

OPPIMINEN TYÖN YTIMESSÄ – Identiteettijohtaminen ja toimijuus kilpailuetuna (ID LEAD)

**Business Finland Co-Innovation hanke 2027-
2029**

Webinaarin kulku

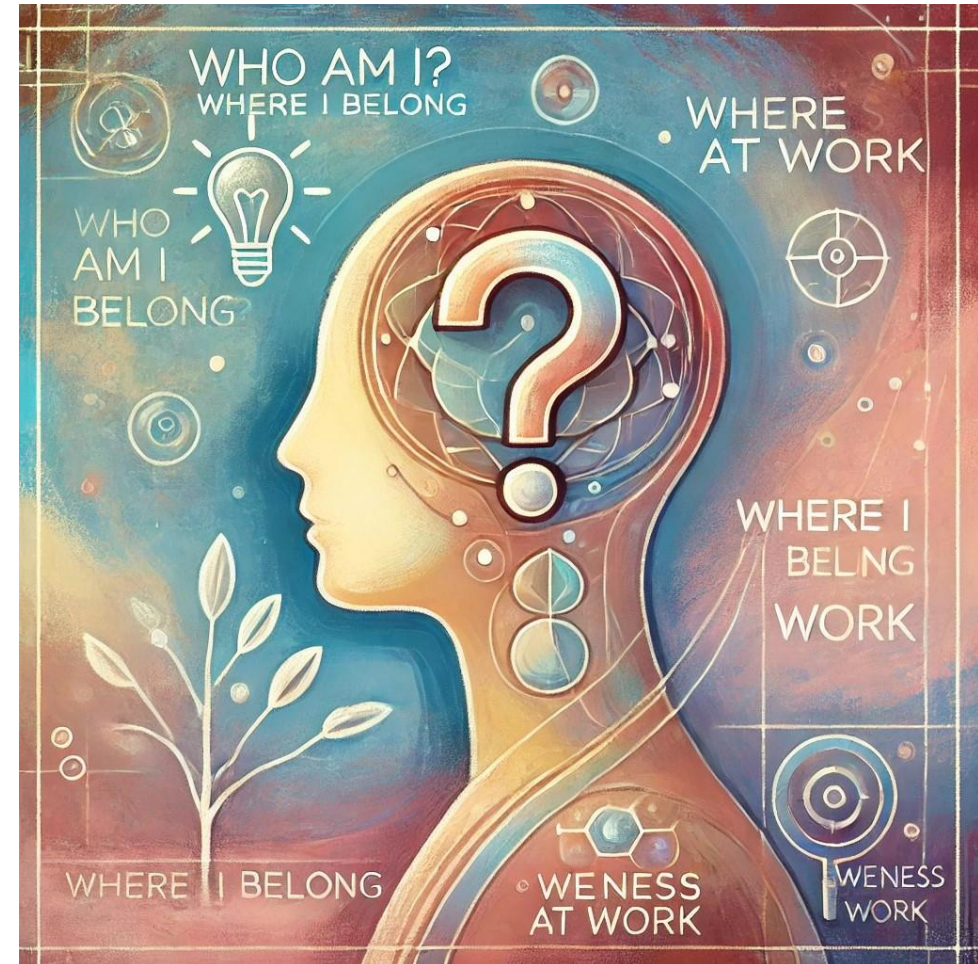
Avaussanat: Työssä oppiminen ja työidentiteetit – johtamisen näkökulma
Päivi Hökkä, Tampereen yliopisto

Toimintakulttuuri kilpailuetuna – miten johtaminen mahdollistaa uudistumisen
Tarja Turtio-Annanolli, Tarja Turtio Oy

Identiteetti johtaminen ja kestävä tuottavuus - Miten työidentiteetin kehittymistä, oppimista ja hyvinvointia johdetaan rinnakkain
Salme Mahlakaarto, ID Mahlakaarto OY

Co-Innovation konsortio: hankkeen mahdollisuudet yrityksille.
Matti Majuri ja Päivi Hökkä, Tampereen yliopisto

Keskustelua, kysymyksiä, kommentteja



Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen

- Yrityksen panostavat **osaamisen** kehittämiseen: osaamiskartoitukset, koulutukset, HR-prosessit ja järjestelmät
 - Osaamisen kehittäminen on pitkälti suunniteltua, strukturoitua ja ohjattua toimintaa
- Suurin osa (70-90 %) **oppimisesta** tapahtuu kuitenkin työn arjessa: vuorovaikutus, ongelmanratkaisu, kokeilut, epäonnistumiset
 - Työssä oppiminen suurelta osin epämuodollista, tilannesidonnaista
- Yrityksissä tämä oppimisen ydin jää usein näkymättömäksi
- Oppiminen jää usein myös johtamatta
- Kun oppiminen on keskeinen osa työtä, sen täytyy olla osa työpaikan kulttuuria ja johtamista: **oppimisen tuki on johtamisen ydintehtävä**



Kuva: tekijän tuottama tekoälyavusteisesti (ChatGPT, 2026)

Oppiminen pääomana: Human Resource teoria (HR)

Osaaminen pääomaa, joka turvaa kilpailukyvyn

Osaamisvajeiden kartoitus: koulutukset, kurssit

Formaalit oppimiskokonaisuudet

Oppimisen indikaattorit ja ulkoinen arviointi, osaamistodistukset

Ihminen (ja osaaminen) pääomana/resurssina

Oppiminen osallisuutena: Workplace Learning teoria (WPL)

Informaali, työn arjessa tapahtuva oppiminen

Työ sosiokulttuurisena oppimisen tilana: tiimit, verkostot, käytänteet, kulttuurit

Oppimisen sosiaalinen painotus: ammatilliset identiteetit ja toimijuus

70-90 % työssä oppimisesta tapahtuu työn arjessa

Ihminen prosessina ja prosessissa

Identiteettilähtöinen oppimiskulttuuri strategisena ytimenä:

Taitojen ja osaamisen kehittäminen työn arjessa

Osallisuuden ja toimijuuden tuki ja johtaminen:
identiteetti, toimijuus ja tunteet

Työpaikat identiteettien, kiinnittymisen ja merkityksellisyyden tiloina

Oppiminen työn ytimessä: identiteettioppimisen strateginen tuki ja lähijohtaminen

Organisaation vahva identiteetti ja yksilöiden selkeät työidentiteetit

Ihminen ainutlaatuisena arvona ja toimijana

Oppimisen johtaminen osaksi organisaatioiden arkea

Tarvitaan kulttuuri, joka aidosti tukee arjen oppimista ja uudistumista.

Oppiminen kytketään osaksi johtamista, työn rakenteisiin ja ihmisten mahdollisuuksiin toimia aktiivisesti.

Identiteetit ovat keskeisessä roolissa:

- Jos pelkkä osaaminen muuttuu se voi jäädä pinnalliseksi
- Kun muutos koskettaa identiteettiä:
 - ihmisten sitoutuminen yritykseen, työyhteisöön ja oman työnsä kehittämiseen
 - innostus ja työn imu
 - luovuus, riskinotto, innovaatiot
 - toimijuus, muutos ja oppiminen

Miten tämä tehdään käytännössä? Miten rakennetaan oppimista tukeva kulttuuri ja miten sitä johdetaan? Miten työidentiteettejä ja toimijuutta tuetaan arjen työssä?



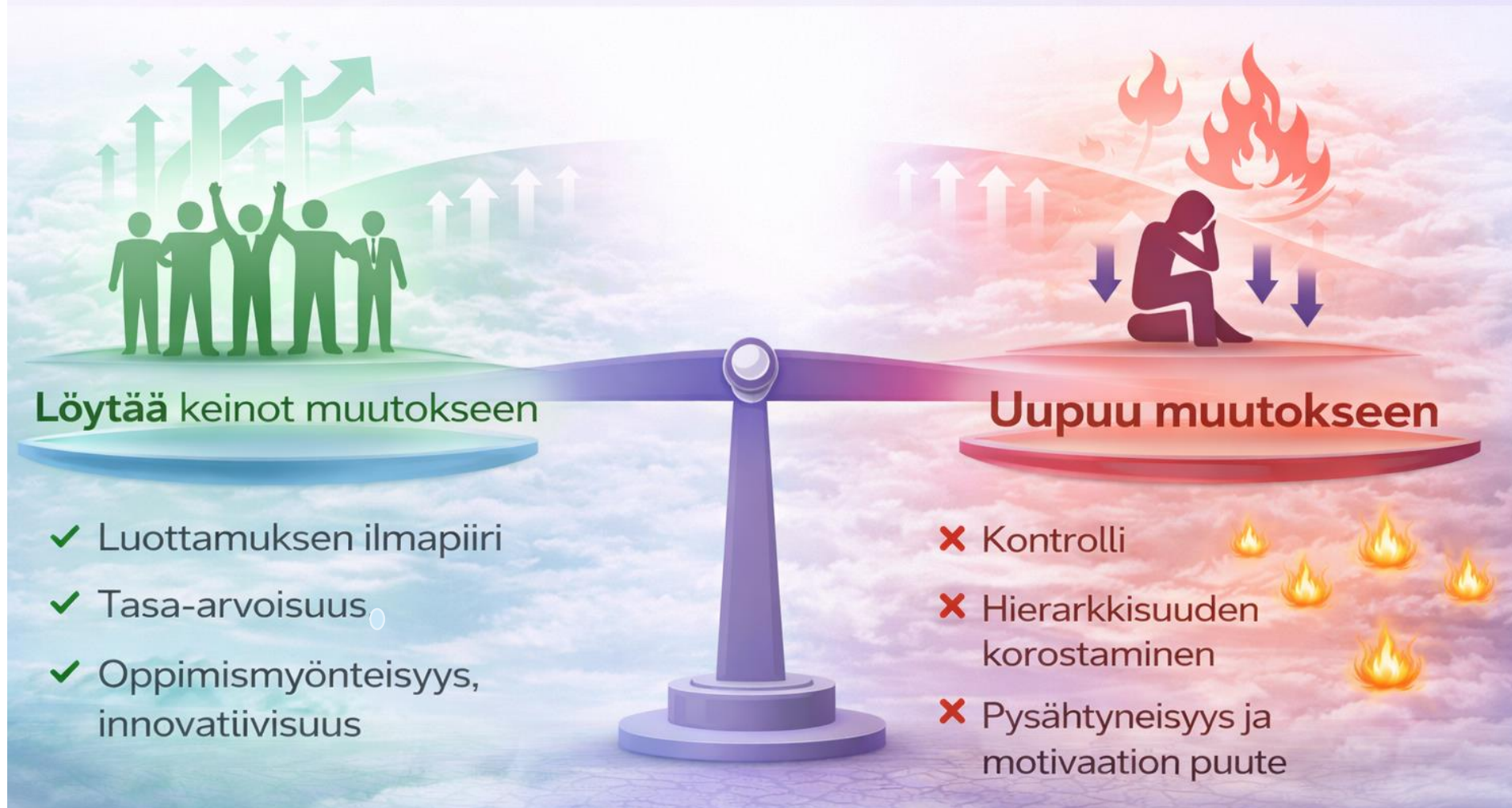
Toimintakulttuuri kilpailuetuna – miten johtaminen mahdollistaa uudistumisen

*Tarja Turtio-Annanolli,
CEO & Founder, CAN Leadership
Psykologi, KM
Psykologian väitöstudkija 2022-*



Pääset seuraamaan:
LinkedIn / CAN Leadership

Toimintakulttuuri luo mekanismin, jonka kautta organisaatio joko selviää murroksesta tai **uupuu** siihen.



Muutosvoimat:

AI & digitalisaatio, epävarmuus & kompleksisuus, jatkuva muutos (BANI)

Miten organisaatiot vastaavat tähän murrokseen?



“Kulttuuri ei muutu *puhumalla* –
se rakentuu siitä,
mitä toistamme *joka päivä.*”

– Tarja Turtio-Annanolli

Organisaatiot ovat olemassa *myös ihmisen kehittymistä varten*

Salme Mahlakaarto

CEO, ID Valmennusten kehittäjä &
ID Valmentajakoulutuksen® perustaja



Ihmiset ovat kilpailuetu

Kysymys kuuluu:

”Mistä tulevat ne ihmiset, jotka voivat kellua uppoamatta ja samalla tuottaa uutta?”

Jorma Heikkilä



Mistä *työidentiteetissä* on kyse?

Ihmisen kaksi perusvoimaa:

- kyky olla riittävän itsenäinen
- kykyä liittyä toisiin

WorkBeing Method™
on työidentiteetin ja toimijuuden
valmentamisen menetelmä.

Digitaalinen palveluprosessi
modernin johtamisen ja
toimijuuden edistämisen tukena.

ID Tarina

Minun identiteettini:
tarinani, vahvuuteni,
potentiaalini, haasteeni

ID Suhteet

**Työpaikan ihmissuhteet &
palautekulttuuri:**
vuorovaikutukseni,
vahvuuteni, haasteeni,
ongelmatilanteet

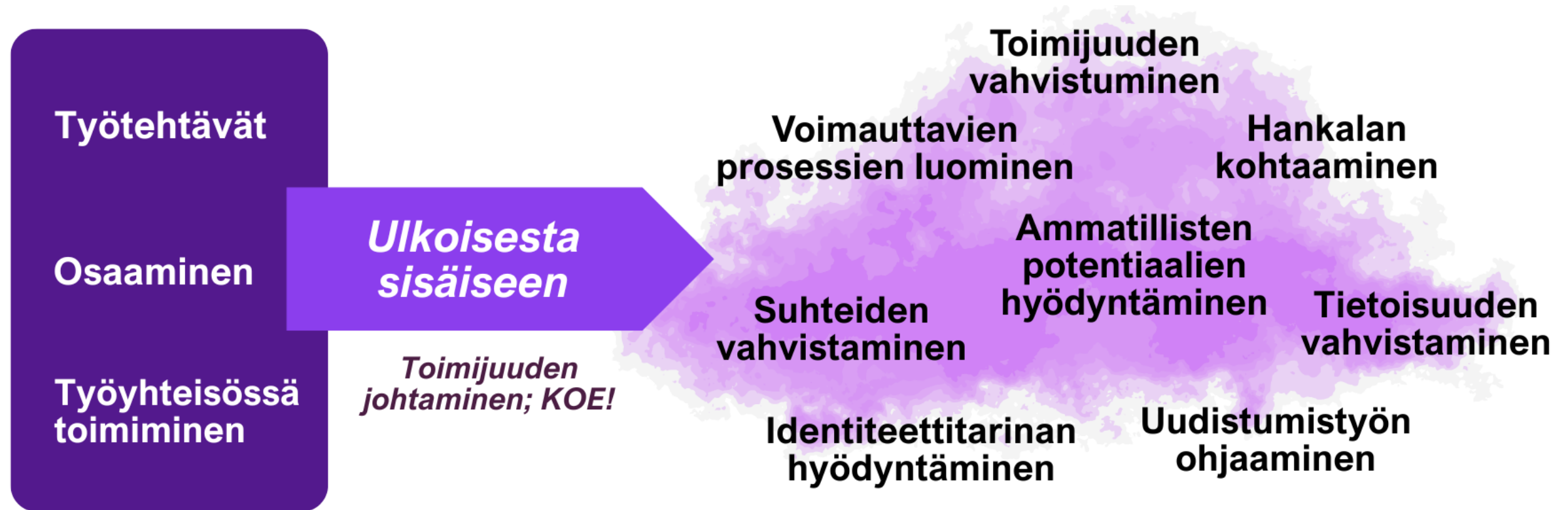
ID Organisaatio

**Toimijuuteni
työyhteisössä:**
miten vaikutan, tehtäväni &
ammattillinen roolini

ID Ammatti

Minä ammatissani:
osaamiseni,
kehittymiseni,
vahvuuteni, haasteeni

Johtamisen uudistuva fokus: metodina KOE!



Business Finland ID LEAD hanke 2027-2029

**Luodaan uudenlainen,
identiteettilähtöinen johtamismalli
+ sitä tukevat käytännön
johtamistyökalut:**

- Työidentiteetti ja jatkuva oppiminen yritysten kilpailukyvyn tueksi.
- Konkreettisia keinoja organisaatiolle uudistaa johtamista ja vahvistaa henkilöstön muutoskyvykkyyttä.



Hankkeen hyödyt yrityksille perustuvat kahteen keskeiseen elementtiin:

Kehittäminen kohdistuu eri tasoille:

- **Yritys:** Omien kehittämistarpeiden pohjalta rakennettu hanke
- **Ylin johto:** strategisen johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin ja -kyvykkyyden vahvistaminen.
- **Esihenkilöt:** uudistavat, oppimista ja identiteettiä vahvistavat johtamisen menetelmät.

Hanke yhdistää kansainväliset tutkijat ja kokeneet kehittämisammattilaiset:

- Hanke yhdistää *kansainvälisen tutkijaverkoston ja kokeneet kehittämisammattilaiset* kehittämään uusia menetelmiä, työkaluja ja skaalautuvia oppimisalustoja jatkuvan kehittymisen ja oppimisen tukemiseen ja johtoon.

Työidentiteetti

- Yhdistää **yksilön** (persoonan, motiivit, arvot, osaaminen) ja **rakenteet** (kulttuurit, käytänteet, valta, osallisuus)
- Identiteettilähtöinen johtaminen valjastaa yksilön potentiaalit käyttöön kokonaisvaltaisesti
- Yhteys toimijuuteen, osallisuuteen ja sitoutumiseen, oppimiseen, luovuuteen, hyvinvointiin

Jatkuva työssä oppiminen

- Osaamisen kehittämisestä oppimisen tukeen arjen työssä
- Oppimisen yhteisöllisyys ja sosiaalisuus
- Osallisuus, vuorovaikutus, sitoutuminen, kiinnittyminen
- Identiteetin ja toimijuuden keskeisyys oppimisessa

Strategisen kyvykkyyden johtaminen

- Autenttisuutta, kasvua ja oppimista tukeva johtamis- ja vuorovaikutuskulttuuri strategiseksi ytimeksi
- Kyvykkyyteen ja työidentiteettien vahvistamiseen liittyvät työkalut osaksi johtamista

Mitä osallistuvalla yritykseltä edellytetään?

- **Halua luoda** oma T&K-projekti osana hanketta
- **Projektia tukevia** kasvutavoitteita ja strategioita
- **Kyky sitoutua** hankkeeseen (arvioitu kesto 1/2027–6/2029)
 - T&K-projektin eri tavoin rakennettavissa oleva omarahoitusosuus (esim. johdon valmennukset ja työidentiteettivalmennukset ostopalveluna, johdon ja työntekijöiden työaika, projektinhallinta).

Mitä hankkeeseen osallistuva yritys saa?

- **Uusimman tutkimustiedon:** pääsyn kansainvälisen tutkimustiedon sekä kokeneiden organisaation kehittämisammattilaisten pariin.
- **Menetelmiä ja työkaluja** kyvykkyyss- ja identiteettilähtöisen toiminta- ja johtamiskulttuurin vahvistamiseen → myönteinen vaikutus yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tuottavuuteen, innovaatiokykyyn ja työntekijäkokemukseen.
- **Merkittävän taloudellisen tuen kehittämiselle:** Business Finlandin rahoitus jakaa kustannuksia ja pienentää kehittämiskuluja (mahdollinen tuki 40-50 % kehittämiskuluista).

Hankkeen strateginen oletama:

Johtamiskyvykkyys ja identiteettilähtöisyys ovat tulevaisuuden työelämän seuraava megatrendi

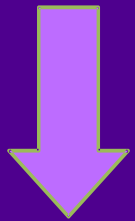
Idean yhteiskehittäminen

Varmistetaan hankkeen tarvelähtöisyys ja vaikuttavuus

TUTKIMUSORGANISAATIO

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Tukena kansallinen ja kansainvälinen yliopisto- ja tutkijaverkosto



PÄÄHAKEMUS

KEHITTÄJÄORGANISAATIOT

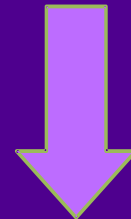
Työidentiteettivalmennuksen kehittäjäyritys ID Mahlakaarto Oy ja CAN Leadership



OSALLISTUJA-
HAKEMUKSET

YHTEISTYÖORGANISAATIOT

Mukana eri kokoisia yksityisiä sekä julkisia organisaatioita omilla T&K-hankkeillaan



OSALLISTUJA-
HAKEMUKSET



Business Finland Co-Innovation 2027 - 2029

Co-Innovation –projekti

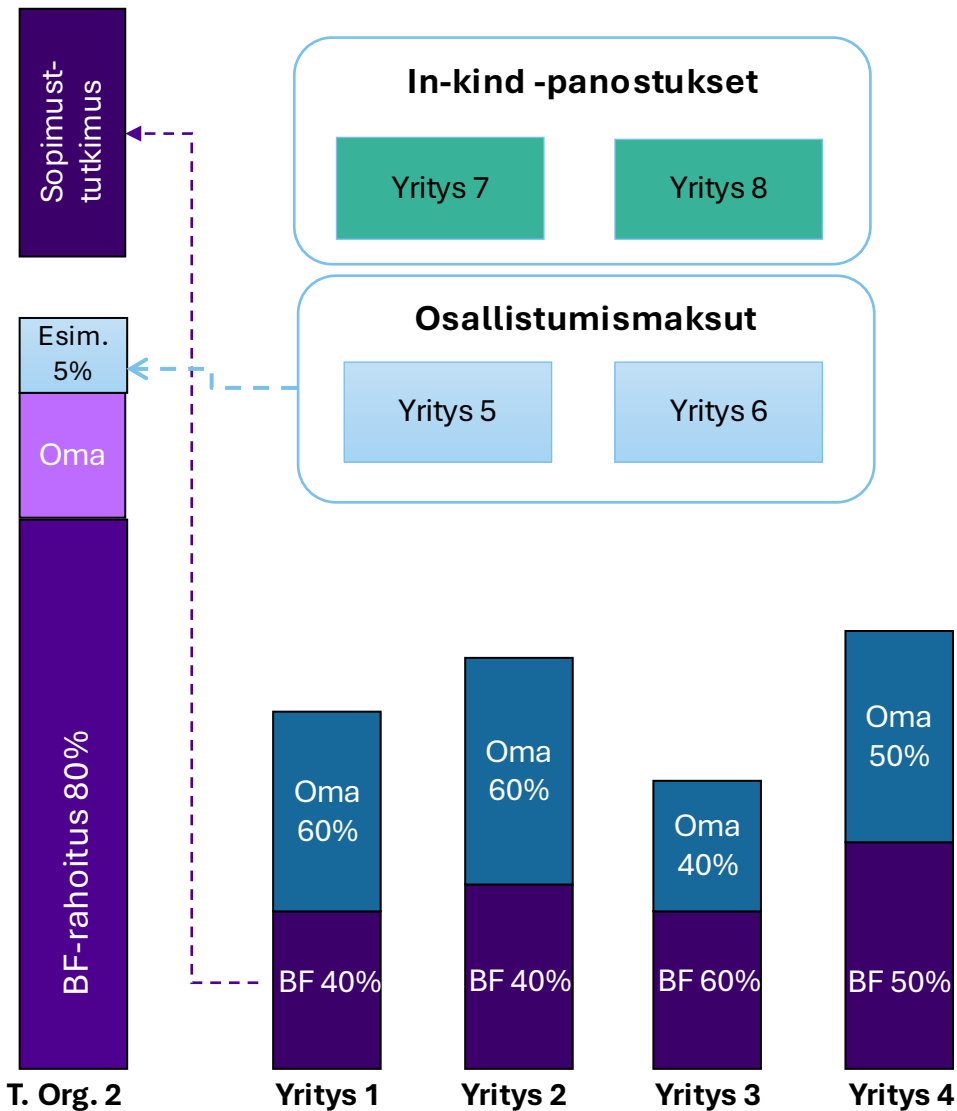
Rahoitusmalli ja hyödyt

Matti Majuri
Erityisasiantuntija
TAU Innovaatiopalvelut

Co-Innovation- yhteishanke

Budjetti

Enintään 60%
yhteishankkeen budjetista



Miksi Co-Innovation?

- **Uusin osaaminen**
- **Tutkimushankkeen ohjaus**
- **Verkostot**
- **Rahoitus omaan kehittämiseen**
- **Oikeudet tutkimustuloksiin**
- **Hankkeistaminen**

Ota yhteyttä

Yritysten yhteydenotot:

Salme Mahlakaarto

FT, THM, PDO, työnohjaaja (Story), ID
Valmentajakouluttaja®

salme@mahlakaarto.fi

+358405719260

Tarja Turtio-Annanolli

Psykologi, KM

tarja@canleadership.fi

+358 50 5411393

Hankkeen johto:

Päivi Hökkä

KT, Dos., Assoc. Prof.

paivi.hokka@tuni.fi

+358504413229

Hankesivusto:

<https://projects.tuni.fi/identiteettienjohtaminen/>