

BUSINESS FINLAND CO-INNOVATION 2027–2029

Oppimisen johtaminen -strateginen välttämättömyys, ei enää valinta

Webinaari 2.9.2026 · Tampereen yliopisto · CAN Leadership · ID Mahlakaarto

LEAD
IDENTITY LAB

 Tampereen yliopisto

Webinaarin kulku



Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen: Työssä oppiminen ja työidentiteetit

Päivi Hökkä · Tampereen yliopisto



Toimijuus- ja johtamiskulttuuri muutoskyvykkyyden mahdollistajana

Tarja Turtio-Annanolli · CAN Leadership



Organisaatiot ovat olemassa myös ihmisen kehittymistä varten – Miten johdamme työidentiteettejä?

Salme Mahlakaarto · ID Mahlakaarto Oy



Co-Innovation-konsortio: mahdollisuudet yrityksille

Päivi Hökkä · Tampereen yliopisto



Keskustelua, kysymyksiä ja kommentteja

Kaikki osallistujat

KESKUSTELUUN

**Mikä työssä oppimisessa on juuri nyt
ajankohtaista teidän organisaatiossanne?**

Kirjoita ajatuksesi chattiin — kootaan ne yhteen keskusteluosiossa.

Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen

70–90 %

oppimisesta tapahtuu
työn arjessa

*vuorovaikutus ·
ongelmanratkaisu · kokeilut ·
epäonnistumiset*

Mihin panostetaan

- Osaamiskartoitukset ja koulutukset
- HR-prosessit ja järjestelmät

Mikä jää johtamatta

- Epämuodollinen oppiminen
- Kohtaaminen, työn arki ja ammatillinen kasvu
- Oppimisen ydin jää näkymättömäksi
- Oppiminen jää johtamatta

Oppimisen tuki on johtamisen ydintehtävä — ei HR:n erillinen prosessi.

Työssä oppiminen = osaaminen + identiteetti + toimijuus

Osaaminen

Mitä osaan?

- Tiedot ja taidot
- Kompetenssit
- Mahdollistavat uuden tekemisen

Tämä ei yksin riitä muutokseen

Identiteetti

Kuka olen työssäni?

- Mihin kiinnityn
- Mitä tavoittelen
- Mikä on merkityksellistä

Muutokseen ja oppimiseen tarvitaan myös identiteetin muutosta

Toimijuus

Miten vaikutan ja toimin?

- Aloitteellisuus
- Vastuunotto
- Työn kehittäminen

Muuntaa oppimisen toiminnaksi

**SEURAUS
ORGANISAATIOILLE**

Oppiminen syvenee · työn imu ja sitoutuminen vahvistuvat · luovuus ja innovaatiot lisääntyvät

Pinnallinen muutos ei kannata — syvä muutos kantaa

Jos vain osaaminen muuttuu

Muutos jää usein pinnalliseksi. Uudet taidot eivät siirry arkeen, ja vanhat toimintatavat säilyvät.

Kun myös identiteetti muuttuu

Oppiminen muuttuu pysyväksi, kun uusi osaaminen tulee osaksi sitä, kuka olen ammattilaisena. Se juurtuu osaksi omaa tapaa ajatella, toimia ja kehittyä.

Sitoutuminen

yritykseen ja oman työn kehittämiseen

Innostus

ja työn imu arjessa

Luovuus

riskinotto ja innovaatiot

Toimijuus

muutos ja jatkuva oppiminen

Miten oppimista tukeva kulttuuri rakennetaan ja miten sitä johdetaan käytännössä?

Toimijuus- ja johtamiskulttuuri muutoskyvykkyyden mahdollistajana

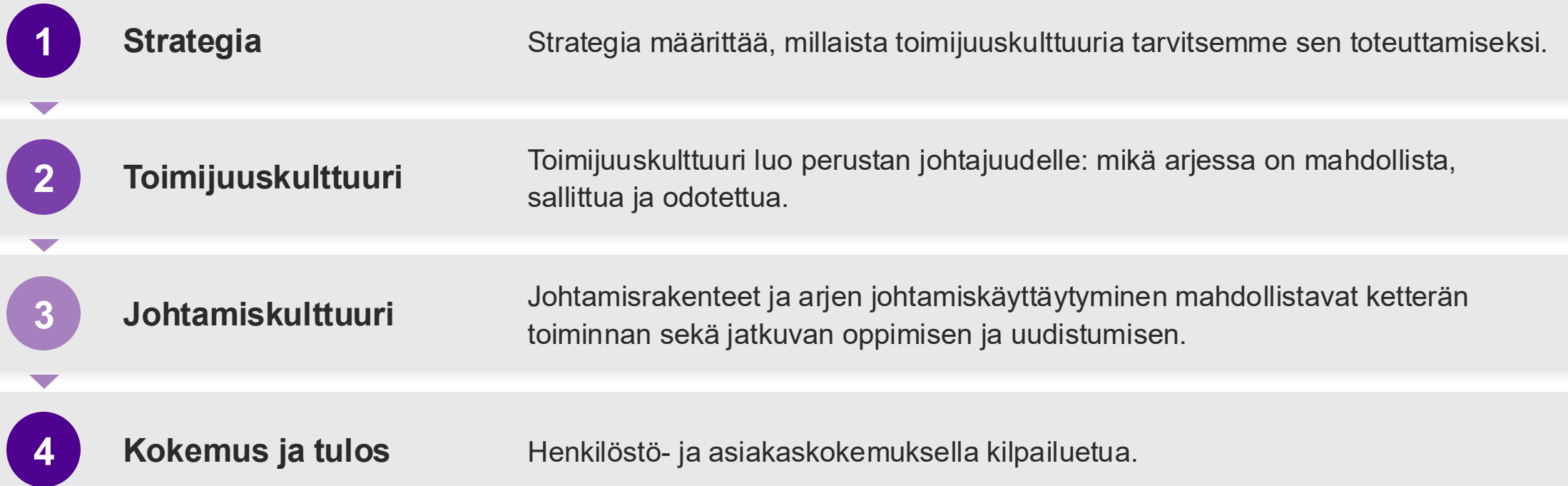
Tarja Turtio-Annanolli

CEO & Founder, CAN Leadership

Psykologi, KM · psykologian väitöstutkija 2022–



Mistä rakentuu organisaation uudistuminen ja kilpailuetu?



Kolme ehtoa, joita ilman toimijuus- ja johtamiskulttuuri eivät muutu

1

Todellinen vaikutusvalta

Päätösoikeudet jaettu ja rajat sanottu ääneen.

2

Vallan ja vastuun symmetria

Vastuuta ei jaeta ilman valtaa. Vaikuttaminen ei onnistu ilman tilaa.

3

Psykologinen turvallisuus

Kysyminen ja virheiden myöntäminen on riskialtista

Toimijuuskulttuuri on rakenteellinen kysymys, ei asennekysymys.

Ilman näitä ehtoja kehittäminen ja valmennus eivät uudista työtä.

POHDITTAVAKSI

JOHDOLLE

Milloin teillä viimeksi joku sanoi ääneen, että tämä ei toimi? Mitä sinä teit sen jälkeen?

ASiantuntijalle

Missä asiassa olisit voinut viedä työtäsi eteenpäin, mutta jäit odottamaan lupaa? Mikä sinut pysäytti?

Molemmat vastaukset kuvaavat samaa kulttuuria, eri suunnasta katsottuna.

Organisaatiot ovat olemassa myös ihmisen kehittymistä varten

Miten johdamme työidentiteettejä?



Salme Mahlakaarto

CEO – ID Mahlakaarto Oy
FT, THM, PDO, Työidentiteettivalmennusten™ kehittäjä,
ID Valmentajakoulutuksen® perustaja

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

Autonomia ja liittyminen

Voin olla *oma itseni*

Voin olla *osa jotakin*

Miksi juuri nyt?

- Työn muutokset peilautuvat vahvasti työidentiteettiin.
- Identiteettiin kuuluu ns. kehitysikkunoita, jotka ilmenevät työuran eri vaiheissa.
- Kehitysikkunat voi tunnistaa ja niiden avulla voi johtaa ammatillista kehittymistä **identiteettityöllä**.

Valmennus auttaa identiteettiä vahvistumaan

1. Sisäiset merkitykset ja tietoisuus
2. Itsensä paikantaminen
3. **Toimijuuden** aktivoituminen

WorkBeing Method™ – työidentiteetin ja toimijuuden vahvistamisen menetelmä.

JOHTAMISEN FOKUS JA VAIKUTUS TYÖIDENTITEETISSÄ (WorkBeing Method™)



= Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Tampereen yliopiston LEAD Id Lab -hanke

Uudenlainen identiteettilähtöinen johtamiskulttuuri ja –malli sekä sitä tukevat käytännön työkalut.

Kilpailukyvyn tueksi

Työidentiteetti ja jatkuva oppiminen kytketään yrityksen kilpailukykyyn — ei irralliseksi HR-hankkeeksi.

Konkreettisia keinoja

Käytännön menetelmiä ja kehittämisprosessi johtamisen uudistamiseen ja henkilöstön muutoskyvykkyyden vahvistamiseen.

Tutkimukseen pohjaten

Kehittäminen perustuu kansainväliseen tutkimukseen.

Mitä osallistuvalla yritykseltä edellytetään?



Oma T&K-projekti

Halu luoda oma tutkimus- ja kehittämisprojekti osana yhteishanketta.



Kasvutavoitteet

Projektia tukevat kasvutavoitteet ja strategia.



Sitoutuminen

Kyky sitoutua hankkeen ajaksi (arvioitu kesto 2027–2029).



Omarahoitusosuus

Rakennettavissa eri tavoin: valmennukset ostopalveluna, johdon ja työntekijöiden työaika, projektinhallinta.

Mitä hankkeeseen osallistuva yritys saa?



Uusimman tutkimustiedon

Pääsy mukaan moniammatilliseen kehittämiskonsortioon ja uusimpaan tutkimustietoon



Menetelmiä ja työkaluja

Kulttuurin vahvistamiseen uudenlaisia toimintatapoja



Merkittävän taloudellisen tuen kehittämiseen

Business Finlandin rahoitus jakaa kustannuksia — mahdollinen tuki 40–50 % kehittämiskuluista.

Hankkeen strateginen oletus: Identiteettilähtöisyys johtamisessa on työelämän seuraava megatrendi.

SEURAAVA ASKEL

Hae mukaan LEAD Identity Lab -hankkeeseen! Skannaa QR-koodi, niin pääset täyttämään lomakkeen.

Voisiko oma T&K-projekti osana LEAD Id Lab -hanketta olla teille strateginen mahdollisuus



HANKKEEN JOHTO

Päivi Hökkä

Professori (jatkuva oppiminen), KT, Dos.

paivi.hokka@tuni.fi
+358 50 441 3229

KEHITTÄMISKUMPPANI

Salme Mahlakaarto

*FT, THM, PDO,
Työidentiteettivalmennusten™ kehittäjä,
ID Valmentajakoulutuksen® perustaja*

salme@mahlakaarto.fi
+358 40 571 9260

KEHITTÄMISKUMPPANI

Tarja Turtio-Annanolli

Founder, CEO, Psykologi, KM

tarja@canleadership.fi
+358 50 541 1393

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