 9–10; Wall 2010: 146–147, 155.)

Taulukko 2. Oppimisen ulottuvuudet (Suurla 2001; 8–9 mukailten).

OPPIMISEN ULOTTUVUUS	MERKITYS
1. Oppia tietämään (learning to know)	Riittävän tietopohjan omaksuminen. Oppimisen oppiminen. Kyky erikoistua. → tulevaisuudessa asiantuntijalla on laaja tietopohja → tulevaisuudessa asiantuntija on hyvä yleisosaaja
2. Oppia tekemään (learning to do)	Opittua on osattava soveltaa luovasti omassa toimintaympäristössään. → oppiminen ei saa jäädä vain teoriatasolle, tietoa täytyy oppia käyttämään käytännössä
3. Oppia elämään yhdessä (learning to leave together)	On kyettävä tekemään asioita yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. → välttämätön verkostoitumiseen perustuvassa työelämässä → omaa erityisosaamista on pystyttävä kommunikoimaan muille, erilaisen osaa-

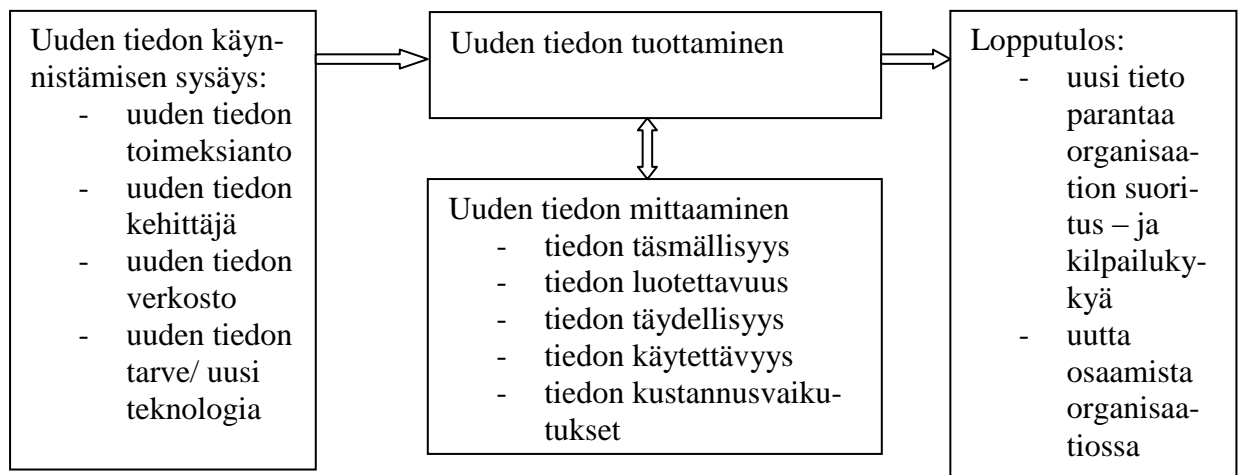
	misprofiilin omaaville yhteistyökumppaneille
4. Oppia olemaan (learning to be)	Oppia kehittämään itseään kokonaisvaltaisena persoonallisuutena ja vastuullisena yksilönä siten, että elinikäinen oppiminen on osa ihmisen olemassaoloa. → terve itsetunto rakentuu osaamiselle ja arvovun tunteelle sekä toisen ihmisen osoittamalle hyväksynnälle ja arvostukselle
5. Oppia valitsemaan (learning to choice)	Oppia arvo-osaamista, jota ilman ihminen uhkaa jähmettyä toimintakyvyttömäksi. → arvo-osaaminen on kykyä priorisoida niin, että ihminen perustelee valintansa oman elämänviisautensa ja oppimiskykynsä perusteella

Työntekijän kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä osaamisen turvaamisessa ja kehittämässä ovat toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Työntekijän osaamista on arvioitava säännöllisesti, jonka pohjalta hänelle tulee laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä työyhteisössä on tarkasteltava samanaikaisesti tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä pitkällä aikavälillä. Suunnitelmien tekemistä edesauttaa tilanne, jossa organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi. Työntekijät voivat tällöin itse arvioida omaa osaamistaan ja sen kehittämistä peilaten sitä erilaisiin osaamisprofiileihin. (Sydänmaalakka 2000: 159–160.)

2.2.2. Tieto

Tieto on erilaisten kokemusten, arvojen, erilaisista yhteyksistä nousevan informaation ja oivallusten sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja uutta informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tiedon haltijan mielikuvissa. Tieto sidotaan

organisaatioissa usein dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. (Davenport & Prusak 1998: 5.) Tieto tarjoaa tavan arvioida ja käsittää uusia kokemuksia ja informaatiota. Kokemuksen karttuessa tieto kehittyy kaiken aikaa. Tieto on olemassa ja tietoa luodaan ainoastaan ihmisissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Huotari 2009: 25–26.) Tiedon merkitys on täyttää organisaation puuttuvia tietovarantoja ja antaa eväitä organisaation kehittymiselle. Organisaation tehokkuutta pystytään lisäämään tiedostamalla ja sisäistämällä uutta tietoa ja saamalla sitä käyttöön tiedon tuottamisen prosessin kautta. (Armisted 1999: 144–146.) Armistedia (1999) mukaillen tiedon syntymisen prosessi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Uuden tiedon syntymisen prosessi (Arminstead 1999: 145 mukaillen).

Tieto syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta. Kokemus voi olla kokous, kurssille osallistuminen, kirjan lukeminen, kehityskeskustelu tai jokin muu tapahtuma. Arvot ja uskomukset ovat osa tietoa tai tietoprosessia. (Sydänmaanlakka 2000: 178.) Kivisen (2008: 198) mukaan luottamuksellinen, avoin, vaaliva, tavoitteisiin ja sovittuihin toimintatapoihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen ja runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon syntymistä. Tieto on lähellä toimintaa ja siihen liittyy läheisesti informaatio. Informaatio muuttuu tiedoksi tekemällä vertailuja siitä, miten informaatio jostain tilanteesta eroaa aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin verrattuna sekä selvittämällä yhteyksiä siitä, miten tämä informaatio liittyy muuhun tietoon. Tietoa syntyy tekemällä

johtopäätöksiä siitä, mitä vaikutuksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan sekä keskustelemalla siitä, mitä mieltä ihmiset ovat asiasta.

Sanchez ja Heene (2004: 84–85) erottavat kolme tiedon erilaista muotoa, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä:

- miten tieto (know-how)
- miksi tieto (know-why)
- mitä tieto (know-what)

Miten tieto on käytännöllistä tietoa, joka kuvaa miten organisaation prosessit ja järjestelmät toimivat. Tämä tekee siitä välttämättömän organisaation tehokkuuden ja luotettavuuden säilyttämiseksi. Miksi tieto on organisaation teoreettista tietoa siitä, miksi jokin prosessi tai järjestelmä toimii. Miksi tieto on tiedon muoto, jota tarvitaan organisaation nykyisen järjestelmän ja prosessin muokkaamisessa ja uudelleen suunnittelussa. Mitä tieto on organisaatiossa strategista tietoa tiedon käyttötavoista, joilla saatavilla olevaa miten ja miksi tietoa voidaan soveltaa.

Bratton ja Gold (2003: 347) erottavat tiedon yleisen jaon kahteen erilaiseen tiedon muotoon:

- teoreettinen tieto (knowing-that)
- taitotieto (knowing-how)

Teoreettinen tieto sisältää tosiasioita ja näiden selityksiä, jotka ovat eksplisiittisiä ja joilla voidaan kommunikoida. Teoreettinen tieto perustuu luokiteltuun tietoon. Se löytyy kirjallisuudesta ja erilaisista artikkeleista. Taitotieto on kykyä tehdä jotakin tietystä tilanteesta. Siksi se onkin erityisen tärkeä osaamisen elementti taitoa vaativissa töissä, joissa työn suorittaminen edellyttää taitotietoa suoritua ilman ohjeen tai jonkinlaisen kirjallisen työnkuvauksen seuraamista. Taitotieto on henkilökohtaista ja se perustuu tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Nykyaikaisten organisaatioiden kilpailukyky pohjautuu juuri sen sisältämään tietovarantoon. Tietovaranto koostuu työntekijöiden henkilökohtaisista tiedoista, taidoista ja kyvyistä ja koko organisaation sisällä olevasta tiedosta. Organisaation tietovaranto sisältää mm. sen infrastruktuurin, yhteistyöverkoston, toimintakulttuurin, toimintatavat. Kun organisaation sisältämä tieto ja vahvuudet on löy-

detty ja saatu kirjattua yhteiseen tietokantaan, voidaan sen toimintaa kehittää tehokkaasti ja mitata organisaation laatua. (Marr, Schiuma & Neely 2004: 565–566.)

Tieto on valtaa ja jos sitä ei jaeta, työyhteisö taantuu. Työyhteisön johtamisessa aikaisemmin on riittänyt, että esimiehet ajattelivat ja päättivät ja työntekijät tekivät sen, mitä esimiehet pyysivät. Osaamisen ja tiedon jakaminen on organisaation tehokkaan oppimisen edellytys. Esimiesten on jaettava vastuuta ja valtaa työntekijöille, heihin tulee luottaa. On kuitenkin muistettava, että tieto on vaikea saada kulkemaan ja luotua uutta tietoa, elleivät myös kaikki työyhteisön jäsenet halua vastaanottaa näitä haasteita. (Suurla 2001: 19–20; Sydänmaanlakka 2000: 57.)

Tieto voidaan jakaa piilevään ja havaittavaan tietoon. Piilevää tietoa ei ole dokumentoitu ja sitä on vaikea siirtää muille. Se on intuitioon perustuvaa tietoa. Piilevä tieto on henkilökohtaista ja kokemuksiin perustuvaa tietoa. Piilevä tietovarasto on paljon suurempi ja tärkeämpi mitä osaammekaan odottaa. Havaittava tieto on luonteeltaan kooditettua, objektiivista, muodollista ja sitä voidaan siirtää ymmärrettävästi ja helposti organisaation sisällä. Piilevän ja havaittavan tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tiedon luomista kuvaavia prosesseja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatio on yksilöiden välistä tiedon vaihtoa. Sosialisaatiossa ei siirretä vain tietoja ja taitoja vaan siinä siirretään myös alaan liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja. Ulkoistaminen tarkoittaa piilevän tiedon muuttumista havaittavaksi tiedoksi. Piilevä tieto muutetaan havaittavaksi tiedoksi määrittelemällä se esimerkiksi käsitteellisesti. Tieto tehdään näkyväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Yhdistäminen tarkoittaa reittiä havaittavasta tiedosta havaittavaan tietoon. Yhdistämisessä yhdistetään erilaisia käsitteitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistäminen tarkoittaa myös tiedon jalostumista. Sisäistäminen tarkoittaa prosessia, jossa havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi. Kun sisäistämme tiedon, me tavallaan määrittelemme sen uudelleen omalla tavallamme. Sisäistämisen prosessi johtaa työntekijän uudistumiseen ja tukee sitä kautta koko organisaation uudistumista. Organisaation näkökulmasta tavoitteena on muuntaa mahdollisimman paljon tietoa organisaation havaittavaksi tiedoksi. (Simonen, Viitanen & Lehto 2009: 183; Sydänmaanlakka 2000: 181–182, 185.)

Hiljaisen tiedon käsite, tacit knowledge, pohjautuu Michael Polanyin 1940-luvulla käynnistämään teoreettiseen kehittämistyöhön. Polanyin mukaan kaikki tieto on yhtä aikaa sekä jaettua että julkista. Hiljainen tieto on organisaation sosiaalista ja kulttuurista omaisuutta, jota organisaatiossa työskentelevät henkilöt käyttävät hyödykseen. Tieto on hankittu koulutuksen, kokemuksen ja toimintatapojen kautta. Organisaatiossa on erityisen tärkeää, että tämä hiljainen tieto saadaan siirrettyä käytännön osaamiseksi. Hiljainen tieto on myös henkilökohtaista, koska tietoon liittyy aina tietäjän tunteet ja suhtautumistapa. Kaiken tiedon taustalla on hiljainen tieto, jossa jaettu ja eksplikoitu tieto sekoittuvat yksilön kokemuksiin. Ikujiro Nonaka (1995) jakaa tiedon eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on formaalia ja systemaattista ja tästä syystä sitä on helppo jakaa. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja siksi sitä on vaikea jakaa muille. Nonakan mukaan hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta; tekninen ja kognitiivinen. Tekniseen tietoon kuuluu henkilökohtaisia taitoja kuten käden taidot, kokemuksellinen osaaminen ja taidolliset näkemykset. Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat uskomukset, arvot, ihanteet ja mentaaliset mallit, jotka vaikuttavat yksilön tapaan tehdä havaintoja. Tämä tieto on meissä syvällä olevaa tietoa ja usein niin itsestään selvää, että sitä on vaikea edes tiedostaa. Osaaminen ilmenee työntekijän toiminnassa, vaikka hän ei osaa ilmaista osaamistaan sanoin. (Kuznetsov & Yakavenka 2005: 568; Mooradian 2005: 105–108; Mäkipää ym. 2004: 3, 44; Stähle & Gröönroos 1999: 90.)

Organisaatiossa tiedon johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna on olennaista saada hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi ja sitä myötä organisaation tehokkaaseen käyttöön. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiedon johtamisen ja tiedon luomisen periaatteiden tunteminen ja hiljaisen sekä eksplisiittisen tiedon luomisen ymmärtäminen johtamisen kohteena olevana asiana. Nonakan ja Takeuchin teorian mukaan tiedon luomisen avain on hiljaisen tiedon mobilisointi ja muuntaminen. Teoriatieto luovasta organisaatiosta ottaa huomioon sen, että tieto on usein ei-mitattavissa olevaa ja tiedon luominen on usein dynaaminen ja dialektinen prosessi, jossa tieto luodaan dynaamisesti ristiriitaisuuksien kautta. Nonakan ja Takeuchin esittämän teorian mukaan tiedon luominen sisältää spiraalin, joka syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. He esittävät tiedon neljä muuntamisen toimintaa. Nämä ovat sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen, jotka muodostavat tiedon luomisen lähtökohdan. Näiden eri

mekanismien kautta yksilön tieto tulee artikuloituksi ja lisääntyy organisaatiossa. Tiedon luomisen spiraalissa jatkuvan tiedon luomisen ja hyödyntämisen avulla hiljainen ja eksplikoitu tieto laajenevat laajuuden ja määrän suhteen yksilöstä ryhmään ja lopulta koko organisaatioon. (Nonaka & Takeuchi 1995: 70–73; Huotari 2009: 40–41.)

Nonakan ja Takeuchin mallin mukaan yksilön uskomuksiin ja arvopohjaan perustuvaa tietoa voidaan kehittää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Organisaatiotason tiedon luominen voidaan ymmärtää prosessina, joka organisationaalisesti lisää yksilöiden luomaa tietoa ja jossa organisaatio voi tukea tietoa kehittäviä yksilöitä. Osaamisen johtamisessa uuden tiedon luomiseksi ja jakamiseksi olennaista on tilan ja kontekstin tarjoaminen. Tiedon luomisen prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa, joka ylittää organisaation sisäiset ja ulkoiset rajat. Painopiste on organisaatiokohtaisessa osaamisessa yksilöllisen osaamisen ja erillisten tietojen hallinnan sijaan. Tärkeää on ylläpitää erilaisia ryhmäkeskusteluja, joissa käydään keskustelua erilaisista kriittisistä asioista, ideoidaan vapaasti erilaisia asioita ja pohditaan erilaisia näkemyksiä. Esimerkkinä edellä mainituista keskusteluista organisaatiossa voi olla asiakaspalautteiden käsittely, erilaisten projektien onnistumisen tai epäonnistumisen läpikäyminen tai omien työskentely- ja toimintatapojen analysointi ja läpikäyminen. Tärkeää keskustelun lisäksi on kokemusten ja opittujen asioiden muistiin tallentaminen. (Nonaka ym. 1995: 50–51, 58–59, 70–74; Huotari 2009: 41–42.)

Terveydenhuollon kontekstissä tiedolla voidaan erottaa erilaisia muotoja. Terveydenhuollon palveluntarjoajat tarvitsevat toiminnassaan yleistä teoreettista tietoa sekä empiiristä tietoa. Teoreettinen tieto terveydenhuollossa on mm. tietoa elimistön toiminnasta, ihmisen anatomiasta jne.. Teoreettinen tieto on yleistettävissä kaikkiin ihmisiin. Empiirinen tieto käsittää tietoa potilaan terveydentilasta. Tätä tietoa ei voi opiskella etukäteen vaan se on tapauskohtaista ja sitä voidaan tarvittaessa tulkita teoreettista tietoa apuna käyttäen. Terveydenhuollossa kerätyn tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä ja hoitoratkaisuja. Tiedon keräämisen prosessin alussa työntekijä ottaa vastaan tietoa (dataa), josta hän kokoaa uutta merkityksellistä tietoa (informaatiota). Ajan ja kokemuksen karttuessa työntekijän saama informaatio muuttuu tietämykseksi tai tiedoksi (knowledge), jota työntekijä käyttää työssään apuna. Organisaatiossa tiedon voimavarana toimivat

ihmiset. Tieto voi olla myös tiedostamatonta. (Armistead 1999: 148; Mäkipää ym. 2004: 51–52.)

2.3. Osaamisen johtamisen elementtejä

Osaamisen johtamista käsitteenä voidaan tarkastella mm. henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmasta. Strateginen näkökulma tai aineettoman pääoman näkökulma tarjoavat kokonaisvaltaisemman tarkastelutavan osaamisen johtamisen käsitteelle. Osaamispainotteisuutta voidaan pitää strategisena valintana. Aineettoman pääoman johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna osaaminen nähdään kokonaisuutena, joka koostuu henkilöstön osaamisista, organisaation tavasta toimia sekä suhteista ja verkostoista. Salojärven (2005) tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen käytännössä on strategista kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. Tämän tutkimuksen mukaan toimenpiteinä osaamisen johtaminen tarkoitti esimerkiksi henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista sekä yhteisön sisällä että asiakkaiden ja verkostojen kanssa. (Helsilä ym. 2009: 147–148.) Viitalan (2004: 15, 139) mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet kyetään saavuttamaan. Osaamisen johtaminen on uuden osaamisen luomista ja jakamista inhimillisten prosessien näkökulmasta. Osaamisen johtamisen toteutumisen edellytyksiä ovat hyvä oman alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta. Osaamisen johtamisen toteutumiseen vaikuttaa lisäksi kehittävä työote omasta työstä ja ammattitaidosta sekä tietoisuus omasta roolistaan ja aktiivinen vastuun ottaminen tästä roolista.

Osaamisen johtamisessa on kysymys myös sosiaalisen pääoman johtamisesta. Sosiaalisen pääoman johtaminen on tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomista. Tämän lisäksi on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla kuten järjestämällä työolosuhteet ja työprosessit oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. Osaamista ei kuitenkaan voida johtaa kuten fyysisiä resursseja, koska ne kytkeytyvät vaikeasti haltuun otettaviin ihmisyk-

silöitä koskeviin asioihin, kuten tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, mielikuvitukseen luovuuteen henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. (Mäkipää ym. 2004: 20; Ollila 2005: 55.)

Trivendin (2007) mukaan osaamisen johtaminen on prosessi, jossa uutta tietoa käytetään uuden toiminnan luomiseksi. Osaamisen johtamisen yhteydessä voidaan tarkastella myös riskijohtamisen aluetta. Ympäristön kompleksisuus luo epävarmuutta päätöksentekoon. Vaikeutta tiedon lähteiden käsittelyyn tulee hiljaisen tiedon olemassaolosta ja edellä mainitusta ympäristön kompleksisuudesta. Hiljaisen tiedon siirto organisaation sisällä on tietyllä tavalla vaikeaa, sillä sen välittymiseen liittyy ns. toisen käden tiedon siirtoa. Riskijohtamisen ilmiöksi organisaatiossa voidaan lukea se, onko ihmisillä riittävästi tietoa nähdä se kokonaisuus, jossa päätöksiä pitää tehdä? Osaamisen johtamisella on suuri merkitys juuri tämän asian eteenpäin viemiseksi, sillä tuntemalla alaistensa osaamisvahvuudet, esimies pystyy sijoittamaan oikeanlaiset osaajat oikeisiin tehtäviin. (Massingham 2010: 465–466, 471–472.)

Viitalan (2004: 126) tutkimustulosten mukaan esimiehen tehtävät osaamisen johtajana ovat suunnan selkiyttäjä, ryhmätoiminnan rakentaja ja yksilön tutkija. Suunnan selkiyttäjän tehtäviin kuuluu organisaation toiminnan vision ja strategioiden selkiyttäminen. Tähän kuuluu myös organisaation kyvykkyysvisio. Suunnan selkiyttäjän tehtäviin kuuluu lisäksi asiakkaan näkökulman esillä pitäminen. Tässä tehtävässä korostuu asiakasnäkökulman viitekehyksessä se, miksi organisaatio on olemassa. Yksikkötasolla tärkeää on toimintayksikön tavoitteiden selkiyttäminen, yksikön kyvykkyysvision luominen sekä osaamisaukkojen määrittely. Toinen Viitalan (2004) esittämä esimiehen tehtävä on ryhmätoiminnan rakentaja. Tähän tehtävään kuuluu osaamis pohjan tason nostaminen ja homogenisointi. Osaamista tulee myös jakaa, joka on yksi ryhmätoimintaan kuuluva tehtävä. Ryhmätoiminnan tavoitteena on yhteisöllisyyden vahvistaminen. Kolmas Viitalan esittämä esimiehen tehtävä on yksilön tutkijan rooli. Tähän tehtävään kuuluu yksilöllisten kykyjen tunnistaminen ja osaamisen arviointiin ohjaaminen. Esimiehen tehtävänä on myös työntekijän rohkaisu ja tukeminen uusien osaamisiin. Esimiehen tulee määrittellä työntekijöiden tavoitteet ja tukea niiden saavuttamista. Jotta osaaminen vahvistuu, esimiehen tulee suunnitella osaamisen johtamisen keinoja.

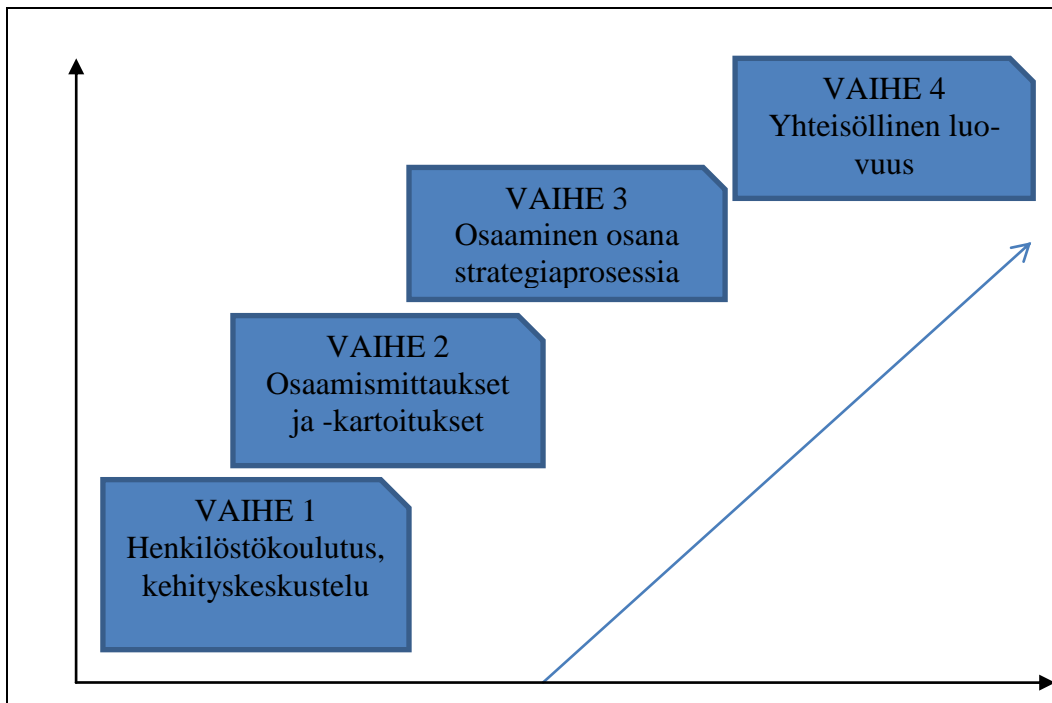
Viitala (2004: 136) esittää tutkimuksessaan johtamisen keinoja, joiden avulla voidaan edistää oppimista työyhteisössä. Näitä esimiehelle tarkoitettuja keinoja on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimiehen keinot edistää oppimista osaamisen johtamisen kontekstissa (Viitala 2004: 136).

Keskustelu	Puitteet	Ilmapiiri
<ul style="list-style-type: none"> - keskustele toiminnan tavoitteista ja tilasta - selvittää organisaation toiminnan taustalla vaikuttavia systeemisiä kytkentöjä - luo toimintaa arvioivaa keskustelua - osallistuttaa alaisiaan ja luo me-henkeä yhteisin keskusteluin 	<ul style="list-style-type: none"> - luo tilanteita ja systeemiä oppimista tukevalle keskustelulle - kehittää oppimista tukevia toimintamalleja - luo oppimista tukevia informaatiojärjestelmiä ja mittareita 	<ul style="list-style-type: none"> - edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä - auttaa rakentamaan ongelmien ja virheiden käsittelyyn - antaa rakentavaa palautetta - kohtaa alaisensa arvostavasti ja kuuntelee

Osaamisen johtamisessa voidaan erottaa Salojärven (2009) mukaan neljä erilaista kehitystasetta (kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiden kehittämis- ja koulutus toiminta tapahtuu ilman organisaation strategiaan liittyvää päämäärää. Toiminta on yksittäisen työntekijän tai ryhmän tasolla tapahtuvaa toimintaa. Osaamista arvioidaan suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin. Tähän vaiheeseen liittyy usein säännölliset kehityskeskustelut. Toisessa vaiheessa pyritään osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen sekä niiden hyödyntämiseen organisaatiossa. Mukana voi olla elementtejä myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnista. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana suhteessa koko organisaation tulevaisuuden päämäärään nähden. Koko organisaation strategia ohjaa voimakkaasti kaikkea kehittämistä yksilöiden, ryhmien, työyksiköiden ja verkostojen tasolla. Kehittämiseen käytettävien keinojen määrä on laaja. Osaaminen on liitetty osaksi organisaation strate-

giaprosessia. Neljännessä eli kehittyneimmässä vaiheessa osaamisen johtamisen tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen koko organisaatiossa. Kehittämisen keinojen rinnalla työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys. Mitä korkeammalla näiden vaiheiden asteikolla ollaan, sitä strategisempaa osaamisen johtaminen on. Korkeimmalla tasolla eli neljännessä vaiheessa osaamisesta tulee jatkuvan, myös strategisen uudistumisen käyttövoima. Tällöin ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta mahdollistetaan jatkuvasti elävä ja päivittyvä strategian luominen. (Helsilä ym. 2009: 148–150.)



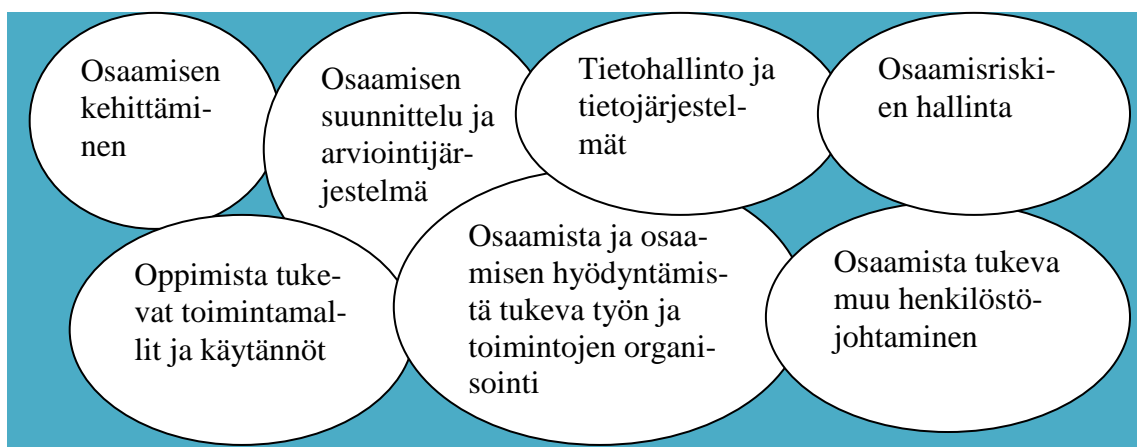
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kehitysasteet (Helsilä ym. 2009: 150 mukaillen).

Ollilan (2006: 110–111) mukaan osaamisen johtamiselle on löydettävissä erilaisia ominaisuuksia.;

- avoimuus sisäisenä ulottuvuutena, dialoginen vuorovaikutuksellisuus foorumeineen
- arvojen määrittely oikeudenmukaisuusperiaatteella
- motivoituneisuus, kehittämis- ja kehittymishalukkuus sekä luovuuden ja erilaisuuden arvostaminen

- strategialähtöisyys
- refleктоiva oppiminen, palautejärjestelmien hyödyntäminen optimaalisesti
- vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja päätöksentekoon, joustavien toimintatapojen rakentaminen
- ydin- ja kokonaisosaamisen löytäminen ja sen hyödyntäminen
- delegointi ja tiimityömallit, jatkuva arviointi, tuen antamisen ja saamisen takaaminen
- ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen ja ylläpito
- sitoutuneisuus
- arvostus työtä kohtaan
- asiakaslähtöisyyden periaate palvelutyössä
- kannustava palkkapolitiikka

Osaamisen johtamisen infrastruktuuriksi voidaan kutsua sitä koneistoa, joka pitää pystyssä ajattelun ja siihen perustuvan tekemisen prosessin. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri sisältää seuraavia asiakokonaisuuksia (kuvio 3):



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit (Viitala 2005: 193 mukailen).

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri muodostaa kokonaisuuden, joka pitää osaamisen johtamista pystyssä. Osaamisen johtaminen tulee nähdä laaja-alaisesti, joka on osa organisaation toimintaa ja joka samalla vaikuttaa muuhun organisaation toiminnan kokonaisuuteen. (Viitala 2005: 194–195.)

Osaamisen johtamisen yhdeksi avainkäsitteeksi voi nostaa myös ymmärtämisen. Ihmisen toimintaa eivät ohjaa pelkästään säännöt ja ohjeet vaan myös se, miten hän ymmärtää nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mitä enemmän työntekijälle annetaan vapausasteita, sitä tärkeämpää on, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation asetettuun tavoitteeseen ja tulokseen. Ja mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä omasta tehtävästään ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän pystyy soveltamaan omia tietojaan ja taitojaan. Ymmärryksen ja vision välittäminen organisaatiossa on yksi strategisen johtajuuden ydinasia. (Valtiovarainministeriö 2001: 8.)

Osaamisen johtamisen strateginen ja operatiivinen näkökulma liittyvät yhteen yksilöiden osaamisen kautta. Osaamisen strateginen johtaminen tarkoittaa johtamisprosesseja, joissa koordinoidaan organisaation aineetonta ja aineellista varallisuutta tavoitteiden mukaisesti. Toiminnallinen osaamisen johtaminen koostuu yksilöiden osaamisen kehittämisestä ja suuntaamisesta tehtävien vaatimusten mukaisesti. Tähän liittyy kiinteästi yksilöiden erityisosaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamiskartoitukset toimivat yksilön osaamisen, ja sen kehittämisen apuvälineinä. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millainen henkilöstön osaamisen nykytila on. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville myös se, millaista osaamista tulee kehittää, jotta se vastaisi tehtävien vaatimuksia. (Niiranen ym. 2010: 94–95; Ollila 2005: 24.)

Osaamisen johtamisessa olennaista on johtaminen, jossa on kiinnitettävä huomiota yhteiseen jaettuun visioon ja strategiaan sekä tiedon ja osaamisen siirtämiseen toiselle henkilölle. Organisaatiossa tulee luoda sellaisia toiminta – ja työtapoja, joiden avulla ihmiset tottuvat luontevasti jakamaan osaamistaan muille. Tämän avulla organisaatiossa mahdollistetaan oppiminen. Osaamisen johtamisen tavoitteena nähdäänkin oppivan organisaation elementit. Strateginen suunnittelu mahdollistaa osaamisen kehittämisen pit-

käjänteisen työskentelytavan. Tehokas strategiatyö edistää eri asiantuntijoiden osaamisen yhteensovittamista, joka vaikuttaa merkittävästi organisaation tehokkuuteen. (Bryson 2004: 297–298; Pohjalainen 2006: 100–101.) Osaamisen johtaminen yhdistää strategiaprosessin suorituksen johtamisprosessiin. Strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään työntekijätasolle. (Sydänmaanlakka 2000: 161.) Valtionvarainministeriön (2001: 9–11) mukaan strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää, mihin organisaatiossa ollaan menossa ja miksi (osaamistarve). Keskeisiin asioihin voidaan lukea se, mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää organisaatiossa (osaamistarve) ja mitä resursseja organisaatiossa on käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus). Tärkeää on myös huomioida, miten organisaatio hankkii resursseja ja miten se aikoo henkilöstöään kehittää (osaamisen kehittäminen, rekrytointi).

Trivendi (2007) puolestaan nostaa onnistuneen osaamisen johtamisen osa-alueiksi seuraavia asioita. Ihmisten johtamisessa on tunnistettava eri henkilöiden erilaiset osaamistaidot. Prosessijohtamisen osaaminen edistää organisaation toimintojen uudelleen organisointia ja uusien toimintatapojen luomista. Tiedolla johtamisen taito edistää tiedon jalkautumista koko organisaation käyttöön. Osaamisen johtamiskeinoina esimies kirjaa organisaatiolle yhteisesti hyväksytyt vision ja strategian, luo toimivat rakenteet ja toimintatavat yhdessä asiantuntija henkilöstönsä kanssa.

Vesterisen (2006: 57–58) mukaan henkilökohtainen osaamisen johtaminen käsittää vähintään tietoisuuden ja oman osaamisen kehittämisen seuraavilla osa-alueilla (taulukko 4). Osaamisen johtamista voidaan tarkastella yhteisvastuullisena toimintana, jossa osa vastuusta on organisaatiotasolla ja esimiehillä, osa vastuusta on työntekijällä itsellään. Laajemmin tarkasteltuna voidaan puhua itsensä johtamisen kokonaisuudesta. Itsensä johtamiseen sisältyy tällöin kokonaiselämän hallinta, oman jaksamisen arviointi ja edistäminen ja henkilökohtainen osaamisen johtaminen. Organisaation vastuulle jää työntekijöiden valintojen mahdollistaminen ja tukeminen.

Taulukko 4. Tietoisuus ja oman osaamiskehittämisen elementtejä (Vesterinen 2006; 57–58 mukailten).

Itsetuntemus	Oman osaamisen tunteminen Omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen Omien oppimistyylien tiedostaminen
Tarvittavan ammatillisen osaamisen ennakointi	Oman alan jatkuva seuraaminen ja verkostoituminen
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	Taito ilmaista oma osaaminen Toisten kuuntelemisen taito Toisilta oppimisen taito
Tunneäly	Omien ja toisten tunteiden havaitseminen, ymmärtäminen ja viestiminen
Tilanneherkkyys	Kyky tulkita tilanteita Ymmärtää kontekstin merkitys Kyky mukauttaa omaa käytös tilanteen mukaan
Kulttuuritietous	Taito tunnistaa kulttuurisia vivahteita Kyky ymmärtää ja suvaita monimuotoisuutta
Kompleksisuuden ymmärtäminen	Globaaliin ympäristöön liittyvien moninaisten vaikutussuhteiden havaitseminen ja ymmärtäminen

Työyhteisössä pyritään johtamaan osaamista analysoimalla organisaation tietopääomaa ja kehittämällä työntekijöiden kompetenssia. Jotta tässä onnistutaan, työntekijän on osattava huolehtia oman osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Organisaatiossa on kyettävä luomaan tukea antava organisaatiokulttuuri, joka vahvistaa ja innostaa työntekijöitä kehittämään itseään monipuolisesti. Omasta kompetenssistaan huolehtiminen edellyttää omien tietojen ja taitojen jatkuvaa päivittämistä. Se edellyttää myös uusien valmiuksien kehittämistä mukaan lukien vuorovaikutuksen, verkostoitumisen ja arvojen kehittämisen. (Suurla 2001: 35–36.) Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa tiedon saamiseksi kaikkien työyhteisön työntekijöiden käyttöön organisaatiokulttuuria hyödyntäen (Virtainlähde 2009). Työhyvinvoinnin perusedellytys osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna on ihmisen ajantasainen osaaminen työssä.

Osaaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa palvelee tulevaisuuden kilpailukykyä. Näin ollen johtamisen haaste on edistää työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Vastuu ei ole ykin esimiesten vaan työntekijöillä itselläänkin on oma vastuunsa omasta osaamisestaan ja jaksamisestaan. Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työntekijän työnhallinnan tunnetta ja vähentää koettua stressiä. Työtehtävien hallintaa edistävä osaaminen kattaa nykypäivänä ainakin ammatillisen osaamisen, viestintäosaamisen, teknologiaosaamisen, kielitaidon ja yhteistyötaidot. Työelämän hierarkioiden madaltuminen on osaltaan myös luonut uudenlaisia osaamistarpeita. Delegoiva johtamismalli edellyttää eräänlaista osavastuuta johtamisesta myös työntekijöiltä. Tämä on johtanut siihen, että työelämässä osaaminen on hyvin lähellä sitä osaamista, jota aiemmin pidettiin lähinnä esimiesten osaamisena ja vastuuna. Työhyvinvoinnin näkökulmasta osaamista voidaan tarkastella myös siten, että työnantajan panostukset työntekijöiden kehittämiseksi nähdään eräänlaisena takeena siitä, että työntekijä ja hänen osaamisensa nähdään tarpeelliseksi myös organisaation tulevaisuuden kannalta. Osaaminen ja työhyvinvointi voidaan nähdä myös siltä kannalta, että osaamisen kehittämiseen varatut päivät voidaan itsessään nähdä työhyvinvoinnin edistäjinä. (Vesterinen 2006: 49–52.)

Oppivan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen tavoitteena organisaation kyky suoriutua tehtävistään. Osaamisen johtamisprosessi käynnistyy organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Organisaation tehtävänä on määritellä, minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tältä pohjalta on määriteltävä, mitä organisaation ydinosaaminen on. Ydinosaaminen on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Työyhteisön kehittämistarpeet saadaan nostettua esille selvittämällä, mitä osaamista työntekijöillä on, mitä osaamista työyhteisössä pitäisi olla, ja mistä osaamisesta tulee ehkäpä luopua. Vääränlaisen osaamisen ylläpitäminen on resurssien väärinkäyttöä tehokkuuden näkökulmasta katsottuna. Osaamistarpeet tulee tarkastella 2–3 vuoden aikajänteellä eteenpäin. Osaamisen johtamisessa olennaista on, että määritellään osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta. Edellä mainittuja tekijöitä arvioimalla organisaatio voi määritellä sen oman osaamisstrategiansa. Osaamisstrategialla tarkoitetaan sitä, miten organisaatio aikoo hankkia nyt ja tulevaisuudessa tarvitsemansa osaamisen. (Sydänmaanlakka 2000: 122–124.)

Valtionvarainministeriön (2001: 9–11) mukaan osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja se koskettaa koko organisaatiota. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista, jolla turvataan kilpailu- ja toimintakyky pitkällä tähtäimellä. Osaamisen johtaminen tulee ulottaa perustoimintoja tukeviin henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja toimintoihin, kuten henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin, henkilöstöarviointiin, urasuunnitteluun, palkitsemisjärjestelmiin sekä henkilöstön kehittämissuunnitelmiin. Osaamisen johtaminen on olennainen osa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja muutoksen johtamista. Osaamisen johtamisen käytännöt nojautuvat kolmeen johtamisen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat henkilöstön kehittämisen periaatteet ja menetelmät, henkilöstön rekrytointimallit ja käytännöt sekä organisaation tiedon hallintaan ja tietojärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet johtamisen tukena.

Organisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä sen voimavarana. Osaamisen johtamisella varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Koko organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu myös organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. Erityisen tärkeänä elementtinä osaamisen johtaminen näyttäytyy organisaatioiden muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Henkilöstön uudistuminen on sitä helpompaa, mitä vahvemmallalla pohjalla työntekijöiden osaaminen on, ja mitä myönteisimpiä ovat heidän kokemuksensa itsensä kehittämisestä. Esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia tekijöitä onnistuneessa osaamisen johtamisessa. Esimiehiltä edellytetään kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatiolle. Esimiehen tulee muuttaa strategia osaamistarpeiksi ja luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet. Esimieheltä vaaditaan osaamisen kehittämisen ja arvioinnin hallintaa sekä taitoa valmentaa ja kannustaa työntekijöitä. Esimiehen tulee osata itse ajatella käsitteellisesti ja hallita kokonaisuuksia. Esimiehen tulee ymmärtää organisaatiokulttuuria ja sen prosesseja. (Valtionvarainministeriö 2001: 9–11.)

2.4. Tiedolla johtamisen elementtejä

Osaamisen johtamisesta englannin kielissä alaan liittyvissä tutkimuksissa käytetään nimitystä knowledge management. Tästä termistä suomenkielisenä vastineena osaamisen johtamisen rinnalla on käytetty käsitteitä tiedon ja tietämyksen hallinta, tietämyshallinta ja tietojohdaminen. Tulevaisuusvaliokunta määrittelee knowledge management – käsitteen seuraavasti:

”Knowledge managementissa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Lisäksi tietämyksen hallinta on oivaltavaa oppimista. Tietämyksen hallinnassa on kysymys haluttuun tulevaisuudennäkemykseen perustuvasta tiedon, taidon ja viestinnän viisaasta huolenpidosta ja kehittämisestä. Tietämyksen hallinta perustuu yhdessä määriteltyihin arvoihin. Tietämyksen hallinta edellyttää uutta luovaa ja vastuullista johtamista (Pohjalainen, 2006. s. 12.)”

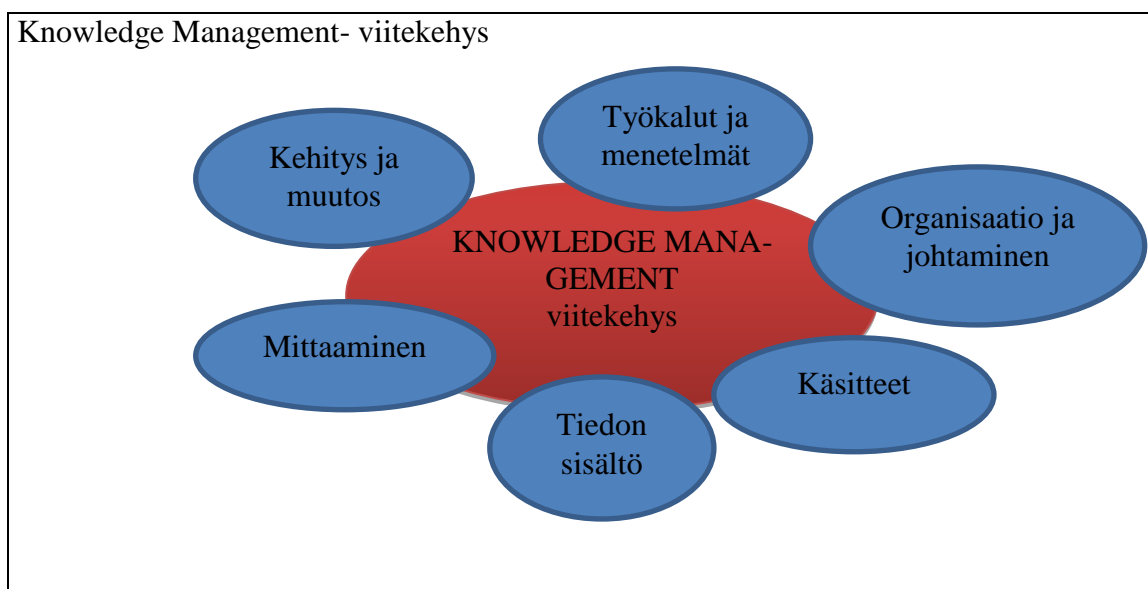
Tiedon johtamisen kiinnostuksen kohteena on organisaation toiminnan perustana oleva kriittinen tieto ja sen hallinta. Kriittinen tieto on organisaation päämäärien, strategioiden ja asiakkaille tuotettavan lisäarvon kannalta erityisen tärkeää tietoa. Tämän tiedon luominen, löytäminen, säilyttäminen, jalostaminen, jakaminen ja käyttäminen ovat strategista osaamisen johtamista. (Viitala 2005: 197–198.)

Sydänmaanlakka (2000: 165, 187) on määritellyt tiedon johtamisen prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Työntekijällä oleva tieto muuttuu työyhteisön tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Perimmäisenä tavoitteena tiedon johtamisessa on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Paremman tiedon avulla teemme todennäköisesti parempia päätöksiä, joilla ohjaamme toimintaamme. Tiedon johtamisen lähtökohtana on nykytilan analyysi. Analyysissa selvitetään, mikä on suorituksen, osaamisen ja näiden edellyttämän tiedon taso organisaatiossa. Analyysissa otetaan kantaa, onko tietoa riittävästi, luodaanko sitä tehokkaasti,

hankitaanko tietoa riittävästi ulkopuolelta, osataanko tietoa varastoida, miten hyvin tietoa jaetaan, miten tietoa sovelletaan ja osaammeko hyödyntää sekä käyttää uudelleen organisaatiossa jo olevaa tietoa. (Ollila 2005: 49.)

Tietämyksen hallinnan lähtökohdat pohjautuvat arvoihin ja oppimiseen. Käytännön toiminnoissa on nostettava esille luottamus ihmisten välillä ja luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen koko työyhteisössä. Ilman avointa ilmapiiriä tieto ei kulje eikä siten myöskään vaikuta. Tiedolla johtaminen voi osoittaa uusia mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen. Yksilöllisen oppimisen tukeminen työyhteisössä, arvojen todellinen harjoittaminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen jäävät kliseiksi, jos niiden toteuttamiseksi ei anneta riittävästi tilaa ja aikaa. Haasteita työyhteisöille ja organisaatioille tiedon hallinnan näkökulmasta ovat erityisesti jatkuva oppiminen ja muutoksen johtaminen. Oppiminen tulee olla systemaattista ja liittyä kiinteästi organisaation toimintaan. (Suurla 2001: 15–16.)

Suurlan (2001: 17–18) mukaan tiedolla johtamisen toteutumisen onnistumiseksi organisaatiossa tulee toteutua seuraavat kuusi perusasiaa (kuvio 4).



Kuvio 4. Knowledge management – viitekehyyksen ulottuvuudet (Suurla 2001: 18 mukailen).

Organisaatiossa on tiedettävä mistä puhutaan. Käsitteiden tulee olla niin selviä, että ne tulevat ymmärretyksi henkilöstön keskuudessa. Organisaatiossa on kartoitettava, millaista tietoa organisaatiossa on, mitä kehitetään ja millaista muutosta tieto tuo tullessaan. Kun luodaan tietoa, luodaan samalla muutosta. Tärkeä on oivaltaa se asia, että ennen kuin tieto muuttaa organisaatiossa tietorakenteita ja -systeemiä, tieto on otettava käyttöön, ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Haasteena tietojohdamisessa on saada priorisoitua muutos, joka on oltava tärkeysjärjestyksessä vision tasolla. Organisaatiossa on opittava mittaamaan tietoa, jotta nähdään mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan. Tiedon johtamisessa kehitetään erilaisia menetelmiä, joiden avulla tieto saadaan esille, tiedostettua ja hyödynnettyä organisaation toiminnassa. Tämä edellyttää organisaatiossa uudenlaisia rooleja ja vastuunjaon uudelleen organisointia. Organisaatiossa tarvitaan tiedon tuottamiseen taitoa ja osaamista. Organisaatiossa tarvitaan asiantuntijajohtajia, tiedonhallintaohjelmia, osaamiskarttoja jne. Organisaatiossa tarvitaan tietojohdamiseen toteuttamiseksi erilaisia työkaluja, niin teoreettisia kuin konkreettisiakin. (Suurla 2001: 17–18.)

Terveydenhuollossa on edessään uusi haaste, miten voidaan johtaa ja hallita sitä valtavaa tietomäärää, joka nykyisin on kaikkien saatavilla. Tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa työntekijöille suuria haasteita. Miten työntekijät pystyvät jäsentämään jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa? Organisaation tasolla ongelmia muodostuu siitä, miten tieto saadaan kaikkien ulottuville. Organisaatiot olisivat paljon tehokkaampia, jos ne vain tietäisivät, mitä siellä tiedetään. Tiedon johtaminen on olennainen tuloksellisuus tekijä, jonka avulla voimme tehostaa ja järkevöittää toimintaa organisaatioissa. Tieto on tehtävä näkyväksi ja saatava kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on pystyä jatkuvasti soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2000: 164–165.)

Sydänmaanlakan (2000: 172–174) mukaan voidaan puhua tiedon johtamisen alaprosesseista, joilla tuetaan mm. hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi ja yksilöllisen tiedon muuttamista työyhteisön tiedoksi. Luominen käsittää yksilöllistä opiskelua, ideointia ryhmässä, toimintaa poikkifunktionaalisessa tiimissä ja työkiertoa. Sydänmaanlakka puhuu tiedon vangitsemisesta, jolla hän tarkoittaa tiedon hankintaa. Tämä käsittää työntekijän osallistumisen kurssille, omaehtoista kirjallisuuden lukemista ja tiedon hakua

sekä benchmarking – toimintaa. Tietoa voidaan etsiä organisaation sisältä, muista organisaatioista tai vaikkapa yliopistoista. Tiedon hankinta voi olla myös organisaation piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi ja dokumentoiduksi tiedoksi niin, että se saadaan koko työyhteisön käyttöön. Tiedon varastointi tarkoittaa sitä, että hankittu tai itse luotu tieto on saatava sellaiseen muotoon, että se on helposti kaikkien saatavilla. Jotta tiedon varastointi on tehokasta, tieto on saatava sähköiseen muotoon. Tiedon jakaminen on tärkeää, sillä vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaation kannalta. Tiedon tulee olla helposti kaikkien saatavilla. Tiedon jakaminen edellyttää sellaista organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista ja vapaan ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamista. Tiedon jakamiseen voidaan yhdistä myös se, miten tiedon jakamista sovelletaan. Tiedon soveltaminen ratkaisee organisaation saaman hyödyn. Tiedon johtamisen alaprosessit ovat konkreettisia prosesseja, joita organisaatioissa on ylläpidettävä ja kehitettävä. Kun prosessit on määritelty ja otettu käyttöön, muuttuu tiedon johtaminen hyvin konkreettisiksi toimenpiteiksi, joita voidaan mitata ja kehittää.

2.5. Yhteenveto osaamisen ja tiedon johtamisesta

Osaamisen ja tiedon johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista osaamisen ja tiedon hallinnan sekä oppimisprosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatiossa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa. Osaamisen ja tiedon johtamisen kannalta oleellista on, että organisaation toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittava merkityksellinen kriittinen osaaminen ja tieto ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla. Osaamisen ja tiedon johtaminen on systemaattista, näkyvää ja tavoitteellista tiedon rakentamista, uudistamista ja käyttöä prosessien tehokkaalla johtamisella.

Osaamisen ja tiedon johtaminen merkitsee huolenpitoa työntekijöiden taidoista ja osaamisesta sekä näiden vahvistamisesta. Osaamisen ja tiedon jakaminen on organisaation tehokkaan oppimisen edellytys. Jotta tämä toteutuisi, esimiesten on jaettava työntekijöille vastuuta ja valtaa, heihin tulee luottaa. On kuitenkin huomioitava, että tietoa on vaikea saada siirrettyä ja samalla luotua uutta tietoa, elleivät kaikki työyhteisön jäsenet

ota itse vastuuta omasta kehittämisestään. Osaaminen ilmenee työntekijöiden toiminnassa, vaikka he eivät osaa ilmaista osaamistaan sanoin. Taulukoon 5 on koottu osaamisen ja tiedon johtamisen keskeisiä ydinasioita tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuen.

Taulukko 5. Osaamisen ja johtamisen keskeisiä elementtejä.

<p>Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset edellytykset esimiestyössä</p>	<p>Osaamisen johtaminen on sosiaalisen pääoman johtamista, joka muodostuu tiedoista ja taidoista.</p> <p>Osaamisen johtamisen onnistumiseksi on luotava edellytykset järjestämällä työolosuhteet ja työprosessit oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi.</p> <p>Osaamisen johtaminen on kykyä ajatella käsitteellisesti.</p>
<p>Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidolliset edellytykset esimiestyössä</p>	<p>Osaamisen vahvistamista työyhteisössä edistää yhteistyön ja prosessien kehittäminen.</p> <p>Osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen edistää organisaation strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.</p> <p>Osaamisen johtaminen edellyttää kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatioon, kykyä muuttaa strategia osaamistarpeiksi ja luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet.</p> <p>Osaamisen johtaminen on kykyä valmentaa ja kannustaa henkilöstöä.</p> <p>Osaamisen johtaminen on tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisasta ja taitavaa huolenpitoa, hallinnointia ja tavoitteellista johtamista.</p>
<p>Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat muut edellytykset esimiestyössä</p>	<p>Osaamisen johtamisessa olennaista on tilan ja kontekstin tarjoaminen henkilöstölle.</p> <p>Osaamisen johtaminen on henkilöstön innostamista ja kehittämistä sekä uuden osaamisen luomista ja jakamista.</p>

	<p>Osaamisen johtaminen on arvojen, normien, organisaatio-kulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomista.</p> <p>Osaamisen johtaminen on arviointimenetelmien ja osaamistyökalujen hallitsemista henkilöstön tukemiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi.</p>
Osaamisen hyödyttäminen esimiestyössä	<p>Osaamisen johtaminen on dialogia ja osaamisen jakamista työyhteisön sisällä sekä ulkopuolella erilaisissa verkostoissa.</p> <p>Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka tavoitteena on organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen tason ylläpitäminen ja edistäminen sekä osaamisen tehokas hyödyttäminen.</p> <p>Osaamisen johtamisessa on olennaista määrittellä osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä osaamiskartoituksen pohjalta kohdentaa oikeanlainen koulutustarjonta oikeille henkilöille.</p> <p>Osaamisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on saada työyhteisössä hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi.</p> <p>Tiedon esille saaminen edellyttää organisaatiossa uudenlaisia rooleja ja vastuunjaon uudelleen organisointia, jotta tieto saadaan hyödynnettyä organisaation toiminnassa.</p>
Johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä	<p>Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa tiedon saamiseksi kaikkien työyhteisön työntekijöiden käyttöön organisaatiokulttuuria hyödyntäen.</p> <p>Osaamisen johtamisen onnistumiseksi esimiehen on ymmärrettävä organisaatiokulttuuria, sen prosesseja ja hallita merkityksen muodostumista kehittääkseen työyhteisöään.</p> <p>Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa organisaation kehittämiseksi.</p>

Vuorovaikutus ja viestintä ovat merkittäviä ja keskeisiä asioita onnistuneen osaamisen johtamisen keinoja. Avoin ja kannustava vuorovaikutus luo työyhteisössä turvallisuutta ja luo pohjan keskustelevalle ilmapiirille. Terveessä työyhteisössä kannustetaan tiedon jakamiseen ja ollaan motivoituneita oppimaan uutta. Hyvinvoiva työyhteisö ottaa myös

huomioon uuden työntekijän ja antaa tukensa hänen oppimiselle. Kannustavalla johtavalla esimies tukee työntekijöiden omaehtoista tiedon hankkimista ja motivoi heitä etenemään ammattiurallaan. Jatko-opiskelu vahvistaa työyhteisössä teoreettisen tiedon lisääntymistä. Osaamisen johtaminen on kykyä ajatella käsitteellisesti, jolloin teoreettisen tiedon lisääntyessä työyhteisössä pystytään enenevästi professionaaliseen keskusteluun.

Osaamisen johtaminen on yksi johtamisen tulevaisuuden kehittämisaikaa. Se edellyttää niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin uudenlaista työyhteisökulttuurin omaksumista. Osaamisen johtaminen on siis tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisasta ja taitavaa huolenpitoa, hallinnoitua ja tavoitteellista johtamista. Tavoitteet pohjautuvat organisaation strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin, jotka jalkautetaan työyhteisöön yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Osaamisen johtaminen on tulevaisuuden hahmottamista ja taitoa muuttaa strategia osaamistarpeiksi. Organisaatiossa on kyettävä kokoamaan ja tiedostamaan osaamisen tasot, jotta pystytään kohdentamaan koulutuksellista osaamisen vahvistamista oikeisiin asioihin ja rekrytoinnin avulla hankkimaan puuttuvaa osaamista.

Osaamisen johtamisessa puhutaan asiantuntijoiden johtamisesta. Asiantuntijuudessa korostuu yksilön oma erityisosaaminen, johon liittyy kiinteästi tieto ja sen jakaminen. Asiantuntijoiden johtamisessa korostuu myös olennaisen tilan ja itsenäisyyden antaminen työntekijöille. Osaamisen johtamisen yhtenä edellytyksenä on luottamus esimiehen ja työntekijän välillä, johon kuuluu innostava johtamisote. Osaamisen johtaminen on uuden innovatiivisten toimintojen kokeilua ennakkoluulottomasti ja uuden osaamisen mahdollistamista. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa. Työyhteisön arvoilla, normeilla ja toimintatavoilla on siten suuri vaikutus osaamisen johtamisessa ja luottamuksen saavuttamisessa.

Onnistuneella osaamisen johtamisella organisaatiossa saadaan hiljainen ja kokemuksellinen tieto työyhteisön hyödyksi. Tieto on organisaation pääomaa ja voimavara. Tieto on arvokasta eikä sitä ole varaa päästää hukkaan, jos organisaatio haluaa säilyttää kilpailukykyänsä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeä määritellä osaamisen kysyntä ja tarjonta. Osaamiskartoitusten pohjalta luodaan kuva koko organisaation osaa-

misesta. Johtamisessa tulee huomioida nämä osaamistasot ja löydettävä oikeanlaiset työntekijät toteuttamaan oikeanlaisia prosesseja. Tällä tavalla osaamisen johtaminen edistää tavoitteiden toteutumista. Olennaista on, että johtamisessa kiinnitetään huomiota yhteiseen jaettuun visioon ja strategiaan sekä tiedon ja osaamisen siirtämiseen toiselle henkilölle. Osaamisen johtamisen tavoitteena on saada osaamista ja tietoa välittymään työyhteisössä henkilöltä toiselle.

3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

3.1. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla tammi- helmikuussa 2011 Järvenpään ja Keravan kaupunkien perusterveydenhuollon yksiköissä. Haastateltavat valittiin satunnaisotoksella siten, että tietyinä päivinä työvuoroissa olleista hoitajista valittiin tutkimukseen osallistuvat hoitajat. Teemahaastattelurunko oli toimitettu etukäteen yksiköiden esimiehille tutkimuslupapyyntön yhteydessä. Teemahaastattelun kysymykset esitettiin Mäntsälän terveysasemalla kahdella hoitajalla. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella teemahaastattelurunkoa yksinkertaistettiin muutamien kysymyksen osalta jonkin verran.

Tutkimukseen osallistuvat hoitajat olivat avoterveydenhuollon eri yksiköistä (ks. liite 2). Tutkittavat hoitajat edustivat kotisairaala/kotiutustiimiä, ensiapuvastaanottoa, avovastaanottoa sekä terveyskeskuksen vuodeosastoa. Haastateltavia hoitajia oli yhteensä 16, joista terveydenhoitajia oli 3, sairaanhoitajia oli 11 ja lähihoitajia 2. Kaikki haastateltavat hoitajat olivat naishoitajia. Haastateltavien keski-ikä oli 43 vuotta.

50 %:lla haastateltavista oli työkokemusta yli 16 vuotta. 25 %:lla haastateltavista työkokemusta oli 11 – 15 vuotta ja 25 %:lla haastateltavista työkokemusta oli 6 – 10 vuotta. Haastateltavista hoitajista alle viisi vuotta työkokemusta ei ollut kenelläkään. Haastateltavat hoitajat olivat kokeneita hoitotyön ammattilaisia, joille kaikille on kertynyt kokemuksellista tietoa terveydenhuollon esimiestyöstä ja johtamisesta.

Yhteen haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti, jona aikana haastateltavat olivat poissa päivittäisestä kenttätyöstä. Haastattelut suoritettiin työpäivän aikana. Haastatteluihin oli varattu rauhallinen neuvotteluhuone tai kansliatila. Mahdolliset häiriötekijät saatiin minimoitua mahdollisimman vähäiseksi. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhakasetille. Äänitenaumat kirjoitettiin puhtaaksi kokonaisuudessaan sanasta sanaan. Kirjoitettua tekstiä syntyi 61 sivua rivivälillä 1,5 kirjasin koolla 12. Litteroinnin jälkeen aineisto on luettu

useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi koko aineistosta. Aineistoyksiköksi valittiin lause, joka ilmaisee haastateltavan kokemuksia ja käsitystä osaamisen johtamisesta teema-alueittain. Lauseet listattiin, jonka jälkeen ne pelkistettiin siten, että lauseiden olennainen sisältö ilmaistiin tiivistetysti haastattelurungon teema-alueittain (ks. liite 1). Tämän jälkeen samanlaiset ilmaisut ryhmiteltiin alakategorioiksi ja niille annettiin lauseiden sisältöä kuvaava nimi. Kun alakategoriat oli saatu kirjattua, jatkettiin abstrahointia eli yhdistettiin samansisältöisiä alakategorioita toisiinsa ja muodostettiin yläkategorioita. Näille yläkategorioille annettiin sisältöluokkia yhteisesti kuvaava nimi. Yläkategoriat ryhmiteltiin teema-alueittain pääluokkien alle haastattelurungon ja tutkimustehtävän mukaisesti.

Aineiston luokittelu on tärkeä osa analyysia. Se luo pohjan sille työlle, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan tulkita ja yksinkertaistaa sekä tiivistää. Luokittelun avulla jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Eri luokat voidaan ymmärtää käsitteelliseksi työkaluksi, joiden varassa voimme kehittää esimerkiksi teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla suuresta aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsijärvi ym. 2001: 139–140, 147.)

3.2. Tutkimustulokset

Tutkimusanalyysi on vaiheittaisesti etenevä. Tutkimustuloksia tarkastellaan kolmen teema-alueen kautta, joka ohjasi teema-haastattelurungon tekemistä. Kunkin teema-alueen sisälle muodostui pääluokka. Pääluokat on johdettu tutkimuskysymysten mukaan (vrt. s. 13), joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Pääluokka on yhtenevä teemahaastattelurungon kunkin teema-alueen otsikoinnin kanssa. Analyysi on tehty ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla, jossa on tehty päätelmiä. Analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua ja sisällönerittelyä. Analyysivaiheessa aineistoa on luettu useaan kertaan ja luetun perusteella aineistosta nousevista ilmiöistä on tehty ymmärrettäviä lauseita ja etsitty merkityksiä. Näitä merkityksiä on tulkittu ja aineisto on ryhmitelty samankaltaista asiaa tarkoittaviksi ala- ja yläkategorioiksi. (Hirsijärvi ym. 2007; 218–220.)

Alakategoriat ovat tutkimusaineistosta esiin nousevia asioita pääluokittain. Alakategoriat on ryhmitelty siten, että samankaltaista asiaa tarkoittavat merkitykset on koottu yhteen. Näistä on muodostettu pääluokittain yläkategorioita. Yläkategoriat on muodostettu osaamisen johtamisen teoriasta ja johtamisteorioista esiin nousevien johtamisalueiden mukaan. Kuhunkin pääkategoriaan kerätty aineisto saa merkityksen johtamisen eri osaamisalueella. Luokittelemalla tutkimusaineisto kategorioihin, saadaan tutkimustulokset esitettyä selkeästi.

Tutkimustulosten esittämistavaksi on valittu taulukkoesitys. Taulukoihin on koottu keskeiset tutkimustulokset ytimekkäästi yhteenvedon omaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimustulosten esittäminen taulukkomuodossa on ytimekäs ja tutkimuksen tekijälle ominainen tutkimustulosten esittämistapa. Jokaisen taulukon jälkeen tutkimustuloksia on avattu laajemmin sanallisesti ja esimerkeillä kuvattu ja haettu vahvistusta merkitysten tulkintaan.

3.2.1. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja muut edellytykset perusterveydenhuollossa

Tutkimukseen osallistuneiden perusterveydenhuollon hoitotyöntekijöiden kokemukset osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavista tiedollisista edellytyksistä on koottu taulukoon 6.

Taulukko 6. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset edellytykset esimiestyössä.

Pääluokka: Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset edellytykset esimiestyössä	
Yläkategoria	Alakategoria
Tilanneherkkyys - tuntee perusterveydenhuollon toiminnan moninaisuus, toimintaedellytykset, työntekijöiden ammattitaito ja osaamistasot perusterveydenhuollon toimintaympäristössä	Hallita ja tunnistaa potilaan hoitamisessa tarvittava kliininen osaaminen perusterveydenhuollossa Hallita ja tunnistaa perustehtävä perusterveydenhuollossa ja toimia hoitotyön asian tuntijana

	<p>Olla tietoinen ja tunnistaa millaisia potilaita työyksikössä hoidetaan</p> <p>Tunnistaa ja tuntee työntekijöiden ammattitaito ja olla tietoinen työntekijöiden osaamisvaatimuksista perusterveydenhuollon toimintayksikössä</p>
<p>Itsetuntemus - tunnistaa oma johtamisosaaminen sekä oman osaamisen jatkuva kehittämistarve</p>	<p>Omata ja ylläpitää riittävän laaja teoreettinen koulutus pohja johtamistehtävän hoitamista varten perusterveydenhuollossa</p> <p>Taito soveltaa ja hyödyntää johtamisen teorioita käytännön johtamistyössä</p> <p>Taito soveltaa muita tarvittavia johtamisen asiantuntijuuden sisältöalueita johtamistyössä</p>

Kaikki tutkimukseen osallistuneet hoitotyöntekijät ilmaisivat, että esimiehen tulee tuntea toiminnan moninaisuus, toimintaedellytykset, työntekijöiden ammattitaito ja osaamistasot perusterveydenhuollon toimintaympäristössä. Haastatteluissa nousi esille, että lähiesimiehen tulee itse hallita potilaan hoitamisessa tarvittava kliininen osaaminen, jotta hän pystyy johtamaan hoitotyöntekijöiden osaamista. Joissakin vastauksissa mainittiin, että lähiesimiehen tulee itse osallistua käytännön hoitotyöhön, jotta hän kykenee ymmärtämään hoidettavien potilaiden hoitotyön tarpeet ja tunnistamaan hoitotyöntekijöiltä vaadittavan ammattitaidon. Työntekijöiden kokemana lähiesimiehen tulee itse olla hoitotyön asiantuntija. Asiantuntijuuden myötä lähiesimieheltä odotetaan kykyä ohjata hoitotyöntekijöitä erilaisten potilasryhmien hoidossa ja taitoa tukea työntekijän osaamisen vahvistumista. Esimiehen tulee tietää, millaisia potilaita yksikössä hoidetaan ja millaista osaamista työyksikössä hoidettavien potilaiden hoidossa tarvitaan. Esimiehen tulee kyetä olemaan kehittämistyön primusmoottori ja osata kohdentaa täydennyskoulutusta tarvelähtöisesti. Edellä kuvattujen asioiden kautta työntekijöiden varmuuden ja tietoisuuden tunne vahvistuu. Työntekijöille muodostuu tunne siitä, että esimies tunnistaa perusterveydenhuollossa vaadittavat toimintaedellytykset.

”Esimiehen tulee olla selvillä ihan siitä kaikesta käytännön taidosta ja tiedosta, mitä meillä vaaditaan, kun me työskennellään kentällä. Että kyllä se on minusta edellytys, että hän on tietonen, mitä valmiuksia meillä pitää olla, että selvittää tuolla kentällä.” (Haastattelu 2.)

”Mä olen sitä mieltä, että siitä on hoitotyössä ehdoton etu, että esimies tuntee sen niinkun kentän ja osaa jopa tarvittaessa ehkä paremmin tarttua niihin henkilökunnan kehittämisen haasteisiin kun semmonen esimies, joka ei sitä itse työtä tunne.” (Haastattelu 13.)

Tilanneherkkyyttä esimieheltä odotetaan siinä suhteessa, että hänen tulee tietää, millaisia potilaita työyksikössä voidaan hoitaa. Työntekijät odottavat esimieheltä tietämystä ja kiinnostusta oman yksikön hoidettavien potilaiden kuntoisuudesta. Työntekijät kokevat olonsa turvattomaksi, jos hoitotyöntekijän hoitovastuulla on liian vaativia potilaita heidän osaamiseensa nähden. Esimieheltä odotetaan jatkuvaa oman johtamisosaamisen kehittämistä. Hoitotyöntekijöiden mielestä esimiehen tulee itse olla ajan tasalla oman osaamisensa kanssa. Esimiehen tulee työntekijöiden mielestä tunnistaa oma osaamisensa, jotta hän pystyy johtamaan hoitotyöntekijöiden osaamista.

Taulukoon 7 on koottu osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidolliset edellytyksen lähiesimiestyössä.

Taulukko 7. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidolliset edellytykset esimiestyössä.

Pääloukka: Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidolliset edellytykset esimiestyössä	
Yläkategoria	Alakategoria
Valmentava johtajuus – koulutusjärjestelmän luominen ja ylläpitäminen ammatillisen kehittymisen tukena	<p>Osata tarjota ja kohdentaa hoitotyöntekijöille yksilöllisesti oikeanlaista koulutusta tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti</p> <p>Mahdollistaa eri keinoja hyödyntäen täydennys- ja ammatillisiin koulutuksiin osallistumisen</p> <p>Luoda ja ylläpitää koulutus Palautejärjestelmä ja kannustaa ja vastuuttaa hoitotyöntekijät antamaan koulutus Palaute muulle työyhteisölle</p> <p>Kannustaa hoitotyöntekijää koulutautumaan ammatissaan ja arvostaa työntekijän osaamisen vahvistamista</p>
Verkostojohtaminen - ammatillisen konsultaatioverkoston luominen ja ylläpitäminen	<p>Rohkaista ja opastaa työntekijöitä konsulttoimaan organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita</p> <p>Tukea ja mahdollistaa asiantuntijoiden sisäinen konsultaatio toiminta – ”kisälli ja oppipoika” mallin rakentaminen</p>
Johtajuusviestintä ja luottamuksen rakentaminen – tunneäly, sanatonta ja sanallinen viestintä	<p>Hallita ja osata tulkita työntekijöiden sanallista ja sanatonta viestintää luottamalla omaan tunneosaamiseensa ja herkkyyteensä</p> <p>Löytää ja nimetä oikeanlaiset vastualueet työntekijöille ja saada työntekijöiden osaaminen työyhteisön käyttöön jakamalla toimivaltaa ja vastuuta työntekijöille</p> <p>Olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästä työyhteisössä ja osata olla herkkä jokaisen suhteen; osata johtaa erilaisia persoonia tasapuolisesti</p> <p>Kehittää vahvat vuorovaikutus- ja ihmis-</p>

	suhdetaidot omassa johtamisessa luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämiseksi
Johtajuuden haltuun otto	Ottaa johtajuusasema työyksikössä huomioiden työntekijät yksilöinä ja osata tukea heitä päätöksentekoprosessissa ja erottaa kaveruus esimiestyössä Toimia järjestelmällisesti, suunnitelmallisesti ja oikeudenmukaisesti omassa johtamistyössään Taito luoda johtajana luottamuksellinen ilmapiiri -esimiehen luottamus vahvistaa työntekijän osaamisen hyödyntämistä
Ongelmatilanteiden ratkaisukykytaito - kyky itsensä likoon laittamiseen	Sietää kritiikkiä ja uskaltaa puuttua epäkohtiin ja olla rohkeutta ja taitoa kuunnella ja hallita avoimesti erilaisia ristiriitaitilanteita menemättä itse mukaan niihin tunnetasolla; omata itse terve itsetunto

Tutkimuksessa nousi esille selkeästi valmentavan johtajuuden näkökulma. Hoitotyöntekijöiden kokemana esimiehen taito kohdentaa täydennyskoulutusta yksilöllisesti lisää työntekijöiden osaamisen tasoa. Täsmäsuunnattu koulutus motivoi työntekijää tämän tutkimuksen mukaan enemmän kuin sellainen koulutus, johon työntekijä on ilmoitettu osallistumaan ilman työntekijän omaa kiinnostusta. Osaamisen näkökulmasta katsottuna voidaan todeta tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella, että työntekijä ei sitoudu sellaiseen koulutukseen, joka ei tunnu hänestä itsestään motivoivalta. Työntekijä ei saa koulutuksesta sitä tietoa, jota hän parhaimmillaan voisi saada. Osallistumalla täydennyskoulutukseen, joka kiinnostaa työntekijää ja on sisällöllisesti oikein kohdennettu, lisää työntekijän osaamista. Työntekijöiden mielestä koulutusten tarjoamisessa ja kohdentamisessa esimiehen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Nämä elementit vahvistavat työntekijöiden osaamista. Epätasa-arvoinen kohtelu saa aikaan kielteisiä tunteita ja eräänlaista kateutta, jotka heikentävät työntekijän motivaatiota osallistua erilaisiin täydennyskoulutuksiin ja vastaanottaa uutta tietoa.

”Sitä meidän osaamista, kyllähän se koulutustarjonta, että se pysyisi se ammatitaito yllä, niin kuin tasapuolisesti tarjotaan. (Haastattelu 1.)

”Rajoitetusti me päästään koulutuksiin tietenkin ja vuorotellen, siinä tulee se oikeudenmukaisuus.” (Haastattelu 3.)

Esimieheltä odotetaan sitä, että täydennyskoulutukseen on mahdollisuus päästä. Esimiehen odotetaan kannustavan työntekijää hakeutumaan ammatillisiin täydennyskoulutuksiin. Esimiehen arvostava asenne ammatillisen pätevyyden hankkimiseksi vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä, joka vaikuttaa motivaatioon hankkia uutta tietoa. Täydennyskoulutusta arvostava työilmapiiri toimii kannustimena kouluttautumiseen. Luomalla systemaattisen koulutuspalautejärjestelmän esimies mahdollistaa uuden tiedon välittymisen työyhteisössä. Koulutuksista saatu hyöty ja osaaminen saadaan koulutuspalautejärjestelmän avulla koko työyhteisön käyttöön. Joissakin vastauksissa työntekijät mainitsivat, että koulutuspalaute pitäisi olla jopa velvoite täydennyskoulutuksen jälkeen.

”Kun joku käy koulutuksessa, sitten esimies pitää huolen, että se palaute tulee kaikille. Sillainhan me sitten opitaan, tavallaan sen oppimisen mahdollistaminen.” (Haastattelu 5.)

Ammatillisen konsultaatioverkoston avulla yksittäiset työntekijät pääsevät osallisiksi koko organisaation osaamisesta. Esimiehen tehtävänä on kannustaa, tukea ja opastaa käyttämään kollegiaalista verkostoa organisaation sisällä. Työntekijät näkevät, että esimiehen tehtävänä on luoda työyksikön sisäinen konsultaatiojärjestelmä tukemaan nuorempien työntekijöiden hoitotyön osaamista. Ajatuksena on, että kokeneemalta hoitotyöntekijältä välittyy kokemuksellista tietoa nuoremmalle kollegalle. Tätä toimintaa voidaan verrata kisälli ja oppipoika-malliin, jossa kokeneempi työntekijä opettaa nuorempaa ja kokemattomampaa työntekijää. Esimieheltä odotetaan verkostojohdamisen taitoa.

Joidenkin vastausten mukaan esimieheltä odotetaan tunneherkkyyttä tulkita työntekijän oppimisvalmiutta. Esimiehen odotetaan olevan kiinnostunut jokaisesta työntekijästä työyhteisössä ja tunnistaa erilaisia persoonallisuuksia. Esimiehen odotetaan myös tuntevan työntekijöidensä osaamisvahvuudet. Työntekijöille tulee jakaa erilaisia vastuualuei-

ta hoidettavaksi. Jakamalla toimivaltaa ja vastuuta saadaan hyödynnettyä koko työyhteisön työntekijöiden osaaminen. Tutkimuksen mukaan oman vastuualueen kehittäminen innostaa uuden tiedon hankkimiseen ja joidenkin kohdalla innostaa hakeutumaan lisäkoulutukseen.

”Esimiehen pitää saada osaaminen jotenkin näkymään eli olla kiinnostunut yksittäisestä työntekijästä ja olla herkkä, olla vuorovaikutussuhde kunnossa. Nää kehityskeskustelut, niin niissähan oikeastaan varmaankin kartotetaan meidän tieto-taitoa.” (Haastattelu 3.)

”Sitten yksi sellainen oleellinen asia, joka tarvitaan esimieheltä, on tietää, että hän haluaa oikeasti ja aidosti ohjata henkilökuntaa eteenpäin, pyyteettömästi on terve itsetunto.” (Haastattelu 13.)

Esimiehen viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot nousivat esiin monessa haastattelussa. Esimiehellä tulee olla työntekijöiden mielestä rohkeutta puuttua epäkohtiin ja riskitilanteisiin. Esimieheltä odotetaan itsensä likoon laittamisen taitoa ja johtamiseen kohdistuvan kritiikin sietokykyä. Tavoitteena on luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin muodostuminen työyhteisössä, joka luo pohjaa oppivalle ilmapiirille. Oppivassa työyhteisökulttuurissa tietoa jaetaan yhteisesti, sitä ei pantata. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi esimieheltä odotetaan osaamista niin sanallisen kuin sanattomankin viestin tulkitsijana. Esimiehen omat vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiirin kehittymiseen. Haastateltavien mukaan hyvä ilmapiiri kannustaa opiskeluun ja edistää osaamista. Hyvään ilmapiiriin kuuluu avoin, keskusteleva työyhteisö, jossa voi ilmaista omia mielipiteitään pelkäämättä joutuvansa leimatuksi. Hyvän ilmapiirin luomisessa esimiehellä on tärkeä rooli, mutta joidenkin vastausten mukaan esimies ei yksin pysty luomaan toivottua hyvää ilmapiiriä. Heidän mukaansa myös työntekijöillään itsellään on suuri vastuu ilmapiirin kehittämisessä.

”Vuorovaikutustaidot mun mielestä on se mitä on tärkeimmät taidolliset valmiudet. Mutta pitää tietää se käytännön työ kanssa, mitä siellä tapahtuu ja mikä on mahdollista” (Haastattelu 3.)

”Se on tärkeä esimiehelle, että pystyy kuuntelemaan ja mahdollisuuksien mukaan järjestämään lisäoppia.” (Haastattelu 7.)

Esimiehen johtamistaidolla on suuri vaikutus työntekijöiden osaamisen vahvistamistamiseen. Esimiehen odotetaan johtavan yksikköään. Työntekijät odottavat esimieheltä tukea niissä tilanteissa, joissa on kysymys vaikeista hoitotyön päätöksentekoon liittyvistä asioista. Esimiehen kaveruussuhteet työyhteisössä koetaan vaikuttavan negatiivisesti luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Esimiehen ns. kavereilla koetaan olevan paremmat mahdollisuudet päästä koulutuksiin ja saada osaamista vahvistavia vastuualueita. Tämä heikentää kaveriringin ulkopuolelle jäävien työntekijöiden motivaatiota jakaa tietoa ja kehittää itseään. Vahvistaakseen tasapuolisesti osaamista, esimiehen toivotaan toimivan järjestelmällisesti, suunnitelmallisesti ja oikeudenmukaisesti omassa johtamistyössään. Luottamus nousi esille käsitteenä lähes kaikissa haastatteluissa. Esimiehen odotetaan luottavan työntekijöihinsä. Luottamus työntekijöitä kohtaan vahvistaa osaamisen hyödyntämistä työyhteisössä.

Ensimmäisen teema-alueen kolmannen pääluokan muodostaa esimiesten osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat muut edellytykset työntekijöiden kokemana (taulukko 8).

Taulukko 8. Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat muut edellytykset esimiestyössä

Pääluokka: Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat muut edellytykset esimiestyössä	
Yläkategoria	Alakategoria
Kehittämisjohtaminen - kannustavan, oppivan ja kehitysmuotoisen ilmapiirin luominen	<p>Kyky rakentaa kehittämismyönteinen ja innovatiivinen ilmapiiri yhdessä työntekijöiden kanssa olemalla itse innostunut ja aktiivinen</p> <p>Kyky löytää työntekijän osaamisen mukaisia kehittämistehtäviä, mutta välttää antamasta liian vaativia tehtäviä työntekijän hoidettavaksi, jolloin tukahdutetaan halu oppia uutta</p> <p>– osaamisen vahvistuminen hidastuu</p>

	<p>Kyky tunnistaa henkilökunnan väsymys kehittämistyössä ja antaa aikaa hengähtää</p> <p>Antaa tilaa ja aikaa työntekijälle kehittämistyötä varten</p> <p>Laatia selkeä työn- ja vastuunjako työyhteisössä – esimiehen tuki työntekijälle</p>
Hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon johtaminen	<p>Kyky johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti</p> <p>Kykyä huomioida työntekijöiden työhistoria ja hyödyntää kokemuksellista osaamista</p>
Tietojohtaminen	<p>Informaatiokanavien tehokas käyttö tiedottamiseen ja ohjeiden jakamiseen</p>

Esimieheltä odotetaan kannustavaa johtamistapaa sekä oppivan ja kehitysmuotoisen ilmapiirin luomista. Työntekijöiden mukaan ottaminen erilaisiin kehittämistehtäviin ja projekteihin lisää aktiivisuutta hakea uutta tietoa. Tieto lisääntyy työntekijöiden mukaan itse kehittämistyötä tehtäessä. Osallistamalla työntekijät työyksikön kehittämistyöhön lisätään hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon esiin saamista. Työntekijät ovat kuitenkin sitä mieltä, että kehittämistyöryhmiin osallistuminen ei saa tapahtua pakottamalla. Työntekijän täytyy tuntea mielenkiintoa kehittämistyön sisältöä kohtaan ja kokea kehitettävä aihealue sisäisesti omakseen. Vasta tällöin se lisää työntekijän osaamisen ja tiedon tasoa. Pakottaminen tai vastoin tahtoa kehittämistyöhön mukaan ottaminen saa aikaan kielteisiä tunteita ja oppiminen ei lisäänty. Esimiehen odotetaan myös antavan aikaa kehittämistyölle. Päivittäisen työn ohessa tehtävä kehittäminen ei lisää osaamista työntekijöiden kokemusten mukaan. Kehittämistyötä ei pysty tekemään keskittyneesti perustyön rinnalla. Työntekijät kokevat myös, että kehittämistyöt eivät saa olla liian vaativia omaan ammattitaitoon nähden, jolloin kehittämisestä häviää mielenkiinto.

”Sitten tietysti lähiesimies on se, joka antaa oikeasti sen ajan ja sen tilan, se täytyy osoittaa myös konkreettisesti niinkun työajan mahdollistamisena, että se ei auta, että suusanallisesti rohkaisee eteenpäin, jos kuitenkin ei löydy aikaa projekteihin. Työaikasuunnittelussa esimiehellä on tosi iso rooli siinä, että hän

niinkun näyttää käytännössä sen, millä mahdollistetaan opiskelut ja tän tyyppi-set.” (Haastattelu 13.)

Kehittämistyössä esimiehen tulee tunnistaa herkästi työntekijöiden väsymys. Työntekijän väsyessä oppimisaktiivisuus heikkenee ja halu kehittää hiipuu. Olemalla läsnä, esimies pystyy aistimaan työntekijöiden vireystilaa sekä pystyy auttamaan hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon esiin saamista. Hän oppii tuntemaan eri-ikäisiä työntekijöitään paremmin ja oppii tunnistamaan heidän vahvuuksiaan. Yhdistämällä havaitsemaansa tietoon työntekijöiden työhistoriaa, esimies pystyy kanavoimaan paremmin työyksikössä olevan tiedon käyttöön.

”Mä huomasin kyllä itse, kun olen vähän liian kovilla, niin siinä väsy, eikä pysty antamaan sitä panosta samalla tavalla kun tehään kaikkea.” (Haastattelu 4.)

”Se vaikuttaa ihan ehdottomasti, että on kiinnostunut, on läsnä, on käytettävissä ja tulee lähelle, antaa palautetta sekä positiivista että negatiivista ja kun tulee asioita esille, hän yhdessä lähtee purkamaan niitä alaistensa kanssa.” (Haastattelu 6.)

Työntekijät nostivat esille arvojohtamisen merkityksen osaamisen johtamisessa. Kun työntekijät kokevat, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja työyhteisöstään, he toimivat aktiivisemmin perustehtävän suuntaisesti. Osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät viestittävät omassa toiminnassaan hyvien arvojen olemassaoloa. Arvolähtöisesti johdetuissa yksiköissä, joissa esimies on näkyvästi ylpeä työntekijöistään ja työyksikön osaamisesta, työntekijät kokevat hyvänolon tunnetta ja kannustusta. Näissä työyksiköissä kouluttautuminen on aktiivista ja tiedon koetaan olevan yhteistä omaisuutta. Ulospäin suuntautuneisuus kannustaa työntekijöitä omassa urakehityksessä.

”Ja hän oli ylpeä meistä, että kun me oltiin niin hyviä. Se tuntui hienolta ja sitten me halutaan edelleen olla siinä maineessa.” (Haastattelu 12.)

Työntekijät kaipaavat esimiestä rinnalla kulkijaksi vaativissa hoitotyön tilanteissa. Työntekijät kokevat tarvitsevansa esimiestä tuekseen hoitotyön asiantuntijana. Esimiehen malli vahvistaa heidän omaa ammatillista osaamistaan. Läsnä oleva johtamistapa on työntekijöille merkittävä jaksamisen tukimuoto. Hyvin jaksava työntekijä jaksaa kehittää itseään. Tiedolla johtaminen on arkipäivää nykyisessä hoitotyön toiminnassa. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa. Työntekijöiden kokemuksen mukaan informaatiokanavien tehokas käyttäminen tiedottamisessa ja ohjeiden antamisessa mahdollistaa tiedon perille saamisen. Hoitotyöntekijät tarvitsevat tietoa kyetäkseen toimia oikein ja ohjeiden mukaisesti.

”Sen tyyppinen esimies, joka on sillai ulospäin suuntautunut, että jaksaa satsata siihen, että kiinnittää työntekijään sen verran huomiota, että hiukan näkee niitä mahdollisuuksia ja työntekijäresursseja, henkisiä ja ehkä elämäntilanteeseen liittyviä niin sellainen esimies on se, joka oikeasti sitten ohjaa eteenpäin.” (Haastattelu 13.)

3.2.2. Johtamisen merkitys osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvissä asioissa perusterveydenhuollossa

Toisessa teema-alueessa tarkastellaan, miten johtamisen keinoin osaamista ja tietoa saadaan hyödynnettyä työyksikössä ja organisaatiossa. Ensimmäisen pääluokan tässä teema-alueessa muodostaa osaamisen hyödyntäminen esimiestyössä (taulukko 9).

Taulukko 9. Osaamisen hyödyntäminen esimiestyössä.

Pääluokka: Osaamisen hyödyntäminen esimiestyössä	
Yläkategoria	Alakategoria
Vuorovaikutusjohtaminen - keskustelu ja pohdinta hoitoon ja ammatilliseen kasvuun liittyvistä asioista lisää hoitotyöntekijän vuorovaikutteista oppimista	<p>Ajallinen sekä toiminnallinen mahdollisuus keskustella potilaan hoitoon ja työhön liittyvistä asioista</p> <p>Mahdollisuus case-pohjaisten potilastapausten läpikäymiseen</p> <p>Ajallisen tilaa antaminen epävirallisten keskustelujen läpikäymiseen – periaatteena kokenut työntekijä opastaa kokematto-</p>

	<p>mampaa työntekijää</p> <p>Aktiivinen dialogi työntekijöiden kanssa – avoimen ilmapiirin luominen työyhteisössä</p> <p>Ohjauskeskusteluiden käyminen esimiehen ja työntekijän välillä - tuetaan työntekijän ammatillista kehittymistä</p>
Kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen	<p>Tuetaan työyhteisön osaamisvajetta - kokemuksellisen tiedon jakaminen työyhteisössä</p> <p>Tuetaan kaikkia työntekijöitä osallistumaan osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen – ei valikoida vain tiettyjä henkilöitä</p> <p>Tunnistetaan ja arvostetaan hiljaisen tiedon merkitys ja olemassaolo sekä tehdään se näkyväksi</p> <p>Ajallisen tilan antaminen ns. epävirallisille keskusteluille vahvistaa hiljaisen tiedon siirtymistä kokeneelta työntekijältä nuoremmalle</p>
Tarvittavan ammatillisen osaamisen ennakointi - työntekijän tieto- ja taitotason kartoittaminen ja organisaation osaamisverkoston esiin saaminen	<p>Pidetään kehityskeskustelut säännöllisesti, osaamiskarttojen hyödyntäminen</p> <p>Ohjataan työntekijä tekemään itsearviointia – taito ilmaista omaa osaamistaan</p>

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille vuorovaikutusjohtamiseen liittyen erilaiset keskustelutilaisuudet oppimisen tukena. Työntekijöiden kokemana keskustelu ja pohdinta hoitoon liittyvistä asioista lisää heidän vuorovaikutteista oppimistaan. Työyksiköissä potilastapauksiin liittyvät sisäiset koulutustilaisuudet vahvistavat työntekijöiden ammatillista osaamista niin kliinisessä hoitotyössä kuin perushoitotyössä. Työvuorosunnittelussa esimiehen tulee antaa näihin tilanteisiin mahdollisuus osallistua. Esimiehen tehtävänä on valvoa, että kaikki työyksikön työntekijät pääsevät osallisiksi vuorolaan näihin tilaisuuksiin. Henkilökunnalle tulee antaa mahdollisuus myös ns. epävirallisiin kokoontumisiin. Työntekijät käyttävät kollegoitaan konsultteinaan eli käyvät kes-

kenään keskustelua potilaan hoitamiseen liittyvistä asioista. Työntekijät oppivat toisiltaan myös taukuhuonekeskusteluissa. Varsinkin kokemattomammat hoitajat hyödyntävät kokeneempien työntekijöiden kokemuksellista tietoa oman oppimisensa tukena. Epävirallisia oppimistilanteita syntyy myös uuden työntekijän perehtyessä työyksikköön. Esimiehen tulee järjestää oppimisen tukemiseksi ohjaajalle ja oppijalle ohjauksia. Hyvin perehdytetty työntekijä on työntekijöiden mielestä arvokas työntekijä työyhteisölle.

”Mä kaipaan meidän organisaatiossa ehkä sitä, että on tullut tämmöstä case-pohjaista koulutusta, siinä tulee se kokemus, että opetetaan muista. Tämmöinen potilas, mitä teet, mitä lähdet epäilemään ja tavallaan sen case:in kautta opitaan.” (Haastattelu 3.)

Ajallisen tilan antaminen ja löytäminen virallisille ja epävirallisille keskusteluille antaa mahdollisuuden vahvistaa työyksikön hiljaisen tiedon siirtämistä kokeneelta työntekijältä nuoremmalle. Tutkimuksessa nousi esiin huoli hiljaisen tiedon siirtymisestä uusille nuorille työntekijöille. Esimiehen odotetaan järjestävän työyhteisön sisäisen tutor- tai konsultaatiojärjestelmän, jonka avulla hiljaista tietoa saadaan muutettua näkyväksi ja sitä kautta hyödynnettyä käytännössä. Hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon näkyväksi tekemisen avulla pystytään vahvistamaan työyksiköiden osaamisvajetta ja ennalta ehkäisemään osaamisvajeen syntymistä.

”Kyllä vuorovaikutustaidot on niitä äärimmäisen tärkeitä osaamisen alueita ja se että jokainen työntekijä on erilainen, niin sä et voi tavallaan kohdella, siis pitää kohdella tasavertaisesti, mutta ei tietenkään samalla tavalla jokaista. Tarvitaisiinkin enemmän tukea ja apua ja tietysti on se, jos tietää, että esimies luottaa, se on varmaan yksi isoimpia kannattavia pilareita, jonka varaan sitä omaa osaamistaan laskee.” (Haastattelu 8.)

Työntekijät kokevat, että esimiestyössä tulee aktivoida ja kannustaa kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti kehittämistyöhön. Kohdentamalla kehittämistyötä vain tietyille työntekijöille, työyksikön muut työntekijät eivät pääse hankkimaan uutta tietoa tasavertaisina.

Työyksikön osaamistaso voi muodostua epätasapainoiseksi. Valikoiva johtamistapa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa eriarvoisuutta, joka vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja oman osaamisen hyödyntämiseen.

Esimiehen tulee kyetä ennakoimaan työyksikkönsä osaamista ja siinä tapahtuvia muutoksia. Esimiehen tehtävänä on kartoittaa työntekijöiden tieto- ja taitotaso sekä olla selvillä niissä tapahtuvista muutoksista. Kaikki haastateltavat olivat olleet osallisina kehityskeskusteluissa, joissa he olivat itsearviointin avulla määritelleet omaa osaamistaan. Osaamiskarttojen tekemiseen oli osallistunut ainoastaan kaksi haastateltavaa. Esimiehen vastuu on tukea ja edistää työntekijän kehittymistä. On kuitenkin muistettava, että työntekijällä itsellään on tärkeä rooli oman kehittymisen eteenpäin viemisessä eli työntekijän kehittyminen on yhteinen vuorovaikutteinen prosessi esimiehen ja työntekijän välillä.

”Kyllä se oman ammattitaidon ylläpito on niinkun paljolti omalla vastuulla, mutta kyllä sitä paljon tulee sellaista pientä asiaa, joka tulee tavallaan siinä keskustelun ja yhteisen ihmettelyn myötä.” (Haastattelu 8.)

Toinen pääluokka muodostuu johtamisen merkityksestä osaamisen kehittämisessä perusterveydenhuollon toimintaympäristössä ja miten työyhteisössä varmistetaan työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen (taulukko 10).

Taulukko 10. Johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä perusterveydenhuollon toimintaympäristössä

Pääluokka: Johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä perusterveydenhuollon toimintaympäristössä	
Miten työyhteisössä varmistetaan se, miten työntekijät pystyvät käyttämään kaikkea osaamistaan	
Yläkategoria	Alakategoria
Oman alan jatkuva seuraaminen ja verkostoituminen	<p>Työntekijän kannustaminen täydennyskoulutukseen</p> <p>Teoreettisen tiedon vahvistaminen</p> <p>Autetaan työntekijää löytämään yhteistyöverkostoja potilaan kokonaishoidon toteutumiseksi</p>

	Tuetaan työntekijöiden kollegiaalisen verkoston syntymistä tukemaan työyhteisön oppimista – ” ei ole olemassa tyhmiä kysymyksiä ilmapiiri”
Asiajohtaminen – päätöksenteko	Otetaan työntekijä mukaan häntä koskevien asioiden käsittelyyn – epätietoisuus asioiden valmistelussa lisää vastarintaa ja vähentää työntekijän halua kehittää Huomioidaan työhyvinvointi - lisätään työntekijöiden työn tekemisen laatua – väsynyt työntekijä ei panosta täydellä kapasiteetilla Työyhteisön hyvä ilmapiiri edistää oppimista
Palautejärjestelmä - palautteen antaminen ja saaminen	Annetaan palautetta työssä onnistumisesta - muistetaan antaa palaute myös epäkohdista
Organisaation osallisuus - organisaation sisäisen osaamisen hyödyntäminen omassa oppimisessa	Annetaan mahdollisuus työntekijöiden työkiertoon - tavoitellaan erilaista osaamista toisen työyhteisön käyttöön - saadaan vahvistettua työntekijän oman osaamisen lisääntymistä Annetaan hyvä perehdytys uudelle työntekijälle - luodaan perusta uuden oppimiselle, avoin kysymisen kulttuuri lisää potilasturvallisuutta
Työnohjaus	Annetaan mahdollisuus osallistua työnohjaukseen, jossa voidaan käydä lävitse potilaan hoitamisessa esiin nousevia asioita – työnohjaus tukee työntekijän ammatillista kehittymistä

Esimieheltä odotetaan oman alan kehittymisen jatkuvaa seurantaa, jotta hän pystyy välittämään työntekijöilleen realistisia tietoja tulevaisuudesta. Esimieheltä odotetaan teoreettisen tiedon hallintaa, jota tarvitaan hoitotyön kehittämisessä. Työntekijöiden mielestä esimiehen tulee olla hoitotyön asiantuntija. Asiantuntijuutta hänen toivotaan käytävän erilaisissa kehittämistöissä ja henkilökunnan ohjaustilanteissa. Ammatillisen osaamisen lisäämiseksi esimiehen kannustamisella on merkitystä työntekijöiden täy-

dennyskoulutuksiin hakeutumisessa. Esimiehen kannustus koetaan tärkeäksi ja työntekijän arvostusta lisääväksi tekijäksi.

” Mä olen sitä mieltä, että siitä on hoitotyössä ehdoton etu, että esimies tuntee sen niinkun kentän ja osaa jopa tarvittaessa ehkä paremmin tarttua niihin henkilökunnan kehittämisen haasteisiin kun semmonen esimies, joka ei sitä itse työtä tunne. Ja toinen on sitten tietysti, että on ihan hyvä, jos esimiehellä itsellään on niinkun yliopistotyypistä koulutusta takana, koska silloin osaa paremmin ohjata ja tukea siinä työssä etenemisessä, esim. opiskelemaan hakemisessa konkreettisesti ja näkee myöskin sen hyödyn ja eron mikä siitä on saavutettavissa.”
(Haastattelu 13.)

Potilaan kokonaisuhoiton toteuttaminen terveyskeskuksessa vaatii yhteistyöverkoston käyttöä. Henkilökunta ei välttämättä tunne näitä kaikkia mahdollisia verkostoja, joten esimiehen toivotaan auttavan työntekijää löytämään oikea yhteistyötaho oikeaan tarpeeseen. Esimiehen toivotaan kannustavan työyhteisöä kollegiaalisen verkoston syntymisen aikaan saamiseksi. Kollegiaalinen verkosto toimii tiedon jakamiskanavana ja uuden oppimisen tukisysteeminä. Kollegiaalisella verkostolla on merkitystä työntekijöiden osaamisen vahvistumiseen. Kollegiaalinen verkosto toimii parhaimmillaan tukea antavana sisäisenä konsultaatiokanavana ja oppimisympäristönä. Kollegiaalisen tukiringin ilmapiirin tulee olla avoin.

”Meillä on sellainen työilmapiiri, että saa kysellä. Tietoa jaetaan, koskaan ei tule vastaukseksi sitä, että toinen sanoo en mä tiedä, mutta kysy joltain uutta. Täällä on sellainen ilmapiiri, että uskaltaa käydä kysymässä. Paljon käytetään myös sitä, että laitetaan sähköposti kaikille, että kuka tietää tähän vastauksen ja sitten se joka tietää vastauksen, lähettää vastauksen eteenpäin.” (Haastattelu 5.)

Asiajohtaminen kuuluu johtamistyöhön yhtenä johtamisen elementtinä. Osaamista voidaan työntekijöiden vastausten perusteella vahvistaa siten, että työntekijä otetaan mukaan häntä koskevien asioiden käsittelyyn. Epätietoisuus asioiden valmistelusta ja etenemisaikataulusta lisää epävarmuutta ja vähentää työntekijän halua kehittää työyhteisöä.

Motivaation puute heikentää osaamisen lisääntymistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen vahvistaa työntekijöiden työn laatua. Esimiehen toivotaan tästä syystä panostavan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työntekijän väsymyksen ehkäisemiseen. Väsynyt työntekijä ei jaksa panostaa uuden oppimiseen. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri edistää haastateltujen työntekijöiden kokemuksen mukaan oppimista.

Palautteen saamisella ja antamisella on merkitystä osaamisen vahvistumiseen. Palautejärjestelmän pitää olla selkeästi strukturoitu. Esimieheltä toivotaan saatavan palautetta työssä onnistumisesta, mutta myös epäonnistumisista toivotaan saatavan palautetta. Positiivinen palaute kannustaa työntekijää paremmin hakemaan uutta tietoa ja edistää hoitotyön asiantuntijuuden saavuttamista. Mutta tämän tutkimuksen mukaan myös palaute epäonnistumisista kannustaa työntekijöitä hankkimaan uutta tietoa, jota pitää olla sitten saatavissa.

”Se on tärkeää, sitä saisi olla enemmänkin sitä palautteen antamista, että se antais lisäjaksamista että välillä tuntuu, en tarkoita omaa esimiestäni vaan kaikkia niinkun, negatiivista tulee ehkä liikaakin välillä, että kun on kiire meidänkin osastolla, positiivinen palaute on äärimmäisen tärkeä siinä jaksamisessa enemmän. Sitä kaipaisi ite ja muutkin. Sit se tuntuu tosi hyvältä kun semmosta saa yhteisesti tai yksilönä. Ei sen tarvii aina olla joku palkinto niinku materiaali, se riittäis tosiaanin että saa palautetta”. (Haastattelu 7.)

”Esimiehen tulee olla sosiaalinen ja helposti lähestyttävissä. Ja myös se palautteen antaminen, että pitää pystyä antamaan ei pelkästään miellyttävää palautetta, vaan myös sitä negatiivista jollakin tavalla, että eihän kukaan voi kehittyä, jos aina vaan annetaan positiivista palautetta.” (Haastattelu 9.)

Organisaation sisällä työntekijän osaamista voidaan vahvistaa työkiertojen avulla. Esimiehen tulee mahdollistaa halukkaiden työntekijöiden pääseminen työkiertoon. Työkierrolla tavoitellaan toisen työyksikön käytänteiden omaksumista ja niiden siirtoa oman yksikön kehittämisen eväiksi. Työkierto vahvistaa työntekijöiden kokemuksen mukaan omaa ammattitaitoa. Tieto lisääntyy, joka näkyy osaamisen vahvistumisena.

Työnohjaus nousi haastatteluissa esille työntekijän jaksamisen ja oman ammattitaidon kehittämisen muodossa. Työnohjauksessa työntekijä pääsee tuomaan keskusteluun potilaan hoitamisesta nousevia vaikeita tilanteita. Työnohjuksen avulla näitä tilanteita käydään lävitse yhdessä työnohjaajan kanssa. Työnohjauksessa mukana olleet hoitajat olivat kokeneet voimaantumisen tunteen kasvavan. Työnohjauksessa työntekijät saavat uutta ajateltavaa ja näkökantoja asioiden ratkaisemiseksi, joka vahvistaa osaamista.

3.2.3. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa

Kolmas tema-alue muodostuu perusterveydenhuollon organisaatioiden kehittämistarpeista osaamisen johtamisen kontekstissa. Pääluokaksi on määritelty osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa (taulukko 11).

Taulukko 11. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa.

Pääluokka: Osaamisen johtamisen kehittämistarpeita perusterveydenhuollossa	
Yläkategoria	Alakategoria
Yleisjohtaminen	<p>Organisaation ylemmät johtajat toivotaan näkyvän työyksiköissä – työntekijät toivovat saavansa kasvot ylemmälle johdolle</p> <p>Esimiesten vaihtuvuuden minimoiminen organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla - esimiesten vaihtuminen heikentää työntekijöiden osaamisen vahvistamista, samoin organisaatiomuutokset johtamisen kentässä hidastaa koko organisaation osaamisen vahvistamista</p> <p>Ylempi johto tuntee kentällä tehtävän työn sisältöä, vaatimustasoa ja työntekijöiden vastuun tehtävästä työstä</p> <p>Yhteisiä osastokokouksia säännöllisesti, jossa on mukana eri esimiehet – ohjausta ja suunnitelmien valmistelua sekä keskustelua arjen asioista</p> <p>Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyn-</p>

	täminen tehokkaammin suunnittelussa
Esimiesviestintä	Suunnitelmien esittäminen aikaisemmin henkilökunnalle, jolloin jää enemmän aikaa reagoida tuleviin tehtäviin ja muutoksiin Viestinnän tehostuminen esimiehiltä työntekijätasolle
Asiakkaan/potilaan hoitoketjun tunnistaminen	Yhteistyöverkoston tunteminen - tutustumiskäynnit yhteistyötahoihin lisää työntekijöiden valmiutta ohjata ja opastaa potilaita jatkohoitopaikkoihin
Työntekijän kannustaminen	Palautejärjestelmän kehittäminen – rakentavan palautteen saaminen on onnistumisen ”porkkana” ja lisää osaamisen vahvistamista Selkeä palkitsemisjärjestelmä – kannustava palkkausjärjestelmä
Toiminnan suunnittelujärjestelmä	Vuosikello suunnittelu käytäntöön, johon sisältyy organisaation kehittämishankkeet
Koulutussuunnittelu	Organisaation koulutusten koordinointi – hyödyttää koko työyhteisön osaamisen vahvistamista Koko organisaatiota koskeva koulutuskalenteri – koulutuksen suunnitelmallisuus tehostuu
Tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen	Hoitotyön tutkimusten tai oman alan tieteellisten artikkelien ja lehtien referointi yksiköissä

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille, että he kaipaavat organisaation ylempien esimiesten näkymistä työyksiköissä. He toivovat saavansa kasvot ylemmälle johdolle. Osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna tällä on vaikutusta motivaatioon kehittää työyhteisöä ja olla mukana koko organisaation kehittämistyössä. Työntekijöiden mukaan on mukavampaa työskennellä organisaatiossa, kun johtajat ovat tuttuja. On myös helpompi olla mukana kehittämishankkeissa, kun tietää keneltä määräykset ovat tulleet.

Työntekijät eivät toivo esimiesten vaihtuvan useasti. Se heijastuu työntekijöiden kehittämissuunnitelmiin ja organisaation linjauksiin. Jokainen johtaja tuo tullessaan uuden-

laista kulttuuria. Usein muuttuva toimintakulttuuri ei juurruta organisaatiossa osaamisen eteenpäin viemistä. Samoin tapahtuu organisaatiomuutosten yhteydessä. Kehittämistyö hidastuu, jopa pysähtyy kokonaan ja vie aikansa ennen kuin se herää uudestaan henkiin. Työntekijöiden toiveena organisaatioiden kehittämiseksi on kiinnittää yllä mainittuihin asioihin huomiota. Työntekijät odottavat organisaation viestinnän tehostamista. Työntekijätaso ei saa omasta mielestään riittävästi tietoa ylemmiltä virkamiehiltä.

Haastatteluissa nousi esille, että työntekijöitä pitää ottaa enemmän mukaan koko organisaation kehittämistehtäviin. Laajojen kokonaisuuksien suunnittelussa mukana oleminen avartaa näkemään koko organisaatiota laajempänä kokonaisuutena. Suunnitelmien esittäminen henkilökunnalle antaa mahdollisuuden reagoida muutoksiin aikaisemmin.

”Työntekijöiltä voisi kysyä mielipiteitä vielä enemmän. Työntekijöille tulee sellainen päätelmä, että heiltä kysytään eikä päätöksiä tehdä jossain ylhäällä”.

(Haastattelu 4.)

Organisaation kehittämistarpeeksi nähdään, että ylempi johto tuntisi kentällä tehtävän työn sisältöä, osaamisen vaatimustasoa ja työntekijöiden vastuutehtäviä. Työntekijät kokisivat tämän kannustimena, joka luo innostusta kehittää toimintaa. Ylempien esimiesten näkyminen työyksiköissä koetaan arvostuksen merkiksi. Osastokokoukset yhdessä ylempien johdon kanssa voisi olla se muoto, jossa käydään suunnitelmakeskusteluja. Tämä antaa mahdollisuuden myös erilaisen tiedon jakamiseen. Tietoa tarvitaan nykyään paljon erilaisten tehtävien hoitamisessa. Keskustelumahdollisuutta ylempien esimiesten kanssa odotetaan myös normaalin arjen asioista. Vuorovaikutteinen yhdessäolo lisää organisaatiouskollisuutta. Haastatteluissa nousi esiin toive, että organisaatiossa olisi käytössä toiminnan suunnittelun vuosikello. Se selkiyttää suunnittelujärjestelmää ja auttaa työntekijöitä hallitsemaan vuositason tietyt hallintoon ja käytännön toimintaan liittyvät tehtävät. Yhteisestä koulutuskoordinaattorista olisi apua osaamisen vahvistajana. Työntekijät toivovat organisaatiossa kehitettävän toimintamallin, jossa työntekijät voivat käydä tutustumassa yhteistyötahoihin. Se lisää työntekijöiden valmiutta ohjata ja opastaa potilaita hakeutumaan oikeaan hoitopaikkaan. Samalla tieto potilaan hoitoon liittyvästä verkostosta lisääntyy.

”Iso organisaatio panttaa tietoa liian pitkälle, sit se tulee meille yhtä äkkiä, että sun pitää heti tänään osata toimia. Se on se mitä voisi sanoa, kyllä meillä se ihan ylin terkkariorganisaatio kannustaa koulutukseen ja kehittämiseen.” (Haastattelu 6.)

Organisaatiossa toivotaan olevan selkeät työntekijöiden tiedossa olevat palkitsemisjärjestelmät ja palkitseminen pitäisi tapahtua palautteen antamisen jälkeen. Palkitseminen kannustaa työntekijää hankkimaan tietoa ja osaamista edelleen. Kaikkien mielestä palkitsemistapa ei tarvitse välttämättä olla raha. Osan mielestä kannustava palkkausjärjestelmä toimii kannustimena osaamisen tason lisäämiseksi.

Työntekijät kaipaavat hoitotyön tutkimuksia ja oman alan artikkeleita työyksikkönsä ja toivovat niiden referointia yhteisissä työyksikkö kokouksissa. Oman alan lehdet ja julkaisut toimivat teoreettisena taustana hoitotyön toiminnan kehittämisessä. Oman alan tutkimustyötä tehdään paljon, mutta sitä hyödynnetään käytännön työssä kuitenkin vähän. Osa haastateltavista olisi itse valmis referoimaan hoitotyön artikkeleita omien yksiköidensä osastotunneilla.

3.2.4. Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Osaamisen johtamisen edellytys perusterveydenhuollossa on, että esimies tunnistaa ja hallitsee perusterveydenhuollon toimintaympäristön ja siinä vaadittavan tiedollisen ja taidollisen osaamistarpeen. Esimiehen on tunnistettava johdettavien alaistensa ammattitaito ja hänen tulee olla tietoinen työntekijöidensä osaamisesta. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tämä tarkoittaa sitä, että esimies tuntee jokaisen työntekijän yksilönä. Työntekijät odottavat esimiehen olevan aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästä työyhteisössä ja että hän tunnistaa erilaisia persoonallisuuksia. Erilaiset persoonallisuudet vaativat erilaista tukea ammatillisessa kehittämisessä. Esimiehen odotetaan olevan hoitotyön asiantuntija ja rinnalla kulkija vaativissa hoitotyön tilanteissa. Esimiehen keino saada selville osaaminen on hyödyntää osaamiskarttaa. Hyvään itsearviointiin ja osaamiskartoitukseen pohjautuen esimiehellä on valmiudet laatia tarpeen mukainen

henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, johon liittyy keskeisesti koulutussuunnitelman teko.

Osaamisen johtaminen on asiantuntijoiden johtamista. Johtamistavalla on merkittävä vaikutus asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Työntekijät odottavat eräänlaista valmentavaa johtamistapaa. Esimiehen tulee kannustaa tasapuolisesti ja aidosti työntekijöitä. Epätasa-arvoinen kohtelu saa työntekijöissä negatiivisia tunteita aikaan ja kateusilmiöitä, jotka heikentävä työntekijöiden motivaatiota osallistua itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Esimiehen kannustus jatko-opiskeluun edistää työntekijöiden osaamisen vahvistamista. Esimiehen omalla arvostavalla asenteella opiskelua kohtaan on positiivinen vaikutus työntekijöiden osaamisen tukemisessa. Esimieheltä itseltäänkin odotetaan jatkuvaa uuden tiedon päivittämistä ja aktiivisuutta kouluttaa itseään.

Palautteen antamisella on suuri merkitys työntekijän osaamisen kehitymisessä. Palautteen antamiseen liittyy läheisesti esimiehen viestintäosaaminen. Työntekijöiden mielestä palautteen antamisen tavalla on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Positiivisesti ja rakentavasti annettu kriittinen palaute toimii kannustimena hankkia uutta tietoa ja osaamista. Negatiivissävytteinen tai aliarvioiva palaute ei kannusta työntekijää korjaamaan toimintatapaan. Palautteen avulla esimies pystyy motivoimaan työntekijää. Motivoitunut työntekijä on halukas kehittämään sekä itseään että työyhteisöään. Vuorovaikutukseen liittyen työntekijät kaipaavat tiedon jakamisen kulttuuria. Tieto ja tiedon lisääminen on yksi keskeinen osaamisen johtamisen apuväline kehittää työntekijöitä ja työyhteisöä.

Osaamisen johtamista vahvistaa jämäkkä ja osallistava johtamistapa. Työntekijät odottavat esimiehen olevan johtaja, jolla on selkeä johtamislinja ja joka pystyy jakamaan vastuuta työntekijöille. Erilaisten vastuualueiden ja – tehtävien avulla työntekijät kokevat, että he ovat mukana kehittämässä työyhteisöään. Kehittämistyö kannustaa hankkimaan lisää tietoa. Osallistamalla työntekijät kehittämistyöhön lisätään työyhteisössä hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon esiin saamista. Hiljaisen tiedon esiin saaminen on osaamisen siirtämistä kokeneelta työntekijältä aloittelevalle työntekijälle. Esimiehen ei odoteta olevan ”kaveri” työyhteisössä työntekijöiden kanssa. Kaveruussuhteet vaikutta-

vat työntekijöiden kokemusten mukaan negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Huono työyhteisön ilmapiiri heikentää työntekijöiden halua kehittää itseään ja toimintaa. Samoin työntekijän ilman omaa halua tehtävä kehittämissyö ei johda haluttuun lopputulokseen. Työntekijän ”pakottaminen” kehittämissyöryhmään heikentää osaamisen vahvistamista.

Osaamisen vahvistamiseksi esimiehen tulee järjestää aikaa ja sopivia tilaisuuksia tiedon siirtämiseksi. Työntekijät kaipaavat niin virallisia osastokokouksia kuin epävirallisia hetkiä kokemusten tiedon ja kokemusten jakamiseksi. Osastokokoukset toimivat hyvin koulutuksellisina tilanteina, joissa käydään esim. potilaan hoitamiseen liittyviä käytänteitä lävitse. Oman oppimisen tukimuotona työntekijän itse valmisteleva osastotunti palvelee tarkoitustaan. Työntekijät kokevat, että hoitotyön lomassa heille tulee sallia myös ns. epävirallisia keskusteluhetkiä. Näitä työntekijät kaipaavat hoitotyöstä nousevien kokemusten läpikäymistä varten ja ne toimivat ikään kuin työntekijöiden välisinä konsultatiivisina oppimishetkinä. Työnohjaus nousi yhdeksi osaamisen vahvistamisen ja jaksamisen tukimuodoksi itsensä kehittämissyö. Työkiertoja pidetään myös yhtenä tärkeänä oppimisen apukeinona. Esimiehen tulisikin kannustaa työntekijöitä aktiivisemmin työkiertoon ja markkinoida tätä vaihtoehtoa osaamisen lisäämisen vahvistamiskeinona.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla osaamisen ja tiedon johtamista perusterveydenhuollossa hoitotyöntekijöiden kokemana. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat osaamisen ja tiedon johtamisen edellytykset perusterveydenhuollossa. Lisäksi tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, millaiset tiedolliset ja taidolliset johtamisominaisuudet vahvistavat osaamisen ja tiedon johtamiskäytäntöjä. Ammatilliseen kehittymiseen perusterveydenhuollossa tulee panostaa, joten tutkimuksessa selvitettiin myös miten esimiehen osaamisen johtaminen näyttäytyy työntekijöiden ammatillisessa kehittämisessä.

Tutkimuksen mukaan perusterveydenhuollon lähiesimiehen tulee itse hallita hoitotyön kliininen osaaminen ja olla asiantuntija niin hoitotyössä kuin johtamisessa. Lähiesimiehen tulee tietää, millaisia potilaista yksikössä hoidetaan ja millaista osaamista näiden potilaiden hoitamisessa hoitajilta vaaditaan. Lähiesimiehellä on oltava selkeä kuva organisaation tavoitteista ja kehittämislinjoista. Tämän tiedon varaan esimies pystyy rakentamaan oikeanlaisen toiminta- ja koulutus suunnitelman työyksikössään. Tätä tukee Kivisen (2008) tutkimuksen tulos. Osaamisen ja tiedon kannalta oleellista on, että organisaation toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittava merkityksellinen tieto ja osaaminen ovat selvillä. Oikeanlaisen koulutuksen suunnittelu on merkittävä tekijä työntekijöiden tiedon vahvistamisessa ja osaamisen lisääntymisessä. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on erinomainen mahdollisuus saada tietoa henkilöstönsä osaamistasoista ja yksiköllisestä koulutustarpeesta. Ollilan (2005) tutkimuksessa yhdeksi keinoksi nousi osaamiskartta. Osaaminen on oppimista, joka rakentuu tietämyksestä, tietotaidosta ja asenteista. Osaaminen lähtee liikkeelle aina työntekijästä ja olennaista on muuntaa työntekijöiden osaaminen organisaation yhteiseksi rakenneosamiseksi. Yksilöosaaminen perustuu tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin. Oiva johtajan työväline olisi osaamiskartan käyttö koko työyhteisön osaamisen tason esille saamiseksi. Marrin jne. (2004) mukaan keräämällä työyhteisön sisältämä tieto ja vahvuudet yhteen, voidaan yksikön toimintaa kehittää tehokkaasti.

Tässä tutkimuksessa osaamiskartan käyttö on todella vähäistä. Ainoastaan muutamalla haastateltavalla oli kokemusta osaamiskartan käytöstä. Miksi näin? Eikö lähiesimiehet

ole sisäistäneet sen käyttömahdollisuutta ja löytäneet sitä työvälineeksi. Ongelmana voi olla myös se, että perusterveydenhuollon organisaatioilla ei ole kehitetty osaamiskartan käyttöä. Osaamiskartoista puhutaan nykyään paljon, mutta niitä käytetään vielä vähän. Tämä nousee selkeästi yhdeksi tulevaisuuden jatkokehittämähankkeeksi perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tätä tukee Sydänmaalakan (2000) ajatukset; työntekijän osaamista on arvioitava säännöllisesti, jonka pohjalta hänelle tulee laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa on samanaikaisesti tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita. On myös huomioitava, että työntekijöiden pitää olla itse aktiivisia arvioidessaan omaa osaamistaan, johon osaamiskartta antaa työvälineen. Esimies ei yksin pysty kantamaan vastuuta työntekijöiden ammatillisesta kehittymisestä.

Luottamuksen synnyttäminen ja vastuun antaminen työyhteisössä edistää työntekijöiden osaamista. Johtamistaidolla on tällöin suuri merkitys millainen ilmapiiri työyhteisössä on. Työntekijöillä, joilla on vastuuta työyksikön kehittämistyössä ja on selkeä oma vastuualue, ovat motivoituneempia itsensä kehittämiseen kuin ne työntekijät, jotka eivät ole kokeneet saaneensa vastuuta yksikön kehittämistyössä. Esimieheltä odotetaan tilanneherkkyyttä tunnistaa työntekijän vahvuudet ja vireystaso miettiessään oikeanlaista kehittämistehtävää. Jos työntekijä ei ole itse motivoitunut tai kiinnostunut kehittämään jotain asiaa, kehittäminen ei ole pitkäjänteistä, suunnitelmallista työtä, eikä lisää työntekijän osaamista.

Viitalan (2004) mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä ja lisäämistä. Osaamisen johtamisen toteutumisen edellytyksenä on hyvä oman alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta. Esimieheltä vaaditaan kehittävää työtettä oman ammattitaidon ylläpitämiseksi ja tietoisuutta omasta roolistaan. Työntekijöiden mukaan vuorovaikutustaidot ovat osaamisen johtamisen onnistumiseksi erittäin tärkeät. Esimiehen odotetaan johtavan tasapuolisesti ja arvolähtöisesti. Työyhteisön ilmapiirin odotetaan olevan kannustava, uutta luovan ilmapiirin oloinen työyhteisö. Nämä elementit edistävät oppimista ja vahvistavat työntekijöiden osaamista ja sen jakamista. Oppivassa työyhteisökulttuurissa tietoa jaetaan yhteisesti, sitä ei pantata. Esimiehellä tulee olla myös rohkeutta puuttua epäkohtiin ja

ristiriitatilanteisiin. Hänen odotetaan ottavan johtajuus haltuunsa. Määrätietoisella ja tietynlaisella jämakällä johtamisotteella esimies saa johdettua työyhteisöä strategisten tavoitteiden suuntaan. Esimies-kaverisuhte työyhteisössä synnyttää erilaisia ilmiöitä ja aiheuttaa työyhteisön konflikteja. Kaverisuhteiden ulkopuolelle jäävät työntekijät kokevat itsensä ulkopuolisiksi ja heidän motivaationsa kehittää itseään heikkenee.

Nonakan (1995) mukaan hiljaisen tiedon näkyväksi toiminnaksi saattaminen on olennaisen tärkeää osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiedon johtamisen ja luomisen periaatteiden tunteminen ja hiljaisen sekä eksplisiittisen tiedon luomisen ymmärtäminen. Tärkeää on ylläpitää erilaisia ryhmäkeskusteluja, joissa käsitellään erilaisia kriittisiä asioita, ideoidaan vapaasti erilaisia asioita ja pohditaan erilaisia näkemyksiä. Tätä vahvistaa tutkimuksen tulos, jonka mukaan osaamista lisää vuorovaikutusjohtamiseen liittyen erilaiset keskustelutilaisuudet. Työntekijät kokevat, että keskustelu- ja pohdintatilaisuudet potilaan hoitoon liittyvistä asioista lisää heidän vuorovaikutteista oppimistaan. Potilastapauksiin liittyvät sisäiset koulutustilaisuudet vahvistavat hoitotyöntekijöiden ammatillista osaamista. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus myös ns. epävirallisille keskusteluille ja konsultaatioille. Näissä tilanteissa välitetään hyvin usein hiljaista tietoa ja hyviä käytänteitä toiselle työntekijälle. Tutkimuksessa nousi esiin huoli siitä, miten terveydenhuollossa jatkossa turvataan hiljaisen ja kokeuksellisen tiedon siirtyminen nuoremmille työntekijöille ns. hiljaisten raporttien yleistyessä. Hiljaisessa raportoinnissa jokainen perehtyy yksin potilaspapereihin ja tarvittaessa kysyy tietoa ainoastaan niistä asioista, joista kaipaa lisäinformaatiota. Myös yksilövastuinen hoitotyö tuo mukanaan haasteen tiedon siirtymiselle. Omahoitajana työskentely verrattuna parityöskentelyyn on vähentynyt hoitajien välistä hoitokäytänteisiin liittyvää keskustelua potilaan hoitotilanteiden yhteydessä.

Osaamisen johtaminen on yhdessä tekemistä. Esimies ei yksin pysty rakentamaan kehittäväää työyhteisöä ja antamaan työpanostaan yksilön kehittymiseksi. Hän tarvitsee rinnalleen työntekijän, jonka tulee itse ottaa oman kehittymisensä haaste vastaan. Työntekijän omalla työpanoksella on suuri merkitys, miten hän itse panostaa osaamisensa kehittämiseen. Muutamassa tutkimushaastattelussa tämä asia nousikin esille. Esimiehellä on kuitenkin keskeinen rooli mahdollistajan. Taitava esimies pystyy antamaan eväät ja

löytämään keinot työntekijän kehittämiseksi. Ammatillinen kehittyminen on pitkäjänteistä ja haastavaa työtä. Voidaan sanoa, että osaaminen on oppimista, johon kätkeytyy erilaisia vaiheita (vrt. Suurla 2001: 26–27).

Osaamisen johtamista on terveydenhuollossa perusterveydenhuollossa tutkittu vähän. Tämä johtamisen osa-alue on kuitenkin haastava esimiestehtävä, johon tulee tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän. Perusterveydenhuollon muutokselle on tulevaisuudessa yhä enemmän tarvetta mukaan lukien johtamisosaaminen. Esimiestyö toteutuu melko perinteisesti ja yhä edelleen voisi sanoa hierarkkisesti. Johtamisen muutoksen aikaan saamiseksi tulee rohkeasti uskaltaa lähteä muuttamaan rakenteita. Johtamisen tulee muuttua enemmän prosessien johtamiseksi, jossa asiantuntijoiden vastuu lisääntyy. Osaamista itsenäisen työskentelyn suuntaan tulee vahvistaa. Mielestäni tulevaisuudessa tulee miettiä osaamisen johtamisen organisoimiseksi terveydenhuollon professioiden merkitystä. Perinteisesti terveydenhuollossa olemme totuneet lääkärijohtoiseen johtamismalliin. Organisaatioissa osaamisen johtamisen kehittämisessä on hyvä huomioida, voiko terveydenhuollon ylemmän tason johtajalla olla jonkun muun tieteenalan koulutustausta. Hoitotyön lähiesimiehillä työntekijöiden mielestä tulee olla oman alansa perustutkinto.

4.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemana osaamisen ja tiedon johtamista perusterveydenhuollossa. Tutkimuksessa keskityttiin kahden kaupungin perusterveydenhuollon yksiköiden hoitohenkilökunnan käsityksiin tutkittavasta aiheesta. Haastatteluun valitut hoitajat valittiin satunnaisotantana haastattelupäivänä työvuorossa olevista hoitajista. Valinnan haastatteluun teki yksikön lähiesimies, joka oli kertonut tutkimuksen tarkoituksesta heille lyhyesti etukäteen. Tutkittavat eivät olleet saaneet teemahaastattelurunkoa etukäteen tutustuttavakseen.

Tutkimusmenetelmäksi oli valittu laadullinen teemahaastattelu. Haastateltavia hoitajia oli 16, joka määrällisesti osoittautui riittäväksi. Aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaas-

tatteluina, joka mahdollisti syventävien kysymysten tekemisen haastattelujen aikana. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa kokoushuoneissa tai lääkärin kanslioissa. Aineistonkeruumenetelmä oli työläs ja aikaa vievä prosessi. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhoille. Ääninauhat litteroitiin sanasta sanaan haastattelujen jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja luokiteltiin ylä- ja alakategorioihin. Tutkimustulokset on analysoitu siten, että niistä ei pysty erottamaan kumman organisaation työntekijöiden tutkimustuloksia vastaukset edustavat. Tutkimuksen tarkoitus toteutui siltä osin, että saadaan tietoa hoitotyöntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisessa eikä verrata kahta organisaatiota keskenään.

Tutkimustuloksissa saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin.

4.2. Loppusanat

Tämän tutkimuksen tekeminen oli haasteellinen ja omalla tavallaan työläs. Mutta olen iloinen ja tyytyväinen tästä kokonaisuudesta. Työstäessäni tätä tutkimusta, olen itse oppinut oivaltanut osaamisen johtamisesta hyvin paljon. Ja olen huomannut, että en ole tämän tiedon äärellä valmis vaan vasta alussa. Aihe on mielenkiintoinen ja itselleni on herännyt monia uusia kysymyksiä osaamisen ja tiedon johtamisen sisällöstä. Toivon, että pystyn jakamaan tätä tietoa esimiestyössä työskenteleville henkilöille ja tukemaan allastaitojen vahvistamista työyhteisöissä. Toivon, että tämän tutkimuksen tulokset herättävät mielenkiintoa ja uusia ideoita terveydenhuollon johtamisen kentällä.

Jatkotutkimushankkeita voisi tehdä eri-ikäisten hoitotyöntekijöiden osaamisen johtamisesta. Millaista osaamisjohtamista vähällä työkokemuksella oleva hoitotyöntekijä tarvitsee ja miten johtaa eläkeikää lähestyvän hoitotyöntekijän osaamista? Mielestäni näiden työntekijäryhmien johtaminen vaatii erilaista johtamisosaamista. Toinen mielenkiintoinen ja ehkä vähän arka tutkimusaihe voisi olla esimies- kaverisuhteen merkitys työyhteisössä ja miten se vaikuttaa muun työyhteisönmotivaatioon ja osaamiseen. Tarkastelunäkökulmana voisi olla esimiehen ns. suosikkijärjestelmän vaikutus työntekijöiden

kehittymiseen. Omassa tutkimuksessani nämä asiat nousivat esille ja työntekijöiden näkökulmasta peräänkuulutettiin tasa-arvoista kohtelua ja johtamista.

LÄHDELUETTELO

- Arminstead, Colin (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*. 3:2, 143–154.
- Bratton, John & Jeff Gold (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan. Basing Stoke.
- Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Third Edition. Jossey-Bass. USA.
- Curtice, Joan (2005). *Human Resource Development, an Emerald Guide*. Emerald Group Publishing Ltd. Emerald, 205–210.
- Davenport, Thomas H & Laurence Prusak (1998). *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*. Howard Business School Press. Boston.
- Helsilä, Martti & Sari Salojärvi (toim.) (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum. Helsinki
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi*. Helsinki.
- Huotari, Päivi (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

- Hätönen, Heljä (2004). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.
- Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Kuznetsov, Andrei & Hanna Yakavenka (2005). Barriers to the absorption of management knowledge in Belarus. *Journal of Managerial Psychology* 20:7, 566–577.
- Massingham, Peter (2010). Knowledge risk management a framework. *Journal of Knowledge Management* 14:3, 464–485.
- Marr, Bernard, Gianni Schiuma & Andy Neely (2004). Intellectual capital –defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal* 10:5, 551–566.
- Mooradian, Norman (2005). Tacit Knowledge: philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management* 9:6, 104–113.
- Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mäkipää, Marko & Mikko Ruohonen (toim.) (2004). Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaisu-sarja D. Verkkojulkaisut. Tampereen yliopisto.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Hakapaino.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York.

- Ollila; Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasaensia. . Nro 156. Sosiaali ja terveyshallinto I.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Jyväskylä.
- Pohjalainen, Marjut (2006). Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Helsinki.
- Ryynänen, Olli-Pekka, Juha Kinnunen, Markku Myllykangas, Johanna Lammintakanen & Osmo Kuusi (2004). Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Eduskunnan Kanslian Julkaisu 8/2004. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto, Kansanterveystiede.
- Sanchez, Ron & Aime Heene (2004). The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence. John Wiley Sons. Inc. New York.
- Santalainen, Timo (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Simonen, Outi, Elina Viitanen, Juhani Lehto & Anna-Maija Koivisto (2009). Knowledge sources affecting decision-making among social and health care managers. *Journal of Health, Organization and Management* 23:2, 183–199.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.
- Ståhle, Pirjo & Mauri Grönroos (1999). Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

- Suurla, Riitta (2001). Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 6 loppuraportti. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2000). Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.
- Trivedi, Mayank (2007). Knowledge Management in Health Science Libraries. Electronic Journal of Academic and Special Librarian Ship 8:2.
- Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY
- Valtionvarainministeriö (2001). Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki.
- Van Beveren, John (2003). Does health care for knowledge management? Journal of Knowledge Management 7:1, 90–95.
- Vesterinen, Pirkko (toim.) (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.
- Viitala, Riitta (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Virtainlähde, Sanna (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
[www.idrc.ca/uploads/user-S/1226604770112265956261Chapter_3.Research-Matters.net. Knowledge Management. Luettavissa 3.1.2011.](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/1226604770112265956261Chapter_3.Research-Matters.net_Knowledge_Management_Luettavissa_3.1.2011)
- Wall, Sarah (2010). Critical perspectives in the study of nursing work. *Journal of Health Organization and Management* 24:2, 145–166.
- Wickramasinghe, Nilmini & Michael J. Ginzberg (2001). Integrating Knowledge workers and the Organization: the role of IT. *Care Quality Assurance* 14:6, 245–256.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Osaamisen ja tiedon johtaminen esimiestyössä perusterveydenhuollosa työntekijöiden kokemana**HAASTATTELULOMAKE****Haastateltavan nimi:**_____ **Ikä:** _____**Organisaatio:**_____ **Toimintayksikkö:** _____**Ammattitehtävä: 1) sairaanhoitaja 2) terveydenhoitaja****Ammatillinen koulutus ja – tutkin-****not:** _____

Työkokemus:

- 1) 0-1 vuotta 2) 2-5 vuotta 3) 6-10 vuotta 4) 11 - 15 vuotta 5) yli 16 vuotta

Teema-alue 1:**Osaamisen ja tiedon johtamisessa tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja muut edellytykset**

1. Millaisia tiedollisia valmiuksia mielestäsi esimiehellä tulee olla osaamisen ja tiedon johtamisessa perusterveydenhuollossa?
2. Millaisia taidollisia valmiuksia esimiehellä tulee olla osaamisen ja tiedon johtamisessa perusterveydenhuollossa?

3. Millaista muuta johtamisosaamista odotat esimiehellä olevan, jotta johtaminen tukee parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen ja tiedon hyödyntämistä perustehtävän toteutumiseksi?

Teema-alue 2:

Johtamisosaamisen merkitys osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvissä asioissa

1. Miten osaamistasi/tietoasi hyödynnetään työyhteisössäsi?
2. Millainen merkitys johtamisella on osaamisen kehittymiseesi?
3. Miten työyhteisössä parhaiten varmistetaan se, että ihmiset haluavat ja voivat käyttää kaikkea osaamistaan?

Teema-alue 3:

Organisaation kehittämistarpeita ja – näkemyksiä osaamisen ja tiedon johtamisessa

1. Miten osaamisen ja tiedon johtamista tulisi kehittää?
2. Miten arvioisit itseäsi työyhteisön osaamisen kehittäjänä?
3. Oletko mukana työyksikkösi strategisessa suunnitteluprosessissa? Onko mielestäsi strategisessa suunnittelussa huomioitu henkilöstön osaaminen?

LIITE 2. Haastatteluun osallistuneet hoitotyöntekijät.

<u>PÄIVÄMÄÄRÄ</u>	<u>HAASTATELTAVA</u>
27.1.2011	Ahonen, Liisa
12.1.2011	Andersson, Maria
12.1.2011	Apell, Kati
14.1.2011	Hänninen, Pia
13.1.2011	Karvonen, Päivi
14.1.2011	Laine, Elina
14.1.2011	Mettiäinen, Marika
14.1.2011	Miettinen, Tiina
14.1.2011	Mäkinen, Tanja
12.1.2011	Ohtonen, Riitta
13.1.2011	Patronen, Katri
27.1.2011	Salonen, Tarja
27.1.2011	Sukuvaara, Heidi
12.1.2011	Talanterä-Vuorio, Liisa
13.1.2011	Toikkanen, Anitra
13.1.2011	Vehmersuo-Hiltunen, Mirja