

Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalvelujen tukena (1.8.2009-31.11.2011)

eOSMO

Ryhmäosaamiskeskustelut osana osaamisen hallintaa

Päivi Sihvo, PKAMK

eOSMO

ennakoi

Oivalla

Sovella

Mallinna

Ota osaaminen käyttöön

Vipuvoimaa

EU:lta

2007-2013

Ryhmäosaamiskeskustelut oppimista ja osaamista tuottavan prosessin osana

Organisaation osaamisen hallinnan kokonaisuus (eOSMO –hanke)



- Yhteisen ymmärryksen luominen ja merkityksien rakentaminen strategiasta ja tavoitteista sekä niiden toiminnalistamisesta
- Osaamisen ja oppimisen arviointi
- Kehittymisen ja oppimisen suunnittelu
- Yhteys henkilöstösuunnitteluun

Vipuvoimaa

EU:lta

2007-2013

Ryhmäosaamiskeskustelu

- Ryhmäosaamiskeskustelu on työyhteisö tasolla tapahtuva keskustelu, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä yksikön toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista, kehittämiskohteista, osaamisesta ja niiden kehittämisestä. Sekä pohditaan työyhteisön jäsenten tehtävää ja osaamista osana yksikön tavoitteellista toimintaa.
- Osaamiskeskustelun kautta työyhteisön osaaminen tulee näkyväksi
- Ryhmäosaamiskeskustelussa suunnitellaan ja sovitaan yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma.
- Ryhmäosaamiskeskustelut toteutetaan mahdollisimman pian osaamiskartoituksen tulosten valmistuttua esimiehen toimesta.
- Ryhmäosaamiskeskustelu voidaan käydä omana keskusteluna tai osana ryhmäkehityskeskustelua
- Miten usein ja mihin strategisen suunnittelun ajankohtaan ryhmäosaamiskeskusteluja käydään riippuu organisaation tarpeista; ryhmäosaamiskeskustelut ja yksilön kehityskeskustelut voidaan käydä vuorovuosina tai usein miten ryhmäosaamiskeskustelu käydään joka vuosi

Viikoksi käydä
EU:lta
2007-2013

Ryhmäosaamiskeskustelun valmistelu: esimies

- Organisoii ryhmäosaamiskeskustelujen toteuttaminen. Jos henkilöstö on iso, niin keskustelut on hyvä toteuttaa pienemmissä ryhmässä, esim. tiimeittäin
- Valitse aika ja paikka keskustelujen toteuttamiselle (yllätyksellisyys?)
- Laadi osaamiskeskustelun tavoitteet. Mitä keskustelun tuloksena on tavoitteena syntyä?
- Valmistele ”me-henkinen raportti” osaamiskartoituksen tuloksista ja yhteenveto yksikköänne koskevista tavoitteista. Pohdi etukäteen osaamiskartoituksen tulosten ”oikeellisuutta” ja yksikön osaamisen tasoa suhteessa organisaation/yksikön tavoitteisiin.
- Valitse ryhmäosaamiskeskustelussa käsiteltävät kysymykset/asiat. Nämä kysymykset lähetetään osallistujille etukäteen pohdittavat. Kysymysten valinnassa on hyvä pohtia, mitkä kysymykset ovat erityisen tärkeitä oman yksikön kannalta ja mistä osaamisesta/asioista pitäisi tietää enemmän kun osaamiskartoitus kertoo yksikön tilasta

Viikoksi käydä
EU:lta
2007-2013

Ryhmäosaamiskeskustelun valmistelu: esimies

- Suunnittele keskustelun eteneminen ja sen dokumentointi.
 - On tärkeää luoda edellytykset avoimelle ja rennolle keskustelulle, edetä vaiheittain ja kirjata asioita muistioon ja/tai yhteisön osaamisen kehittämissuunnitelmaan.
 - Miten kaikki saadaan osallistumaan keskusteluun – työskentelyn suunnittelu – yksilö, pari ja ryhmätyöskentely.
 - Miten suuntaan oppimista, mihin erityisesti tulisi panostaa
 - Miten keskustelu saadaan dokumentoitua, Yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma kirjataan sitä varten suunniteltuun lomakkeeseen.
- Kutsu henkilöstösi ryhmäosaamiskeskusteluun. Laadi kutsu ryhmäosaamiskeskusteluun tulijoille, johon on kirjattu keskustelun tavoitteet ja kysymykset, joihin jokainen perehtyy etukäteen.
- Avoin ja iloinen mieli keskusteluun – oppimista tukevan ilmapiirin luominen

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Ryhmäosaamiskeskustelun valmistelu: työntekijä

- Perehdy huolella ryhmäosaamiskeskustelulle asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin
- Kertaa oman organisaatiosi ja yksikkösi tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat
- Pohdi esitettyihin kysymyksiin vastaukset omasta ja työyhteisön näkökulmasta
- Jos olet täyttänyt osaamiskartan, pohdi mitä osaamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita sinulla on joita haluat tuoda esille keskustelussa. Mitä osaamista sinulla on jota voisit jakaa työyhteisössasi/organisaatiossasi
- Avoin ja iloinen mieli keskusteluun!

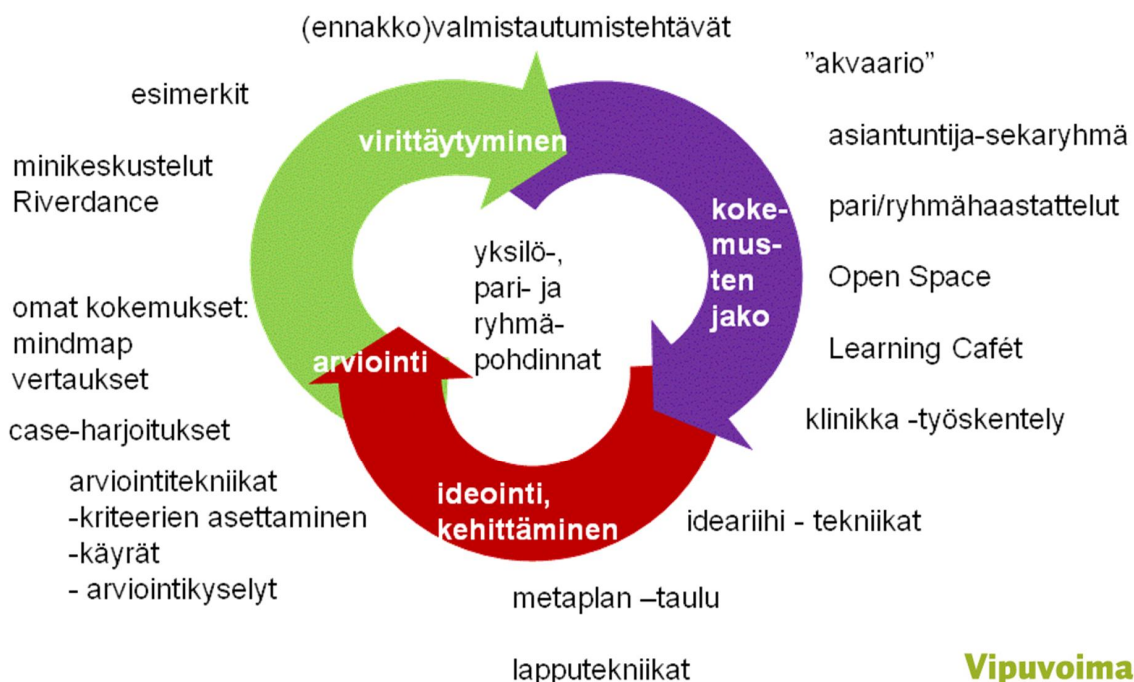
Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Kehittämisen vaihtoehdot: 70-20-10

Työssä oppiminen 70	Osaamisen jakaminen 20	Koulutus 10
<ul style="list-style-type: none"> • Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen • Vierihoido, varjostaminen • Hanketyöskentely • Työryhmätyöskentely (sisäinen ja ulkoinen) • Työtehtävien laajentaminen • Sijaistaminen • Tehtäväkierto • Työnohjaukseen • Vierailut, tutustumiskäynnit • Haastattelut, selvitykset • Laatutyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisenä kouluttajana toimiminen • Asiantuntijapuheenvuorojen pitäminen • Toimiminen perehdyttäjänä • Koulutuksessa saadun tiedon jakaminen • Työnopastus • Ideariihet, ongelmaklinikat • Sparraus/mentorointi • Parhaiden käytäntöjen jakaminen, laatutyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkopuolisilta hankittavat valmennukset, seminaarit ja luennot • Sisäiset valmennukset ja kehittämisohjelmat • Itseopiskelu • Verkko-opiskelu • Kirjallisuus <p>Vipuvoimaa EU:lta <small>2007-2013</small></p>

eOSMO/talentpartners

Miten osallistan - ideointi ja innovointimenetelmien hyödyntäminen? (lisää aiheesta www.eosmo.fi)



Leena Kanerva 2010

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Valmentava ote ryhmäosaamiskeskusteluihin

- Ytimenä on tasavertainen vuorovaikutus, ryhmädialogi: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen
- Luottamuksellinen ilmapiiri
- Oppimisen ohjaajan ja tukijan – valmentajan – roolissa korostuvat esimiehen vuorovaikutustaitojen lisäksi erityisesti kyky oppimista tukevaa dialogiin
- Valmentavassa johtamisessa ihmisiä rohkaistaan tekemään omia ratkaisuja, hyödyntämään potentiaaliaan, mahdollistetaan heidän oppimistaan ja pyritään parantamaan heidän suoritustaan.
- Tavoitteena on mm.
 - Päämäärien selkeyttäminen ja niihin sitouttaminen
 - Auttaa työntekijöitä/työyhteisöä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan, tuetaan tekemään omia päätöksiä, vapauttamaan omia voimavaroja ja käyttämään omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi
 - Tuotetaan yhteisöllistä oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä
 - Osaamisen kehittäminen

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Ryhmäosaamiskeskustelun tavoitteet:

- Tavoitteet ja niiden painotukset voivat vaihdella yksikön/ryhmän tarpeiden mukaisesti
- Esimerkki tavoitteista
 - Arvioida edellisen kauden tavoitteiden saavuttamista ja ryhmän osaamisen kehittämissuunnitelman toteutumista
 - Muodostaa yhteinen ymmärrys X-yhteisön tulevaisuuden kehittämistarpeista ja –painopistealueista sekä niissä tarvittavasta osaamisesta
 - Käydä läpi osaamiskartoituksen tulokset ja analysoida niitä
 - Muodostaa yhteinen ymmärrys X- yhteisön osaamisen kehittämistarpeista, kehittämisen painopisteistä , osaamisen jakamisesta sekä laatia yhteisön osaamisen kehittämissuunnitelma
 - Lisätä työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Ryhmäosaamiskeskustelun kysymyksiä

1. Menneen kauden arviointi

- Miten olemme saavuttaneet tavoitteemme?
- Mitkä tekijät ovat sen mahdollistaneet?
- Miten osaamisemme on kehittynyt , millaisia näyttöjä meillä on kehittymisestä? Esim. millaista palautetta olemme saaneet asiakkailta?
- Olivatko osaamisen kehittämisen panostukset oikeita?
- Mitä kehittämiskohteita nousee jatkoon?

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Ryhmäosaamiskeskustelun kysymyksiä

2. Yksikkökohtaisen osaamiskartoituksen tulokset ja niiden arviointi

- Esimies esittelee raportin
- Yhteinen keskustelu tuloksista, osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista – onko tulos totta, puuttuuko jotain tärkeää
- Minkälaista palautetta olemme saaneet esim. asiakkailta/yhteistyökumppaneilta? Mitä tämä kertoo meidän osaamisesta?
- Yhteenveto yksikön osaamisen tilasta

3. Yksikön tavoitteet ja tulevaisuuden haasteet

- Organisaation strategian ja oman toimialueen/yksikön toimintasuunnitelman antamat suuntaviivat
- Suuntaviivat ja kehittämissuunnitelmat pitkällä tähtäimellä - Kuinka toimialueemme/yksikkömme asiakaskunta ja toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa ja miten se vaikuttaa toimintaamme ja osaamiseemme?
- Toimialueen/yksikön toiminnan tavoitteet/painotukset tulevana vuonna ja niiden haasteet osaamiselle

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Ryhmäosaamiskeskustelun kysymyksiä

4. Osaamiskartoituksen tulosten ja tulevaisuuden tavoitteiden ja niiden saavuttamisessa tarvittavan osaamisen vertailua

- Mitä osaamista tarvitsemme, jotta toimintamme tulevat tavoitteet saavutetaan?
- Mitä osaamme hyvin – mitä osaamista tarvitsemme myös jatkossa?
- Mikä osaaminen on liian kapealla pohjalla suhteessa tavoitteisiin – poistuva osaaminen (osaamisen jakamisen ja siirtämisen tarpeet)
- Mitä uutta osaamista tulee hankkia/kehittää
- Hyödynnetäänkö olemassaolevia vahvuuksia riittävästi? Mitä osaamista tulisi hyödyntää nykyistä paremmin?
- Onko meillä jotain osaamista ja toimintatapoja, joista meidän tulee luopua ja poisoppia?
- Millaista tärkeää osaamista on poistumassa, Onko meillä tarpeeksi osaavia työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi? (yhteys henkilöstösuunnitteluun)
- Oikeaa osaamista väärässä paikassa – sisäinen liikkuvuus/henkilöstörakenne

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Ryhmäosaamiskeskustelun kysymyksiä

5. Kuinka hankimme ja kehitämme tarvittavaa osaamista, jotta saavutamme tavoitteemme? (Yksikön kehittämissuunnitelma)

- Mitä osaamista lähdemme kehittämään (priorisointi) – osaamisen kehittämiskohteet ja tavoitteet
- Mitä osaamista pitää hankkia: rekrytointi, verkostoituminen
- Nimetään menetelmät ja toimintatavat, joilla varmistetaan vahvuuksien hyödyntäminen, osaamisen jakaminen ja yhteinen oppiminen
- Miten käytännössä kehitämme sovittuja osaamisia (työssä oppiminen, osaamisen siirtäminen ja osaamisen jakaminen, koko keinovalikoima käyttöönjne). Kehittämisen tavat ja menetelmät, vastuut, aikataulu
- Mitä on tavoitteena oppia kunkin ryhmän jäsenen ja yhdessä koko ryhmänä? Osaamisen jakamisen käytännöt (miten jaamme koulutuksessa ym. saatua tietoa ja osaamista muille?)
- Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa?

6. Kuinka aiomme seurata ja arvioida osaamisen kehittymistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä?

- Miten kehittymistämme seurataan ja arvioidaan
- Vaikuttavuus – Miten oppiminen ja osaamisen kehittyminen tulee näkyä toiminnassamme ja sen tuloksissa

7. RYHMÄ KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETO

- Yhdessä sovitut asiat (keskeiset tehtävät ja tavoitteet, osaamisen kehittäminen seuranta, arviointi ym.) Osaamiseen liittyvien asioiden kirjaaminen yksikön osaamisen kehittämissuunnitelmaan.

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Esimerkki eOSMO: ryhmäosaamiskeskustelun kysymykset (sisältää ryhmän osaamiskartoituksen)

- Kuinka hyvin olemme saavuttaneet viime vuoden tavoitteet?
- Mitä asiakaskunnalta saamamme palaute kertoo ryhmämme osaamisesta?
- Mitkä ovat tulevaisuuden haasteet työyksikössämme?
- Mitkä ovat ryhmämme tulevat tavoitteet? Mitä osaamista tarvitsemme saavuttaaksemme yksikkömme tavoitteet? Jos meillä ei ole tarvittavaa osaamista, niin kuinka kehitämme osaamistamme? Kirjatkaa osaamisen kehittämisen toimenpide alla olevaan taulukkoon.
- Mitä osaamisen vahvuuksia meillä on? Kuinka osaamisen vahvuudet saadaan esille ja hyödynnetään?
- Onko meillä joitain asioita, joista meidän pitäisi poisoppia?
- Onko yksikössämme sellaista osaamista, joka poistuu lähivuosina? Kuinka siirrämme poistuvan osaamisen, jota tarvitsemme?
- Kuinka hyödynnämme uusien työntekijöiden osaamisen? Kuinka jaamme esim. koulutuksessa hankitun osaamisen?

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Esimerkki eOSMO: ryhmäosaamiskeskustelun kysymykset

- Mitkä ovat yksikkömme keskeiset asiakastyöhön liittyvät osaamiset?
- Mitä osaamme nyt hyvin (osaamisen vahvuudet)?
- Minkälaisia osaamisen kehittämishaasteita x organisaation strategiset tavoitteet ja oman yksikön toimintasuunnitelma aiheuttavat minulle ja työyhteisölleni, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Mitkä osaamiset kaipaavat kehittämistä (osaamisen kehittämiskohteet)? Mikä osaaminen on kapealla pohjalla – poistuva osaaminen ja sen ennakointi?
- Hyödynnetäänkö olemassa olevia vahvuuksia riittävästi? Miten voisimme edistää osaamisen vahvuuksien hyödyntämistä, osaamisen jakamista ja yhteistä oppimista työyhteisössämme?
- Onko meillä jotain osaamista ja toimintatapoja, joista meidän tulee luopua ja poisoppia?
- Mitä toiveita tai muita asioita haluaisin tuoda esille keskustelussa?

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Esimerkki eOSMO: keskustelun eteneminen

- Esimies esittelee valmistelemani ”me-henkisen raportin” (vahvuudet ja kehittämistarpeet, osaamisen jakaminen)
 - Keskustelua: Millaisia ajatuksia tulokset herättävät? Kerro myös näkökulmasi esimiehenä.
- Esimies kuvailee lyhyesti strategiset linjaukset/painopistealueet, tulevaisuuden vision ja mitä tämä tarkoittaa työyhteisön kannalta. Kuvailee myös visionmukaista toimintakulttuuria, johon pyritään.
 - Keskustelua: Millaista osaamista tulevaisuus ja tavoitteet edellyttävät, substanssiosaamisen esilletuonti.
- Keskustelua: Vertaillaa ja keskustelkaa yhdessä osaamiskyselyn tuloksia suhteessa yksikön tavoitteisiin. Osaamisen vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkennus; osaamiskartan yksikkökohtaisten osaamisten tarkennus.
- Osaamisen kehittämiskohteiden tarkennus, valitaan 3-5 kriittisintä osaamisen kehitt.kohd.
- Miten yhteisönä opimme parhaiten – millaiset menetelmät sopivat meille?
- Osaamisen kehittämisen ja jakamisen tapojen työstäminen esim. ryhmissä. (osaaminen/ryhmä), näiden yhteiskäsittely ja kirjaaminen osaamisen kehittämissuunnitelmaan.
- Arvioinnin suunnittelu yhteiskeskustelussa Miten yhteisön osaamisen kehittymistä seurataan ja arvioidaan, osaamisen kehittymisen näkyminen toiminnassa, osaamisen jakamisen käytännöt (miten jaetaan koulutuksessa ym. saatua tietoa ja osaamista toisille)
- Jatkosta sopiminen

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Esimerkki eOSMO: Yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma vuodelle/vuosille XXXX

Tärkeimmät tavoitteemme:		Osaamisemme vahvuudet:	
Hankkeet ja projektit:		Osaaminen, jota on harvoilla tai poistumassa:	
Osaaminen, jota kehittäminen koskee ja kehittämistavoite (miten kehittyminen näkyy toiminnassa ja tuloksissa)	Osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet (mm. työosaaminen, työkierto, koulutus (sisäinen, ulkoinen), itseopiskelu, tiedonhankinta, tiedon ja osaamisen jakaminen, yhteisen näkemyksen luominen ja soveltaminen käytäntöön, kokemusten kerääminen ja jakaminen, kehittämistyö)	Aikataulu ja tärkeysjärjestys	Edistymisen seuranta ja arviointi, (milloin, kuka ja miten arvioi) ja osaamisen jakaminen

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Esimerkki eOSMO: ryhmäosaamiskeskustelun koontilomake (1)

Tarvittava osaaminen	Toimenpide osaamisen kehittämiseksi	Aikataulu ja resurssit	Vastuuhenkilö	Seuranta
Osaamisvahvuudet	Kuinka ylläpidetään	Aikataulu ja resurssit	Vastuuhenkilö	Seuranta
Poisoppiminen	Kuinka?	Aikataulu ja resurssit	Vastuuhenkilö	Seuranta
Poistuva osaaminen	Kuinka siirretään?	Aikataulu ja resurssit	Vastuuhenkilö	Seuranta

EU:lta
2007-2013

Esimerkki eOSMO: x yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma vuosina 2012-2013 (2)

<i>Mitä osaamista pitää kehittää?</i>	<i>Kuinka osaamista kehitetään? (Toimenpiteet)</i>	<i>Mitä resursseja tarvitaan osaamisen kehittämiseksi ja missä aikataulussa se tapahtuu? Kuinka osaamisen kehittymistä mitataan?</i>
<i>Mitä osaamisvahvuuksia on?</i>	<i>Miten osaamisvahvuuksia hyödynnetään? (Toimenpiteet)</i>	<i>Mitä resursseja tarvitaan missä aikataulussa tämä tapahtuu?</i>

Vipuvoimaa

EU:lta
2007-2013

Kokemuksia osaamiskeskusteluista, eOSMO –hanke(1)

- Osa esimiehistä koki ryhmäosaamiskeskustelujen toteuttamisen vaativana
- Ryhmäosaamiskeskustelut avasivat ohj- kokonaisuutta niille, jotka kyselyyn vastatessaan vielä kyseenalaistivat osaamiskartoituksen
 - Keskustelu avasi osaamisväitteitä ja niiden sisältöä;
 - Kartan avulla asioita tulee käsiteltyä laajemmin kuin pelkän vapaa muotoisen keskustelun avulla
- Työhyvinvointi - näkökulma ryhmäosaamiskeskustelussa on tärkeää ja kannattaa huomioida tilaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa.
- Ryhmäosaamiskeskustelu nostaa yhteishenkeä ja auttaa työn tavoitteiden ja kokonaiskuvan hahmottamista.
 - Siinä myös luotiin yhteistä ymmärrystä perustehtävään ja siinä tarvittavaan osaamiseen sekä tulevaisuuteen liittyviin asioihin.
 - Havaitaan myös paremmin olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen mahdollisuutta koko yhteisön osaamisen kehittämiseksi.
- On mahdollisuus rauhallisesti keskustella työhön liittyvistä positiivisista ja negatiivisista asioista; työyhteisön ongelmatilanteita nousi esille

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Kokemuksia ryhmäosaamiskeskusteluista, eOSMO-hanke (2)

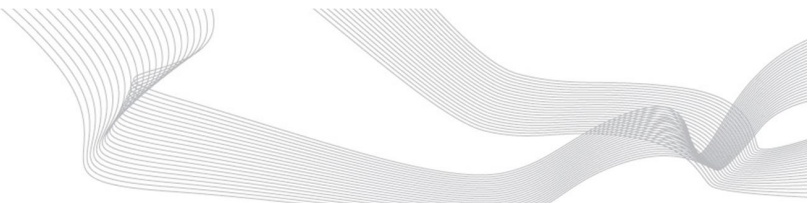
Ryhmäosaamiskeskustelu (+)	Kehittämiskohteet
Ryhmäosaamiskeskustelut koettiin hyvänä, tärkeänä ja hyödyllisenä (osa oli moniammatillisia)	Ryhmäosaamiskeskusteluihin kannattaa varata riittävästi aikaa, mielellään koko päivä. Kiireinen keskustelu ei tuota oivallusta ja hyvin perusteltuja ajatuksia osaamisen kehittämisestä
Ryhmäkeskustelut ovat tarkoituksenmukaisia monissa yksiköissä henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi.	Esimiehen hyvä valmentautuminen keskusteluun
Ryhmäosaamiskeskustelut ovat sitä ydintä, jonka ympärillä kehittäminen tapahtuu.	Ryhmäosaamiskeskustelu voisi olla kehittämis- ja virkistyspäivän yhteydessä
Erilaisia ajatuksia / näkökulmia tuli paljon. Saatiin yhteisiä tavoitteita ja toivottavasti yhteishenki ja tekemisen meininki nousee tavoitteiden mukana.	Ryhmäosaamiskeskustelun käyminen koko henkilökunnan kesken
Osaamiskartan tekeminen lähimpien työtovereiden kanssa oli mielenkiintoinen prosessi.	Jatkuvuudesta on pidettävä kiinni ja tehtävä näistä luonnollinen ja itsestään selvä osa työtä
Ryhmäosaamiskeskustelut ovat sitä ydintä, jonka ympärillä kehittäminen tapahtuu.	
Monien ihmisten ajatukset tiivistyivät yhteen ja voitiin yhdessä miettiä uusia tapoja toimia.	
Arvokkaita asioita tuli havaittua työyhteisön toiminnasta ja osaamisriskeistä. Heräsi keskustelua pitäisikö asioille tehdä jotakin.	



Ryhmäosaamiskeskustelun kulmakivet

- Yhteinen tavoite
- Luottamuksellinen ja tasavertainen ryhmäkeskustelu sekä yhteisen tulkinnan rakentaminen
- Suunnitelmallinen oppiminen ja osaamisen jakaminen
- Jatkuvuus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

- 
- *Oppimista ja osaamista tuottavien prosessien tunnistaminen ja ymmärtäminen luo mahdollisuuden nähdä tiedon luominen ja oppiminen osana työtä, josta seuraa niin yksiköiden kuin koko organisaationkin oppiminen ja osaamisen laadun parantuminen.*

Esa Poikela

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Lähteet

- Kanerva, L. 2010. eOSMO-hankkeen OHJ valmennuksen luentomateriaali
- Poikela, E. 2007. Oppimisen johtaminen kehityskeskustelujen avulla. Premissi 4/2007
- Sihvo, P., Puhakka, A. & Väyrynen, K. 2011. Osaamisyhteisöt ja osaamisen hallinnan kokonaismallien kehittäminen.
http://pro.phkk.fi/kit/articles%5CSihvo_article.pdf