

# Osaaminen – muutoksen moottori



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2018

Virpi Virtanen

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Virpi Virtanen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Osaaminen – muutoksen moottori	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pirjo Valokorpi	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia ja keinoja, kuinka omaa osaamista hyödyntäen voidaan selvittää muuttuvassa työelämässä. Työ toteutettiin finanssialan yrityksen yhdelle tiimille. Finanssiala on ollut murroksessa viimeiset vuodet ja muutokset kuormittavat työntekijöitä.

Opinnäytetyön teoria koostuu resilienssistä, hiljaisesta tiedosta sekä osaamisesta ja sen kehittamisestä. Empiria osuus on tehty teemahaastattelulla 7 hengen tiimille. Teemahaastatteluilla selvitettiin tiiminjäsenien ajatuksia ja heidän toiveitaan siitä, kuinka osaamisen ja tiedon jaon tulisi tapahtua. Haastattelun pohjalta luotiin kehitysehdotuksia tiimille.

Lopputuloksena voidaan sanoa, että omalla asenteella on suuri merkitys tämän päivän työelämässä. Muutokset tulee käsitellä, jotta pystyy jatkamaan eteenpäin. Osaamista on jokaisella ja jokainen kehittää omaa osaamistaan omalla tavallaan. Työelämässä aikataulutettu opiskelu sitouttaa työntekijää suorittamaan koulutukset. Työntekijät lisäksi kaipaavat yhteisiä hetkiä, jolloin voidaan käydä asioita yhdessä läpi ja jakaa tietoa. Säännöllinen palaveri käytäntö on tässä keino järjestää aikaa. Palaverien aiheet tulisivat henkilöstöltä ja niitä käsiteltäisiin vapaamuotoisessa keskustelussa.

**Avainsanat** resilienssi, osaaminen ja hiljainen tieto

**Sivut** 70 sivua, joista liitteitä 4 sivu

Degree program in Business Development

Visamäki

---

<b>Author</b>	Virpi Virtanen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Competence – power of the change	
<b>Supervisors</b>	Pirjo Valokorpi	

---

ABSTRACT

The purpose of the master's thesis was to create ways and suggestions, how to cope with changing skills in working life. The work was carried out for one team in the financial industry. The financial sector has been in transition for the last few years, and the changes are burdened by workers.

The theory of the thesis consists of resilience, tacit knowledge, competence and how to develop it. The empirical section is carried out for theme interview with the 7person team. By the theme interview will researcher found out the ideas of the team members and their wishes about competencies and information should be shared. Based on the interview, development proposals were created for the team.

As a result, it can be said that personal attitudes play a major role in today's working life. Changes must be processed to be able to continue. Everyone knows the competencies and people develop their own skills in their own way. In the working life, people need to be scheduled studying for the training. Workers also need time to go through things together and share information together. A Periodic meeting is one of the easiest ways to get time together. The subjects of the meeting would come from the workers and there will discuss for subjects by the open mind.

**Keywords** resilience, competence, and tacit knowledge

**Pages** 70 pages including appendices 4 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS.....	4
3	RESILIENSSI – SELVIITYMISKYKY VASTOINKÄYMISSÄ .....	5
3.1	Stressi – hyvä paha apulainen .....	8
3.2	Voimavarat kumpuavat sisältä tarvittaessa .....	9
3.3	Joustavuus on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin .....	12
4	OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA.....	14
4.1	Osaamisen merkitys organisaatiolle .....	16
4.2	Oppimisen malleilla parhaimpiin oppimistuloksiin.....	17
4.3	Oppiva organisaatio – yhdessä osaamme enemmän .....	21
5	HILJAINEN TIETO OSANA MUUTOKSISSA .....	23
5.1	Hiljaisesta tiedosta näkyväksi.....	26
5.2	Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen työyhteisössä .....	27
6	KEINOJA OSAAMISEN LISÄÄMISEKSI MUUTOSTEN KESKELLÄ .....	29
6.1	Yksilön osaamisen lisäämisen keinoja.....	31
6.2	Tiimin osaamisen lisääminen .....	33
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
7.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus .....	35
7.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	37
7.3	Teemahaastattelun aineiston analyysi.....	39
7.4	Haastattelun toteutus ja teemat.....	41
7.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
8.1	Tutkimustuloksia resilienssistä.....	44
8.2	Tutkimustuloksia osaamisesta .....	47
8.3	Tutkimustuloksia hiljaisesta tiedosta .....	49
8.4	Tutkimustulokset tiimiosaamisesta ja tiimin toiminnan kehittämisestä .....	51
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
9.1	Kehittämisehdotukset tiimille yksilön ja tiimi näkökulmasta .....	58
9.2	Loppupohdinta .....	61
	LÄHTEET .....	62

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelunrunko
- Liite 2 Kehittämisehdotuksia yksilölle
- Liite 3 Kehittämisehdotuksia tiimille
- Liite 4 Tehtäviä esimiehelle, jotta ehdotukset toteutuvat

## 1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvaa muutosta. Tänä päivänä muutoksia tapahtuu niin työpaikoilla, työyhteisöissä kuin organisaatioissa. Oman lisän muutokseen tuo digitalisaatio, joka mahdollistaa sähköisten kanavien käytön työelämän erialueilla. Muutokset haastavat työntekijää pohtimaan omaa työkuvaa sekä kenelle työtä tehdään, milloin työskennellään ja missä työskennellään. (Sinokki 2016, 21.) Työstä on samalla tullut jatkuvasti muuttuvaa ja työnluonne on muuttunut asiantuntijamaiseksi. Nämä muutokset vaativat tekijältä jatkuvaa muuntautumista. Jotta muutoksesta saisi parhaan mahdollisen hyödyn, tulee kyseenalaistaa entisiä toimintamalleja. (Juuti 2008, 229.)

Sinokin (2016, 286) mukaan tulevaisuudessa työelämän edellytyksiä ovat ketteryys, joustavuus, muutosvalmius sekä avoimuus. Lisäksi vaaditaan innostusta, uteliaisuutta, oivaltamista ja innovatiivisuutta. Osaamisen hallinta auttaa muuttuvassa työympäristössä selviämään ja menestymään. Organisaation tulee kehittää omaa oppimiskulttuuriaan ennakoivaksi ja sen valmiutta uuden luomiseen. Tämä on ainoa keino selviytyä ja menestyä muuttuvassa työmarkkinassa. (Boudreau & Ramstad 2008, 293.) Työntekijöiden osaaminen nousee uuteen arvoon. Osaaminen auttaa selviämään muutoksista. Tärkeintä on kuitenkin säilyttää motivaatio työhön. Samalla tulee jokaisen huolehtia omasta kehittämisestään ja ylläpitää hyviä sosiaalisia taitoja.

Muutoksia voidaan pitää nykypäivän työelämän keskeisenä tekijänä. Työelämässä muutoksia tuovat niin asiakkaiden tarpeiden muuttumiset kuin tuotteiden ja palveluiden kehittymiset sekä tekninen ympäristö ja organisaation strategioiden muuttumiset. Muutos vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Työntekijän pitää pystyä muuttumaan muutoksen mukana. Muutos tilanteessa vaaditaan monenlaisia muutostaitoja. Muutostaidot ovat yksi osaamisen osatekijöistä ja niitäkin voidaan kehittää. Muutostaitoja ovat esimerkiksi epävarmuuden sietokyky, positiivisen ajattelun kyky, stressinsietokyky ja tunnetaidot. (Salminen 2015, 86, 88-89.)

Teknologian nopea kehitys ja automaatio ovat muuttaneet monia aloja nopeasti, niin toimintatavoilta kuin tehtäviltä. Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän osaamista ja panostusta osaamiseensa. Globalisaatio on tuonut myös omat muutoksien tuulet yritysten toimintaan. Monesti kilpailu ja toimintakentät ovat kasvaneet. Samalla myös asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Asiakas vaatii entistä enemmän ja hakee lisäarvoa tehdessään ostopäätöstä. Tällaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi tarvitaan kustannustehokkuutta, laatua ja osaamista. (Ojala 2000, 23.)

Koulutuksien myötä tuleva osaaminen rahoituslalla tulee heti taloon tullessa tai työntekijän uuteen tehtävään siirtyessä. Työntekemisen kautta

ammattiosaaminen lisääntyy koko ajan. Markkinat ja järjestelmät muuttuvat jatkuvasti, joten oman osaamisen tulee muuttua ja kehittyä niiden mukana. Työntekijän pitää pystyä irrottautumaan vanhoista tavoista ja opeista. Monesti uusista työkaluista työntekijä saisi uusia ja erilaisia mahdollisuuksia omalle työskentelylleen. Kuitenkaan näitä ei aina osata hyödyntää tarpeeksi tehokkaasti omaksi eduksi. Toinen osaamiseen liittyvä tekijä on hiljainen tieto. Hiljaista tietoa on niin alalla kauan olleilla tietojen suhteen kuin nuorilla digitaalisen osaamisen kautta. Kuinka tietoa pitäisi jakaa, jotta työyhteisö olisi menestyjä muuttuvassa maailmassa?

Yksi osaamiseen liittyvä ilmiö on alan ikäjakauma sekä sen myötä työntekijöiden koulutustausta. Rahoitusalan ikäjakauma on hyvin mielenkiintoinen, johtuen 90-luvun lamasta. Suurilta osin yksi sukupolvi puuttuu organisaatiosta täysin, eli 70-luvun alussa ja 60-luvun loppupuolella syntyneitä henkilöitä on finanssialalla suhteellisen vähän. Toinen rahoitusallalla näkyvä ilmiö on koulutus. Peruskoulutuksena henkilöstöllä on joko tradenomin, merkonomin tai merkantintutkinto. Noin puolet henkilöstöstä on suorittanut jonkun edellä mainituista tutkinnoista. Työntekijöistä noin 22prosentilla koulutus on ylipistotutkinto ja lopuilla työntekijöillä on muu kuin edellä mainittu koulutus. (Finanssialan Keskusliitto 2016.) Rahoitusallalla on edelleen ylioppilastutkinnon suorittaneita työntekijöitä, joilta puuttuu kaupallinen koulutus. Koulutuksen merkitys rahoitusallalla näkyy työntekijöiden osaamisessa ja toimintatavoissa. Jos työntekijöillä ei ole kaupallista koulutusta, saattaa ymmärrys kansantaloudesta ja markkinataloudesta olla pinnallista.

Jukka Saksen (2013, 23) mukaan finanssialalla henkilöstön ammatti-identiteetti on muuttunut toimiala muutoksen takia. Tätä muutosta eivät kaikki alalla työskentelevät ole sisäistäneet samaan tahtiin. Koulutus ja ikäjakauma luovat haasteita henkilöstön oppimiselle koko organisaation näkökulmasta. Vanhempien ikäryhmien osaamistarpeet liittyvät yleensä tekniisiin ominaisuuksiin, kun taas nuorella sukupolvella osaamistarve liittyy kokemuksen tuomaan hiljaiseen tietoon. Kuinka organisaatio voi yhdistää nämä kaksi tekijää toimivaksi voimavaraksi. Työelämän muutoksista globalisaatio ja digitalisaatio vaikuttavat eniten rahoitusalan muutoksiin. Globalisaatio on poistanut rajoja, jonka vuoksi voidaan tuottaa toimintoja edullisimmissa kohteissa ja tarjota palveluita; mistä päin maailmaa, kenelle tahansa. Digitalisaatio on nopeuttanut prosesseja ja helpottanut kommunikaatiota. (Manka 2011, 7-11.)

Työelämän muutoksista on tullut pysyvää, jotta organisaatio menestyisi ja pysyisi ajanhermolla tulee organisaation pysyä mukana muutoksessa. Uusiutumista tapahtuu niin teknologisessa toimintaympäristössä kuin henkilöstön toimintatavoissa. (Kauhanen 2012.) Muutokset luovat muuttumistarpeen yksilölle. Kauhasen (2012) mukaan organisaation oppiminen on eriasia kuin yksilön, mikä on huomioitava kokonaisuudessaan oppimisesta puhuttaessa. Nykypäivän trendinä voidaan pitää jatkuvaa oppimista ja oman itsensä kehittämistä. Enää ei riitä pelkkä tietotaito vaan vaaditaan

viestintätaitoja sekä yhteistyötaitoja. Nämä ovat myös taitoja, joita voidaan opetella ja kehittää työelämässä. (Ranta 2005, 128.)

Sydänmaanlakka (2017, 228) toteaa työelämän toimintaympäristön olevan kaoottinen paikka, täynnä kilpailevia arvoja ja tavoitteita sekä pysyvää kiireyttä. Pelkkä selviäminen ei riitä, vaan on opittava elämään ristiriitaisuuksien keskellä ja siedettävä epävarmuutta. Nykypäivänä työurat eivät ole pitkiä, vaan työura koostuu useista työurapätkistä. Työpaikkojen säilymisestä on tullut epävarmaa. Varmuutta työhön saadaan lisäämällä omaa osaamista.

Finanssialan organisaatioissa henkilöstöltä odotetaan oma-aloitteellisuutta ja motivoituneisuutta kehittämään omaa uraansa. Uusiin haasteisiin tarttumisen ja epämukavuusalueille siirtymisellä henkilöstö luo johdolle kuvan, että pärjää uusissa haasteissa. Työurien nähdään olevan jatkuvaa uuden oppimista. (Saksi 2013, 123.) Muutos ja oppiminen liikkuvat yhdessä yrityksissä. Muutos syntyy oppimisen myötä ja oppiminen vaatii muutosta. (Ojala 2000, 97.) Tänä päivänä trendinä on itsensä johtaminen. Muutoksessa itsensä johtamisella tarkoitetaan luovuutta, ratkaisutaitoa ja aktiivista toimintaa uutta kohti sekä uuden tiedon sisäistämistä. (Rinne n.d., 6.)

Oppimisen kyvyn nähdään olevan tärkein kilpailukyvyntekijä muuttuvissa oloissa. Hyvä oppimisympäristö on kehittämiskohde jokaiselle työyhteisölle. Hyvässä oppimisympäristössä on ilmapiiri, missä luodaan uusia ideoita ja toimintatapoja sekä lisätään joustavuutta. Hyvän oppimisympäristön kautta saatu kokemus, auttaa työyhteisöä soveltamaan toimintaansa muuttuvissa tilanteissa. (Manka 2007, 57.)

Ojalan (2000,28) mukaan osaamispääomasta on tullut resurssi, jota kuuluisi johtaa kuin mitä tahansa osa-aluetta. Osaamispääomaa hallitsevat toimintatavat, jotka edistävät osaamisen siirtymistä niin tuotteisiin kuin palveluihin sekä yrityksen yhteiseksi osaamiseksi. Yhteisellä osaamisella tarkoitetaan yrityskulttuurin ja ilmapiirin luomista, jossa osaamista ja tietoa jaetaan ja opitaan yhdessä. Tästä on hyötyä yritykselle yhteisten tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi.

Työelämästä on tullut jatkuvan muutoksen pelikenttä, jossa vain osaamalla pärjää. Osaaminen on monella tapaa valttikortti työntekijälle, niin pärjätäkseen työssään kuin työyhteisössä. Vanhoista tavoista ei välttämättä ole hyötyä selvitäkseen uusissa ympyröissä. Työelämässä sosiaaliset taidot ja verkostot nousevat suuriksi tekijöiksi, kun muutokset tuovat oman haasteen arkipäivään. Rahoitusala on todella suuressa murroksessa, kun uudet toimintatavat tulevat vauhdilla alalle. Uusia toimitapoja ovat esimerkiksi asiakkaiden kohtaaminen internetin välityksellä ja palveluiden keskittäminen. Herää kysymys, millaista työskentelyä alalla on viiden tai kymmenen vuoden kuluttua.



Pärjätäkseen rahoituslalla yrityksen tulee pystyä lisäämään työntekijöidensä osaamista. Uudet käytännöt tulee sisäistää nopeasti. Henkilöstöltä vaaditaan hyvää muutoksen sietokykyä ja samalla kykyä tehdä asioita uudella tavalla tehokkaasti. Voiko muutoksesta saada voimaa jaksaa työssä oppien jatkuvasti uutta? Onko kuitenkin vain kysymys yrityksen yhteistyöstä ja yhdessä kehittymisestä vai tarvitaanko todella suuria opetusmetodeja? Voiko jatkuvaan muutokseen ja uusien asioiden opetteluun tottua ja sopeutua tuntematta stressiä tai ahdistusta?

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämistutkimus, joka koostuu teoriaosista ja tutkimusosasta. Teorian osan muodostavat resilienssi, osaaminen ja hiljainen tieto. Näitä kolmea käsitettä aukaistaan lähdekirjallisuuden avulla. Selventäen niiden merkitystä työelämässä. Opinnäytetyö koostuu teoriasta, joka paneutuu muuttuvaan työelämään resilienssin, osaamisen ja hiljaisen tiedon avulla. Opinnäytetyön teoriaosassa aiheita käsitellään yksilön ja tiimin näkökulmista. Resilienssiä avataan määritelmien pohjalta ja etsitään keinoja sen kehittämiseen. Resilienssin päänäkökulmiksi on valittu stressi, voimavara ja joustavuus. Näiden osa-alueiden merkitys työelämässä on suurimpia kuin muut resilienssin osatekijöiden. Osaamista ja sen muodostumista eli oppimista avataan erilaisten tapojen ja mahdollisuuksien kautta. Teoriassa avataan hiljaisen tiedon määritelmä ja keinoja sen näkyväksi saamiseksi. Hiljaista tietoa selvennetään erilaisten tapojen kautta. Tutkimusmenetelmä perustellaan käyttäen lähdekirjallisuutta. Tutkimus on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen teemahaastattelu. Teemahaastattelujen pohjalta saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä.

Kehittämistutkimus toteutettiin finanssialalla toimivan yrityksen eräässä yksikössä. Tarkoituksena oli selvittää yksikön henkilöstön selviytymistä muutoksista osaamisen avulla. Kyseinen yritys toimii Pirkanmaalla ja tutkimusyksikön muodostaa tiimi, joka työskentelee useissa toimipaikoissa. Opinnäytetyö tehtiin juuri muodostuneelle tiimille. Tiimin muodostaa seitsemän tiimiläistä ja esimies. Tarkoituksena oli selvittää haastatteleamalla tiiminjäseniä heidän mielteitä muutoksesta selviämisestä. Toinen tavoite oli saada selville jäsenien mielteitä omasta ja tiimin osaamisesta sekä hiljaisen tiedon käytöstä ja kuinka sitä voisi hyödyntää tehokkaasti. Tiimin esimies jätettiin pois haastateltavista, koska tutkimus haluttiin kohdentaa vain henkilöstön näkemyksiin. Joiden pohjalta luodaan kehittämissuhteita tiimille, kuinka tiimi selviää paremmin muuttuvassa työelämässä hyödyntäen omaa osaamista. Tällöin kehittämissuhteus on henkilöstö lähtöinen ja tiiminjäsenten on helpompaa sitoutua mukaan toiminnankehittämiseen. Opinnäytetyön lopputuloksen avulla tiimi pystyy tehostamaan omaa toimintaansa jatkuvien muutoksien keskellä. Opinnäytetyössä nostettiin erityisesti esiin yksilön osaaminen ja hiljainen tieto sekä niiden jakaminen

tiimissä. Tavoitteena on avata tiimille osaamisen nykyaikaista määritelmää ja näiden avulla saada henkilöstö motivoitua jatkuvan osaamisen tielle. Työntekijöiden on hyvä oppia suodattamaan tietoa ja poimia tietovirrasta vain itselleen oleelliset tiedot.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jossa selvitettiin, tiimiläisten suhtautumista omaan osaamiseen, hiljaiseen tietoon ja näiden jakamiseen muuttuvassa työelämässä. Teemahaastatteluilla kerättiin tiimiläisten suhtautumista muutoksiin ja kuinka he kokivat niiden kuormittavan itseään. Toisaalta selvitettiin, mitkä tekijät auttavat selviämään muutoksista. Teemahaastatteluissa selvitettiin osaamisen merkitystä työntekijälle voimavarana. Samalla paneuduttiin työntekijöiden kokemuksiin tiedon ja osaamisen jakamisesta. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden mielipidettä oman osaamisen ja hiljaisen tiedon tilasta. Lisäksi haastatteluilla selvitettiin, mitkä keinot tiedon ja osaamisen jakamiselle ovat tiiminjäsenien mielestä parhaimmat sekä miten muutoksista voisi tehdä mukavuusaluetta. Teemahaastatteluissa paneuduttiin samalla myös tiimin osaamiseen ja sen kehittämiseen henkilöstölle parhaiten toimivaksi toimintatavaksi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi johtopäätökset, miten tutkimuksen kohteena ollut tiimi koi selviävänsä muutoksista ja osaamisen merkitystä selviämiskeinona muuttuvassa työelämässä. Haastattelujen pohjalta saatiin tiimin kokemukset tiedon ja osaamisen jakamisesta sekä heidän näkemys, kuinka näitä pitäisi jakaa. Johtopäätöksien pohjalta luotiin kehittämissuhteita niin yksilön kuin tiimin näkökulmasta, kuinka he voivat hyödyntää omaa osaamistaan muuttuvassa työelämässä tehostaen toimintaa. Lisäksi ohjeistus esimiehelle, jotta kehittämissuhteet toteutuvat tiimissä.

### 3 RESILIENSSI – SELVIITYMISKYKY VASTOINKÄYMISSÄ

Resilienssi sanan synonyymejä suomen kielessä voisi olla joustavuus, kimmoisuus tai uudistumiskykyinen. Aikaisemmin resilienssiä on tutkittu kehityspsykologiassa, mutta tänä päivänä se on liitetty niin positiiviseen psykologiaan kuin työpsykologiaan. Resilienssi on nähty yksilön ominaisuutena, mutta se on laajennettu koskemaan sosiaalista ryhmää. Sosiaalisen ryhmän omana taitona ja ominaisuutena. (Sillanpää 2015, 4.)

Resilienssi käsitteellä tarkoitetaan ihmisten elämänhallintaa ja kykyä elää hyvin vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssitutkimus etsii avaintekijöitä, jotka pyrkivät auttamaan henkilöä kehittymään normaalisti vastoinkäymisistä huolimatta. Vastoinkäymistekijöinä pidetään usein yksilöllisiä tekijöitä, kuten ikä ja elämäkokemus sekä sosiaalisia konteksteja kuten ympäristö ja elämäkokemuksen määrä ja laatu. (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 7.)

Psykologiassa resilienssillä tarkoitetaan yksilön kykyä sietää vaikeita olosuhteita ja stressitekijöitä, ilman psykologisia toimintahäiriöitä, kuten jatkuvaa masennusta. Tämän voidaankin sanoa, että resilienssiä pidettäessä selviytymiskyynä. Selviytymiskyvyllä tarkoitetaan henkilön selviytymistä suuresta muutoksesta luonnollisesti tai inhimillisen järjestelmän avulla. Selviytymiskyvyn avulla henkilö pystyy selviytymään muutoksesta sopeutumalla tai luomalla uusia toimintatapoja. (Rinne n.d., 12.)

Nykypäivän työelämä on muuttuvaa niin työaikojen kuin työskentelytapojen suhteen. Resilienssillä työelämässä tarkoitetaan työntekijän sekä työyhteisön joustavuutta, soveltamista ja ennakoimista työssä. Nämä asiat korostuvat päivittäin työelämässä ja joka päivä kohdataan uusia haasteita. Resilienssin ansiosta työyhteisössä pystytään toteuttamaan palveluita ajallaan, niin että työturvallisuus ja -hyvinvointi säilyvät sekä toiminta pysyy tehokkaana ja tuottavana. Resilienssiä saadaan aikaiseksi työyhteisössä, kun pohditaan ja analysoidaan sen ongelmaa laajemmin ja tarkemmin. (Uusitalo & Ala-Laurinaho, n.d.)

Yksilölle resilienssi käsitettä voidaan kuvata keinona palautua muutostilanteista ja haasteista. Aikuisen on tärkeää kehittää omia resilienssitaitojaan, koska niiden avulla hän pystyy pitämään parempaa huolta itsestään, uudelleen muovaamaan ajatusmallejaan ja etsimään keinoja selviytyäkseen kriisitilanteista. Näiden taitojen avulla henkilö kehittyy sietämään paremmin stressiä sekä toisaalta hänestä tulee juostavampi ja hän kykenee näkemään tulevaisuutensa myönteisempänä. Kun henkilö on kehittänyt omia resilienssitaitojaan, arvostaa hän itseään aikaansaavana ja pystyy toteuttamaan paremmin tavoitteitaan. (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 14.)

Ongelmanratkaisutaitoa, stressinsietokykyä, optimismia ja voimavarojen tunnistamista ja kehittämistä sekä kykyä pyytää apua voidaan pitää osana resilienssiä. Resilienssitaidot vähentävät hermoilua ja pienentävät stressin tuntemuksia. Resilienssitaitoja löytyy meiltä jokaiselta, ne karttuvat kokemusten myötä ja niitä voidaan kehittää koko elämän ajan. (Jalonen, n.d.)

Resilienssiä eli selviytymiskykyä kehittävät henkilön menetykset ja haastavat elämäkokemukset. Omalla asenteella pystytään viemään ongelmanratkaisua eteenpäin ja saamaan tulosta aikaan. Muuttuvissa tilanteissa resilienssi auttaa sopeutumaan ja toimimaan ahkerasti sekä helpottaa muutosprosessia. (Jalonen, n.d.)

Resilienssi käsite vastaa pitkälti suomalaisten käyttämää sisu -käsitettä. 2013 Angela Duckworth teki Pennsylvanian Yliopiston alaisuudessa internetkyselyn sisun olemuksesta psykologisena voimavarana. Tutkimuksen vastaajista noin 62 prosenttia kertoi sisun olevan psykologinen voimakas kapasiteetti, joka äärimmäisessä vastoinkäymisessä auttaa yksilöä kurottamaan yli olemattomien psykologisten ja fyysisten voimavarojen. (Lahti 2014, 322-323.)

Lahti (2014, 327-329) toteaa sisun olevan joustava ominaisuus, jota voidaan kehittää tietoisella harjoittelulla. Osin sisu on myös tahdonvoimaa, minkä tutkimustulokset ovat todenneet olevan rajallinen, eli se vähenee sitä käytettäessä. Sisun voidaankin sanoa olevan erilaisten geneettisten, sosiaalisten ja psykologisten tekijöiden summa. Sisua määriteltäessä esille nousevat käsitteet sinnikkyys, periksiantamattomuus ja resilienssi. Resilienssillä tarkoitetaan kykyä sopeutua vastoinkäymiseen, kriisiin tai traumaan. Resilienssi on kuopasta kipuamista ja hellittämätöntä uudelleen yrittämistä. Sisua ja resilienssiä voidaankin täten pitää joissakin tilanteissa yhtenevinä käsitteinä.

Resilienssiä voidaan tarkastella myös laajempien yhteisöjen ja organisaatioiden dynaamisena ominaisuutena. Täten resilienssiä voidaan pohtia organisaation osalta esimerkiksi miettien, miten sen vaikutuksia voidaan minimoida tai kuinka organisaation resilienssiä voidaan tukea. Resilienssissä yhtenä osa-alueena nähdään mahdollisuus toisten auttamiseen. Tällöin oma selviytymiskyky tuo mahdollisuuden auttaa muita ja tuo julki omaa osaamistaan. (Lauriala 2017, 4,12.)

Lauriala (2017, 26) pohtii kandintyössään resilienssin määrittelemisen haastetta. Resilienssiin, jota yksilö ilmentää, vaikuttaa useat eritekijät. Näitä tekijöitä ovat niin henkilöön itseensä kuin olosuhteisiin sekä yhteiskuntaan ja ympäristöön liittyvät tekijät. Nämä tekijät toimivat keskenään vuorovaikutuksessa ja ilmenevät eri vahvuuksilla erilaisissa tilanteissa. Huomioitavaa on, että osa tekijöistä on suojaavia ja osa riskitekijöitä.

Resilienssin voidaan sanoa olevan meissä jokaisessa tekijänä, joka on osin haavoittuva ja osin vahvuus. Sen ilmentymiseen vaikuttavat ympäristön tila ja henkilön reaktio tilanteeseen. Resilienssi on selviytymiskeinona joustavuutta ja periksiantamattomuutta. Se voidaan siis luokitella olevan tietynlainen tila, henkilön kohdatessa haasteita, muutosta tai uhkaa. (Lauriala 2017, 27.)

Resilienssiä voidaan myös verrata lihakseen, jota pystytään kehittämään ja vahvistamaan. Se on suojamekanismi, jota on meissä synnynnäisenä ja sitä hankitaan lisää elämän varrella. Suojamekanismilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilön joustavia ominaisuuksia. Joustavuus kriisi- tai muutostilanteessa auttaa henkilöä selviämään tilanteesta ja palautumaan normaaliin tilanteeseensa nopeasti. Resilienssin kehittäminen tapahtuu sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa punnitsemme omia ja muiden asenteita ja toimintamalleja. Kun ymmärrys muita kohtaan lisääntyy, samalla oma empatiakyky voimistuu, joka on osa resilienssiä. Resilienssin vahvistuminen on yksinkertaisesti taitoa kääntää vastainkäymiset ja niistä selviämisen omaksi vahvuudeksi. (Sillanpää 2015, 5-7.)

Sillanpään (2015, 47-48) pro gradu -tutkielman mukaan resilienssin vahvistumisen kannalta tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittyminen on avainasemassa. Näitä taitoja harjoittelemalla henkilö selviää helpommin

vastoinkäymisestä. Tässä Sillanpään tutkimuksessa tunne- ja vuorovaikutustaitojen harjoittelu paransi muun muassa henkilön stressinsietokykyä ja ongelmaratkaisutaitoa.

Resilienssi ei ole muoti-ilmiö vaan se on ollut meissä jokaisessa koko elämämmen ajan. Nykypäivän muuttuvassa maailmassa resilienssi on eräänlainen selviytymisen elinehto. Ihmisen pitää pystyä kestäämään kriisiä ja saamaan niistä voimaa nousta ylös kohti uusia haasteita. Resilienssin yhteys suomalaisten käyttämään sisutermiin on ilmeinen. Voidaankin todeta suomalaisten hyödyntävän resilienssiään, kun me kohtaamme hankaluuksia ja sisulla selviämme niistä. Resilienssin osa-alueista eniten työelämässä nousevat esiin stressi, voimavarat ja joustavuus. Tässä tutkimuksessa resilienssin määritelmäksi on valittu psykologian määritelmä ja työyhteisön resilienssin määritelmä. Psykologian määritelmässä päätekijäksi nousee henkilön selviytymiskyky eli kuinka selvitä hankalista tilanteista ilman stressitekijöitä. Tätä tukee henkilön luonnollinen tai inhimillinen järjestelmä, jonka pohjalta muovataan uusia toimintatapoja tai sopeudutaan. Työyhteisön määritelmän perusajatus on yhteisön joustavuus ja ennakointi työelämässä. Joka päivä työntekijä tekee valintoja, joten hän joko joustaa tai ennakoi tulevaa. Näiden hyöty on, että työntekijä ja työyhteisö säilyttää työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin sekä toiminta pysyy tehokkaana.

### 3.1 Stressi – hyvä paha apulainen

Psyykkisen stressin käsitteen mukaan, stressi on yksilön kykyjen tai resursien ja ympäristön vaatimusten ristiriita. Työstressin määritelmässä pohditaan työn vaatimuksien eli erilaisten aikapaineiden, vaatimuksien ja psyykkisen rasittavuuden sekä toisaalta myös työn hallinnantunteen kautta. Usein työstressi syntyy vaatimusten ja vähäisen hallinnan yhteisvaikutuksesta. Oireet työstressissä ovat samat kuin missä tahansa stressitilassa. (Hintsa & Hintsanen 2011, 49.)

Manka (2015, 27, 54) määrittelee stressin olevan tahdosta riippumaton, automaattinen reaktio tilanteessa, jonka henkilö kokee uhkaavaksi. Stressi mekanismi on samanlainen niin työelämässä kuin muussa elämässä. Työn vaatimukset ja hallinta vaikuttavat työntekijän stressin määrään. Stressi ei pelkästään ole haittatekijä vaan parhaassa tapauksessa se motivoi työntekijää oppimaan uutta ja tekee hänestä aktiivisen. Stressiä vähentäviä tekijöitä, joihin voi henkilökohtaisesti vaikuttaa, ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ympäristön myönteisillä tekijöillä, joita ovat esimerkiksi taloudellinen tausta ja sosiaalinen tuki, voidaan vähentää stressiä. Jokainen henkilö kokee stressin eri tavoilla ja voimakkuuksilla. (Manka 2015, 31.)

Stressi voidaan jakaa kahteen kategoriaan hyvään ja huonoon. Hyvässä ja huonossa stressitilanteessa henkilö kokee samoja tuntemuksia, kuten elintoimintojen kiihtymistä ja vireystila kohoaa. Erona samojen tuntemuksien tuntemisessa on niiden vaikutukset suoritukseen. Hyvässä

stressitilanteessa vireystilan lisääntyminen nostattaa suoritustasoa ja huonossa stressitilanteessa aiheuttaa suoritustason laskua. Hyvässä stressitilassa henkilö haluaa aktiivisesti testata omia kykyjään ja rajojaan, samalla henkilö tuntee myös kihelmöivää jännitystä. Kuitenkin henkilö säilyttää hallinnan tunteen ja elinvoima lisääntyy. Huonossa stressitilassa henkilö kokee huolestuttavaa tai ahdistavaa jännitystä ja elinvoima kuluu. Huonossa stressissä omat kyvyt tuntuvat pakotetuilta ja omat rajat ylitetään jatkuvasti sekä hallinnan tunne katoaa. (Järvinen 2017, 27.)

Järvisen (2017, 28) mukaan positiivinen stressi on luova ja vahvistava tekijä, joka saa henkilön ponnistelemaan ja kehittämään taitojaan sekä etsimään rajojaan. Voidaan siis todeta positiivisen stressin olevan motivaattori, joka lisää sekä vahvistaa elämänhalua ja elinvoimaisuutta. Positiivinen stressi voidaan nähdä työntekoa tehostavana tekijänä. Tämän tapaisessa paineessa jolloin työn vaatimukset ja voimavarat, sekä tuki ja hallinnan tunne, ovat tasapainossa, saa henkilö paineesta pontta tekemiselleen ja tehostaa ohessa omaa tekemistään. (Manka 2015, 72.)

Sinokkin (2016, 96) mukaan stressi vaikuttaa työmotivaatioon. Liiallinen stressi laskee henkilön tehoja ja työntekijä voi esimerkiksi alkaa unohtamaan asioita. Positiivinen stressi taas puolestaan vaikuttaa myönteisesti henkilöön. Stressitilat eivät saa olla pitkäkestoisia, sillä ne voivat aiheuttaa vakavia seuraamuksia, kuten sydämen sykkeen tihentymistä.

Stressinsietokykyyn vaikuttavat riittävä yöuni, säännöllinen vuorokausirytm, liikunta ja terveellinen ruokavalio sekä hyvät harrastukset. Parempaan stressinsietokykyyn vaikuttaa henkilön koherenssin tunne eli elämäntapahtumien tai terapeuttisten kokemusten sekä tutkimusten seurauksena. Mitä vahvempi tunne elämäntapahtumista henkilöllä on, sitä paremmin hän sietää stressiä. (Sinokki 2016, 12, 97.) Positiivinen stressi voi kuitenkin muuttua negatiiviseksi, jolloin henkilön voimavarat alkavat pikkuhiljaa hupeta (Järvinen 2017, 28). Stressillä ja voimavaroilla on yhteys, joka on kuin noidankehä niin hyvässä kuin pahassa.

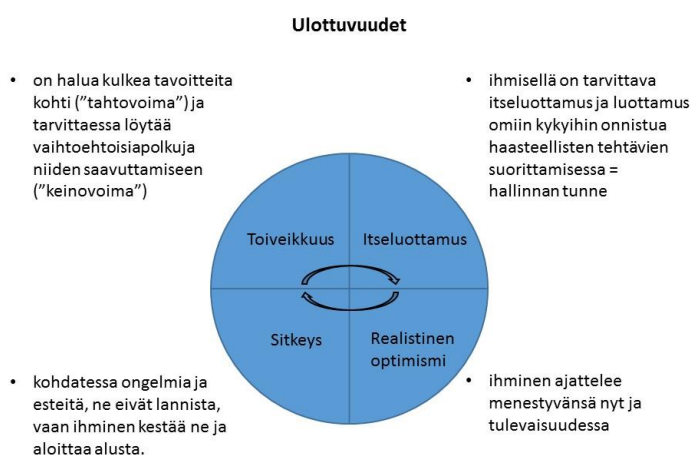
Stressin voidaan sanoa olevan eräänlainen energiavarasto, jonka ollessa täynnä syntyy tulosta ja positiivista kierrettä. Jos energiavarasto on tyhjenemässä niin hupenevat voimavarat, tällöin alkaa ilmetä stressireaktioita. Jokaisen tulisi tunnistaa omat stressitekijänsä ja samoin omat keinot yllä pitää hyvää stressinsietokykyä. Elämästä ei selviä ilman stressiä tai stressittä.

### 3.2 Voimavarat kumpuavat sisältä tarvittaessa

Työterveyslaitos ryhmittelee yksilön voimavarat kolmeen kategoriaan, fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin. Fyysisillä voimavaroilla tarkoitetaan fyysistä kuntoa, jonka ollessa hyvä yksilö selviää helpommin arjesta. Psyykkiset voimavarat käsittävät vakaan itsetunnon, hyvän

itsetuntemuksen, myönteisen perusasenteen, tunneälyn, ammatillisen pätevyuden ja monipuoliset stressinhallintaidot. Sosiaaliset voimavarat käsittävät perheen, ystävät ja työyhteisön sekä pyrkimyksen rakentaa vuorovaikutusta ja työnohella muitakin elämänosa-alueita, jotka ovat yksilölle tärkeitä. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 15.)

Manka (2015, 163) toteaa psykologisen pääoman käsittävän kaksi näkökulmaa, joiden avulla henkilökohtaista voimavaraa voidaan kasvattaa. Ensimmäkin henkilöllä tulee olla kyky hyväksyä ja säilyttää oma mielenrauhansa. Tämä tarkoittaa henkistä tasapainoa ja kuinka hyväksymme tekijät, joihin emme voi itse vaikuttaa. Toiseksi henkilöltä vaaditaan kykyä olla oman elämänsä ohjaaja. Jokaisella tulee olla uskallusta heittäytyä mahdollisuuksiin ja elää omien arvojen mukaisesti.



Kuva 1. Psykologisen pääoman ulottuvuudet (Manka 2015, 164).

Kuten Manka (2015, 163-164) osoittaa edellä olevalla kuvalla 1 nämä neljä ulottuvuutta toiveikkaus, itseluottamus, realistinen optimismi ja sitkeys nitovat yhteen henkilön voimavarat. Toiveikkuudella tarkoitetaan tahdonvoimaa ja keinoja saavuttaa päämäärä. Itseluottamuksella tarkoitetaan hallinnan tunnetta. Realistinen optimismi kuvastaa menestymisen mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Sitkeydellä tarkoitetaan keinoja ongelmista ja esteistä selviämiseksi.

Voimavarat voidaan luokitella kollektiivisiin, sosiokulttuurisiin, henkisiin ja ympäristöön liittyviin tekijöihin, kuitenkin kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Kollektiivisiä voimavaroja ovat esimerkiksi henkilön koulutus, hiljainen tieto ja työkyky. Sosiokulttuurisia voimavaroja on eletty elämä, minkä tuoma kokemus täytyy pystyä hyödyntämään. Psykkiset ja henkiset voimavarat ovat positiivista asennetta sisältäviä tekijöitä, kuten oman osaamisen ja tietojen tiedostaminen. Ympäristöön liittyvät

voimavarat tuovat näkyviin ympäristön ja sen merkityksen henkilölle. (Talpale 2014, 166.)

Psykologisen teorian mukaan ihminen pyrkii aktiivisesti muokkaamaan ja suuntaamaan omaa maailmaansa niin, että saavuttaisi menestystä ja hyvää oloa. Teoria voimavarojen säilyttämisestä pohjautuu tehokkaaseen strategiaan. Tässä strategiassa ihminen tavoittelee yksilöllisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joista hän saa pitkällä aikavälillä varmimmin positiivista palautetta. Työelämässä näitä voimavaroja ovat ammatillinen itsetunto ja työuran hallinta. (Vuori 2011, 124.)

Vuori (2011, 125) luokittelee yksilön voimavarat kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tiedollinen osa, hallintaosa ja motivaatio-osa. Tiedollisen osan muodostaa henkilön myönteinen asenne tekemiseen, minkä määrittelee henkilön tieto ja uskomukset tekemisestä ja sen seurauksista. Hallintaosan avulla arvioidaan, miten hyvin henkilö suoriutuu tekemisestä. Motivaatio-osa on tekemisen aloittamisen normi tai käyttäytymissääntö, jonka yksilö näkee säätelevän tekemisen aloittamista. Motivaatio-osaan vaikuttaa muiden odotukset henkilön käyttäytymisestä ja oma motivaatio seuraa muiden odotuksia.

Voimavarat käsitteeseen liitetään usein sisukkuus ja hyvä itsearvostus. Voimavarat vastaavat henkilön keskeisiin psykologisiin perustarpeisiin kuten itsenäisyys, yhteenkuuluvuus, pärjääminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Näiden osatekijöiden ollessa kunnossa innostus elämään lisääntyy. (Salmela-Aro 2014, 283.)

Voimaantuminen on lopputulos voimavaroista. Tietoinen kasvu, mikä sisältää tietoisuuden tiedostamisen omasta minästä ja voimavaroistaan sekä itsensä johtamisen kasvun. Voimaantuminen sisältää myös positiivisuutta, hyväksytyksi tuleminen tunne, hyvän itseluottamuksen ja selkeät päämäärät. (Sydänmaanlakka 2017, 37.) Voimaantumisen tarkoitetaan myös yksilön tietoisuuden lisääntymistä omaa itseään kohtaan, omista mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin ja osallistumista aktiivisesti toimintaympäristössä. Voimaantuminen on sisäistä vahvistumista ja tietoisuuden lisääntymistä. Mitä enemmän voimaantunut henkilö on, sitä paremmin hän pystyy suhtautumaan muutoksiin ja käsittelemään ne. Samoin voimaantumisen on yhteys henkilön hyvinvointiin, työssä menestymiseen ja tunneälyyn. Voimaantumisen seurauksena henkilö pystyy erottamaan syysuhteet paremmin ja hän pystyy hallitsemaan paremmin suhteitaan sekä tekemisiään. (Mahlakaarto 2010, 179-182.)

Voimavarojaan työntekijä voi kehittää muun muassa kehittämällä asenteita ja kasvattamalla sosiaalista pääomaa. Työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä läpinäkyvyys vahvistavat voimavaroja. Lisäksi vastoinkäymisten ennalta ehkäisyllä ja esteisiin varautumisella voidaan muovata lisää voimavaroja. Kuitenkin riskejä tulisi ottaa ja niiden ottamiseen kannustaa, ettei niistä tule esteitä uuden yrittämiselle. Vastoinkäymiset olisi hyvä



käydä lävitse, tähän auttaa läsnäolotaidoin kehittäminen ja itsetutkimus. (Manka & Manka 2016, 167.)

Työelämä kuluttaa energiavarastoja. Työelämä kuitenkin sisältää kuitenkin tekijöitä, jotka vähentävät työn aiheuttamia haitallisia vaikutuksia. Näitä tekijöitä kutsutaan voimavaroiksi. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa henkilön itsensä vaikutusmahdollisuudet työhönsä, palaute ja oppimis- mahdollisuudet. Työelämässä voimavarat auttavat saavuttamaan päämääriä ja edistävät työntekijän omaa kasvua, kehitystä ja oppimista. Jos henkilöllä on työelämässä paljon voimavaroja, hän palautuu paremmin, sillä työ on sisäisesti motivoivaa ja myönteisesti haasteellista. (Kinnunen 2010, 169.)

Voimavarat eivät välttämättä ole henkilöllä olevia näkyviä taitoja. Voimavaroja voidaan kehittää ja ottaa käyttöön erilaisten kokemusten, vahvuuksien ja valmiuksien kautta. Toisaalta voimavaroina voidaan pitää myös vuorovaikutusta. Erilaiset ja haastavat vuorovaikutustilanteet muokkaavat henkilön voimavaroja. (Toivonen & Kiviaho 2011, 36-37.) Voimavarat tulisi tehdä näkyväksi niin tekemisellä kuin mahdollisuuksilla, joita ovat esimerkiksi koulutuksen tuoma osaaminen ja verkostojen hyödyntäminen. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan positiivista viestintää, rohkaisua ja arvostusta. Jokaisen työntekijän hiljainen tieto tulisi saada esiin, hyödynnettäväksi ja käytettäväksi. Voimavaroihin voidaan vaikuttaa asenteilla ja arvoilla. (Taipale 2014, 176.)

Työuran voimavaroina on tutkimusten perusteella nähty olevan pysyvyyden tunne, jossa henkilö luottaa omiin kykyihinsä hallita omaa uraansa menestyksekkäästi. Uranhallinnan osa-alueita ovat esimerkiksi omien vahvuuksien, elinikäisen oppimisen idean sisäistäminen ja oman työkyvyn ylläpito sekä sen hyödyntäminen. Omia voimavaroja työelämässä koetellaan vastoinkäymisillä ja ongelmatilanteilla, niistä selviytyminen lisää voimavaroja. Jos tällainen tilanne jatkuu pitkään, saattaa henkilön usko selviytymiseen horjua tai jopa henkilö saattaa lannistua. (Vuori 2011, 125.)

Suomalaisessa kansanperinteessä nousee usein esiin lausahdus ”vaikka läpi harmaan kiven”. Tämä lausahdus kiteyttää voimavarat hyvin. Jokaisessa meistä löytyy sellaisia tiedostamattomia keinoja sekä taitoja, joiden avulla selviää hankalasta tilanteesta lävitse. Voimavarat ovat siis yksilöllisiä, mutta työyhteisössä jokaisen jäsenen voimavaroista tulee yhteisön yhteisiä voimavaroja. Voimavarojen tiedostaminen ja niiden julkituominen auttavat henkilöä ja työyhteisöä selviämään muutoksista.

### 3.3 Joustavuus on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin

Joustavuus on meidän ihmisten sisään muodostunut toiminta, jota käytämme tietyissä tilanteissa. Joustavuuden rakennuspalikoina ovat äly ja tunteet. Joustavuus on älyn ja tunteiden tasapainon saavuttamisen tila, tässä tilassa on turvallinen olla. (Jäppinen 2012, 82.) Joustavuus on

työterveyslaitoksen mukaan asioiden ja toimintatapojen kyseenalaistamista tarvittaessa ja pohtimista, onko näin oltava vai voisiko asiat tehdä toisin. Joustavuus ei kuitenkaan ole luopumista omasta kannastaan. (Hakanen ym. 2009, 36.)

Lahden (2014, 333) mukaan joustavuus luo vaihtoehtoja. Vaihtoehdot antavat meille liikkumavaraa, jolloin meistä tulee hauraita. Tällä määritelmällä joustavuus voidaan nähdä kyvyksi muuntautua tilanteen mukaan jopa ottaen riskejä oikean ja väärän välillä. Psykkisellä joustavuudella tarkoitetaan henkilön kykyä muuntautua erinäkökulmiin. Tämä näkyy henkilön taitona rakentaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Voidaankin nähdä hyvien sosiaalisten taitojen lisäävän henkilön joustavuutta ja selviämistä muuttuvissa olosuhteissa. (Sillanpää 2015, 6.)

Joustavuuden voidaan nähdä olevan valmius avoimiin keskusteluihin, yhteisen ymmärryksen haluamiseen ja hakemiseen sekä monien erinäkökulttuurien samanaikaisena huomioimisena ja soveltamisena, jotta saadaan muodostettua tyydyttävä ratkaisu tai lopputulos. Toisaalta joustavuus on valmius asettua toisen asemaan ja katsoa asioita toisen näkökulmasta eikä vain omasta. (Jäppinen 2012, 31.)

Työelämän muutoksessa joustavuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä muuttaa omaa ajattelutapaa ja toimintatapojaan. Joustavuus voidaan myös nähdä henkisenä, mikä tarkoittaa kykyä kyseenalaistaa omia ajatuksia ja toimintamallejaan. Joustavuuden lisäämiseksi tulee heittäytyä rohkeasti uusiin tilanteisiin. Uudet tilanteet muovaavat meitä joustavammiksi. (Salminen 2015, 86.)

Joustavuusvaatimuksia voidaan luokitella usealla erilaisella luokalla. Tyypillinen vaatimus on selkeästä ja kiinteästä työtehtävästä luopuminen ja vastaanottaa tilalle joustavasti uuden tehtävän. Usein työntekijän tulee omata jotain ydinosaamista työelämässä. Tämä ei vaan, sen lisäksi tulee työntekijän hallita monia muita osa-alueita. Esimerkiksi finanssialalla ydinosaamista voisi olla sijoitustuotteet ja muita osa-alueita tekniset järjestelmät ja kielitaito. Toisaalta joustavuutta on yhteistyötaidot työyhteisössä. Jokaisen jäsenen tulee pystyä hoitamaan oma tonttinsa, jotta yhteisö saavuttaa kokonaisuuden. (Salminen 2005, 24.)

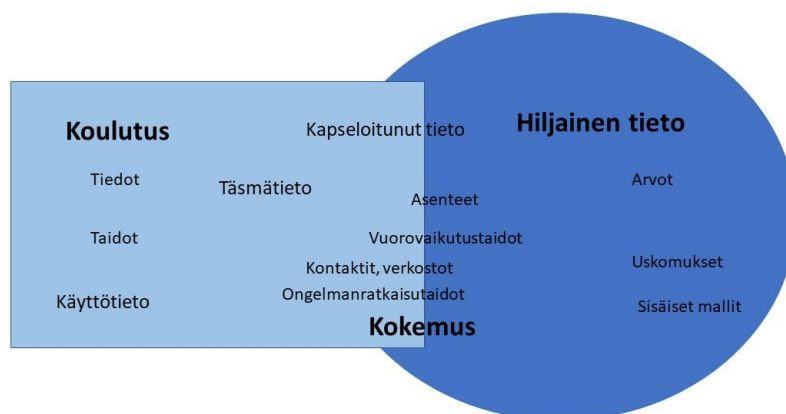
Salmisen (2005, 62-64) mukaan joustavuutta voidaan tarkastella henkilön kyvyllä sovittaa työ- ja yksityiselämä yhteen. Joustavuutta esimerkiksi on sovittaa työt ja muu elämä ajallisesti yhteen. Joustava henkilö pystyy tuomaan molempien osa-alueiden hyvät ja huonot puolet toisiin osa-alueisiin. Joustava henkilö kuitenkin jättää käyttämättä niitä huonossa valossa hyödykseen. Joustavuudella on suuri merkitys työhyvinvoinnille.

Joustavuus on purukumi, joka venyy ja välillä liikaa venyttäessä hajoaa. Joustavuus on keinoja muuntautua eritilanteisiin ja asenteisiin, kuitenkin niin, ettei luovu omista näkemyksistään. Joustava ihminen osaa

tehokkaasti luovia itsensä pois ristiriitatilanteista ja työyhteisössä häntä voidaan pitää avainpelaajana. Hyvä joustavuus auttaa henkilöä jaksamaan työelämässä. Liiallinen joustavuus vie henkilön voimia ja saattaa olla haitaksia selviämiseksi. Joustavuutta tulisi harjoitella ja koetella omia joustavuuden rajoja, jotta saisi suurimman mahdollisen hyödyn omista voimistaan.

#### 4 OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA

Elämme globaalissa muuttuvassa maailmassa, missä muutokset tapahtuvat nopeasti. Tämä on pakottanut organisaatiot muuttumaan joustaviksi ja ketteriksi. Tällaisessa ympäristössä henkilöstön osaaminen ja tieto korostuvat, muodostaen työntekijän tärkeimmät resurssit. Osaamisen tulee tapahtua nopeasti ja hyödyntäen uusia toimintatapoja ja työkaluja. (Ojala & Pöysti 2012, 18-19.) Henkilöstön ja organisaation kehittymistä tarvitaan, jotta yritys pystyy kasvamaan ja muuttumaan tarpeen mukaan. Henkilöstön ollessa innostunutta ja motivoitunutta, saavat he aikaan kasvua ja organisaation tuki sekä keuhut tukevat kehitystä. Lopulta innostus tarttuu ja yhteistyö organisaation sisällä kasvaa. (Ranta 2005, 9.)



Kuva 2. Osaamisen muodostuminen (Ojala 2001, 27).

Kuten Ojalan (2001, 25-27) kuva 2 yllä osoittaa, on osaamisen käsite monimutkainen ja se muodostuu useasta eri osa-alueesta. Lähtökohtaisesti osaaminen voidaan jakaa täsmätietoon ja hiljaiseen tietoon. Täsmätietona voidaan pitää koulutuksella ja kirjoista hankittua tietoa. Täsmätieto voidaan täten kirjoittaa tai kuvata tarkalleen. Hiljaista tietoa on erilaiset kädentaidot ja taidolliset näkemykset sekä sisäiset mallit tai maalaisjärki. Hiljainen tieto on enemmän henkilökohtaista tietoa. Asenteet ovat meidän sisäisten mallien heijastumia, jotka ovat keskeisessä asemassa oppimisen kannalta. Kontaktit ja verkostot ovat näkyviä, mutta silti hiljaista tietoa. Ilman halua etsiä uutta, ei oppiminen mahdollista. Kapseloitunut tieto on

esimerkiksi koulussa opittua tietoa, jota ei osata viedä käytäntöön. Ongelmanratkaisutaidot auttavat kapseloituneen tiedon purussa. Nykypäivänä kuitenkin kaikista oleellisena osana osaamista, voidaan pitää vuorovaikutustaitoja. Ne ovat suuressa roolissa osaamisen syntyminen kannalta.

Osaaminen on tietoa ja taitoa, sekä korkeaa motivaatiota, sitoutumista, sisäistettyjä kokemuksia ja lisäksi hyviä kontakteja. Pelkällä tiedolla ja taidolla ei pärjää, jos motivaatio ja sitoutuminen puuttuu. (Sydänmaanlakka 2017, 229.) Otalan ja Pöystin (2012, 20) mukaan kilpailukyky perustuu ennistä useammin tietoon ja osaamiseen. Huomioitavaa on organisaation kyky vastaanottaa ja ymmärtää uutta tietoa sekä saada uusi tieto jaettu henkilöstölle osaamiseksi. Yhteisöjen laadukas yhteistyö vaatii hyvin organisoitua tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta.

Osaamista organisaatio hankkii rekrytoimalla uutta henkilöstöä tai kehittämällä vanhan henkilöstön osaamista. Organisaatio määrittelee osaamistarpeen niin jokaiselle yksilölle kuin jokaiselle tiimille erikseen. Tyypillisesti henkilöstölle tehdään kehittämissuunnitelma, jolla pyritään lisäämään yksilön tietoa ja taitoa jatkuvasti. Kuitenkin kehittämissuunnitelmassa tulisi huomioida tiimin osaaminen ja koko yksikön kyvykkyys. (Kauhanen 2012.)

Kauhasen (2012) mukaan oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat henkilön omalla vastuulla, kuitenkin organisaatio tulee antaa mahdollisuuksia oppimiselle. Henkilöstölle on usein tarjolla työnantajan puolesta erilaisia koulutuksia ja kursseja tai työnkiertoa. Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpito ovat osa työyhteisötaitojen kehittämistä. Nykyisin työelämässä vaaditaan hyviä työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja. Hyvä ammattilainen ei pelkästään ole suorittaja vaan henkilö, jolla on hyvät ammatti- ja sosiaaliset taidot. (Manka 2011, 129.)

Kuten Drucker (2002, 175-180) artikkelissaan ”Tunne vahvuutesi ja omat arvosi” toteaa, työelämässä toimivien tietotyöntekijöiden tulee johtaa itse itseään. Samoin työntekijöiden tulee olla selvillä millaisia oppijia he ovat, jotta he pystyvät tehokkaasti soveltamaan omaa oppimismetodiaan työelämässä. Lisäksi omat työskentelytavat ja vahvuudet tulee tunnistaa, jotta menestyy yrityksessä työntekijänä. Samaa päätelmää voidaan käyttää rahoitusallalla työskentelyyn.

Se minkä henkilö kokee omaksi osaamiseksi ei selity aina kouluilla ja kursseilla opitulla, vaan myös erilaiset kokemukset tuovat osaamista. Osaamisen tulisi olla työelämässä henkilön käsillä olevia asioita, jotka tuovat hänelle varmuutta päivään. Toisaalta osaamiselle tulisi määritellä selkeitä tulevaisuuden suuntia, joita kohti henkilöä ohjataan. Osaamista henkilölle joko tulee tai se hiipuu, jos häneltä puuttuu motivaatio. Osaaminen tulee esiin, kun kokeillaan useita kertoja samoja asioita tai palataan tekemään tehtävää uudelleen.

#### 4.1 Osaamisen merkitys organisaatiolle

Organisaation osaaminen tuottaa oikein käytettynä kilpailuetua toisiin toimijoihin nähden. Osaamisen tulisi näkyä asiakkaille kehittyneiden toimintatapojen, asiakaspalvelun ja tuotteiden sekä parantuneina kassavirtoina organisaatiolle. Inhimillinen pääoma sisältää yrityksen henkilöstön tiedot, taidot ja kokemukset. Inhimillinen pääoma voidaan jakaa näkyväksi ja näkymättömäksi. (Viitala 2013, 170, 172.)

Organisaation osaamisesta tulee tehdä voimavara, joka vaikuttaa organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Osaamisvoimavara ei ole vain tietoista osaamista ja sen hallintaa. Osaamisvoimavara sisältää myös kaiken mahdollisesti saatavilla olevan osaamisen, josta ei vielä olla tietoisia. Voimavara muodostuu työntekijöistä, niin nykyisistä kuin tulevista sekä organisoinnista ja päätöksistä. Osaamisvoimavara käsittää osaamisen lisäksi motivaation ja mahdollisuudet. Joten osaamisvoimavaran sisältöä on myös inhimillinen pääoma ja tietämys. Organisaation työntekijöiden osaamisen hallinnalla voidaan kehittää henkilöstön osaamista ja luoda uutta tietoa. Tämä mahdollistaa organisaation sisällä vuorovaikutuksen lisääntymisen ja osaamisen jakamisen. (Boudreau & Ramstad 2008, 39-40.)

Organisaation oppiminen tapahtuu vahvasti sosiaalisten kontaktien kautta. Tiimi tuottaa laadullista tietoa ja jakaa kokemuksiaan sekä ratkaisee pulmatilanteita. Hiljainen tieto luo suuren osan organisaation osaamisesta. Hiljaisen tiedon käyttöä ei organisaatioissa hyödynnetä tarpeeksi kokonaisuudessaan. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilön osaamista, jota ei ole välttämättä kirjoitettu ohjeisiin vaan käytäntö opettanut tekijäänsä. Hiljainen tieto siirtyy toiselle yhteispohdintojen ja opettamisen myötä. (Viitala 2013, 176-177.)

Viitalan (2013, 179, 181-182) sanoin osaaminen tuo henkilölle muiden arvostusta ja määrittää hänen asemansa yhteisössä. Henkilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös hänen oma osaamisensa. Kvalifikaatioihin eli osaamisiin liittyvät niin tiedot kuin taidot sekä asenteet ja motivaatio. Asenteiden ja motivaation positiivisuudella osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa parhaiten. Tunne osaamattomuudesta vie pois työmotivaatiota. Oman osaamisen tiedostaminen ja uudistaminen luo työssä menestymistä ja viihtyvyyttä. Omien osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisen jälkeen, pystyy henkilö hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan.

Henkilöstöltä odotetaan monipuolista ammattitaitoa, jotta toiminta olisi joustavaa. Organisaation toimintakyvykkyydessä, eli henkilöstön oppimis- ja kehittymiskyvykkyydessä, kiteytyy kaksi päätavoitetta. Nämä tavoitteet ovat vähentää hierarkiaa ja sen jäykkyyttä toiminnassa ja lisätä työntekijän sitoutumista työhön yrittäjähenkisyydellä. (Sarala & Sarala 2010, 29.)

Organisaation menestymisen ja toimintakyvykkyyden mahdollistaa se, kuinka tehokkaasti prosessien avulla pystytään tuottamaan palveluita ja tuotteita asiakkaiden tarpeisiin. Toimintakyvyn pääperiaatteena ovat osaaminen ja sen edellytykset sekä halu toimia. Toimintakyvykkyyden kehittymiseen vaikuttaa osaamisen kehittyminen, toimintaedellytyksien kehittyminen ja kannusteiden luonti. Osaamisen kehittymistä on kyky muuttaa omaa toimintaa jäsentämällä tilanteet uudella tavalla ja hankkia tarvitsemansa tietotaidot työntekoon. Tällöin kyse on oppimaan oppimisesta. (Sarala & Sarala 2010 34-35.)

Saralan ja Saralan (2010, 52) mukaan yritysjohdon tulisi kiinnittää huomiota, millä tavalla henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään sekä johdetaan, jotta pystyttäisiin vastaamaan kysynnän vaihteluun ja käyttämään hyödyksi uusinta teknologiaa. Sydänmaanlakan (2012, 28) mukaan oppiminen ja uudistuminen eivät ole vain lyhyen tähtäimen kilpailutekijä, vaan elonjäämisen edellytys tulevaisuutta pohdittaessa. ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan” (Sydänmaanlakka 2012, 33.)

Manka (2007, 58) mainitsee oppimisen lähteeksi konfliktitilanteet ja niiden ratkaisemisen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Oppivassa organisaatiossa yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla oppiminen koetaan hyödylliseksi ja myötäilevän organisaation tavoitteiden suhteen. Oppimisen takaamiseksi organisaation pitäisi luoda väljä aikataulu oppimiselle sekä vuorovaikutteista ja innovatiivista ilmapiiriä. Edellytyksenä tälle on kohtaamiset niin henkilökunnan keskuudessa kuin asiakkaiden kanssa.

Organisaation osaamisen voidaan sanoa koostuvan vuorovaikutustaidoista ja siitä, kuinka hyvin henkilöstö pystyy toimimaan yhdessä. Organisaation osaaminen on kiinni myös siitä, kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään jäsenien osaamista. Osaamisen muodostavat jokaisen jäsenen yksilölliset tiedot ja taidot sekä näiden jakaminen toisille. Ilman tehokasta tiedon jakoa, ei organisaatio kehity vaan se jää paikalleen. Organisaation tulee kuitenkin luoda aikataulut yhteiselle tiedon jakamiselle ja tukea ilmapiirin luontia sellaiseksi, missä henkilöstö haluaa jakaa tietoaan. Paikalleen jäämisen pahin seuraus on liiketoiminnan pienentyminen ja jossain vaiheessa jopa yrityksen tuhoava toimi.

#### 4.2 Oppimisen malleilla parhaimpiin oppimistuloksiin

Jotta henkilö pystyisi kehittymään, tulee hänen tiedostaa oma tarpeensa oppimiselle. Hänellä tulee olla näkemys, miksi hänen tulee kehittää osaamistaan. Samoin hänen tulee olla motivoitunut oppimaan, sekä käyttää aikaansa ja energiaansa oppimiseen. Lisäksi vaaditaan tietämystä, kuinka uutta tietoa ja kykyjä hankitaan. Jotta oppimisesta olisi hyötyä tulee nämä tiedot ja taidot viedä käytäntöön työssään. On myös otettava vastuu

sisäistää uudet osaamiset ja parantaa niitä jatkuvasti. (Boudreau & Ramstad 2008, 203.)

Oppiminen vaatii taitoja, joita ovat muun muassa osaamistarpeiden tunnistaminen, oman oppimisprofiilin tunnistaminen ja hyödyntäminen, kyky asettaa tavoitteita ja motivoida itseään kohti niitä, kyky hahmottaa tulevaa, kriittinen ajattelu ja pohdinta ja muistitaidot. Ilman tämänkaltaisten taitojen tunnistamista oppiminen on haasteellisempaa ja todennäköisesti oppimista ei tapahdu. Oppiminen tapahtuu usean eriosa-alueen riippuvuussuhteesta. (Ojala 2001, 30.)

Oppimisen tyylejä on Sydänmaanlakan (2012, 35-36) mukaan neljä. Ne ovat reagoiva, ennakoiva, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Reagoivassa oppimisessa yksilö tai organisaatio oppii kokemuksesta ja sen arvioinnista. Ennakoivassa oppimisessa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja oppia, tämän jälkeen valitaan toimivampia menetelmiä oppiakseen. Toimintaoppiminen lähtee käytännön ongelmasta, jota arvioidaan ja pyritään löytämään tietoa ja esittämään ongelmaan ratkaisuja. Kyseenalaistavassa oppimisessa asetetaan koko toimintamalli ja sitä arvioimalla saadaan muutettua toiminta- ja ajatusmalleja.

Sydänmaanlakan (2012, 37-39) määrittelemä oppimisen malli pohjautuu Kolbin malliin. Tämän mallin mukaan oppiminen on prosessi, missä käytännönkokemukset, omatoiminnan arviointi ja motivaatio itsensä kehittämässä liitetään yhteen. Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista, tämän jälkeen tieto arvioidaan ja prosessoidaan, jotta tieto ymmärretään ja sisäistetään. Sisäistämisen jälkeen tietoa tulee vielä soveltaa käytäntöön, jotta oppimista on tapahtunut.

Oman oppimistyylin tunnistaminen helpottaa oppimista. Aktiiviset osallistujat toimivat ensin ja miettivät seurauksia jälkikäteen. He osallistuvat täysillä mukaan ja kokeilevat kaikkea uutta. Ongelmaa he lähestyvät keskustelemalla tiimissä. Harkitsevat pohtijat oppivat miettimällä asiaa joka näkökulmasta ja sen seuraukset ennen päätöstä. He keräävät tietoa mahdollisimman paljon ja analysoivat sen tarkasti ennen päätöstä. Palaverissa harkitsevat pohtijat istuvat taka-alalla, kuunnellen muiden näkemyksiä tehden itselleen johtopäätöksen, jonka kertovat sitten muille. Loogiset ajattelijat yhdistävät irrallisia tosiasioita teorioiksi. He tekevät monimutkaista, mutta loogista teoriaa, soveltaen ja yhdistäen havaintoja. Loogiset ajattelijat ovat rationaalisen objektiivisia ja välttelevät subjektiivisuutta ja epämääräisyyksiä. Käytännön toteuttajat etsivät aktiivisesti ideoita toteuttaakseen ne käytännössä. He lähtevät kursseilta innostuneina, mukanaan uusia ideoita, joita haluaa viedä arkeen. Käytännön ajattelijat eivät jaksa keskustella loputtomasti, vaan haluavat käytännön olevan lähellä. (Sydänmaanlakka 2012, 43-44.)

Aktiivinen osallistuja oppii parhaiten saadessaan haasteellisia tehtäviä ja ollessaan mukana monessa eri projektissa. Aktiiviselle osallistujalle

visuaaliset keinot, kuten kuvat ja videot tukevat parhaiten oppimista. Heikoiten aktiiviset osallistujat oppivat passiivisessa roolissa ja pelkästään kirjamateriaalilla. Aktiiviselle osallistujalle tulisi tarjota esimerkiksi projekti-tehtäviä, joissa tarjotaan opastusta ja tietoa tarvittaessa, jotta oppimisen tulos olisi paras mahdollinen. (Ojala 2001, 62.)

Käytännön toteuttajat oppivat parhaiten kehittämällä taitojaan ja seura-  
tessa työskentelyä. Heillä on erittäin tärkeää päästä heti soveltamaan opit-  
tua käytäntöön. Heikoimmin käytännön oppijat oppivat teoreettisessa  
opetuksessa ja tuloksettomissa tehtävissä. Käytännön toteuttaja oppimi-  
nen tulisi taata työssä harjoittelulla, kuitenkin valmentavalla tyyllillä. (Ojala  
2001, 63.)

Loogisen ajattelijan oppimista voidaan parhaiten tukea, antamalla malleja  
käsitteiden ja teorioiden avulla sekä lukemalla, tutkimalla ja pääättelemällä.  
Heikoiten he oppivat epävarmoissa ja epämääräisissä tehtävissä sekä tun-  
nepitoisissa tilanteissa. Looginen oppija oppii parhaiten koulumaisessa il-  
mapiirissä, jolloin oppija pystyy siirtämään teoriaa käytäntöön helposti.  
(Ojala 2001, 64.)

Harkitsevan tarkkailijan oppimisen parhaina keinoina ovat asioiden sivusta  
seuraaminen ja niiden huomioiminen ja analysoiminen. Heikoiten he oppi-  
vat joutuessaan esiintymään väkisin ja vaihtamalla tehtäviä liian nopeasti.  
Harkitsevalle tarkkailijalle tulee oppimisen takaamiseksi tarjota riittävästi  
aikaa, jotta oppija pystyy sisäistämään asiat perusteellisesti. Heille par-  
haita oppimisvälineitä ovat itseopiskeluohjelmat ja kirjat. (Ojala 2001, 65.)

Oppimiselle voi olla esteitä niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasolla. Yksi-  
lön oppimisen esteenä on tyyppillisesti haluttomuus oppimiselle, urautumi-  
nen ja liika paksunahkaisuus. Tiimille esteitä tekevät tiedon jakamatto-  
muus, yhteisten tavoitteiden puute ja heikot vuorovaikutustaidot. Organi-  
saatio tason esteet ovat toiminnan tehottomuus, asioiden näkeminen yk-  
sipuolisesti ja uudistumattomuus. (Sydänmaanlakka 2012, 47-48.)

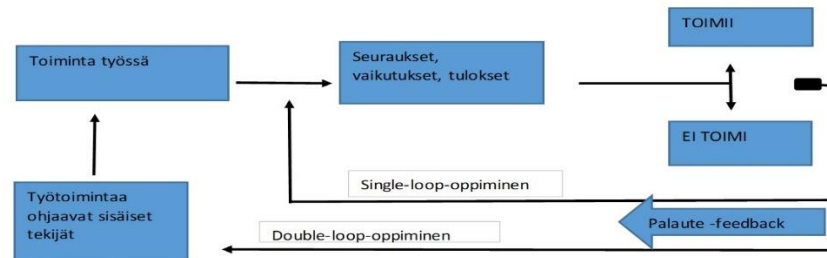
Oppimisen tulos on osaaminen. Osaaminen on uuden oppimista ja samalla  
vanhasta poisoppimista. Osaaminen on tietoa ja taitoa sekä näiden lisäksi  
asennetta. Osaamisen syntyminen oivaltaminen helpottaa oppimista ja li-  
sää voimavaroja itsensä haastamiselle. (Sydänmaanlakka 2017, 86-87.)

Ojala (2001, 48) luokittelee oppimisenpinnalliseksi ja syvälliseksi. Pinnalli-  
nen oppiminen on tiedon lisääntymistä ja toistamista sekä soveltamista.  
Syvällinen oppiminen on tietojen ja taitojen käytäntöön viemistä, ja par-  
haiten syvällistä oppimista kuvastaa tiedon jakaminen omin sanoin ja omin  
esimerkein.

Työssä oppimisen erityispiirteitä on tekeminen ja siinä tapahtuvien virheiden  
havaitseminen. Argyrin teorian mukaan on kaksi erilaista oppimistapaa.  
Single-loop-oppimisessa tekijä havaitsee virheen tai toimimattomuuden,



jonka hän korjaa muuttamalla omaa toimintaansa puuttumatta taustatekijöihin. Double-loop-oppimisessa taas puututaan taustatekijöihin ja pyritään muokkaamaan niistä parempia toiminnan kannalta. (Honkanen 2006, 280.)



Kuva 3. Kaksi tapaa oppi työssä (Honkanen 2006, 281).

Kuten yllä olevasta kuvasta 3 voidaan nähdä, selkeästi single-loop-oppimisessa työntekijä itse havaitsee omaa toimintaa ja muuntaa sitä saadakseen halutun tuloksen. Double-loop-oppiminen perustuu enemmän palautteeseen, jota reflektoidaan. Reflektoinnilla pyritään saamaan prosessi näkyväksi, käyttäen hyödyksi erilaisia toimintatapoja. Double-loop-oppiminen luo vahvaa palautekulttuuria ja tiimityöskentelyn hyödyntämistä osana oppimista. Työelämässä jokainen oppii niin single-loop-oppimisen kautta kuin double-loop-oppimisen kautta. Välillä näiden kahden oppimiseen vaaditaan näitä molempia tapoja. (Honkanen 2006, 280.)

Oppimista tapahtuu koko ajan, ei tarvita erityisiä opintopiirejä tai kouluja tätä varten. Työelämässä oppimisen erityispiirteitä voidaan pitää opitun tiedon käytännössä hyödyntämistä. Oppijan tulisi tunnistaa itselleen parhaimmat keinot oppia uusia asioita ja pyrkiä käyttämään tällaisia työylejä hyväksi. Oppiminen jää heikoksi, jos joutuu käyttämään sellaisia menetelmiä mitä joku on vain päättänyt. Yksilön oppimisessakin vuorovaikutus tulee esiin, palaute ja keskustelu ovat usein työssä oppimisin helpoimpia keinoja saada infoa oman osaamisen tilasta. Työntekijän on hyvä tarkastella omaa toimintaansa tietoisesti. Tarkastelussa ilmenevät asiat tulisi analysoida ja miettiä syyseurausyhteyksiä sekä keinoja toimia mahdollisesti vielä paremmin.

Finanssialalla tietoa tulee esimerkiksi markkinoiden muuttuessa, esimerkiksi korkotaso nousee tai laskee. Työntekijän tulee ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat tähän muutokseen ja miten tämä vaikuttaa asiakaskohtamisessa. Korkeiden käyttämistä työntekijät oppivat kansantaloustieteiden julkaisuista ja teoriasta. Tämä tieto tulisi osata viedä käytäntöön.

### 4.3 Oppiva organisaatio – yhdessä osaamme enemmän

Tämän hetken organisaatio trendinä puhutaan oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio pyrkii käyttämään hyödyksi koko ryhmän ja jokaisen yksilön oppimista. Oppiva organisaatio jakaa tietoa joka suuntaan, tunnistaa epäkohdat ja pyrkii muuttamaan niitä paremmiksi. Oppiva organisaatio tukee ja kannustaa jokaista jäsentään. (Kauhanen 2012.)

Saralan ja Saralan (2010, 41) mukaan oppiva organisaatio on toimintamalli, missä työnjaon ja toiminnan takana on tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Organisaatiolle korostuvat moniosaamisen taidot ja oppimaan oppiminen. Oppivassa organisaatio yhdistää oppimisen ja työn näkökulmat. Haasteena on osaamisen joustava ja kulutehokas lisääminen organisaation sisällä ja asiakkaille. Tyypillisesti henkilöstö kouluttaa itseään ja toisiaan työajalla ilman erillistä korvausta. Koulutus järjestetään itseohjaavien oppimateriaalien kautta sekä oman työn kehittämiseen liittyvien tehtävien käytöllä.

Kauhanen (2012) painottaa, ettei oppiva organisaatio toimi, ellei yksilöt toimi yhdessä ja yhdistäen osaamistaan. Organisaation oppiminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin yksilön oppiminen. Organisaation oppimisessa tulee huomioida oppimisen kokeminen, opitun arviointi, opitun mallintaminen ja mallin kokeileminen käytännössä.

Organisaatio itsessään ei pysty oppimaan, vaan oppiminen tulee tapahtua tiimissä ja jokaisessa yksilössä. Oppivan organisaation keskeisenä voimavarana voidaan pitää osaamista ja sen käyttämistä työelämässä joka päivä. Oppivan organisaation oppiminen tapahtuu erilaisten kokeilujen, uudistuksien ja yhteistyön edistämisen kautta. Oppimisessa voidaan hyödyntää aikaisempaa oppimista, kokemuksia sekä nopeaa ja tehokasta tiedonkulkua. (Mäkisalo 2003, 48.)

Mankan (2011, 84-85) mukaan oppivan organisaation osaamisen tekee jatkuva kehittäminen. Kehittämisen avulla organisaatio pystyy selviytymään muuttuvasta ympäristöstä. Organisaation on hyvä pystyä määrittelemään nykyiset ja tulevaisuuden osaamisen alueet. Määrityksien pohjalta voidaan luoda oppimisesta yhtenevää niin yksilön kuin koko organisaation välillä. Oppimisen tulee tapahtua ajan kanssa, vuorovaikutteisessa ja innostavassa ilmapiirissä. Kokemuksiaan henkilöstö jakaa parhaiten epävirallisissa tilaisuuksissa.

Oppiva organisaatio eli learning organization on yritys, joka tunnistaa osaamisen kehittämistarpeet, uudistaa osaamistaan ja hyödyntää sitä toiminnassaan (Viitala 2013, 171). Ojala (2000, 167) määrittelee oppivan organisaation olevan organisaatio, missä jokainen voi kehittyä ja toteuttaa elinikäistä oppimista. Jatkuva oppiminen ei ole pelkästään työntekijän oikeus vaan myös hänen vastuuta. Huomioitavaa on, että organisaation oppiminen on eri asia kuin yksilönoppiminen.

Sydänmaanlakka (2012, 54-55) määrittelee jokaisen organisaation olevan oppiva organisaatio, toisilla oppimista tapahtuu vain hitaammin. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä. Virheet kuuluvat oppimisprosessiin, mutta kuitenkin on pystyttävä oppimaan virheistä. Organisaation oppiminen tapahtuu jäsenien jakamien oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta. Toisaalta organisaation oppiminen pohjautuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. Näitä ovat yrityksen toimintatapoja, prosesseja ja ohjeita. Oppivassa organisaatiossa oppiminen ja kehittyminen vaativat sen jokaisen jäsenen osallistumista. Jokainen jäsen miettii niin omaansa kuin organisaatiossa käytettävissä olevaa tietoa ja hankittua taustatietoa. Näitä analyoimalla ja jäsentämällä saadaan aikaiseksi kokonaiskuva työstä tällä hetkellä ja siitä mihin suuntaan halutaan mennä. (Ranta 2005, 82.)

Oppivan organisaation käsitteen määrittelyssä on useita eri koulukuntia. Kattavan analyysin jälkeen on päästy neljään pääasialliseen koulukuntaan. Nämä neljä koulukuntaa ovat taloudellinen, organisaation kehittymistä painottava, managerialistinen ja prosessinäkökulma. Taloudellinen koulukunta painottaa ihmisten kokemusten kautta saatavaa äänetöntä taitoa, jonka avulla suorituskyky paranee ja organisaation kustannukset pienenevät. Organisaation kehittymistä painottavassa koulukunnassa, organisaatio käy läpi erilaisia vaiheita kasvun, iän, teknisten innovaatioiden ja johtamistapojen muuttumisen seurauksena. Managerialistisen koulukunnan mukaan, organisaatio voi oppia vain tiettyjen olosuhteiden vallitessa. Tästä syystä tämän koulukunnan mukaan organisaatiolle on luotava suotuisat puitteet, kuten arvot, normit ja systeemit sekä johdon on toimittava käynnistävänä muutosvoimana. Prosessinäkökulma koulukunnan mielestä oppiminen on sosiaalisesti konstruoitu prosessi, mikä on riippuvainen henkilöstön tiedon jaon ja sen käyttämisestä. (Juuti 2011, 70-71.)

Yhteistä jokaiselle oppivan organisaation määritelmälle on organisaation kyky oppia, kuitenkin painottaen erilaisia näkökulmia. Jokaisen koulukunnan määritelmän pohja perustuu kuitenkin siihen, että muutosta tulee tapahtua sisältä päin ja melkein automaattisesti. Jos tätä ominaisuutta ei ole organisaatiolla, kuihtuu se pois jollakin aikavälillä. Mikään organisaatio ei kuitenkaan ole täysin yhden koulukunnan alla, vaan organisaation oppiminen, on monen erikoulukunnan yhteenliittymiä. Oppiva organisaatio hyötyy kyvystään oppia muuttuvissa olosuhteissa. (Juuti 2011, 71-72.)

Oppivan organisaation toimivuuden edellytyksenä on jokaisen jäsenen sisäinen yrittäjäisyys. Sisäinen yrittäjäisyys tarkoittaa henkilön suhtautumistapaa, tarkemmin muun muassa luovuutta, muutosherkkyyttä, joustavuutta ja riskien ottamista liittyen työntekoon. Sisäinen yrittäjä haluaa oppia uutta ja tunnistaa omassa osaamisessaan kehittymispisteet ja kasvun paikat. Tällaiset sisäiset yrittäjät ovat oppivassa organisaatiossa arvokkaita tekijöitä, koska tunnistavat oman erityisosaamisensa. (Mäkisalo 2003, 71-73.)

Oppiva organisaatio käsite tarkoittaa aina kokonaista organisaatiota, kuitenkin oppivan organisaation ideaa voidaan käyttää yhdessäkin tiimissä. Oppivan organisaation pienin tekijä on muutosherkkyys, joka lähtee jokaisesta yksilöstä. Jokaisen jäsenen tulee tunnistaa ja hyväksyä muutos, jotta voidaan yhdessä kehittyä. Organisaatio tai tiimi ei voi oppia ilman vuorovaikutusta. Jokaisen jäsenen tulee jakaa ideoitaan ja mielipiteitä, näiden perusteella lähdetään kokeilemaan uutta ja voidaan luoda toimivin työskentelytapa tai malli. Parhaiten organisaatio oppii toimimalla rennossa ja avoimessa ilmapiirissä hyödyntäen jäsenien vuorovaikutusta.

## 5 HILJAINEN TIETO OSANA MUUTOKSISSA

Hiljainen tieto eli tacit knowledge on määritelmän mukaan vaikeasti tunnistettava ja näkyväksi tehtävä tieto. Tällainen tieto on syntynyt syvällisistä ajatusmalleista, kokemuksista ja taidoista, eikä tekijä tiedosta toimiaan. Hiljaisen tiedon katoaminen on uhka, koska pitkän työuran tehneillä henkilöillä on tietoa, jota ei arvosteta organisaatioissa. Monesti hiljaista tietoa eivät tekijät itsekään tunnista. (Kiviranta 2010, 162-163.)

Hiljainen tieto on läsnä koko ajan niin organisaation kuin yksilön toiminnassa. Hiljainen tieto on inhimillistä toimintaa jokaisessa kohtaamisessa. Lisäksi se on mukana toimintaprosesseissa ja erilaisissa suhteissa. (Salmela 2014, 19.) Hiljaista tietoa voidaan pitää tietopohjana, mikä pohjautuu tiedon keräämiseen ja levittämiseen sukupolvelta toiselle. Hiljaisen tiedon voidaan sanoa olevan myös oman tietopohjan keräämistä sekä oman osaamisen tunnistamista ja lopulta oman tietopohjan jakamista organisaatiolle. (Busch 2008, 59.)

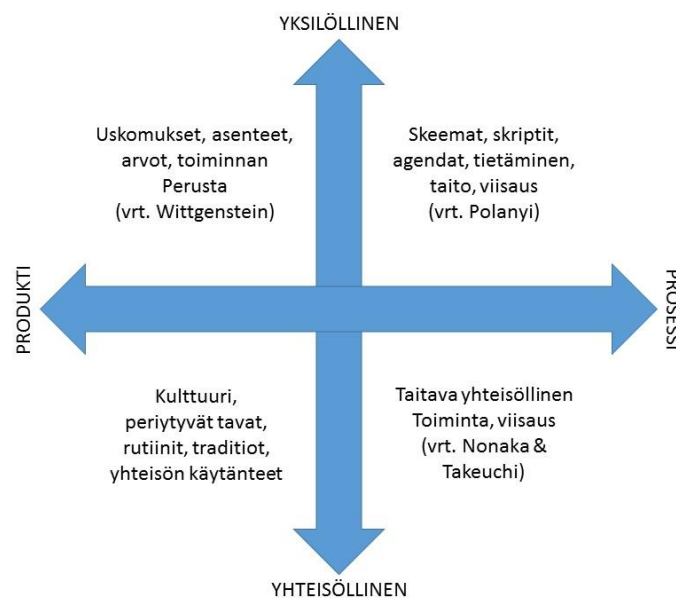
Rahoitusala voidaan pitää nykypäivänä ammatillisesti byrokraattisena organisaationa. Missä työntekijät ovat koulutettuja ja työ pohjautuu tietoon, mutta kuitenkin lainsäädäntö määrittelee pitkälti käytänteitä. Tällaisessa työympäristössä Buschin (2008, 103-104) mukaan työskennellään itsenäisesti ja hiljaista tietoa ei haluta jakaa. Henkilöstö pitää omaa hiljaista tietoa oman osaamisen aseena muita kohtaan.

Hiljainen tieto on sellaista osaamista, jonka henkilö osaa tehdä hyvin, muttei osaa siirtää sitä opettamalla muille. Iso osa yrityksen osaamispotentiaalista on hiljaista tietoa, tätä osaamista ei saa kursseilta tai suoraan toiselta tekijältä. (Toivonen & Asikainen 2004, 12-13.) Hiljainen tieto eli piilevä tieto on kokemusten kautta juurtunut henkilön toimintaan ja samalla se on yhteydessä sitoutumiseen. Piilevän tiedon henkilö saa käyttöönsä oivalluksien, järkeilyn ja tunteiden muodossa. (Ruohotie 1998, 20.)

Kivirannan (2010, 167) mukaan pitkään työnantajalle työskennellyt ja samaa työtä tehnyt työntekijä on arvokas, johtuen työntekijällä olevasta hiljaisesta tiedosta. Tällainen työntekijä tietää, mitä tehdään, miten tehdään,

miksi tehdään ja kenen kanssa. Hiljaiseen tietoon voidaan liittää myös taito. Henkilön taidot kehittyvät pikkuhiljaa ja automatisoituvat, lopulta henkilö ei huomaa oman osaamisensa erinomaisuutta. Toisaalta kokemus luo henkilölle toimintatapoja, mitkä hän on huomannut tehokkaiksi ja toimiviksi.

Hiljaista tietoa on yrityksessä niin yksilöllillä, tiimeillä kuin koko organisaatiolla. Tiimin hiljainen tieto on muuttunut toimintatavoiksi ja arvoiksi, nämä ovat kirjoittamattomia sääntöjä, mitkä ovat näkyvät esimerkiksi uudelle työntekijälle. (Kiviranta 2010 169.) Liikemaailmassa hiljaisen tieto on pääasiallisesti määritelty yhteisölliseksi ja organisaatiolliseksi ominaisuudeksi. Organisaation hiljaista tietoa voisi kuvata tietopohjana ja sosiaalisena omaisuutena, mikä on toisaalta yhteinen mutta kuitenkin jaettu. (Toom 2008, 34.)



Kuva 4. Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom 2008, 54).

Toom (2008, 54) yllä olevassa kuvalla 4 selkeyttää hyvin hiljaisen tiedon muotoja. Yksilöllä olevaa hiljaista tietoa ovat siis produktiivisia kuten uskomukset ja asenteet sekä prosessimaisia kuten viisaus ja tietäminen. Yhteisöllä nämä vuorostaan ovat produktiivisia esimerkiksi kulttuuri ja rutiinit sekä prosesseja kuten taitava yhteisöllinen toiminta.

Hiljaisen tiedon merkitykseen vedotaan liiketaloudessa ja organisaatio keskusteluissa erityisesti kilpailukyvyn säilyttämisen nimissä. Tiedon johtaminen organisaatioissa pohjautuu usein hiljaiseen tietoon, mikä toimii yrityksen pohjana. Tätä pohjaa hyväksikäyttäen yritys tuottaa lisää tietoa vanhasta ja luo uutta toimiakseen jatkossa. Organisaatioiden tulisi panostaa yksilöiden piilossa olevaan osaamiseen ja tietoon sekä verkostoihin. (Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 106).

Hiljaisen tiedon määritelmiä on tehty vuosikymmenien ajan. Busch (2008, 338-371) on kerännyt määritelmät yhteen teoksessaan "Tacit Knowledge in Organizational learning". Jokaiselle määritelmälle yhtenevää on osaaminen, joka on tiedostamatonta sekä kirjoittamatonta. Henkilö, jolla on hiljaista tietoa, toimii tiedostamatta ja osaa tulkita esimerkiksi kirjoitettuja ohjeita käytäntöön. Intuiot ovat hiljaisen tiedon tavallisin muoto. Hiljaisen tiedon muodostuminen on tekemisen tulosta, tiedostamatta tapahtunutta parhaiden käytäntöjen valintaa.

Hiljaisen tiedon nykyteorian pohjan ovat kehittäneet Nonaka ja Takeuchi. Nonakan ja Takeuchin teoria pohjautuu osittain Polanyin teoriaan. Nonakan ja Takeuchin teorimallissa on neljä vaihetta sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa omaksutaan uutta tietoa. Ulkoistaminen avaa hiljaista tietoa auki. Yhdistämisessä yhdistellään uutta ja vanhaa tietoa keskenään. Sisäistämällä automatisoidaan uudet käytännöt omaksi hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 14-15).

Toivonen ja Asikainen (2004, 37) toteavat ammatillisen osaamisen olevan kokemuksen kautta syntynyttä hiljaista tietoa. Tämä hiljainen tieto on syntynyt vain erään yrityksen palveluksessa, joten sitä ei voi etsiä yleisoppaista tai kursseilta. Hiljainen tieto on osin sidottuna työtehtävään taikka työnantajaan. Työelämän hiljaista tietoa ei kokonaisuudessaan pysty siirtämään uuteen työhön.

Hiljaista tietoa on myös tiedostamattomat taidot. Usein ajatellaan, että hiljaista tietoa on vain vanhoilla, mutta hiljaista tietoa on kaikilla. Jokainen tietää tai taitaa, jotakin sellaista mitä ei osaa täysin selittämään. Hiljainen tieto on niin yksilön kuin yhteisön, joten aina ei välttämättä löydetä tiedon täysimääräistä omistajaa.

Finanssialalla hiljainen tieto näkyy henkilöstön käytöksessä asiakastapaamisissa, joissa hiljaista tietoa omaava työntekijä pystyy tulkitsemaan asiakkaan reaktioita ja asiakkaan ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Paljon hiljaista tietoa omaava työntekijä pystyy kertomaan asioista käytännönläheisesti ja ei ammattimaista kieltä käyttäen asiakkaalle. Toisaalta hiljainen tieto näkyy erilaisten sopimusten lukutaitona, työntekijä osaa tulkita erilaisia asiakirjoja nopeasti ja löytämään oleellisen ja merkittävän tiedon. Finanssialan hiljaista tietoa ei välttämättä ole järkevää dokumentoida vaan se pitäisi siirtää muilla tavalla toisille tiedoksi. Sillä alalla muutokset ovat niin nopeita, että vanhasta käytännöstä tulisi päästä mahdollisimman nopeasti pois tai soveltaa uutta ja vanhaa sekaisin.

## 5.1 Hiljaisesta tiedosta näkyväksi

Kivirannan (2010, 178) mukaan hiljaisen tiedon näkyväksi saamisen vaatii yksilöiden osaamisen mallintamista ja kokonaisuuden luontia, mikä voidaan dokumentoida ja tämän jälkeen jakaa toisille.

Yksilötyöskentelyssä tiedon näkyväksi saattaminen vaatii kuvauksia ja kaaviota. Yksilön itsensä on vaikea nähdä oman osaamisen tärkeimpiä osia. Tällöin vaaditaan peilaamista kollegan tai esimiehen kanssa, jolloin nähdään omat toimintatavat erissä valossa. Hyvää yksilötyöskentelyssä, hiljaisen tiedon näkyväksi saamisessa on se, ettei vaadi aikatauluja ja yhteensovituksia vaan yksilö pystyy itse miettimään ajat ja tavat. (Kiviranta 2010, 179.)

Hiljaista tietoa voidaan saada suoraan toisilta havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Tämä vaatii kasvokkain jaettuja kokemuksia, jotta toinen pystyy sisäistämään ja ymmärtämään toisen ajatusprosessin. (Ojala 2000, 175.)

Paristyöskentelyssä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen helpottuu. Parityöskentelyssä, parina voi olla esimies tai kollega, menettelytavat ovat samanlaiset kuin yksilötyöskentelyssä. Hyödyt menetelmässä on se, että molemmat miettivät asioita omasta näkökulmasta. Tällöin nousevat keskeiset ja tärkeät osiot näkyviin. (Kiviranta 2010, 179-180.)

Pienryhmätyöskentelyssä tavoitteiden ja sääntöjen merkitys sekä hyvät esimiestäidot nousevat esiin. Työskentelyssä jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseksi. Pienryhmätyöskentely vaatii aikaa ja avointa ilmapiiriä. (Kiviranta 2010, 180-181.)

Kivirannan (2010, 180) mukaan ryhmässä toteutettava dokumentaatio tuo julki helposti hiljaista tietoa. Tässä menetelmässä henkilöt dokumentaation tai kuvaamisen ohella keskustelevat keskenään. Tällöin tieto leviää jo varhaisessa vaiheessa.

Tekniikoita hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseksi on useita. Tekniikoita ovat muun muassa kyselytekniikka, dokumentointi ja vertauskuvat. Yhteistä jokaisella tekniikalla on tiedon näkyväksi tekeminen ja järjeistäminen. (Kiviranta 2010, 181-183.)

Hiljaista tietoa nähdään usein olevan vain kokeneilla työntekijöillä. Hiljaista tietoa on jokaisella. Nuorten tieto on usein innostusta, erilaisia näkökulmia ja teknologista osaamista. Kokeneiden tieto pohjautuu usein kokemuksiin ja käytäntöihin. Haaste tiedon siirrossa on löytää yhteinen kieli ja vastavuoroisuus. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymisen edellytyksenä on vuorovaikutustaidot. (Kiviranta 2010, 188.)

Hiljaisen tiedon strategialla yritys pyrkii tukemaan osaamisen syntyä sekä siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä. Strategian avulla yritys haluaa mahdollistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon siirron tekijältä toiselle sekä hyödyntää hiljaista tietoa mallintamalla sitä. Strategiaan kuuluvat neljä osaa, hiljaisen tiedon olemassaolon tunnustaminen, hiljaista tietoa syntyy jatkuvasti, hiljaisen tiedon siirtäminen tekijältä toiselle ja mallinnusprojektit hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä varten. Strategian mukaan hiljaisen tiedon pohjalla on teoreettinen tieto, jonka pohjalta syntyy kokemukset ja hiljainen tieto. Teoria ja käytäntö kuuluvat yhteen eikä niitä voi erottaa toisistaan. Hiljaista tietoa syntyy jatkuvasti, sillä työntekijät ovat osaamisen erivaiheissa ja muuttuva maailma vaatii työntekijöitä muuttumaan. Tyypillisesti hiljainen tieto siirtyy tekijältä toiselle kysymisen avulla, kuten miten teet tuon. Hiljaisen tiedon mallintaminen toimii parhaiten oman tarpeen tunnistamisen myötä. Toimintatapoja mallintamiselle on arvailu eli mitä tuolla tekisin kysymykset, havainnointi ja haastattelu. (Toivonen & Asikainen 2004, 39-42.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen on haasteellista, joskus riittäisi vain, että keskustellaan asioista ääneen. Hiljaisen tiedon jakaminen tulisi olla luontevaa ja sen tulisi tapahtua jokaisen jäsenen välillä. Huomattavaa finanssialan henkilöstön iän ja koulutusrakenteen tuomat hiljaiset tiedot. Nuoremmat työntekijät ovat ehkä paremmin perillä tietotekniikasta ja sosiaalisesta mediasta, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja näkemyksiä. Hiljaisen tiedon kirjoittaminen tai mallintaminen finanssialalla ei välttämättä ole järkevää, vaan enemmänkin tiedot ja taidot ovat pieniä niksejä ja vinkkejä eri asiapaperien lukemisessa ja merkityksissä.

Hiljaisen tiedon siirtämistä finanssialalla tapahtuu eniten parityöskentelyn kautta. Kollegat keskenään vaihtavat tietoja pohtiessaan asiakastilanteita ja luovat ratkaisuja, hyödyntäen aikaisempia tapauksia. Pienryhmätyöskentelyä tapahtuu myös, näitä tilanteita on yhteiset palaverit. Palavereissa jaetaan tietoja, mutta tätä ei aina tiedosteta hiljaisen tiedon jaoks. Esimiehen rooli palavereissa korostuu. Esimiehen tulee haastaa työntekijöitä vuorovaikutukseen toistensa kanssa.

## 5.2 Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen työyhteisössä

Hiljaista tietoa tulisi jakaa organisaatioissa, koska jaettu tietämys tuo toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta. Lisäksi jakamalla tietoa saadaan organisaation historia kaikkien tietoisuuteen. Historiaan pohjautuen voidaan luoda uutta parempaa osaamista ja tietämystä tulevaisuuden toiminnan pohjaksi. (Virtainlahti 2009, 107-108).

Virtainlahden (2009, 108-111) mukaan organisaatio hyötyy hiljaisen tiedon jakamisesta. Tietämyksen jakamisella voidaan varmistaa organisaatiossa toimintakyky, jatkuvuus ja laatu. Lisäksi työntekijöiden osaaminen ja tietämys tulevat julki ja niitä voidaan kehittää halutulle tasolle. Samalla tavalla



myös organisaation erilaiset työtehtävät tulevat tutuiksi kaikille organisaatiossa työskenteleville. Organisaatiossa piilee paljon erilaista osaamista ja tietämistä, joita voidaan hyödyntää vain, kun se on näkyvää. Työyhteisöjen ilmapiiri paranee, kun jäsenien hyvinvointi paranee ja yhteisöllisyys kasvaa. Osaamisen ja tietämyksen jakamisella voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri. Hyvässä työyhteisössä osaamisen ja tietämisen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus. Osaamisen ja tietämyksen jakamista ei saisi pantata tai jakaa vain pakkotilanteissa, kuten työntekijän ollessa pitkään poissa ja toinen tuuraa häntä. Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt moninkertaistavat työviihtyvyyden ja oman osaamisen kasvun ja kehittymisen.

Paloniemi (2008, 255-274) on tehnyt tutkimuksen kunta-alan kuntoutuksessa oleille henkilöillä, kuinka he kokevat hiljaisen tiedon ja sen siirtämisen. Tutkimus osoitti, että monet kokevat osaamisensa syntyvän työssä niin ongelmanratkaisuna yhteistyössä kollegoiden kanssa kuin palaverissa. Tärkeänä osana pidettiin työkaverin opastamista ja neuvomista. Toisaalta hiljaisen tiedon jakamisen paikkoja ovat säännölliset kokoukset, missä käydään läpi toimintaa. Tutkimukseen osallistuneet kokivat keskustelujen olevan hyviä pohdintojen paikkoja. Osaamisen karttuminen ja omien vahvuuksien syntyminen tulee vain käytännössä. Vastaajat kokivat oppimisen tulleen lähemmäksi arkipäivää ja työtä.

Hiljaisen tiedon jakamisen esteeksi koetaan usein kiire, ettei henkilöstöllä ole aikaa keskustella ja pysähtyä yhteen. Toinen toistuvat ongelma tekijä on yksin työskentely, tällöin ei ole ketään kelle jakaa tai keltä saada apuja. (Paloniemi 2008, 268-271).

Paloniemi (2008, 272) huomauttaa, kuten tutkittu tieto myös hiljainen tieto päivittyy ja muuttuu. Tästä syystä jokainen työyhteisön jäsen on hiljaisen tiedon jakaja. Jokaisen tulee kuitenkin miettiä, onko tieto relevanttia itselle ja omalle työlle. Hiljainen tieto tulee ottaa opiksi ja soveltaa työhön.

Pohjalainen (2016, 62-63) on väitöskirjassaan tiivistänyt empiirisiä tutkimuksia hiljaisesta tiedosta. Tutkimukset on tehty erityyppisille yrityksille 2000-luvulla. Yhtenevää tutkimuksen tuloksille on intuitio ja sosiaalisuus, jotka nousevat esiin melkein jokaisessa tutkitussa toimialassa. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoiksi, tutkimus mainitsee muun muassa vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet, työssä oppimisen, työparityöskentelyn, perehdytyksen ja työnohjauksen. Esteiksi hiljaisen tiedon jakamiselle tutkimuksessa on noussut eläköityminen, kiire ja yksintyöskentely.

Pohjalaisen (2016, 74) tutkimus osoittaa asiakaspalvelutyön olevan rutiinoitunutta toimintatapoja, joista tulee automatisoituja ja tiedostamattomia toimintoja. Asiantuntemuksen ja intuitiivisen ajattelun nähdään nousevan merkittäväksi tekijöiksi. Hiljaisella tiedolla voidaan antaa uutta näkökulmaa tietopalveluprosessin tutkimusperiaatteeseen sekä monipuolistaa asiakaspalvelutyön kuvaa.

Pohjalaisen (2016, 78) tutkimuksessa hiljaisen tiedon käsitteeksi muodostui arkipäiväinen kokemuksen kautta syntynyt tieto ja osaaminen. Asiakaspalvelussa hiljaiseksi tiedoksi voidaan nähdä henkilökunnan toiminta asiakkaiden kanssa.

Finanssialalla yksintyöskentely on pääasiallinen työskentelymuoto. Yksintyöskentely aiheuttaa haasteita hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaista tietoa tulisi jakaa parityöskentelyn ja palaverien keskusteluissa. Esimerkki hiljaista tiedon jakamisesta voisi olla keskustelu asiakasasesta palaverissa. Tällöin käytäisiin tilanne läpi ja jäsenet voisivat antaa vinkkejä toisilleen, kuinka hoitavat tilanteen tai mitä tekijöitä voisi pohtia uudelleen. Tärkeintä on, että asioita käydään läpi, jotta yhteisö voi hyvin ja syntyy luottamussuhteita, joiden avulla voi jatkossa työstää asioita uudelleen myöhemmin.

## 6 KEINOJA OSAAMISEN LISÄÄMISEKSI MUUTOSTEN KESKELLÄ

Oppiminen on jokaisen oma prosessi, johon vaikuttaa henkilökohtaiset ominaisuudet. Jokainen yksilö oppii erillä tavalla, toinen lukemalla ja toinen tekemällä. Kaikki oppimisen tavat yhtä hyviä, uutta tietoa omaksuttaessa. Kun oppiminen tapahtuu, niin siitä syntyy osaamista. (Ojala 2000, 106.) Sydänmaanlakka (2012, 74) toteaa työssä oppista tapahtuvan koko ajan, kun teemme työtä. Monien työ on jatkuvaa opiskelua. Työssä oppimista ei ole mallinnettu, joten sitä ei pystytä systemaattisesti hyödyntämään.

Työelämässä oppimista tapahtuu jatkuvasti hankkimalla uutta tietoa ja taitoa. Työntekijä voi osoittaa halukkuutta jatkuvaan oppimiseen ja taitojensa kehittämiseen sekä erilaisten taitojen ylläpitämiseksi. Työelämässä oppimisen tavoitteeksi voi työntekijä asettaa erilaisia päämääriä, joita kohti hän etenee hankkimalla erilaisia koulutuksia. Yksi työelämän tärkeimmistä keinoista osaamisen lisäämisessä on palaute, jota tulee osata käsitellä rakentavasti. (Salminen 2015, 195.)

Osaamisen kehittymistä tukevat prosessit, ovat oma asenne ja se, miten oppimistaidot kehittyvät. Asenne ratkaisee suhtautumisen muutokseen, oman henkilökohtaisen pätevytyksen ja hiljaisen tiedon kehittymisen, sekä lisäksi miten henkilö uudistaa omia sisäisiä ajatusmalleja. (Ojala 2000, 109.)

Työssä oppimista voidaan tehostaa systemaattisen suunnittelun, toiminnan, arvioinnin, ymmärtämisen, soveltamisen ja opitun siirtämisen kautta. Lähtökohtana on työn oppiminen ja oppiminen on työtä. Työtehtävät tulisi olla oppimisen paikkoja ja mahdollisuuksia kehittyä. Oppiminen ei saisi olla vain aikaan ja paikkaan sidottua. (Sydänmaanlakka 2012, 76) Työssä

oppimista tapahtuu toisaalta joka päivä, kun ratkaistaan eteen tulevia ongelmatilanteita. Ongelmatilanteissa pohditaan yksin tai kollegan kanssa ratkaisua ja samalla kokemusvarasto lisääntyy. Työssä oppiminen on monesti yhteisöllistä ja osallistumista toimintaan. (Turpeinen 2013, 12.)

Turpeinen (2013, 15) on julkaissut artikkelissaan Kati Tikkamäen tutkimuksen työssä oppimisesta. Tikkamäen tutkimuksen perusteella työssä oppiminen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Käytetään hyödyksi uutta tietoa ideoimalla ja prosessoimalla sekä soveltamalla sitä. Työssä oppimista tapahtuu myös ongelman ratkaisulla ja tutkimisella. Toisaalta tukea oppimisiin tuo erilaiset toiminta asian parissa ja käytännössä harjoittelu. Perinteiset keinot kuten työn dokumentointi, henkilökoulutus ja oma ehtoinen opiskelu lisäävät työssä oppimista.

Oppiminen on tutkimusta ja sen arviointia, lopulta pystytään ymmärtämään kokonaisuus. Tällöin henkilöstö pystyy ruveta testaamaan toimintatapaa ja luomaan uutta. Kun henkilö on luonut jotain uutta, tulisi hänen jakaa opittu muiden tiimin jäsenten kanssa ja lopulta koko organisaation tasolle. Organisaation kulttuurin ja arvojen tulisi tukea oppimista, jolloin oppimisesta tulee suotuisaa. (Sydänmaanlakka 2012, 76-77.)

Nykypäivän ajattelumallin mukaan jokainen henkilö on itse vastuussa omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä, kehittymistä tuetaan johtamalla, rakenteilla ja toimintamalleilla. Huomioitavaa on, ettei yrityksillä ole varaa odottaa henkilöstön tiedostamista oppimisen lisäämiselle vaan yrityksen tulisi kannustaa ja tukea henkilöstöä oppimaan luomalla suotuisa ilmapiiri. (Viitala 2013, 189.)

Viitala (2013, 190) toteaa henkilöstön kokemusten olevan tärkeä ja väistämätön lähtökohta oppimiselle. Kokemusten tarkastelu reflektiivisesti eli peilaamalla kokemuksia, analysoiden ja kriittisesti tarkastellen. Tällä toimella voidaan tarkastella kokemuksista oppimista niin yhteisö kuin yksilötasolla. Parhaita reflektiivisen oppimisen paikkoja ovat palaverit, kehityskeskustelut ja mentorointi.

Työelämän muuttuessa nopeasti tarvitaan oppimistekniikka, joka on saatavilla koska tahansa. Tällainen tekniikka on mentorointi, mikä on hyvin nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen. Mentoroinnissa vuorovaikutussuhde kokeneen ja vähemmän kokeneen kollegan välillä on kiinteää ja kehitteävää. Mentori on henkilö, joka tukee ja auttaa kollegaa ammatillisessa kehittämisessä. (Ruohotie 1998, 118.)

Hyvinvoiva työyhteisö on motivoitunut, joten se saa aikaa tuloksia ja synnyttää systemaattista menestystä ja hyvinvoinnin positiivista kierrettä. Osaava ja hyvinvoiva työyhteisö luo kilpailukykyä yritykselle. Positiivinen työyhteisö tukee ja vahvistaa henkilöstön intoa oppia uutta ja omien taitojen kehittämistä. Tällöin myös koko yrityksen osaaminen kasvaa ja samoin tuloskehitys. (Sinokki 2016, 251.)

Oppimisessa kannattaa hyödyntää sosiaalisia suhteita ja yhteisön merkitystä. Tällöin oppiminen painottuu ihmisten välisiin toimintoihin ja vuorovaikutukseen. Tätä kutsutaan positiiviseksi pedagogiikaksi, jolloin suurin merkitys oppimiselle on yksilön sosiaalisilla yhteisöillä ja niissä toimimisella. Oppiminen pyritään toteuttamaan positiivisilla tunnetiloilla, ominaisuuksilla ja voimavaroilla. (Kumpulainen, Mikkola, Rajala, Hilppö & Lippinen 2014, 227.)

Jokaiselle yhteisön jäsenelle tulisi tarjota hänelle sopivat olosuhteet, työvälineet ja oppimis- ja opetusmenetelmät. Näillä henkilökohtaisilla keinoilla on tarkoitus auttaa työyhteisönjäsentä osallistumaan ja kehittymään osana yhteisöä. Kun yhteisön jäsenelle annetaan yksilöllisyyttä ja vapautta olla oma itsensä, saa jäsen kokea kunnioitusta. Kunnioituksesta seuraa omat dokumentointi tavat ja jakaminen kokemusmaailmassa alkaa. Näillä keinoilla jäsenet voivat jakaa tietoa ja taitoaan yhteisössä tasavertaisena. (Kumpulainen ym. 2014, 231.)

Osaamista organisaatiossa voidaan saada analysoimalla henkilön tietotaitoa eli osaamista, pätevyyttä, tahtotilaa, motivaatiota, soveltuvuutta, tulevaisuuden odotuksia, kannusteiden merkitystä, verkostoja ja elämäntilannetta. Näiden avulla saadaan selville henkilön oma urakehitys. Urakehitystä ei ole pelkästään tehtävästä toiseen siirtyminen vaan selviäminen nykyisessä tehtävässä. Toisaalta henkilön olisi myös hyvä tiedostaa syy-seuraussuhteet, kuten arvojen ja asenteiden merkitys, hiljainen ja näkyvä tieto, verkostot, mahdollisuuden ja valinnat. (Salminen 2005, 165.)

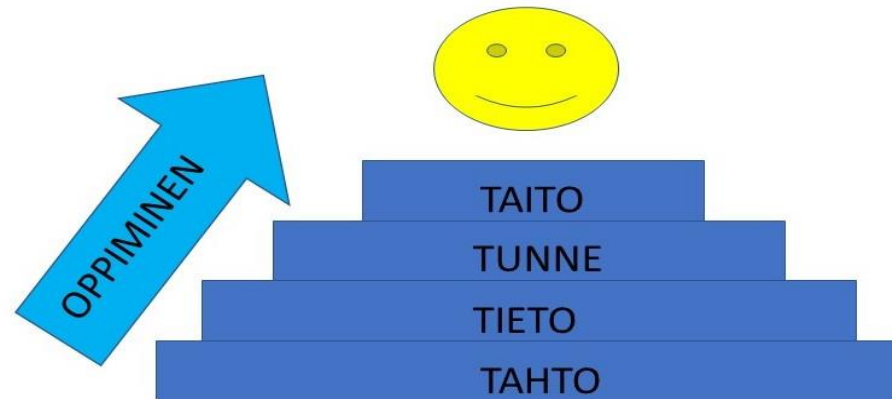
Osaaminen on avaintekijä henkilölle työelämässä, ilman osaamista ei voi pärjätä ja menestyä. Osaamisen tulisi olla luonnollista ja oppimisen mukavaa, ei pakotettua tai sellaista jonka joutuu kyseenalaistamaan. Osaamisen muodostuminen on tiedon tutuksi tuloa ja käytäntöön viemistä. Jokaiselle työntekijälle löytyy omat keinot osaamisen lisäämiselle. Organisaation tulisi kunnioittaa jokaisen työntekijän omia keinoja oppia ja antaa mahdollisuus työskennellä itselle parhaalla tavalla.

## 6.1 Yksilön osaamisen lisäämisen keinot

Jokaisen omalla vastuulla on oppiminen. Organisaatio luo vain oppimiselle edellytykset. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on oma tulevaisuus, niin osaamisen kuin kehittymisen lisäämisestä. (Osala 2000, 235.) Yksin oppiminen toimii tietyille persoona tyypeille, mutta yleensä se on hidasta. Samoin kirjat ja koulutukset, joista yksilö saa vain teoriaa tueksi työhön, muttei käytännön apuja. (Toivonen & Asikainen 2004, 34.)

Juhani Räsänen (2002, 11) kiteyttää oppimisen olevan mielentila, kuten alla on kuvattu kuvalla 5. Oppiminen on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja haltuunottoa. Oppiminen alkaa aina tahdosta, jota on arviointikyky sekä muun muassa voima ajatella ja itseluottamus. Tämän jälkeen tulee tieto,

mikä sisältää kaiken elämässä tarvittavan tiedot ja itsenäisyyden. Tunteissa kohtaavat sosiaaliset taidot ja vastuullisuus itseään ja muita kohtaan. Taidot ovat päällimmäisenä, koska ne ovat selviytymiskykyä kattavia ongelmanratkaisumenetelmiä. Nämä neljä osa-alueetta muodostavat yhdessä logiikan ihmisen toiminnalle.



Kuva 5. Oppiminen on mielentila (Räsänen 2002,11).

Henkilön työhön tullessa osaamisen lisäämisen keinona käytetään perehdytystä ja työnopastusta. Myöhemmin näitä muotoja käytetään tehtävän vaihtuessa. Tehtävankierrolla osaaminen lisääntyy kuin automaattisesti, työntekijä pääsee kokeilemaan ja näkemään organisaatiota toiselta reunalta. Yksilön osaamista lisäävä projektit, työkomennukset ja haasteelliset erityistehtävät. Projekteissa, kyseessä on aikataulutettu hanke, mikä tiimoilta henkilö joutuu miettimään keinoja asian hoitamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Projekteista osaamisen lisäämisen lisäksi, on hyötyä henkilölle verkostoitumisen ja uran kehittymisen kannalta. Työkomennuksella henkilö siirtyy työskentelemään maantieteellisesti toiseen ympäristöön, mikä auttaa kehittymään. Haasteelliset erityistehtävät lisäävät yksilön vastuuta ja tukevat hänen erityisosaamista. (Viitala 2013, 193-195.1)

Yhdessä oppiminen lisää yksilönsaamista nopeammin kuin täysin yksin tapahtuva oppiminen. Yhdessä oppimista tapahtuu palaverissa ja muissa sosiaalisissa tilanteissa, tällöin nousee esille vuorovaikutustaidot ja hyvä työilmapiiri, joita ilman yhdessä oppimista ei voisi tapahtua. Yhdessä oppiminen on sosiaalista oppimista ja jokainen voi oppia koko ajan lisää, niin uudet kuin vanhat työntekijät ikään ja kokemukseen katsomatta. (Toivonen & Asikainen 2004, 34-35.)

Toivonen ja Asikainen (2004, 35-36) pitävät oppipoikana oloa hyvänä oppimiskeinoja. Oppipoikana ollessa pystyy tarkkailemaan toisen työskentelytapoja ja kysellä mieleen tulevia kysymyksiä tehokkaasti. Myös mentoointi on eräänlainen oppipoikana olemisenmuoto. Oppipoika metodia lähellä oleva tyyli on mentoointi. Mentoroinnissa hiljaista tietoa ei siirry

juurikaan, koska yhdessä työskentely jää lyhyeksi. Mallintamisella tarkoitetaan kohdennettua täsmäoppimista. Mallintamisessa valitaan malli, joka halutaan opettaa toiselle, eikä oppijalle jää tulkinnan varaa. Mallintaminen on todella nopea tapa osaamisen syntymiselle.

Sijaisuuksien hoidossa koko organisaation osaaminen lisääntyy ja toiminnan jatkuvuus turvataan. Ristiin koulutuksella työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin, jolloin joustavuus lisääntyy ja tuloksellisuus lisääntyy. Moniosaaminen on nykypäivän trendi, tällöin tiimeissä kuka tahansa pystyy hoitamaan toisten kentän laadukkaasti. Moniosaaminen lisää työntekijän mielenkiintoa niin työmarkkinoilla kuin organisaatiossa. Mentorointi on kahden tai useamman henkilön vuorovaikutustaitojen pelikenttä, jossa jaetaan tietoa toiselle. Tutoroinnissa kokeneempi kollega neuvoo ja tukee uudempaa työntekijää. Työnohjauksella lisätään ammattitaitoa ja poistetaan henkistä kuormaa. Työnohjaus on pitkäaikainen suunnitelma osaamisen lisäämiseksi. Ohjausta voi tapahtua yksilö kuin ryhmätasolla. (Viitala 2013, 196-197.)

Toimintaoppiminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa omaksutaan teoria ja sovelletaan käytännön työtehtäviin. Verkko-oppiminen yleistynyt oppimisen muoto, jossa teknologiaa hyväksikäyttäen tapahtuu opetus. Lisäksi työntekijän oppimista voi tapahtua työpaikan ulkopuolisilla opinnoilla, jotka vaativat erityisen paljon omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta. (Viitala 2013, 198.)

Yksilön osaamista voidaan lisätä useilla eri tavoilla, huomioitavaa on kuitenkin työelämän tahti. Työelämässä oppimisen muodostuminen osaamiseksi tulee tapahtua nopeasti. Nopeutta oppimisella saadaan yhdessä oppimisen kautta, kuitenkin työyhteisössä lähes kaikki jäsenet kokevat samat haasteet ja saavat toisiltaan parhaan tuen. Yksilön oppiminen on kuitenkin itsestä kiinni, ilman oikeaa asennetta ja motivaatiota ei osaamista voi syntyä.

## 6.2 Tiimin osaamisen lisääminen

Otala (2000, 183-184, 189) toteaa, että osaamista tulisi tapahtua tiimissä, joka on oppivan organisaation perusyksikkö. Tiimillä tarkoitetaan ihmisjoukkoa, joka on sidoksissa toisiinsa yhteisten arvojen ja tavoitteiden muodossa, kuten työyhteisön yksi yksikkö, joka muodostaa pienen tiimin. Tiimi on yksi osa isoa organisaatiota. Tiimin oppimisen edellytyksenä on hyvä tiimihenki, mikä tarkoittaa tiimin yhteistä kieltä, kykyä keskustella ja kommunikoida sekä ratkaista konflikteja. Tiimissä oppimiseen vaikuttavat myös tiimin jäsenten väliset suhteet ja kuinka he jakavat keskenään omaa osaamistaan. Tiimin osaaminen on enemmän kuin jäsenten yhteenlaskettu osaaminen. Tiimin osaamisen ydin siinä, kuinka tiimi osaa yhdistää jäsenten osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin osaaminen lisääntyy yksilön oppimisen rinnalla. Oppiva tiimi tukee yksilön osaamista, toisilta

osaamista ja yhdessä oppimista. Tiimissä syntyy synergia ja motivoidaan toisia parempiin suorituksiin.

Tiimin osaamisen perustan luo tiimi yhtenä kokonaisuutena ajattelu, ideointi ja oppiminen. Tiimin on pystyttävä generoimaan uutta tietoa omasta osaamisesta ja kokemusmaailmasta sekä analyyseistä. Lisäksi tiimin tulee uskaltaa kokeilla uusia lähestymistapoja ja siirtää näiden tuoma osaaminen koko organisaation osaamiseksi. (Salmela 2014, 53.)

Tiimin osaamista voidaan lisätä niin työssä kuin työn ulkopuolisilla koulutuksilla. Kehittämiprojektissa kaikki osallistujat oppivat jotain uutta ja yhteistoiminta lisääntyy. Kokeilutoiminnassa pilotoidaan uusia toimitapaa, monesti pilotointi on konkreettista osaamista. Oppimistilaisuudet ovat yleisimpiä oppimistilanteita tiimeillä. Näitä ovat esimerkiksi palaverit, ongelmanratkaisutilanteet ja tiimityöskentely yleensä. Tiimin oppimista tapahtuu myös benchmarking kautta eli parhaista käytännöistä oppimalla. (Viitala 2013, 201-204.)

Tiimin osaamista voidaan tehokkaasti lisätä mallintamisen avulla. Tiiminjäsenten erityisosaaminen mallinnetaan ja puretaan yhdessä yhteiseksi osaamiseksi. Omien erityisosaamisten jakaminen antaa tiimin muille jäsenille uusia näkökulmia ja koko tiimille nopeaa ja tehokasta osaamista. Samalla tiimi vahvistuu ja tiimin kehittyy. (Toivonen & Asikainen 2004, 70-71.)

Juuti (2011, 80) kiteyttää organisaatio oppimisen olevan mahdollista, kun se on sopeutumiskykyinen. Tiimi on tuettava henkilöstön jatkuvaa oppimista, luoden luottamusta jäsenien välille ja mahdollistava jatkuva tiedonvaihto jäsenien välillä. Tiimin osaamisen lisäämiseksi työympäristön tulee olla turvallinen, virheet hyväksyttävä ja perustehtävään keskittyvä. Samoin myös palautetta tulee saada niin asiakkailta kuin jäseniltä. Tämä palaute pitää käsitellä ja toiminnan on kehityttävä sen perusteella. Tärkeintä on kuitenkin tiimin jäsenien sitoutuminen organisaatioon ja heidän on kannattava vastuu nykyisen ja uuden osaamisen lisäämisestä.

Tiimin osaaminen lisääntyy, kun tiiminjäsenet oppivat uutta ja jakavat tietoa toisilleen. Tiimin osaamisen edellytyksenä on avoin ja luotettava ilmapiiri, jolloin jäsenet uskaltavat tuoda enemmän tuomaan itsestään keskusteluun ja toisaalta myös pyytää apua ja jakaa tietoa.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastatteluna juuri muodostuneelle tiimille. Haastateltavan tiimin jäsenet ovat työskennelleet finanssialalla useita vuosia. Haastateltavien työuran aikana finanssiala on kokenut suuria muutoksia, joiden pohjalta tiimiläisillä on erilaisia muutostilanteita

takana runsaasti. Tarkoituksena oli selvittää, miten tiiminjäsenet kokivat selviävänsä muutoksista ja olivatko he saaneet muutoksista stressin oireita. Tiimin muutoksen sietokykyä selviteltiin ja samalla tutkittiin, olivatko he kehittyneet muutoksen sietäjinä työelämän aikana. Muutos sanaa käytettiin tutkimuksessa resilienssikäsitteen sijasta, jottei haastateltavat kokisi haastattelua vaikeaksi vaan arkipäiväiseksi. Tiimin osaamista pohdittiin kysymällä omasta osaamisesta sekä kysymällä myös mikä tunne tekijällä oli osaamisestaan ja kuinka hän koki oppivansa parhaiten.

Tiimin osaamisesta kysyttiin sitä, miten tiimissä jaetaan tietoa ja kokemuksia. Tiimin ilmapiiristä kartoitettiin erityisesti sitä, miten avoimeksi jäsenet kokivat ilmapiirin. Hiljaista tietoa kartoitettiin kysymällä, mitä on työntekijän oma hiljainen tieto ja miten se on muodostunut. Samoin pohdittiin haastateltavien kanssa sitä, kuinka hiljaista tietoa käytetään hyödyksi ja onko kaikki tietoa tarpeellista. Tutkimuksen pohjalta saatiin luotua ohjeistus ja vinkkejä tiimille siihen, kuinka selvittää muutoksista osaamisen avulla. Toisaalta pohdittiin myös oman osaamisen hyödyntämistä muuttuvassa työelämässä. Miten osaamista pystyttäisiin lisäämään työelämässä? Tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä tutkimusta.

Heikkilän (2014, 12, 15) mukaan empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on ongelmanratkaisu, joka pyrkii selvittämään lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyödyksi psykologian ja käyttäytymistieteiden oppeja. Täten kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen.

## 7.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusongelmaa pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tekijän on kuitenkin pysyttävä arvolähtökohdissa. Nämä lähtökohdat muovaavat tutkimusilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennemmin löytämään ja tuomaan julki olemassa olevia faktoja kuin todentamaan väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, sen käyttäytymistä ja syitä, jotka johtivat päätöksiin. Tutkimus rajoittuu usein pieniin tutkimusryhmiin, kun tarkoituksena on ymmärtää tutkimusryhmää. (Heikkilä 2014, 8.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonsaanti luonnollisissa tilanteissa. Tutkimustiedon keräämisen menetelmänä käytetään tyypillisesti omia havainnoiteja ja haastatteluita. Tutkijan pyrkii tutkimuksessaan paljastamaan yllättäviä tietoja, ei niinkään teorian



testaamista suhteessa tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko, satunnaisotos menetelmää käyttäen. Tutkimus on joustava ja muovautuu tutkimuksen edetessä. Jokainen tutkimustapaus on omanlainen ja aineistoa käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisella tutkimuksella haetaan ilmiön ymmärtämistä, selittämistä, tulkintaa ja sen soveltamista. Tutkimuksessa luonnehditaan, kuvaillaan ja tulkitaan ilmiötä, jolle ominaista on reflektiivisyys ja dialektisuus eli sen liittyminen psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurillisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Haastattelun sisällölle ei etsitä käsitteitä asioille vaan yritetään saada hyvä ja oikea yleiskuva asiasta. Yleiskuva sidotaan aitoon sisältöön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asenne tulee olla avoin ja tutkimukseen pitää lähteä ilman ennako-oletuksia. (Anttila 2006, 276.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ymmärtää konteksti eli miten tutkittava asia liittyy ympäristöön. Tämä on tärkeää jatkotulkintoja tehtäessä, siten voidaan tehdä laajempia ja tarkempia analyysejä. Muistettava on, että samaan aikaan voi olla useita eri konteksteja samoilla ja eri henkilöillä. (Anttila 2006, 277.)

Anttila (2006, 277) huomioi myös intention, mikä tarkoittaa, minkä vuoksi tai missä mielessä jokin ilmiö tapahtuu. Taustalla tapahtuvien ihmisten motiivien ja tarkoituksien syyt on tutkijan tunnistettava. Tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin pidettävä informaation oikeellisuutta. Tästä syystä tutkimuksen aineistonkeruu on hyvä pitää monikanavaisena. Tutkimustuloksen onnistumisen kannalta on hyvä noudattaa kolmea periaatetta, monimenetelmällisyyttä, moniaistimuksellisuutta ja esteettisen etäisyyden periaatetta.

Moniaistimenetelmällisyydellä tarkoitetaan, että aineiston keruuseen käytetään useita eri menetelmiä ja niitä yhdistetään toisiinsa. Menetelmiä ei vaihdeta toisiin kesken tutkimuksen vaan, jollei menetelmällä saavuteta tuloksia, lisätään toinen menetelmä tukemaan tutkimusta, esimerkiksi haastattelun yhteydessä voidaan havainnoida tilannetta. (Anttila 2006, 277.)

Moniaistimuksellisuus tutkimusmenetelmänä tarkoittaa, nimensä mukaisesti kaikkien aistien käyttöä tutkimusta tehdessä. Tässä menetelmässä toteutuu tutkijan subjektiivisuus täysin. (Anttila 2006, 277-278.) Anttila (2006, 278) tarkoittaa esteettisellä etäisyydellä tutkijan oikean suhteista etäisyyttä tutkimuksen ilmiöön. Tutkijan on oltavan riittävän lähellä ja samalla tarpeeksi etäällä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimustulosta analysoidaan ja tulkitaan jo aineistonkeruu vaiheessa laadullisessa tutkimuksessa. Tyypillisesti analyysistä vastaa kenttätutkimuksen tehnyt henkilö, tästä syystä itse prosessiin tulee keskittyä ja pitää sen onnistumista tärkeänä. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysiä varten tarvitaan yleiskuvaus, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella, mikä ei kuitenkaan merkitse analyysiä. Vaan aineistonkeruun pohjalta valitaan menetelmä, jolla saadaan aikaan haluttu tulos parhaalla tavalla. (Anttila 2006, 278.)

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla kehittämishanketta oli mahdollista lähestyä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti syvällisen tiedonsaannin ja tarkemman tuloksen kuin kvantitatiivinen tutkimus, sillä pystyttiin saamaan vastaukset luotettavammin ja tarkemmin. Tämän tutkimuksen sisältö on luonteeltaan osittain psykologisen ilmiön tutkimista ja sosiaalisen ongelman kehittämistä. Kuten Heikkilä (2012,12,15) perustelee miksi käyttää tämänlaisissa tutkimuksissa kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusjoukko valikoitui toimeksiantajan täsmentyessä. Tutkimusjoukko muodostui yhden tiimin jäsenmäärästä. Tämä jäsenmäärä eli seitsemän henkeä oli riittävä antamaan kuvan työyhteisön perustiimistä, koska organisaatiossa on myös muita vastaavia tiimejä. Tutkimus suoritettiin vain yhdelle tiimille, koska haluttiin tutkia juuri muodostuneen tiimin kehittämistä. Tämän tiiminjäsenet ovat olleet pitkään työelämässä samalla työnantajalla. Kuten luvussa 1 todetaan finanssialan kohdanneen muutoksia runsaasti viime vuosina. Samoin työntekijöiden iän ja koulutustaustan erityisluonnetta kuvataan luvussa 1.

Tutkijan suhde tutkimuskohteeseen on läheinen, mutta kuitenkin riittävän etäinen. Tutkija tuntee kaikki jäsenet, mutta vain työelämän tiimoilta. Tuntemus helpotti tiedon keruuta, koska haastatteluissa oli avoin ja luonteva ilmapiiri luonnostaan läsnä. Tutkijan tuntiessa jäseniä, pystyi hän muokkaamaan kysymyksiä haastateltavalle sopivaksi. Esimerkiksi vähä sanaiselle haastateltavalle kysyttiin lisäkysymyksiä enemmän kuin monisanaisemman haastateltavan haastattelussa. Eettistä etäisyyttä tuo tutkijan kuuluminen eri tiimiin ja toisaalta tutkija on kuitenkin yhteistyön merkeissä riittävän lähellä. Moniaistimenetelmää hyödynnettiin haastattelutilanteissa. Haastattelija valitsi esimerkiksi sanoja haastateltavan luonteelle sopiviksi ja tarkasteli haastateltavan reaktioita. Jos haastattelija huomasi, ettei haastateltava ymmärtänyt kysymystä niin täydennettiin kysymystä apukysymyksillä.

## 7.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava. Joustavuudella tutkija pystyy muovaamaan haastattelua haastateltavan persoonan ja tilanteen etenemisen mukaan. Haastatteluun osallistuu yleensä sata prosenttia tutkimusjoukosta, joten tulosten saanti on yleensä varmaa. Lisäksi haastattelun etuna on mahdollisuus palata haastateltavan vastauksiin uudelleen. Haastattelun haittoina voidaan pitää kyselyn yksityiskohtaista

valmistautumista. Toisaalta haastattelutulosten luotettavuus voi aiheuttaa ongelmia, mikäli haastateltava kokee tilanteen uhkaavaksi tai epämiellyttäväksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. Teemahaastattelussa voidaan käyttää niin lomaketta kuin haastattelua. Teemahaastattelussa haastattelija voi muovata kysymyksiä ja kysymysjärjestystä tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 208.) Teemahaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa aloitteen tekijä on tutkija ja tutkija pyrkii tavoitteesensa asettamalla kysymyksiä. Haastattelutilanteessa tutkijan on hyvä kertoa hieman itsestään ja luoda luottamuksen ilmapiiri. Ilmapiirin luonnilla tutkija varmistaa, että haastateltava haluaa kertoa mielipiteensä aiheesta. (Eskola & Vastamäki 2010, 26-27.)

Teemahaastattelussa haastattelun runkoa voidaan pitää juonena, jolla haastattelija pitää haastattelun mielenkiintoisena ja se etenee suunnitelman mukaisesti. Haastattelun runko luo myös tukea haastattelijalle ja antaa ammattimaisen vaikutelman. (Vilka 2015, 134.)

Eskolan ja Vastamäen (2010, 29-34) mukaan haastattelupaikalla ei sinänsä ole merkitystä. Tärkeää on etsiä rauhallinen ja vähän häiriötekijöitä mahdollistava paikka. Haastattelupaikan tulisi olla mahdollisimman neutraali ja luoda turvallinen olo haastateltavalle. Haastattelijan kannattaa miettiä omaa puhetyyliään etukäteen sekä sitä, onko haastattelussa järkevää käyttää sivistyssanoja vai kansankieltä. Lisäksi oma murre tai muut erilaiset tekijät, kuten suuri ikäero voivat vaikeuttaa tilannetta.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän toteuttajaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulla saadaan tutkimusjoukolta tarkalleen haluttua tietoa ja tutkija pystyy kohdentamaan haastattelut. Tutkija pystyy muovaamaan tilannetta luontevaksi haastateltavan mukaan ja täten mahdollisesti saa parhaan mahdollisen tuloksen haastattelusta. Teemahaastattelun etuna on myös tutkimukseen sata prosenttinen osallistuminen, kukaan haastateltavista ei vetoa kiireeseen, kun asia on merkitty kalenteriin hyvissä ajoin. Teemahaastattelu tässä tutkimuksessa on luontevaa, koska tutkijalla ja haastateltavilla on jo suhde toisiinsa. Tällöin esimerkiksi ikäero tai tutkijan persoona eivät vie huomiota tutkimuksesta epäolennaisiin asioihin.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) toteavat haastattelun etuina olevan vastausten syventämisen ja selventämisen. Haastattelu ei anna kysymysten tulkinnoille mahdollisuuksia, vaan tutkija pystyy selventämään vastauksia lisäkysymyksillä. Toisaalta haastattelun vastauksia ei pystytä ennalta arvaamaan. Jokainen haastateltava tuo oman näkemyksensä varmasti esiin yksilöllisissä haastattelu tilanteissa verrattuna ryhmähaastatteluun.

Teemahaastattelu suoritettiin seitsemän hengen tiimille. Tutkimusjoukko määräytyi toimeksiantajan mukaan ja täysin verrannollista tiimiä ei ollut saatavilla. Tämä heikentää tutkimuksen yleistämistä tarkasti muihin tiimeihin. Toisaalta tutkimusjoukon ollessa näin pieni, saatiin juuri tällä tiimille luotua relevantit kehittämissuositukset luotua. Haastatteluaineistoilmentää juuri tämän tiimin mielipiteitä ja tarkkoja toiveita. Teemahaastattelu loi mahdollisuuden haastatella jokaista jäsentä, heidän persoonan mukaan ja luoden luontevan vuorovaikutuksen. Tällä tavalla saatiin luontevasti selville henkilön mielipiteitä.

### 7.3 Teemahaastattelun aineiston analyysi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tarkasti auki. Tutkimusaineisto litteroidaan eli vastaukset kirjoitettiin auki. Litterointi suoritetaan yleensä valikoiden vastauksia tai koko aineistosta. Haastattelua litteroidessa tutkijan tulee ottaa etäisyyttä tutkimukseen ja kuunnella haastattelut ulkopuolisen silmin. Litteroitaessa tulee huomioida eettiset säännöt ja miettiä tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Litterointiin kannattaa paneutua ja käyttää aikaa, jotta saadaan riittävä ja todenmukainen tutkimustulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 222; Ruusuvuori & Nikander 2017, 437-439.)

Litteroitaessa tiedostoja on määritettävä tarkkuustaso eli mitä tekijöitä ei huomioida tekstiä kirjoittaessa. Tällaisia pois jätettäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi huokaukset ja erilaiset täytesanat. Tarkkuustason valintaan vaikuttavat tutkimuskysymykset ja analyysitapa. Liian pikkutarkka analysointi on aikaa vievää ja sen merkitys tutkimuksen tuloksille saattaa olla heikko. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427, 429.)

Ruusuvuori ja Nikander (2017, 430-435) määrittelevät kolme erilaista lähestymistapaa litteroinnille. Sisällönanalyysissä litteroinnissa kirjoitetaan materiaaliin kaikki puhe sanatarkasti ja huomioiden puheen erilaisia piirteitä, joilla on merkitystä analysoitavan ongelman kannalta. Sisällönanalyysin avulla saadaan selville yhteneviä tuloksia tutkimuksesta. Toinen lähestymistapa on diskurssianalyysi, jota voidaan pitää sateenvarjona, mikä sisältää erilaisia tutkimustraditioita, aineistovälineitä ja -tyyppejä. Tässä menetelmässä litterointi käytännöt vaihtelevat riippuen siitä mitä oikeasti halutaan selvittää. Kolmantena vaihtoehtona on keskusteluanalyysi, jolloin tutkimuskohde on vuorovaikutusprosessi ja sen sujuminen. Tällöin keskitytään esimerkiksi puheen päällekkäisyyksiin ja taukoihin.

Tutkimustulokset kirjoitettiin sanatarkasti auki aineistoa litteroitaessa. Litterointi tapahtui sanatarkasti, jotta mikään oleellinen sana ei jäisi pois tiedostosta. Tämän jälkeen tulokset analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen, koska haluttiin keskittyä täysin haastattelujen sisältöön. Jotta saatiin haastattelujen mukaiset vastaukset selkeästi esille. Tutkimusraportista jätettiin pois esimerkiksi täytesanoja ja haastattelun teeman kannalta epäolennaisia asioita, esimerkiksi haastateltavan kysymyksen mitä kello oli.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään perinteisissä tutkimuksissa. Tätä voidaan käyttää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, johon voidaan liittää monenlaisia analyysikokonaisuuksia. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysiä ei täten voida pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen menetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon, pitäen kuitenkin informaatiosta kiinni. Laadullisella aineistoanalyysillä pyritään lisäämään informaatiota. Aineiston laadullisella tutkimuksella tehdään loogisia päätelmiä ja tulkintoja. Ensin tutkimus hajotetaan pieniin osiin ja sen jälkeen koostaan takaisin uudeksi kokonaisuudeksi. Analyysiä tehdään aineistolle tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Analysoitaessa tutkimusta, tulee tehdä vahva päätös kiinnostavista aineistoista. Aineisto tulee käydä läpi ja poimia oleelliset asiat ja merkitä ne ylös. Kiinnostavat merkinnät tulee kirjata ylös erilleen muusta aineistosta ja tämän jälkeen ne tulee luokitella, teemoitella tai tyyppitellä. Jonka jälkeen voidaan kirjoittaa yhteenveto. Kun aineistoa käydään läpi, niin litteroidaan eli koodataan aineisto erilaisiin luokkiin, joiden avulla kirjoitetaan muistiinpanoja. Näiden muistiinpanojen avulla järjestellään aineistoa, niin että se tulee tutkijan tekstikirjoittamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Luokittelulla tarkoitetaan aineiston sisällön esiintymistiheyksien laskeamista ja niiden taulukointia. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Eli tulosten läpikäyntiä aihepiirien mukaisesti. Tyypittelyssä aineisto järjestellään tyyppien mukaan, esimerkiksi etsitään yhteneviä ominaisuuksia ja tehdään niistä yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.)

Tutkimuksessa aineisto luokiteltiin teorian teemojen perusteella. Tutkimusjoukko oli niin pieni, että täysin samat vastaukset olivat epätodennäköisiä ja tutkimuksessa haluttiin kehittää tiimin toimintaa niin yksilön kuin koko tiimin näkökulmasta. Teemat, joihin aineisto jaettiin, olivat resilienssi, osaaminen ja hiljainen tieto sekä tiimin osaamisen kehittäminen. Tämän jälkeen sisällön analysointitavaksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä työskennellään kolmessa vaiheessa, jokaisessa vaiheessa analysoiden aineistoa. Ensimmäiseksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jolloin kirjoitetaan haastattelu auki. Tässä vaiheessa tutkimusaineistosta karsitaan pois kaikki epäolennainen tieto tutkimuksen kannalta. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Klusteroinnissa etsitään yhteneväisyyksiä ja eroja ilmiötä kuvattaessa. Samoin aineistoa ryhmitellään luokkiin aineiston ala- ja yläluokkiin. Viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tällöin

erotetaan olennainen tieto tutkimuksen kannalta ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä eli tehdään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122-125.)

Tutkimusnauhat kirjoitettiin auki omaksi tiedostoksi. Tämän jälkeen tiedosto klusteroitiin neljään aikaisemmin mainittuun teemaan. Kun tiedosto oli järjestetty teemojen mukaisesti, paneuduttiin teemojen sisältöön. Teemojen sisällä vastaukset ryhmiteltiin, samankaltaiset vastaukset yhteen kohtaan ja poikkeavat toiseen. Tämä helpotti teemojen työstämistä raportoitavaan muotoon. Kun raportoitava muoto oli halutunlainen, käsitteellistettiin aineisto tuloksiin ja johtopäätöksiin. Johtopäätöksien pohjalta luodaan ohjeistusta osaamisen lisäämiselle ja tiimin osaamisen kehittämiseksi.

#### 7.4 Haastattelun toteutus ja teemat

Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa käytettiin kysymysrunkoa, joka käytiin haastateltavien kanssa läpi satunnaisessa järjestyksessä. Kysymyspatteristoa ei tehty täysin valmiiksi avainasiat ja tukikysymykset laitettiin ylös. Kysymykset muotoiltiin avoimiksi, jotta saatiin esille enemmän piileviä vastauksia. Haastattelutilanteesta luotiin mahdollisimman rento ilmapiiri, jotta saatiin haastateltavien todelliset mietteet selville. Haastattelu aloitettiin small talk osiolla, jossa kerrottiin haastattelun käyttötarkoitus ja se että haastattelu nauhoitetaan.

Teemahaastattelut suoritettiin tammikuussa 2018 parin päivän aikana. Haastattelupaikkana toimi haastateltavien toimipaikkojen neuvotteluhuoneet, jotka ovat rauhallisimpia tiloja työpaikalla. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunnin verran, jotta aikaa oli runsaasti ja pystyimme keskustelemaan rauhassa tutkimuksen aiheista. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien sovelluksen avulla, jotta materiaalista tulisi autenttista. Älypuhelimien sovellus testattiin aikaisemmin saman kestoisella äänityksellä ja toimivuus turvattiin laturilla sekä parilla muulla varasovelluksella.

Haastateltavaan tiimiin kuului seitsemän työntekijää, joilla kaikilla on taustalla pitkä työura. Haastateltavat olivat keskimäärin työskennelleet alalla 30 vuoden ajan. Osa haastateltavissa oli vaihtanut useasti toimipaikkoja ja heidän tehtävänkuvansa oli muuttuneet, kun taas osa oli pysynyt samassa yksikössä ja tehtävässä lähes koko työuransa. Yhteen haastatteluun varattiin tunti aikaa, jotta aikaa olisi riittävästi. Haastattelut kestivät 25 minuutista 55 minuuttiin, riippuen haastateltavan puheliaisuudesta.

Kun avoin ilmapiiri ja luottamus oli syntynyt, siirryttiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, joita esitettiin luontevasti käyttäen hyödyksi tilanteen vuorovaikutusta. Tutkimuksen keskeiset tekijät olivat resilienssi, osaaminen ja hiljainen tieto, joihin vastauksia haluttiin saada selville, jotta pystytään luomaan ohjeistusta ja vinkkejä tiimille.

Resilienssi osiossa, pyrittiin kartoittamaan haastateltavien suhtautumista muutokseen sekä muutoksen sietokykyä. Lisäksi tutkittiin haastateltavien omia keinoja muuttaa suhtautumistaan muutoksia kohtaan ja olivatko he kehittyneet muutoksen vastaanottajina.

Osaamista kartoittaessa, selvitettiin mitä haastateltavan mielestä osaaminen on ja miten hän haluaisi oppia uutta ja miten hän voisi itse lisätä osaamista sekä jakaa tietoa tehokkaasti työyhteisössä. Nämä kysymykset antoivat eniten. Näiden avulla pystyttiin luomaan keinoja, tulevaisuudessa tehokkaampaan työyhteisöön ja laadukkaaseen osaamisen lisäämiseen.

Hiljaista tietoa ja taitoa kartoitettaessa oli tarkoitus saada selville mitä haastateltavat arvostivat omassa osaamisessa sekä miten haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon ja taidon. Tavoitteena oli löytää ilmiöitä hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta. Näistä ilmiöistä saatiin pohjustus kehitysideoille. Kuinka tiimi voisi jatkossa hyödyntää toisten osaamista ja kehittää omaansa. Hiljaisen tiedon synnystä pyrittiin saamaan jonkinlainen kuvaus.

Haastattelun runkona oli kysymyksiä ja avainsanat, kuten liite 1 osoittaa. Tämä runko otettiin mukaan haastattelutilanteeseen, johon haastattelija tarvittaessa teki lisämerkintöjä. Näitä lisämerkintöjä olivat täsmentävät kysymykset sekä mahdolliset erityishuomiot, joilla oli suuri merkitys tutkimustuloksen kannalta.

Tutkimusaineiston analyysin pohjalta saatiin luotua kehitysehdotuksia tiimille niin yksilön kuin koko tiimin näkökulmasta, kuinka he voisivat kehittää toimintaansa osaamisen avulla. Tutkimusaineisto oli selkeä henkilöstön näkökulma tutkimusaiheesta ja erityisesti juuri tämän tiimin mielipiteitä.

Tutkimusaineiston materiaali on nimetty haastateltaviksi ja numeroitu, koska on käytetty suoraa aineistoa. Haastateltavien numerointi on satunnainen, jotta ei voida kohdentaa vastauksia haastateltaviin henkilöihin, koska halutaan pitää vastaajat salassa. Erityisesti siksi, että tutkimusjoukko on määrällisesti pieni. Tällä toimenpiteellä ei ole merkitystä vastauksien ja tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tulee tutkijan tarkastella tutkimuksen laatua. Laatuun vaikuttavat esimerkiksi teemahaastattelurunko. Hyvällä rungolla haastattelija on miettinyt ennakkoon haastattelutilannetta ja syventänyt teemoja valmiiksi lisäkysymyksillä. Toinen laatuun vaikuttava tekijä on toimivat työvälineet. Teemahaastattelussa näitä ovat esimerkiksi nauhurit ja niiden laturit sekä laitteiden toimivuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Metodikirjallisuudessa luotettavuus on validiteetin ja reliabiliteetin yhdistelmä. Validiteetilla vastataan kysymykseen, onko tutkittu, sitä mitä on

luvattu. Reliabiliteetti selvittää tutkimustulosten toistettavuutta. Näiden käsitteiden liittämistä laadulliseen tutkimukseen on kritisoitu, koska laadullisen tutkimuksen kohteet eivät välttämättä sovellu kyseisenlaiseen tarkasteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Validi tutkimus mittaa sitä, mitä pitikin ja tutkimus ei sisällä systemaattisia virheitä sekä tulokset ovat keskimäärin oikeita. Validiuteen voi vaikuttaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Esimerkiksi on mietittävä tarkoin tutkimusongelmaa selvittävät kysymykset ja tutkimusjoukon koko, jotta tulokset ovat riittävät. (Heikkilä 2014.)

Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja ne ovat toistettavissa. Reliabiliteettiin voidaan vaikuttaa tutkimalla tarpeeksi suurta tutkimusjoukkoa ja tutkimusjoukkueen tulee olla samankaltaisia. Tutkimuksen tulosten keruun ja analysoinnin tulee tapahtua huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi arvioida kokonaisuutta, jolloin sisäinen johdonmukaisuus nousee esiin. Luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisten teemojen avulla. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus muodostavat lähtökohdan tutkimukselle. Tutkijan sitoutuneisuus, mikä selventää tutkijan suhdetta tutkimukseen ja tutkimuksen sisällön kehittymistä tutkimuksen aikana. Luotettavuutta tuo myös aineiston keruun selventäminen, miten se tapahtui ja kenen toimesta sekä ongelmat joita saattoi ilmaantua. Perustelut tutkimusjoukolle, miksi juuri nämä henkilöt valittiin ja oma suhde heihin. Suhteella tarkoitetaan tässä tilanteessa, tutkimustilannetta kuinka se onnistui. Tutkimuksen kesto ja analyysin selventäminen luovat myös luotettavuutta. Toisaalta tutkijan tulee miettiä tutkimuksen luotettavuutta eettisistä näkökulmista ja raportin luotettavuuden kannalta. Raporttia tehtäessä tutkijalla tulee antaa riittävästi tietoa tuloksista, jotta lukijalla muodostuu käsitys, miten tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään nostamaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä selostuksen tulee sisältää tutkimuksen kaikki vaiheet ja aineiston hankinnan olosuhteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan haastattelun laatua parantaa myös aineiston nopea litterointi. Litteroinnin tulee noudattaa samaa tarkkuutta koko aineiston läpikäynnin ajan. Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen aineiston laadusta. Tutkimustulosten analysointi vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja verrata niitä teoriaan. Tutkijan tulisi perustella tulkintojaan perustaen ne teoriaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin rakentamalla teemahaastattelulle toimiva kyselyrunko. Liitteessä 1 on haastattelussa käytetty kyselypohja. Tutkijalla on usean vuoden kokemus työstää avoimia kysymyksiä



tilanteessa haastateltavan vastauksien pohjalta. Tämä tuki tutkimuksen luotettavuutta, koska saatiin tutkimustuloksia halutulla tarkkuudella. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittiin, vastaamalla kysymyksiin joita esitettiin tässä luvussa. Tutkija varmasti ennakkoon älylaitteen äänityssovelluksen toimivuuden ja tiedostojen tallentamisen, jottei materiaalia katoa tutkimuksen missään vaiheessa. Haastattelu tilanteen ilmapiirin luonti oli ensimmäinen tekijä, jolla varmistettiin haastattelujen luotettavuus. Toisena tekijänä oli haastattelujen lisäkysymisien esittäminen. Ongelmia haastatteluissa ei ilmennyt, tausta melu välillä häiritsi hieman. Tämä häly ei kuitenkaan esimerkiksi tullut tallenteille aineistoa muokkaavaksi, vaan se pystyttiin erottamaan pois.

Tutkimuksen luotettavuus on riittävä juuri valitun tiimin osaamisen kehittämiseksi. Tutkimusaineistoa käsiteltiin luvussa 7.4 esitellyllä tavalla. Jokaista haastattelutallennetta käsiteltiin samalla tavalla ja samalla tarkkuudella, näin aineistosta tuli tasavertaista. Tutkimusaineisto oli sisällöltään tutkimuskysymyksiä vastaava ja niiden pohjalta pystyttiin luomaan kehittämissuhteita tiimille. Kuitenkaan tutkimustuloksia ei voida täysin sellaisenaan viedä muihin tiimeihin, koska haastateltavien määrä oli liian pieni ja ikärakenne liian suppea. Toisaalta jokainen tiimi on joka tapauksessa omanlaisensa, joten tutkimuksen kehitysideat ovat vain vinkkejä muille tiimeille, kuinka he voivat kehittää omaa toimintaansa muuttuvassa työelämässä hyödyntäen osaamistaan. Kuitenkin huomioon tulee ottaa jokaisen tiimin omalaatuisuus ja toiveet.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluaineisto käsiteltiin kirjoittaen haastattelut auki ja tämän jälkeen luokiteltiin teemoihin. Teemat olivat resilienssi, osaaminen, hiljainen tieto ja tiimiosaaminen. Tutkimusjoukon pienuudesta johtuen jätettiin pois laskenta, moniko jäsen oli vastannut samalla tavalla tai oli samaa mieltä. Tutkimusraporttiin kirjoitettiin enemmän tietoja, joilla oli merkitystä kehitysideoita tehtäessä.

Haastatteluissa pyrittiin löytämään opinnäytetyön teoria osuuden pohjalta vastauksia ja yhteneväisyyksiä käytännön työelämään finanssialalla. Kuten luvussa 1 johdanto luvussa todetaan finanssialan henkilöstön ammatti-identiteetin muutoksien olleen muutoksessa jo vuosia ja henkilöstöltä vaaditaan muutosvalmiutta muuttuvien työtehtävien mukana.

### 8.1 Tutkimustuloksia resilienssistä

Resilienssiä selvitettiin kysymyksillä; kuinka koet selviäväsi jatkuvista muutoksista, mitä oireita saat muutoksista, voiko muutoksiin suhtautumista muuttaa ja voiko siinä kehittyä. Kysymykset olivat tukikysymyksiä ja

haastattelujen aikana tutkija kysyi täydentäviä kysymyksiä ja lisäkysymyksiä tarvittaessa. Luvussa 3 Resilienssiä verrattiin selviytymiskykyyn vastoinikäymisissä, joten muutoksista joita henkilö kohtaa elämässään niin työelämässä kuin muissa elämän osa-alueilla vaaditaan taitoa käsitellä ne ja selviytyä niistä. Resilienssin määritelmänä luvun 3 mukaisesti on kyky sietää vaikeita olosuhteita ja stressitekijöitä. Selviytymiskyvyn avulla henkilö selviää muutoksista luonnollisesti tai inhimillisen järjestelmän avulla. Työelämän resilienssillä taas tarkoitetaan työntekijän ja työyhteisön joustavuutta, soveltamista ja ennakointia selvitäkseen työpäivistä ilman suurta kuormitusta.

Haastateltavat olivat työskennelleet alalla useita kymmeniä vuosia ja kokeneet kaikki alan suuret murrokset, jotka alkoivat 90-luvulta. Haastateltavat vastaavat täysin luvussa 1 mainittua Finanssialan Keskusliiton tutkimusta alan työntekijöiden iästä ja koulutustaustasta. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että olivat tottuneet muutokseen. Aikaisemmin suhtautuminen muutokseen oli ollut luottavaista, kun oma ikä oli ollut puolella. Nyt kun ikä on lähempänä eläkeikää, toivat muutokset uudenlaista pelkoa. Haastateltavat kertoivat, että joutuivat miettimään enemmän, kuinka selviän ja mitä tulevaisuus toisi.

Aikaisemmin ajattelin, ettei mitään väliä, oon ollut aikaisemmin erilaisissa tehtävissä, ei ole vierasta, nyt on monta liikkuva tekijää, jotka vie sil tavalla et jaksaa vähemmän.

Haastateltava 2

Haastatteluissa ilmeni yhtenevänä tekijänä, että jokaisella haastateltavalla sisäiset voimavarat olivat kasvaneet ja kehittyneet vuosien varrella. Tämä oli auttanut jokaista selviämään muutoksista ilman suurempia ongelmia. Kuten luvussa 3.2 voimavaroja voidaan kasvattaa. Oman henkisen kehittymisen kautta kasvaa henkilö sietämään enemmän ja säilyttää oman mielenrauhansa. Muutokset tuli käsitellä sulattelemalla niitä ja sen jälkeen olo helpottui. Epävarmuuden jatkuessa pitkään kokivat haastateltavat enemmän räsitystä kuin nopeissa muutostilanteissa. Nopeat muutostilanteet oli helpompi ratkaista ja selvitä niistä. Haastatteluista tuli ilmi myös, että tämän hetken muutos aiheuttaa stressioireita. Esimerkiksi haastateltava 1 sanoi muutoksien vaikuttaneen myös unen laatuun. Haastateltava 7 kertoi olevansa ärtynyt ja kiukuttelee läheisilleen. Jokainen haastateltava kertoi myös, että palautuminen työpäivästä on hidastunut. Haastateltavat kokivat stressireaktioita, kuitenkin luvun 3.1 stressimääritelmien mukaisesti jokaisen stressitila on vielä hyvän stressin puolella taikka lievästi huonon puolella. Kukaan haastateltavista ei vielä ole sairastunut huonoon stressiin.

Muutoksista selviäminen helpottui haastateltavien mielestä, kun oli ollut aikaa työstää mielessään asiaa ja toisaalta, kun oli pystynyt tekemään omat päätökset. Työstämisen keinoina haastateltavat sanoivat olevan itsekseen asian käsittelyn ja kollegoille tai muille tukihenkilöille puhumisen eli niin sanotun vertaistuen kautta selviämisen. Sillanpään (2015, 47-48)

pro gradu -tutkielmassa on päädytty samoihin johtopäätöksiin, tunne ja vuorovaikutustaidot lisäävät selviämiskykyä ja helpottivat muutoksesta selviämistä. Muutoksista haastateltavien mukaan selviävät parhaiten tarkastelemalla omaa asennetta. Kun oma asenne oli kunnossa, selviää muutoksista helpommin.

Sen lauluja laulat, kenen leipää syöt. Kun saan palkkaa niin kyllä mä varmaan opin ja eikä ne niin vaikeita olisi. Iän kanssa olen oppinut, että muutos on pysyvää ja hyväksyttävää.

Haastateltava 4

Ajattelen, kun näille ei mitään voi, täytyy vain elää siinä ja yrittän vain sopeutua ja huumorilla.

Haastateltava 5

Aikaisemmin aina mennyt ja jostain sitä voimaa on saanut.

Haastateltava 6

Muutoksista selviän, kun olen tehnyt omat päätökset, niin tulee helpottunut olo.

Haastateltava 7

Keinoksi muutoksista selviämiseen haastateltavat kertoivat oman jaksamisen ylläpidon. Toisaalta muutoksista selviämiseen auttaa myös vertaistuki ja aikataulutaminen sekä muutoksen että ihan arkipäivän. Muutoksista selviämisen keinoiksi nousivat haastatteluissa esiin luvussa 3.2 mainitut Työterveyslaitoksen voimavarojen kolme kategoriala. Fyysisen kunnon ylläpito auttaa selviämään muutoksista, haastateltavat kertoivat hoitavansa fyysistä kuntoaan ja saavan siitä aikaa itselleen. Osalle haastateltavista sosiaaliset voimavarat kuten vertaistuki ja ystävät sekä perhe nousivat tekijöiksi, joiden avulla selviävät paremmin. Psykkiset voimavarat olivat eniten asenteen muodossa ilmeneviä ja oman itsetunnon kautta näkyviä tekijöitä. Kuten yllä haastateltavat 4 ja 5 kertoivat, joustavuudella eli älyn ja tunteiden tasapainolla saavuttaa muutoksen siedon. Tämä edustaa 3.3 luvun joustavuutta. Joustavuus sanana ei noussut haastatteluissa esiin, mutta luvun 3.3 asiat nousivat esiin haastateltavien omien sanojen muodossa.

Mitä enemmän muutoksia on ollut niin oppinut siihen, ettei kannata hötkyillä vaan katotaan, mitä tulee.

Haastateltava 6

Pitää uskaltaa olla omien ajatuksien takana.

Haastateltava 1

Tällä haastateltava 1 tarkoitti muutokseen suhtautumista positiivisesti, mutta realistisella asenteella. Haastateltava 2 kertoi, että hänellä oli ollut elämässä monta muutosta ja ne olivat kaikki kasvattaneet häntä. Hän otti

muutokset vastaan pala palalta ja käsitteli ne täten pienissä osissa. Kuten Haastateltava 2 kertoi, muutokset ovat kasvattaneet häntä muuttujana Sil-lanpää (2015, 5-7) vertaa resilienssiä lihakseen, jota voi treenata kestämän enemmän ja voimistumaan. Haastateltava 2 tiivistä asian siten, että turha valittaminen vie omia voimia ja jaksamista. Hän myös kertoi, että vaikuttaa siihen mihin pystyy vaikuttamaan ja ottaa muutos kerrallaan vastaan. Esiin tuli myös, että muutoksien kestäessä voimavarat hupenivat ja rassasivat mieltä. Muutoksesta selviämiseen kehittyi vain muutoksien avulla. Lu-vussa 3 Jalosen (n.d.) mukaan omalla asenteella pystytään viemään ratkai-sua eteenpäin ja saamaan tulosta aikaiseksi.

Oma asenne auttaa selviämään muutoksista, rutina ei auta vaan vaikeuttaa tilannetta. Omaan suhtautumiseen muutokseen, voi muuttaa, jos päättää niin.

Haastateltava 3

Yhteenvedon haastateltavien resilienssistä voidaan sanoa, että jokainen haastateltava oli pystynyt kehittämään itseään muutoksen sietäjänä. Muutokset aiheuttivat oireita, mutta nopeista muutoksista he selviävät kuitenkin hetkessä. Pitkät muutokset taas rupeavat kuormittamaan ihmistä. Ver-taistuen käyttö nousi esiin muutoksissa selviämisessä. Haastattelutulokset vastaavat luvun 3 sisältöä resilienssistä. Haastatteluissa ei käytetty termiä resilienssi, koska sana ei ole tunnettu normaalissa elämässä eikä termin käytöllä nähty olevan isoa merkitystä haastattelu tuloksissa.

## 8.2 Tutkimustuloksia osaamisesta

Osaamista kartoitettiin kysymyksillä; mitä osaaminen sinulle tarkoittaa, miten se ilmenee ja miten osaamista pystyisi mielestäsi parhaiten lisää-mään. Kysymyksen avulla oli tarkoitus saada ideoita siitä, miten henkilöt haluavat oppia työelämässä ja miten uusien asioiden oppimisesta tulisi te-hokasta. Osaamista selvitettiin luvun 4 määritelmien pitävyyden mukaan ja luvun 6 keinojen painotuksien osalta.

Kaikkien haastatteluun osallistuneiden mielestä osaamisen kehittäminen oli omalla vastuulla. Kuten luvussa 4 Kauhanen (2012) määrittelee osaami-seen ja kehittymisen vastuun olevan työntekijällä itsellään. Osaamisen li-säämisen keinot olivat samoja kuin luvun 4 määritelmässä. Suurimmaksi haasteeksi he kertoivat ajan, mistä löytää aikaa paneutua ja tehdä vaadit-tavat koulutukset. Tähän ratkaisuksi nousi se, että pitää kalenterimerkin-nöistä kiinni ja toteuttaa koulutuksia. Arjen haasteet haastateltavat ratkai-sivat, etsien vastauksia intrasta, soittamalla neuvontaan tai kysymällä kol-legalta. Näiden järjestys riippui hieman henkilön persoonasta ja millaisessa työympäristössä haastateltava oli työskennellyt aikaisemmin. Huomattava tekijä oli, että kollegalta kysyminen koetaan usein face-to-face kontaktiksi. Mankan (2011, 129) mukaan työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot ovat osa osaamista työelämässä ja näiden ylläpitoon ja kehittämiseen ovat osa osaamista.

Osaamisen näkymisen haastateltavat määrittivät adjektiiveilla ammattitaito ja varmuus selviytyä työpäivästään. Osaaminen oli tullut vuosien saatosta tekemällä ja kokemuksen kautta, mutta erityisesti mainintaa haastateltavilta tuli muilta oppimisen kautta. Yhdeksi suureksi osaamisalueeksi nousi taito etsiä vastauksia asioihin, joista ei ole varma. Osaamisen merkitys luvun 4.1 mukaan osaaminen on voimavara, jonka avulla selviää työpäivästä. Haastateltavat eivät näe oman osaamisen olevan kilpailutekijänä organisaation menestymiselle, mikä on hieman erikoista. Tässä olisi yksi ajatusten herättäjä organisaatiolle, kertoa työntekijöilleen miksi heidän osaamistaan arvostetaan.

Osaaminen tuo varmuutta ja helppoutta, itse luottamusta omaan tekemiseen.

Haastateltava 1

Osaaminen tarkoittaa ammattitaitoa, hyvä tulla töihin, kun tiedän että selviydyn ja toisaalta osaan pyytää apua ja hakea tietoa.

Haastateltava 2

Osaaminen perustuu monesta, kokemuksesta, nykyhetkestä, osaa hakea tietoa ja ennakoimista. Osaa hyödyntää taitojansa ja ottaa niitä tarpeen tullen käyttöön.

Haastateltava 4

Osaaminen tarkoittaa, ettei joudu pulaan ja helpottaa elämää. Näkyy, että tekee oikein asiat. Kun osaa tulee mielihyvää, epämukavuus alueella ollessa ei mukavaa.

Haastateltava 5

Osaaminen toi haastateltava 5:n mukaan mielihyvää ja hän tunsu työsken- telyn mukavaksi, joten voimavarat päivään löytyivät omasta osaamisesta. Haastateltava 7:n mukaan osaaminen tuli luonnollisena osana työpäivää, kun jostain asiasta on epävarma, niin tähän haetaan sitten vastaus. Luvun 6.1 kuva 5 osoittaa oppimisen olevan mielihyvän tuottaja, kuten haastateltavat toivat ilmi haastatteluissa.

Osaaminen oli lisääntynyt yleisesti ottaen tekemällä ja selvittämällä asioita. Parhaiten haastateltavat oppivat itse perehtymällä joko tekemällä tai lukemalla asiasta, riippuen aina asiasta. Tämän jälkeen suurin osa haastateltavista haluaisi keskustella yhdessä opitusta tai harjoitella asiaa yhdessä. Erityisesti tämä tiimi kaipasi vanhoja aikoja, jolloin oli toiminnanohjausta. Tuolloin käytiin yhdessä läpi muuttuneita asioita ja jaettiin tietoa yhdessä. Tätä ei tällä hetkellä ole. Haastateltavien keskuudesta nousi toive viikkopalavereille, joissa asioita käytäisiin yhdessä keskustellen lävitse. Luvussa 4.2 kerrotaan, oppimistyytlejä on monia ja jokaisen tulee tunnistaa omansa. Tärkeintä on siis löytää oma tyylinsä. Nopeimmat keinot oppia

ovat luvun 6.1 mukaisesti yhdessä oppiminen. Yhdessä oppimista on niin kysyminen kuin keskustelut ja parityöskentely.

Nykyään ei ole enää hirveesti keltä kysyä. Tietty aika kalante-roituna, jona aikaa lukea ja selvittää. Omalla vastuulla itsensä ajan tasalla pitäminen, toive tietty, että esimies priiffaisi.

Haastateltava 3

Syventävää osaamista pitäisi kehittää. Tekemällä jotain samaa juttua pidemmän aikaa.

Haastateltava 6

Osaaminen ja tiedon hankinta tulee luonnollisesti työn ohessa. Osaamisen tukemiselle ei tarvetta. Aikaa oppimiselle yksin ja jos jää epäselvyyksiä, niin sitten porukalla. Ei etukä-teen vaan oikeesti konkreettisisessa tilanteessa.

Haastateltava 7

Haastateltavat ottivat itse vastuun omasta osaamisestaan, mutta vetosivat samalla kiireeseen. Osaamisen lisäämisenä nähtiin suurelta osin lukemi-nen ja käytännön tekeminen. Osa haastateltavista halusi toimi täysin yksin, osa pareittain tai ryhmässä osaamista lisättäessä. Muuttuvassa työelä-mässä haastateltavat kaipasivat yhteistä asioiden läpikäyntiä ja tiedon ja-kamista. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat osaavansa jotakin, vaikka epävarmuus omaa osaamista kohtaan oli lisääntynyt.

### 8.3 Tutkimustuloksia hiljaisesta tiedosta

Hiljaisen tiedon käsitteeseen ja hyödyntämiseen paneuduttiin apukysy-myksien avulla; minkälaista tietoa/taitoa sinulla on, mitä ei ole toisilla, mistä tätä tietoa/taitoa sinulle on tullut ja kuinka olet jakanut tätä tietoa. Aihealueena tämä oli haastateltaville hankalin tiedostaa ja eritellä. Hiljai-sen tiedon vastauksia verrataan teorian lukuun 5.

Lähes kaikkien haastateltavien hiljainen tieto liittyi asiakaskohtaamiseen. Asiakaskohtaamisen taitona nousi esiin kunnioitus asiakasta kohtaan ja kuinka näissä tilanteissa pitää käyttäytyä. Toinen asia minkä haastateltavat kokivat hiljaiseksi tiedoksi, oli taito etsiä tietoa intranetistä. Luvun 5 mu-kaisesti hiljainen tieto on syntynyt vuosien varrella omien kokemusten kautta. Kuten Kiviranta (2010, 167) määrittelee hiljaiseen tietoon liitettä-väksi taidot, joita henkilö ei tunnista vaan tekee asioita automaattisesti.

Hiljainen tieto on kasvanut vuosien varrella kokemuksesta. Hiljainen tieto tuo helppoutta toimia sen varassa.

Haastateltava 1

Hiljainen tieto ja taito on elämän varrella kertynyttä, asiakkaan kohtaamista ja kunnioitusta. Nuorilla on erilaisia taitoja, joihin vanhempien tulee opetella.

Haastateltava 2

Hiljainen tieto on tullut vuosien varrella kantapäähän kautta.

Haastateltava 3

Hiljainen tieto on tullut vanhemmilta kollegoilta, yrityksen ja erehdyksen kautta.

Haastateltava 4

Hiljaista tietoa oli monen mielestä vaikea määritellä ja tiedostaa mistä se oli tullut. Tämä on täysin hiljaisen tiedon luonnetta vastaavaa. Haastateltavista suurin osa toi ilmi kokemukset ja erehdykset, joiden kautta sitä oli syntynyt. Hiljaisen tieto luvun 5 mukaan syntyy kokemuksien ja oivalluksien kautta. Hiljaisen tiedon syntyminen vaatii aikaa ja toimintaa, jos henkilö vaihtaa työtehtäviä ja työnantajaa koko ajan ei hiljaista tietoa synny samassa määrin.

Kysyttäessä hiljaisen tiedon jakamista, monet kertoivat jakavansa tietoa, jos pystyvät. Erityisesti tietoa jaettiin sparrailemalla ja avustamalla esimerkiksi sovelluksien kanssa. Hyvässä työyhteisössä jaetaan hiljaista tietoa automaattisesti ja ymmärretään tiedon ja taidon merkitys. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ovat luvun 5.1 mukaiset. Haastateltavat jakavat tietojaan keskustelemalla ja auttamalla sekä perehdyttämällä toisia työssä eri alueille.

Tietoa jaettu, kun uusia, mutta kun konttorissa vain konkreetta niin ei tarvi jakaa kaikki osaa jo.

Haastateltava 4

En ole jakanut mitenkään osaamistani, voin jakaa, jos ymmärrän ettei toinen tiedä.

Haastateltava 5

Hiljainen tieto tullut toisilta vanhoilta konkareilta, kun itse harjoitteli. Oma kokemus ja tietämys on muuttunut. Hiljaista tietoa olen jakanut toisten kanssa sparrailemalla.

Haastateltava 6

Energia ei riitä neuvomaan.. Enemmän tietoni on sellaista nippelinappelia. Tieto on jalostunut matkan ja muuttunut matkan varrella sekä sovellan tekniikkaa nykypäivään. Aikaa antaa ja ottaa vastaan on haasteellista.

Haastateltava 7

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen omassa työssään oli haastateltavilla hyvin hallussa. Haastateltavat olivat pystyneet myös poistamaan vanhaa tai turhaa tietoa mielestään. Toisaalta haastateltavat olivat myös pystyneet jaloistamaan tietoa vastaamaan nykytilannetta ja -käytäntöjä. Luvun 5.2 mukaisesti kiire koetaan usein hiljaisen tiedon esteeksi, samoin haastatteluissa ilmeni. Paloniemen (2008, 255-274) tutkimuksen mukaisesti hiljaista tietoa pystytään jakamaan säännöllisissä palavereissa ja ongelmanratkaisutilanteissa kollegan kanssa. Samoja käytänteitä haastateltavat toivat esiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Paloniemi (2008, 272) painotti myös hiljaisen tiedon poistoa, sillä hiljaisen tiedon täytyy päivittyä ja muuttua työelämän muuttuessa. Samaisessa tutkimuksessa painotettiin myös tiedon relevanttiutta niin itselle kuin työyhteisölle, samaa pohdintaa haastateltavat kävivät läpi haastatteluissa.

Ei kaikkea hiljaista tietoa tarvi, vaan se on mennyttä. Tieto vain tulee karsia pois, kun muutos tullut.

Haastateltava 3

Hiljaisen tiedon tiedostaminen oli haastateltaville vaikea, ja he eivät tiedostaneet ehkä täysin omia hiljaisia taitoja. Kollegoiden merkitys nousi hiljaisen tiedon muodostumisessa esiin. Monta toimintatapaa oli tullut vain tekemisen kautta ja tätä ei ollut opetettu missään kursseilla. Yllättävä huomio oli, että haastateltavista osa koki, ettei heillä ole sellaista hiljaista tietoa, jota nykyisellä kollegalla ei olisi. Hiljaisen tiedon jalostaminen oli hyvin käytössä ja samoin sen soveltaminen, mikäli mahdollista.

#### 8.4 Tutkimustulokset tiimiosaamisesta ja tiimin toiminnan kehittämisestä

Tiimiosaamista kartoitettiin kysymyksillä; miten mielestäsi tiimin osaaminen kehittyy, miten tiimin osaamista tulisi ylläpitää, miten mielestäsi tiimissä pitäisi jakaa tietoa ja miten tiimin ilmapiiriä voisi kehittää avoimemmaksi. Haastatteluissa nousi esiin, että tiimin tilan kokeminen oli aina riippuvainen osallisuudesta tiimiin. Jäsenet, jotka olivat niin sanotusti vähiten kokeneet muutosta tiimistä kokivat tiimin täysin eri tavalla kuin jäsenet, joiden osuus oli muuttunut eniten. Haastattelussa tiimiosaamista ja sen kehittämistä pohjustettiin teoriassa luvuilla 4.3 oppivan organisaation määritelmän avulla ja 6.2 luvun tiimin osaamisen kautta.

Tiimin osaaminen näkyy jokaisen erilaisina näkemyksinä ja kokemuksina.

Haastateltava 6

Yllä oleva vastaus tiivistää tiimiosaamisen täysin. Jokaista tiiminjäsentä tarvitaan, jotta tiimi toimisi tehokkaasti ja osaamisesta tulisi tasaista. Kuten luvussa 4.3 määritellään oppivan organisaation olevan oppimisen ja työn näkökulmien yhdistelmä.



Tiimin osaamista pystyttiin kehittämään yhdessä tekemällä ja yhdessä olemalla. Kaikki haastateltavat toivat esille viikkopalaverit, joita kaikki pitivät suurella arvolla. Tiimipalaverit olisi hyvä olla osallistujalähtöisiä eli aiheet olisivat tiiminjäseniltä tulleita, esimerkiksi asioista, joihin haluttaisiin lisätietoa. Palaverissa voisi myös vain jakaa omia tuntemuksia, jotka vaikuttavat työntekoon. Tiimipalaverissa tulisi käydä yhdessä läpi asioita ja jakaa tietoa sekä keskustella asioista. Usein asioita voi tulkita usealla eri tavalla ja keskustelemalla saadaan yhtenevä tulkinta, siitä kuinka tulisi toimia. Luvun 4.3 mukaisesti oppiva organisaatio on toimintamalli, missä jokainen jäsen osallistuu toimintaan ja tuo mukanaan omaa osaamistaan. Jokaisen oman osaamisen pohjalta syntyy pikkuhiljaa tiimin osaamista.

Tämän tulisi tapahtua vapaamuotoisena kahvipöytäkeskusteluna. Toisaalta tiedon jakaminen voisi tapahtua pikaviestinä hyödyntäen Skype for Business sovellusta tai sähköpostilla, joilla tavoittaa kaikki. Viestien tulisi olla yksinkertaisia ja lyhyitä. Toisena vaihtoehtona olivat viikkopalaverit, joita ennen laitettaisiin esimiehelle toiveita siitä, mitä halutaan käydä läpi ja esimiesjohtoisesti asia käytäisiin läpi. Tiimin osaamisen lisäämisen keinoina luvun 6.2 nähdään oman osaamisen jakaminen ja muiden osaamisen mallintaminen. Tiiminjäsenien tulee antaa omaa osaamistaan muiden käyttöön ja samalla tarkasta omaa osaamistaan. Tiimin osaamisen lisäämisen parhaita paikkoja Viitalan (2013, 201-204) mukaan ovat palaverit. Haastateltava tiimi toi esiin yhteiset hetket, joissa voisi kysyä ja jakaa tietoa. Nämä yhteiset hetket voidaan nähdä pieni muotoisina palaverina. Mallintaminen on Toivosen ja Asikaisen (2004, 70-71) mukaan tiimin osaamisen parhaita keinoja. Mallintamisessa jäsenien osaamisen pohjalta luodaan malli, jonka avulla toiminta tehostuu ja oppiminen tapahtuu nopeasti. Finanssialalla tästä on hyötyä esimerkiksi uuden tuotteen myyntikoulutuksessa, jolloin tiimiläiset voivat mallintaa tuotteen myyntitilanteen.

Tiimin osaamista kehittämällä olemalla läsnä fyysisesti. Tehdä yhdessä ja käydä kysymykset yhdessä läpi.

Haastateltava 1

Tiimin kehittyminen palaverissa jakamalla vinkkejä ja tietoja. Käymällä keskenään keskusteluita vapaamuotoisesti, vanhanajan kahvipöytäkeskusteluita

Haastateltava 2

Tiimin osaaminen voi kehittyä keskustelemalla toisten kanssa. Vapaamuotoisia keskusteluita, jos olisi aika niin se olisi parasta.

Haastateltava 4

Tiimin osaamista voisi lisätä käymällä läpi kerran yhdessä, jonka jälkeen jokainen voisi rämpiä. Tiimin osaaminen näkyy jokaisen erilaisena näkemyksenä ja kokemuksina.

Haastateltava 6

Tän tiimin osaamista voisi kehittää, itse ensin ja sitten vasta tiimi. Kun jokainen olisi tutustunut niin sitten käytäs yhdessä läpi. Tekemällä konkreettisesti yhdessä pareittain, ei liian isolla porukalla.

Haastateltava 7

Tiimin osaamisen kehittämistä haasteltavien mielestä tapahtui eniten yhdessä tekemällä ja keskustelemalla. Osa haastateltavista halusi toimia isommissa porukoissa, kun taas osa pareittain. Tiimin osaamista heidän mielestään voi kehittää vain yhdessä työskentelemällä. Osaamisen kehittäminen tapahtuisi tiimissä konkreettisen tekemisen kautta, esimerkiksi harjoittelemalla järjestelmiä, kun muutos olisi jo tapahtunut sovelluksessa. Juuti (2011, 80) painottaa sopeutumiskykyä, jolloin tiimin keskuudessa ilmapiiri on luottavainen ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen. Tällaisessa ilmapiirissä uskalletaan kysyä ja toisaalta tehdä myös virheitä. Lopulta jäsenet sitoutuvat tiimiin ja toisiinsa jakaen tietoa ja antaen palautetta, mikä on osaamisen lisäämisen parhaimpia keinoja.

Tutkimuksen kohteena oleva tiimi ei ole yhtä aikaa samassa paikassa, joten Skype neuvottelu toimii samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuva neuvottelu, vaikka jäsenet olisivat eripaikoissa. Haastateltavat olivat työskennelleet tietynlaisesti pitkään. Viime vuosina muutokset olivat muuttaneet esimerkiksi tiiminrakennetta ja työskentelyaikaa, joten he eivät näe näiden uusien muutoksien tuomia uusia mahdollisuuksia. Haastateltavat kaipaavat aamulla tapahtunutta yhteistä hetkeä, mikä ei ole nykyisin mahdollista työaikojen takia. Yhteisen ajan löytäminen olisi mahdollista, kun asiasta olisi sovittu etukäteen ja se olisi merkitty kalenteriin. Yhteisistä hetkistä tulisi tehdä malli, joka löytyisi jokaisen työkalenterista. Tällöin kaikki osallistuisivat tapaamiseen ja toimisivat sovitusti, eikä kiireestä tulisi este osallistumiselle. Luvun 6 ja 4.3 mukaisesti osaamisen lisääminen vaatii halua ja tahtoa oppia uutta, nämä tekijät toimivat niin yksilön kuin tiimin osaamisen kehittämisessä. Tiimin osaaminen tulee olla tiimin yhteinen tahtotila, jota kohti pyritään rakentamalla toimivat keinot, jakaa ja kysyä tietoa.

Tiimin tulisi jakaa tietoa, kun joku on jo selvittänyt jonkun ongelman. Tieto tulisi jakaa viestillä taikka Mesellä, lyhyesti ja yksinkertaisesti. Tiedon jakamiselle este aika, ja tavallaan kilpailu.

Haastateltava 2

Tiimin ilmapiirin kehittäminen avoimeksi, Skypen avulla juteltaisiin asioista. Fyysistä kohtaamista ei ole mahdollista järjestää. Palavereita missä sanoa mikä painaa.

Haastateltava 1

Avoimuuden lisääminen uuden oppiminen ja tiimin muodostuminen kesken. Luotto kaveriin ollaan samalla puolella. Keskustelukulttuurin luominen. Tiimi parhaimmillaan tiedon jakamista. Kaikki toimisi sovitun mukaisesti, eikä vedota kiireeseen.

Haastateltava 2

Tiimin ilmapiiri on irrallaan. Ei päästy alkua pidemmälle. Vaatii yhteisiä kokoontumisia. Ilmapiiri on avoin. Korostetaan tiimin tärkeyttä, on niinku yhteenkuuluvuuden tunne ja ihmiset oppii luottaa toisiinsa.

Haastateltava 5

Haastatteluja tehtäessä tiimi oli ollut kasassa noin kuukauden ajan, joten tiimin kehittyminen oli vasta alkanut. Haasteen tiimin ilmapiirin muodostumiselle jäsenet kokivat sen, etteivät he ole fyysisesti samassa paikassa samaan aikaan. Haastateltavat kokivat luottamuksen syntyyn vaikuttavan eniten yhteisen ajan ja tekemisen yhdessä. Luvussa 4.3 todetaan oppivan organisaation jäsenien ominaisuuksiksi luovuus, joustavuus ja muutosherkkyys. Näiden ominaisuuksien avulla pystytään luomaan tiimin ilmapiiriä avoimeksi ja luottavaiseksi toisia kohtaan, jolloin pystytään paremmin toimimaan keskenään.

Haastateltavat toivoivat kaikki aktiivista tiedon ja kokemusten jakamista. Erityisesti, jos joku on selvittänyt järjestelmävirheestä johtuvan toimintaongelman, niin tämä kerrottaisiin heti ja ratkaisu, kuinka toimia. Haastateltavista osa toivoi määriteltyä toimintamallia tiedon jakamiselle ja osa toivoi, että tiedot jaettaisiin oma-aloitteisesti.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää haastateltavien suhtautumista muutokseen, omaan osaamiseen ja mitä heidän mielestään on osaaminen tiimissä. Haastattelun pohjalta on tarkoitus luoda tiimille kehittämissuhteita, kuinka he pystyvät tehostamaan toimintaansa hyödyntäen omaa osaamistaan.

Resilienssi käsite ei ole tunnettu työelämässä. Kuitenkin käsitteen sisältö on jokaisella olemassa oleva. Tutkimus osoitti jokaisen tiimiläisen kokevan selviävänsä sisäisellä voimavaralla muutoksista ja vaikeuksista. Samoin myös oman elämän kokemukset muovaavat ihmisen selviämiskeinoja, kuten Jalonen (n.d.) toteaa.

Resilienssi lisääntyy elämän haasteiden avulla. Jokaisen tulisi tunnistaa omat voimavaransa ja kuinka kestää muutoksien tuomia haasteita, niin ettei omat voimat loppu. Toisaalta elämän varrella kokemat haasteet

lisäävät henkilönkykyä selvitä muutoksista. Täten voidaan sanoa jokaisesta muutoksesta olevan hyötyä henkilön kasvulle. Samoja teemoja ovat Linde-Leimer & Wenzel (2014, 7) käyttäneet oppaassaan resilienssitutkimuksen määritelmää luodessaan.

Muutostilanteissa tiimin jokainen jäsen koki muutoksen eri tavalla riippuen omasta historiastaan ja toisaalta myös oma tilanne vaikutti suhtautumiseen. Jos muutos koskettaa itseä tai muutos aiheuttaa muutosta itselle, siihen suhtautuu herkemmin voimavaroja kuluttavasti kuin, jos muutos ei vaikuta henkilökohtaisesti.

Tiiminjäsenien ja esimiehen tulisi keskustella avoimesti tuntemuksista ja hyväksyä kaikki tilanteet. Tarvittaessa tulisi puuttua, jos joltakin työntekijältä on voimat loppumassa tai stressistä tulee liian suurta. Ennakoivalla toiminnalla estetään pysyvien haittojen syntymistä. Näillä toimilla voidaan kehittää jokaisen omia resilienssitaitoja ja tarkastella henkilöstön asennetta. Kuten Jalonen (n.d.) on omassa tutkimuksessaan todennut.

Muutokset tulisi viedä nopeasti ja selkeästi läpi, jotta henkilöstö voisi hyvin ja tehokkuus säilyisi. Resilienssi on henkilön ominaisuus, mutta työelämässä sitä voidaan tarkastella yhteisön tai organisaation ominaisuutena. Laurila (2017, 4,12) huomauttaa juurikin vaikutuksien minimoisen ja organisaation tukemisen olevan tärkeää muutos tilanteissa. Tällöin hyvässä yhteisössä jokaisen oma osaaminen tulisi nousta esiin ja tukea organisaation selviämistä.

Kuten Sinokki (2016, 286) mainitsee työelämän tulevaisuuden valttikorkeiksi joustavuuden, muutosvalmiuden, innostuksen, oivaltamisen ja innovatiivisuuden. Samat tekijät nousivat esiin haastateltavilta, työntekijät ovat ymmärtäneet jatkuvan muutoksen tarpeen ja sen, että vain itse voi vaikuttaa suhtautumiseen.

Vastuun omasta osaamisesta jokainen työelämässä oleva on sisäistänyt itselle kuuluvaksi velvollisuudeksi. Kuten kirjallisuudessa on tullut esiin osaamisen lisäämisen vastuun siirtyminen itselle. Kuitenkin organisaatiosta tulee tunnistaa osaamisen lisäämisen paikat ja koulutukset. (Kauhanen 2012.) Haasteen tuo aika. Kuinka pystyä löytämään osaamisen ylläpitämiseksi aika tai kuinka pitää sovitusta opiskelusta kiinni. Jokainen oppii omassa tahdissa ja omilla metodeillaan, joten työnantajan tulisi tukea kaikkea oppimista, eikä laittaa oppimista tiettyyn muottiin.

Haastattelujen pohjalta nousi esiin, että jokainen ottaa vastuun itse oppimisestaan, joten he ovat löytäneet sisäisen yrittäjyytensä. Sisäinen yrittäjyys Mäkisalon (2003, 71-73) mukaan on luovuutta, muutosherkkyttä ja halua oppia uutta sekä tunnistaa oman osaamisen kipupisteet.

Yksilön osaamista tulee ylläpitää ja lisätä jatkuvasti. Parhaita keinoja tähän on merkitä aika kalenteriin, jolloin opiskellaan. Lisäksi vielä deadline, jonka

jälkeen pidetään yhteinen palaveri asian käsittelyyn ja kysymyksiin sekä mahdollisesti harjoitteluun. Palaverit voivat olla fyysisiä tai Skypea kautta tapahtuvia. Tärkeintä on, että ne ovat konkreettisia ja mahdollisesti käydään case-pohjaisesti opitut asiat läpi.

Jokaiselle yksilölle tulee antaa mahdollisuus hyödyntää itselleen parasta tapaa oppia ja antaa hänelle riittävästi aikaa ja tukea halutun lopputuloksen saamiseksi. Ilman tiedostamista, ei opiskelusta synny osaamista. Boudreau ja Ramstad (2008,203) toteavat, että kehittyminen vaatii henkilöltä tarpeen tiedostaa oppimistarpeen. Lisäksi henkilön tulee tuntee itsensä oppijana ja toisaalta hänen pitää ymmärtää oppimisen ja työelämän välinen yhteys.

Oman osaamisen tukemisessa voidaan hyödyntää kollegoiden osaamista. Käyttämällä Skypeä, avautuisi koko organisaation kollegaverkosto käyttöön. Samalla tapahtuisi enemmän tiedonvaihtoa ja oma osaaminen karttuisi. Jokaisen tulee hyväksyä oman osaamisen olevan rajallista, jotta työntekijä on itselleen armollinen. Samoin työntekijän tulee hyväksyä, että voi tukeutua kolleegaan asioissa, jotka eivät ole oman työelämän arkipäivää. Toisaalta myös kiireeseen vetoamista tulisi välttää, koska muutokset ovat tuoneet entistä enemmän kiireen tuntua. Johtuuko todellisuudessa kiireen tunne osaamisen puutteesta tai epävarmuudesta?

Manka (2011, 129) tiivistää hyvin oman osaamisen monimuotoisuuden. Hänen mukaansa ei pelkkä teoreettinen osaaminen riitä vaan tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, jotta olisi ammattilainen. Oman oppimisen tunnistaminen vaatii henkilöltä taitoa ja oman itsensä kuuntelua, jotta pystyy parhaiten hyödyntämään itselle sopivia keinoja. Haastateltavat kokivat oppivansa parhaiten tekemällä ja itsenäisesti. Tämän tunnistaminen on alku oppimisen tiellä, kuten Ojala (2001, 230) määrittelee oppimisen.

Hiljainen tieto haastateltavien keskuudessa oli enemmän asiakaskohtamisiin painottuvaa kuin itse työn sisältöön. Busch (2008, 103-104) määrittelee rahoitusalan luonteen olevan lakeihin perustuvaa, jossa ei hiljaista tietoa jaeta oma-aloitteisesti. Tällaista tietoa tai taitoa ei pysty järkevästi jakamaan, koska siinä on mukana persoonallisuus. Tutkimuksesta selvisi, että tiimi jakaa hiljaista tietoa, johon ei persoonallisuus liity vaan kirjoittamattomat säännöt ja tavat.

Hiljainen tieto ja taito ovat tulleet aikojen saatossa, niin erehdyksen kuin virheen kautta sekä vanhemmilta kollegoilta. Tärkeintä on, että hiljaista tietoa ja taitoa on karsittu pois tai muokattu uudelleen. Tämä hiljaisen tiedon muuttaminen ja poistaminen sekä syntyminen vastaa täysin Kivirannon (2010, 167) määritelmiä. Työnantajan tulisi tiedostaa kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon myötä tulevan voiman ja tuloksellisuuden. Siihen tehokkaasti lisättyinä uusien työntekijöiden vahvuudet, syntyy hyvä kilpailuetu alalla.

Hiljaisen tiedon hyödyntämistä tulisi tehostaa. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, pidetään samaa tehtävää tekevien tietoja usein saman tasoisena. Totuus saattaa olla toinen, jokaisen tulisi kyseenalaistaa niin omat kuin kollegan tiedot ja taidot. Avoimesti tulisi käydä keskustelua, kuinka teet tämän ja tämän. Monet haastateltavat vetosivat kiireeseen, monessa kohdassa. Voisiko tietojen ja taitojen jakamisesta löytyä apua kiireeseen?

Tiimi osaamisen perusta on yhteistyö. Yhteistyö syntyy vain yhteisestä ajasta ja keskusteluista. Tiimin tulisi pystyä luottamaan toisiinsa. Luottamus ei synny hetkessä vaan ajan myötä positiivisella kokemuksilla. Kuten Viitala (2013, 176) korostaa organisaation oppimisen vahvoja sosiaalisia kontakteja ja niiden myötä tapahtuvaa laadullista tiedonsiirtoa ja ratkaisuja. Sydänmaanlakan (2012, 47-48) ajatuksin oppimisen este voi olla yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Erityisesti tutkimuksessa nousi esiin tiimin osaamisen haasteista samat kuin Sydänmaanlakan teoksessa. Nämä ovat tiedon jakamattomuus, yhteisten tavoitteiden puute ja heikot vuorovaikutustaidot. Tutkimus osoitti, että yhteisten hetkien vähyyks ei rohkaise jakamaan tietoa oma-aloitteisesti ja luottamussuhteen muodostuminen on hidas.

Tiimin yhteistyön syntyä tulisi tukea yhteisillä hetkillä. Aikaisemmin aamukahvit olivat tällaisia hetkiä. Nykyään ne eivät ole mahdollisia vaan aamukahvit tulisi vaihtaa päiväkahviin. Päiväkahvin aikana henkilöstö tutustuisi toisiinsa ja voisivat keskustella siitä, mitä heillä pyörii mielessä. Kun tiimi kokee olevansa yhtä, vähenee keskinäinen kilpailu, mikä on haitallista tiimissä. Manka (2007, 58) nostaa esiin luottamuksen ilmapiirin, missä ratkaistaan yhdessä hankaluuksia kuten uusien sovelluksen käyttöä.

Tiimin osaamisen tulisi olla tasaista, tällöin kaikki jäsenet kokisivat olevansa vahvoilla ja tiimin yhteistyö olisi tehokasta. Tasaisessa tiimissä varmasti kaikki uskaltaisivat enemmän kysyä ja jakaa tietoaan. Viitala (2013, 179-182) huomauttaa, että osaamisen tuovan työntekijälle arvostusta työyhteisössä. Toisaalta oman osaamisen tunnistaminen ja tiedostaminen luo viihtyvyyttä työpaikalle.

Tiimin osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen tulisi varata säännöllinen aika, joko viikoittain lyhyt hetki tai kerran kuussa hieman pitempi. Tähän hetkeen olisi hyvä kerätä ajankohtaisia uusia asioita ja kerrata vanhoja sääntöjä ja toimintoja. Näissä hetkissä käytäisiin yhdessä läpi ohjeita ja toimintatapoja. Tällöin jaettaisiin tietoja ja taitoja sekä onnistumisia. Tässä olisi tilaisuus henkilöstölle jakaa omia kokemuksia ja käytäntöjä, mikä tukee onnistumista ja kasvattaa osaamista.

Sydänmaanlakan (2012, 54-55) mukaan oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä ja ne kuuluvat oppimisprosessiin, kun niistä opitaan. Organisaation oppiminen pohjautuu tietoon ja kokemuksiin, jotka luovat perustan toiminnalle. Tiiminjäsenien täytyy uskaltaa kokeilla ja tehdä virheitä, ilman että niistä tuomitaan. Tiimin ollessa uusi, tuo jokainen tiiminjäsen

tietopohjan vanhasta tiimistään. Tästä muodostuu pikkuhiljaa uuden tiimin tietopohja, mikä on päivittynyt verrattuna aikaisempien tiimien tietopohjaan.

### 9.1 Kehittämisehdotukset tiimille yksilön ja tiimi näkökulmasta

Kehittämisehdotukset pohjautuvat teoriaan lukujen 3-6 mukaisesti. Luvun 3 resilienssin kehittämiseen ei suoranaisia kehittämisehdotuksia luoda vaan kyseinen luku toimii kehitysehdotuksien taustana, myötäillen kuinka haasteellisista tilanteista selvitään työelämässä tehokkaasti. Tämä päätös perustuu myös tutkijan ammattitaidon puuttumiseen eli tutkijalla ei ole koulutusta psykologian puolelta. Lukuja 4-6 hyödynnetään kehittämisehdotuksien taustalla, painottaen tehokkuutta, nopeutta ja yhteisöllisyyttä.

Haastateltu tiimi on sisäistänyt hyvin, että vastuu omasta osaamisesta on jokaiselle itsellään. Voidaan ajatella jokaisen jäsenen toimivan yrittäjähenkisesti oman osaamisen suhteen. Jokaista tiimin jäsentä tulee kuitenkin haastaa ottamaan vielä enemmän vastuuta omasta osaamisestaan. Haastaminen voi tapahtua esimerkiksi varattujen opiskeluaikojen noudattamisen tarkisteluina ja sovittujen koulutuksien toteutuksina sovitussa aikatauluissa. Opiskelua voidaan tehostaa sopimalla ensin yksilölle aikataulu ja tämän jälkeen tiimille yhteinen palaveri, jossa käydään vielä läpi koulutuksen sisältö ja keskustellaan asiasta. Tämä yhteinen palaveri voi tapahtua Skypen välityksellä, jolloin jokainen pystyy olemaan omassa rauhassa ja tekemään muistiinpanoja.

Oman osaamisen lisääminen vaatii sen, että henkilö tunnistaa oman osaamistyyliinsä. Esimiehen tulee tukea henkilöstöä tässä ja samalla kuitenkin haastaa kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja. Nopean osaamisen lisäämisenä paristyöskentely nähdään hyvänä keinoja. Tiimin jäseniä tulisi haastaa parityöskentelyyn, mutta paria tulisi kuitenkin vaihtaa säännöllisesti. Vaihtamalla paria saadaan erilaisia näkökulmia ja voidaan oppia uusia toimintatapoja.

Suurin haaste omalle toiminnalle on kuitenkin oma asenne. Asenteen merkitystä ei voi ylikorostaa. Työntekijää tulisi motivoida pohtimaan itse omaa tilannettaan. Samalla tukea työntekijää oikeaan suuntaan jatkuvan oppimisen tielle. Kiireen tunteen synty pitää selvittää, mistä se syntyy ja miten sitä voidaan poistaa tai vähentää. Jos kysymys on riittämättömyyden tunteesta, tulee henkilöä tukea olemaan armollinen itselleen. Tiimin jokaisella jäsenellä on loistava ydinosaaminen siihen, mistä heidän työ pääsääntöisesti koostuu. Muihin osa-alueisiin löytyy ydinosaaminen toisen tiimin jäseneltä. Verkostoitumista yli tiimirajojen helpottaa kysymistä kollegalta ja tuo osaamisen tunnetta työpäivään.

Tiimin jäseniä tulee tukea yhteistyöhön kollegoiden kanssa. Tiimin jäseniä tulee rohkaista ottamaan yhteyttä kollegaan Skypen välityksellä. Skype mahdollistaa erilaiset tiedostojen jaot, joiden avulla apu ja toisaalta

osaaminen lisääntyy tehokkaammin kuin esimerkiksi soittamalla neuvontaan, jossa yleensä neuvot kerrotaan vain sanallisesti. Liitteessä 2 on tarkat kehittämissuositukset, kuinka yksilön osaamisen lisäämistä voi toteuttaa. Liite 2 on tehty muotoon, jonka voi esimerkiksi jakaa suoraan sellaisenaan tiimiläiselle. Liite 2 on kehittämissuosituksia jokaiselle tiiminjäsenelle henkilökohtaisesti. Nämä kehittämissuositukset ovat enemmän itsetutkiskeluun pohjautuvia ja varmasti kaikilla jo tiedossa. Näitä asioita on hyvä käydä säännöllisesti läpi, jotta henkilön osaamisen pysyy ajan tasalla ja tiedon jakaminen on jatkuvaa.

Hiljaista tietoa ja taitoa tiimin jäsenillä on runsaasti. Tämä tulee saada jokaisen tiimiläisen tietoisuuteen ja kannustaa jakamaan omaa osaamista ilman pelkoa, että menettäisi kilpailuetua tiimin muihin jäseniin nähden. Hiljaista tietoa on jokaisella työntekijällä, riippumatta hänen taustastaan. Hiljainen tieto on tuloksellisuuden lähtökohta, joten sen hyöty tulee tiedostaa. Hiljaisen tiedon poistoa tiimissä tulee tehdä yhteisesti, esimerkiksi ettei vedota tilanteisiin viisi vuotta sitten tai aikaisempiin toimintamalleihin. Vanhasta poisoppiminen on haastavaa, mutta yhteistyöllä ja esimiehen avulla tämä helpottuu ja samalla voidaan nähdä muutoksen hyöty.

Tiimin jäsenien kesken tulee mahdollistaa tietojen ja taitojen jako. Ottamalla toimintatavan kehittämiseen mukaan tiiminjäsenet, sitoutuvat henkilöt sovitteeseen paremmin kuin esimiehen päättämä. Tällainen kehittämissuositus on hyvä olla fyysinen tapaaminen. Missä sovitteisiin tiimille säännöt, kuinka toimitaan ja miten viestitään muutoksista toisille. Tiedon jakamiselle on hyvä perustaa sähköinen alusta sovitteeseen. Tähän alustaan jokainen tiimin jäsen pystyy kirjoittamaan kysymyksiä ja jakamaan tietoa. Alustan hyöty on se, että tieto on kaikkien saatavilla helposti ja viestit eivät huku sähköpostiin. Lisäksi tietoon pystytään palaamaan myöhemmin uudelleen tarvittaessa. Sähköisessä alustassa on mahdollisuus kirjoittaa asioita anonyymisti, mikäli näin halutaan. Tämä madaltaa kynnystä kysyä ja jakaa tietoa. Tiimillä on jo käytössä SharePoint, minne pystyy helposti perustamaan kysy ja vastaa -alustan. Alustan käyttö tulee olla mahdollisimman yksinkertaista ja se ei saa kuormittaa henkilöstä liikaa. Vastuu käydä alustassa tarkistamassa uudet viestit ovat henkilöstöllä. Vähitellen tästä toimintamallista tulee automaattinen toimintatapa.

Tiimin tiedon ja kokemusten jaolle toinen toimiva kanava on palaverit. Tiimin esimiehen tulee merkitä tiimiläisten kalenteriin säännöllisin aikavälein palaverille aika. Palaverit voivat olla esimerkiksi parin viikon välein ja kestoltaan noin tunnin mittaisia. Ennen palaveria esimiehen tulee varmistaa, että palaverille on aihe, joka on tullut tiimin jäseniltä. Mikäli aihetta ei ole, tulee esimiehen kysyä sitä ennakoon mitä aihetta tiimiläiset haluaisivat käsitellä. Palaverien aiheiden annossa, sama alusta kuin tiedon jaossa madaltaisi kynnystä ehdottaa aihetta. Palaverit voivat olla joko fyysisiä taikka Skypea kautta tapahtuvia. Kuitenkin fyysisiä tapaamisia tiimiläisille tulee järjestää säännöllisesti. Fyysisissä tapaamisissa tiimiläiset tutustuisivat toisiinsa vapaamuotoisesti ja saavat puhua tuntemuksistaan.



Fyysisten tapaamisten merkitys avoimen ilmapiirin luomisessa on oleellinen. Fyysisissä tapaamisissa jokainen tutustuu toisiinsa eritavoin kuin pelkääntään sähköisen välineen välityksellä. Tiimihengen ollessa avointa jokainen jäsen uskaltaa kysyä ja tuoda asioista julki tiimissä ilman pelkoa joutua naurun alaiseksi. Tiiminhenki on voimavara jokaiselle jäsenelle, kun tiimihenki on oikeanlainen. Hyvä tiimihenki on ehtymätön voimavara, joka auttaa selviämään muutoksista ja ennalta ehkäisee jäsenien loppuun palamista. Tällaisen voimavaran avulla tiimi selviää muuttuvasta työelämästä ja samalla osaaminen lisääntyy tiedostamatta. Tiimin toimiessa eritoimipaikoista, tulisi jäsenien jotka ovat samassa paikassa kokoontua yhteen säännöllisesti yhteen esimerkiksi kahvittelun merkeissä. Haastattelut osoittivat, että jäsenet kaipaavat vanhoja aamukahvihetkiä. Työaikojen ollessa vaihtelevat, ei aamukahvi ole mahdollinen. Tämä hetki voisi olla päiväkahvi, joka kestäisi noin 15 minuuttia ja olisi vapaamuotinen hetki. Näissä hetkissä jäsenet voisivat purkaa tuntojaan ja kysyä mielessä olevia asioita toisiltaan. Yhteiset hetket tuovat rentoutta työpäivään ja auttaa henkilöstöä palautumaan sekä voimaantumaa. Muutama nauruhetki antaa piristystä päivään.

Tiimin jäsenet ovat työskennelleet alalla vuosia ja muutos on väistämätöntä. Tiimille tulee mahdollistaa yhteistä aikaa käsitellä muutoksia, huomioiden jokaisen omat tarpeet muutoksen käsittelylle. Esimerkiksi toinen haluaa puhua kaikille, kun toinen taas vain yhdelle. Kuten haastattelut osoittivat, elämän vastoinkäymiset ovat kehittäneet tiimiläisten muutoksen sietokykyä. Muutokset tulee viedä läpi mahdollisimman selkeästi ja nopeasti. Liitteessä 3 on tiimille konkreettiset toimet tiimin kehittämiseksi, mitä tulee pitää yllä ja tehdä. Lähtökohtana on avoimen tiimihengen luominen ja yhteisistä palaverista kiinni pitäminen. Kalenterimerkintöjen kunnioitus, jos on tarkoitus opiskella, niin opiskellaan eikä tehdä muita töitä. Kalenterista kiinni pitäminen on ainoa keino, pysyä kiinni yhteisessä aikataulussa. Tiimin kehittämisen lähtökohtana on kalenteri, jonka avulla saadaan säännöllisyys ja sitoutuneisuus tiimitoimintaan.

Liitteessä 4 on esimiehen toimet, joiden avulla nämä kehittämissuositukset voidaan toteuttaa ja toteutuvat. Ensimmäisenä esimiehen tulee laittaa palaverit kalenteriin pidemmäksi ajaksi sekä miettiä niiden jaksotusta. Tämän jälkeen esimiehen tulee avata alusta, jossa tiedon jakaminen tapahtuu. Miksi suositellaan alustan avaamista, on selkeys. Jos asiat jaetaan vain sähköpostilla, niin ne hukkuvat posteihin ja uudelleen löytäminen on hankalaa, ellei mahdotonta. Kehittämisen toteuttaminen vaatii sen, että esimies ottaa vastuun ja toimii malliesimerkkinä muutoksissa.

Kehittämissuosituksen selkein sisältö aukeaa seuraavan konkreettisen esimerkin avulla. Esimies johtoisesti yhdessä tiimin kanssa on valittu alusta, jonne jaetaan tietoa ja kysymyksiä sekä palaverin aiheita. Esimies esittelee alustan perustoimintaan yhteisessä palaverissa, mieluiten Skypessä jolloin jokainen olisi omalla koneella mukana palaverissa. Tällöin tiimiläiset

pystyisivät tekemään omia muistiinpanoja alustasta tarvittaessa. Esimies on merkinnyt tiimiläisten kalenteriin ajan esimerkiksi 30 minuuttia, jolloin jokainen tutustuu alustaan. Tämän jälkeen parin päivän kuluttua yhteinen Skype, jossa vielä varmennetaan alustan käyttö ja jokainen saa kysyä tähän alustaan liittyviä asioita. Näin varmistetaan, ettei uudesta työkalusta tule este kysymiselle tai tiedon jakamiselle vaan tästä tulee toimintatapa.

## 9.2 Loppupohdinta

Tutkimusmatka resilienssin ja osaamiseen maailmaan on ollut tutkijalla mielenkiintoinen. Prosessin aikana joutui useasti miettimään itseään ja omaa tilannettaan. Tutkimus on toteutettu yhdessä tiimissä, mutta samaa tulosta todennäköisesti on nähtävissä muissa alan tiimeissä. Tutkimuksen kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää yleisesti muissakin tiimeissä ja työyhteisöissä.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi olla osaamisen tarkempi tutkimus ja yksityiskohtaisempia selvityksiä. Jolloin voitaisiin luoda yksityiskohtaisemmat ohjeet osaamisen lisäämiselle tehokkaasti työelämässä. Jatkotutkimukseen olisi hyvä ottaa mukaan myös esimiehen näkökulma, kuinka esimies voisi tukea osaamista ja mitä keinoja olisi mahdollistaa osaamisen lisääntymisen. Esimieheltä saataisiin hänen odotukset tiimille osaamisen kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen hyöty toimeksiantajalle on se, että saatiin selville tiimiläisten ajatuksia ja tuntemuksia. Toisaalta saatiin luotua myös tiimiläisten näkökulmasta kehitysideat, joiden painoarvo on todella suuri. Henkilöstön näkemys on tärkeää yritykselle sen toiminnan kehittämisen kannalta. Osaava henkilöstö tuo työhyvinvointia ja kilpailuetua yritykselle. Piehillä yhteisillä hetkillä pystytään parantamaan tiimin hyvinvointia merkittävästi.

## LÄHTEET

Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. (2008). Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 103–118.

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. 2. Painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2008). *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino OY.

Busch, P. (2008). *Tacit Knowledge in Organizational Learning*. United States of America: IGI Publishing.

Drucker, P.F. (2002). Tunne vahvuutesi ja omat arvosi. Teoksessa P.F. Drucker (toim.) *Druckerin parhaat valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Helsinki: WSOY, 175–180.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Finanssialan Keskusliitto (2016). Finanssialan henkilöstö. Haettu 9.10.2016 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/esitteet/Sivut/default.aspx>

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. (2009). *Voiman lähteet työn voimavarojen abc*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus*. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hintsala, T. & Hintsanen, M. (2011). Ovatko työstressin juuret lapsuudessa?. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Työstä, joustaa ja jaksa työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy, 45–54.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. 15.uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen, H., (2006). *Muutoksen agentit muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalonen, E. (n.d.). *Resilienssi on sinnikkyyttä ja selviytymiskykyä yllättävissä muutostilanteissa*. Haettu 7.1.2017 osoitteesta <http://oiva.fi/resilienssi/>
- Juuti, P. (2008). Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221–234.
- Juuti, P. (2011). Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, 68–82.
- Jäppinen, A-K. (2012). *Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. – 11. painos. Talentum Media Oy. Haettu 9.10.2016 osoitteesta [http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.hamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)osaaminen\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.hamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)osaaminen((20)ja((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20)
- Kinnunen, U. (2010). Mikä edistää työnkuormituksesta palautumista?. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy, 161–174.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kumpulainen, K., Mikkola, A., Rajala, A., Hilppö, J. & Lipponen L. (2014). Positiivisen pedagogiikan jäljillä. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 224–242.
- Lahti, E. (2014). Sisu – toiminnan tahtotila. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 318–339.

Lauriala, P. (2017). *Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta*. Kandi-daantintyö. Kasvatustiede. Oulun Yliopisto. Haettu 27.11.2017 osoitteesta <http://iultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>

Linde-Leimer, K. & Wenzel, T. (2014). *Resilience - a key skill for education and job Käyttäjän Opas*. Haettu 7.1.2017 osoitteesta [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf)

Mahlakaarto, S. (2010). Voimaantumisen identiteettityönä – vahvaksi työssä?. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy, 161–174.

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. 1. – 2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. (2015). *Stressikirja mistä virtaa?*. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. (2007). *Työrauhan julistus Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkisalo, M. (2003). *Yhdessä onnistumme opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Otala, L. (2000). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3.uudistettu painos. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Otala, L. (2001). *Osaajana opintieillä Opas elinikäisen oppimisen matkalle*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Pöysti, K. (2012). *Kilpailukyky 2.0 kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Paloniemi, S. (2008). Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 255–274.

Pohjalainen, M. (2016). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa*. Väitöskirja. Acta Univeritatis Tamperensis 2167. Tampere: Tampere University Press.

Ranta, R. (2005). *Kehittyvä työyhteisö kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rinne, T. (n.d.). *Resilienssi muutoskyvykkyyden lähteenä*. Haettu 3.6.2017 osoitteesta [http://www.ambitio.fi/images/Ambitio Rinne Resilienssi2016.pdf](http://www.ambitio.fi/images/Ambitio_Rinne_Resilienssi2016.pdf)

Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427–444.

Räsänen, J. (2002). *Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys: ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö*. Järvenpää: Julkiviestintä.

Saksi, J. (2013). *Johtajuus murroksessa finanssialalla*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Salmela, P. (2014). *Hiljainen tieto, innovaatio ja IT*. 1.painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Salmela-Aro, K. (2014). Taitoa ja tahtoa – opiskeluinnoista työn imuun?. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 281–292.

Salminen, E. O. (2005). *Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot*. Helsinki: J-Impact Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. (2010). *Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Sillanpää, J. (2015). *Myötätunnon kokemisen yhteydet yksilön psyykkiseen resilienssiin*. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalipsykologia. Tampereen Yliopisto. Haettu 6.12.2017 osoitteesta <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97948/gradu07260.pdf?sequence=1>

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. 4.Painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

- Taipale, V. (2014). Vanhuuden voimavarat. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 160–178.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen kehittämisen uusi taso*. Helsinki: Ai-ai Oy.
- Toivonen, V-M.& Kiviaho, M. (2011). *Tässä suhteessa erilaisuus, yhteys ja yhteistyö -NPL Vuorovaikutuskirja*. Helsinki: Ai-ai Oy.
- Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, V. (2013). Työssä oppiminen ja työssäoppiminen. Teoksessa V. Turpeinen (toim.) *Mahdollisuuksien maa työssä ja koulussa laadukasta oppimista*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 12–28.
- Uusitalo, H. & Ala-Laurinaho, A. (n.d.). *Mitä on resilienssi?*. Haettu 7.1.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vuori, J. (2011). Valinnat ja voimavarat – kuinka selvittää työuran muutoksissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Työstä, joutsta ja jaksa työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, 121–132.

## Liite 1 Teemahaastattelunrunko

## TEEMAHAASTATTELUNRUNKO

Kuinka koet selviäväsi jatkuvasta muutoksista?  
Mitä oireita saat muutoksista?

Voiko muutoksiin suhtautumista muuttaa?  
Voiko siinä kehittyä?

Miten mielestäsi tiimin  
osaaminen kehitty?

Miten tiiminosaamista tulisi  
ylläpitää?

Miten mielestäsi tiimissä  
pitäisi jakaa tietoa?



Minkälaista tietoa ja taitoa  
sinulla, mitä ei ole toisilla?

Mistä tätä  
tietoa/taitoa sinulle  
on tullut?

Kuinka olet jakanut tätä  
tietoa?

Miten tiimin ilmapiiriä voisi  
kehittää avoimeksi?

Mitä osaaminen sinusta tarkoittaa?  
Miten se ilmenee?

Miten osaamistasi pystyisi parhaiten lisäämään?



## Kehittämisehdotuksia yksilölle

- Otan vastuun omasta oppimisesta, pitämällä kiinni koulutus- ja opiskeluaajoista
- Jaan aktiivisesti tietoja sovitussa alustassa
- Tarkistan säännöllisesti sovitun alustan tiedostot
- Osallistun yhteisiin hetkiin
- Tarkastelen omaa asennettani
- Autan työkaveria
- Uskallan kysyä apua kollegalta yli tiimirajojen
- Pidän huolen omasta jaksamisesta
- Puhun asioista
- Sitoudun sovittuihin käytäntöihin

## Kehittämisehdotuksia tiimille

- Pidämme tiimipalaverit kalenterin mukaisesti ja osallistun niihin
- Annamme aiheita tiimipalavereihin, sovitussa alustassa
- Jaamme tietoa niin hiljaista kuin juuri opittua tiimissä, sovitulla tavalla
- Keskustelemme opituista asioista
- Kerromme omat vahvuutemme ja kysymme kollegoiden vahvuuksia
- Parityöskentelyllä tehostetamme tiimin osaamisen lisääntymistä
- Kokoontuminen säännöllisesti fyysisesti yhteen, luomme avointa ilmapiiriä
- Pidämme yhteisiä kahvihetkiä (kesto 15min), puramme tuntojamme ja luomme tiimihenkeä
- Pidämme yllä hyvää tiimihenkeä

## Tehtäviä esimiehelle, jotta ehdotukset toteutuvat

- Merkitse kalentereihin palaverit vähintään 3kuukauden ajalle kerralle
- Merkitse koulutus/opiskeluajat ja näihin liittyvä yhteinen purkutilaisuus. Tee aikataulu selväksi tiimiläisille
- Pidä yllä avointa ilmapiiriä tiimissä
- Tarkista säännöllisesti henkilöstön jaksaminen muuttuvassa työelämässä
- Tue parityöskentelyyn ja haasta vaihtamaan paria
- Perusta alusta tiedon jaolle, joko SharePoint tai Yammer tai Teams
- Pidä kysymisen ja jakamisen kynnyksen matalana
- Kysy aiheita yhteisiin palavereihin
- Selvitä mistä kiireen tunne johtuu, löydä ratkaisuja muutokselle