



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen merkitys siirryttäessä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia

Anne Mynttinen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
maaliskuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Anne Mynttinen

Nimeke
Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen merkitys siirryttäessä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia

Toimeksiantaja
Kelan Yhteyskeskus

Tiivistelmä

Tässä kehittämistutkimuksessa selvitettiin Kelan Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijatiimien työelämätaitojen merkitystä siirryttäessä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia. Lisäksi selvitettiin, onko yhteisöohjautuvampaan tiimimalliin mahdollista ja hyödyllistä siirtyä kerta rysäyksellä vai olisiko hyvä mieltä jotakin välimallia. Päällimmäisenä tavoitteena oli vastata tulevaisuuden osaamiskriteerien tarpeeseen kehittämällä Kelan Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työelämäosaamista tunnistamalla osaamisen kehittämiskohteet osaamiskartoituksen avulla ja kehittämällä niitä ketterän yhdessä oppimisen avulla.

Tutkimus on toteutettu hyödyntämällä monimetodista lähestymistapaa eli tutkimuksessa on yhdistetty sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen -tutkimusmenetelmät sekä määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston tulokset. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tehtävänä on löytää kehittämissuhteita tutkimusongelmaan.

Työn lopputuloksena syntyi kehitysideoita ja työkaluja työelämätaitojen oppimisen ja kehittämisen tueksi. Lisäksi selvitettiin palveluasiantuntijoiden erilaisten työelämätaitojen osaamistasot tällä hetkellä sekä mitkä taidot ovat mieleisimpiä, joiden osalta oltiin eniten mukavuusalueella.

Kieli
suomi

Sivuja 74
Liitteet 4
Liitesivumäärä 11

Asiasanat
työelämätaidot, työelämäosaaminen, yhteisöohjautuvuus, ketterä oppiminen



THESIS
March 2023
Degree Programme in Business Management and Leadership, Master's Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Anne Mynttinen

Title
The Importance of Experts' Workplace Skills when Moving towards a More Community-Based Team Model

Commissioned by
Kela Customer Service Center

Abstract

In this development study, the importance of the workplace skills of the skills of the service specialist teams at Kela Customer Service Center was investigated when the organization was moving towards a more community-oriented team model. In addition, it was studied whether it is possible and useful to move to such all at once, or whether it would be good to consider an intermediate model. The main aim was to respond to the need for future competence criteria and to develop the Workplace skills competence of the service experts at Kela Contact Center. The competence development areas were identified with the help of competence mapping and developed through collaborative agile learning.

The thesis is a case study, the task of which has been to find development proposals for the research problem. The thesis was conducted using a multi-method approach, which means that it combined both quantitative and qualitative research methods and the results of quantitative and qualitative data.

The thesis resulted in development ideas and tools to support the learning and development of workplace skills. In addition, the current levels of competence the various workplace skills of the service experts were identified and assessed, Moreover, the study revealed which skills were the most desirable and, which of them were in the experts' comfort zone most.

Language
Finnish

Pages 74
Appendices 4
Pages of Appendices 11

Keywords
Workplace skills, Workplace competence, community basing, agile learning

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tulevaisuuden näkymiä	5
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Toimintaympäristö	7
2	Suorittavasta työstä kohti asiantuntijuutta	9
2.1	Työelämätaidot ovat tulevaisuutta	12
2.2	Työelämätaitojen kehittäminen ketterästi	20
2.2.1	Oppimistyyleillä tehoa oppimiseen	24
2.2.2	Osaamisen tunnistaminen ja vanhoista tavoista poisoppiminen	25
3	Kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia	27
3.1	Ryhmästä henkilöitä kohti tiimiytymistä	27
3.2	Tiimistä kohti jaetumpaa johtajuutta	30
4	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja toteutus	33
4.1	Tapaustutkimus ja monimetodinen lähestymistapa	33
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	35
4.2.1	Aineistotriangulaatio: sähköinen kysely ja työpaja	35
4.2.2	Sähköinen kysely	35
4.2.3	Työpaja ja oppimiskahvila	36
4.3	Tulosten analysointimenetelmät	37
4.4	Kehittämistutkimuksen vaiheet	38
4.5	Tiimikokeilu kehittämistyön rinnalla	42
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset	42
5.1.1	Työelämätaidot	45
5.1.2	Arvot, organisaatiokulttuuri ja oman tiimin ilmapiiri	52
5.1.3	Oppiminen ja oppimistyylit	53
5.1.4	Esihenkilön rooli tiimissä	55
5.2	Työpajoista saadut tulokset	57
5.3	Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista	61
5.3.1	Palveluasiantuntijoiden työelämäosaaminen Yhteyskeskuksessa	61
5.3.2	Työelämäosaamisen merkitys nyt ja tulevaisuudessa	62
5.3.3	Jaetumpaa sisällön suunnittelua tiimeihin	64
5.3.4	Hallitusti kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia	65
5.3.5	Pienryhmäharjoitukset osana yhdessä oppimista	67
6	Pohdinta	69
6.1	Kehittämisehdotukset ja -keinot	69
6.1.1	Tulevaisuuden osaamistasojen luokittelu ja osaamisprofiili	69
6.1.2	Uudenlaiset tiimimallit ja tiimin vahvuuskartta	71
6.2	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	72
	Lähteet	74

Liitteet

Liite 1 Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen kysely

Liite 2 Työelämätaidot vahvimmasta heikoimpaan

Liite 3 Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen vahvistamisen tueksi luotu
Balanced Scorecard (BSC)

Liite 4 Työpajojen tehtävät

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tulevaisuuden näkymiä

Juuri tällä hetkellä työelämä on murroksessa, koska entistä useammassa työyhteisössä mietitään siirtymistä pois täysin hierarkkisesta johtamismallista. Kaikkien huulilla onkin kysymys, miten tästä eteenpäin ja kuinka olisi hyvä varautua tulevaan (Sivonen 2022, 251). Puheenaihe itsenäisemmästä työskentelymallista on ajankohtainen ja tässä kehittämistutkimuksessa päädyttiin selvittämään, onko yhteisöohjautuvampaan tiimimalliin mahdollista ja hyödyllistä siirtyä kerta kerralla vai vähitellen. Toinen vaihtoehto olisi miettiä jotakin näiden välimalleja ja jalostaa ajatusta hieman hitaammalla toimintamallilla yhdessä ensin taitoja oppien. Lisäksi selvitettiin työelämätaitojen merkitystä siirryttäessä kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia.

Päällimmäisenä tavoitteena tässä kehittämistutkimuksessa on vastata tulevaisuuden osaamiskriteerien tarpeeseen kehittämällä Kelan Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työelämäosaamista tunnistamalla osaamisen kehittämiskohteet osaamiskartoituksen avulla ja kehittämällä niitä ketterän yhdessä oppimisen avulla. Tähän asti osaamisen kehittäminen on kohdistettu lähinnä substanssiosaamiseen. Huomio kiinnittyy erityisesti taitoihin, joita teoriaan nojaten on tunnistettu mahdollisesti tarvittavan tulevaisuuden työtehtävissä, kun työelämä muuttuu, suorittavaa työtä automatisoidaan ja työ muuttuu entistä itsenäisemmäksi asiantuntijatyöksi.

Tutkimus on toteutettu hyödyntämällä monimetodista lähestymistapaa eli tutkimuksessa on yhdistetty sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sekä määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston tulokset. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tehtävänä on löytää kehittämis ehdotuksia tutkimusongelmaan.

Tulevaisuudessa kovien taitojen ja substanssiosaamisen rinnalla tulevat korostumaan niin sanotut pehmeät taidot, jotka eivät suoranaisesti ole työnhaussa

hakukriteereinä, mutta niitä kuitenkin arvioidaan ja ne vaikuttavat tulevaisuuden rekrytoinneissa entistä enemmän, eikä vain pelkkä huippuosaaminen enää riitä välttämättä työn saantiin. Pehmeät taidot kertovat henkilön vuorovaikutustaidoista ja muista uralla etenemistä tukevista henkilökohtaisista taidoista ja osaamisesta. Nämä taidot ovat siirrettävissä ammatista toiseen, vaikka eivät olekaan suoraan edellytys tiettyyn ammattiin tai työtehtävään. (Koivunen 2016, 153–155.)

Pehmeistä taidoista on ollut maininta myös Yhteyskeskuksessa tehdyn opinnäytetyön johdannossa, jossa tutkittiin tunteiden merkitystä palveluasiantuntijoiden työhön (Jokela 2022). Itseohjautuvuutta Kelassa on tutkittu muun muassa Meierin (2021) ja Raka-Mehollin (2022) toimesta. Raka-Mehollin (2022) itseohjautuvuutta tutkivassa tutkimuksessa todettiin, että itsenäinen työskentely, esimieheltä saatu luottamus, itsenäinen työmenetelmien valinta sekä yhdessä oppiminen vahvistavat itseohjautuvuutta työssä. (Raka-Meholli 2022, 45.) Lisäksi myös Meier (2021) on tutkinut Kelassa jo toimivia itseohjautuvia tiimejä, jotka toimivat muualla kuin Yhteyskeskuksessa ja on todennut, että jaettua johtajuutta hyödynnetään vielä verrattain vähän, vaikka sitä voitaisiin hyödyntää enemmän. (Meier 2021, 2.) Lisäksi Pitkäranta (2022) on tutkinut, kuinka kehittää etuusvalmennusta, mutta suoraan työelämätaidoista ei ole tehty tutkimusta Kelassa viime vuosina.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tärkeimpänä kehittämisen tavoitteena oli tutkia, millä tasolla tutkittavien palveluasiantuntijatiimien jäsenten työelämäosaaminen on tällä hetkellä ja mihin osa-alueisiin koetaan tarvittavan lisää tukea. Lisäksi itse osallistuin tiimikokeiluun Yhteyskeskuksen turva 4 tiimin ja toisen tiimin kanssa, missä kokeiltiin itseohjautuvampaa tiimimallia ajalla 1.7.-31.12.2022. Toimin tiimissä sekä työntekijänä että tutkijana.

Tutkimuskysymyksinä kehittämistutkimukselle toimivat seuraavat kysymykset:

1. Millaista työelämäosaamista Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijatiimeissä on substanssiosaamisen lisäksi?
2. Millaista työelämäosaamista oletetaan tarvittavan yhteisöohjautuvamassa tiimimallissa?
3. Miten palavereiden sisällönsuunnittelua saataisiin jaettua enemmän jaettun johtajuuden keinoin?
4. Millä keinoin työelämäosaamisen osa-alueita voitaisiin kehittää ketterän oppimisen ja yhteisen tiimioppimisen avulla kokeilun aikana?

1.3 Toimintaympäristö

Kansaneläkelaitos eli lyhyesti Kela vastaa Suomen sosiaaliturvan toimeenpanosta yhdessä kuntien, työttömyyskassojen sekä eläke- ja vakuutuslaitosten kanssa. Sosiaaliturva turvataan verovaroilla ja erilaisilla vakuutusmaksuilla. Kela tarjoaa kansalaisille kansaneläkkeen, sairaus-, vammais- ja kuntoutu-
setuudet, vanhempain- ja perhe-etuudet sekä asumisen ja opiskelun etuudet. (Kela 2022b.)

Kela koostuu erilaisista tulosyksiköistä, joita on yhteensä viisi. Näiden alla toimivat muun muassa eri vakuutuspiirit ja asiakaspalveluyksiköt. Yhteyskeskus on yksi asiakaspalveluyksiköistä. Yhteyskeskus vastaa Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta. (Kela 2022c.) Kokonaisuudessaan Kelan Yhteyskeskuksessa työskentelee noin 380 palveluasiantuntijaa ja sen lisäksi esihenkilöitä ja erilaisia suunnittelutehtäviä tekeviä henkilöitä (Kela 2022a). Tällä hetkellä palveluasiantuntijoiden toimenkuva Kelan Yhteyskeskuksessa koostuu noin 80–90 % puhelinpalvelusta ja 10–20 % muista kirjallisista töistä. Kela palvelee asiakkaita puhelimesta, palvelupisteissä, verkkoasiointipalvelussa ja sosiaalisessa mediassa. (Kela 2020a.)

Siirtymällä enemmän yhteisöohjautuvampiin tiimimalleihin tulisi työhön enemmän vaihtelevuutta jo tässä vaiheessa erilaisten yhteisten asioiden hoitamisesta ja asiantuntijoilla olisi tulevaisuudessa tämän kautta paremmat valmiudet siirtyä

entistä itsenäisempiin työnkuviin. Työn muotoilua on tutkittu Yhteyskeskuksessa tarkemminkin vuonna 2021 valmistuneessa opinnäytetyössä ”Palveluasiantuntijan työn uudelleenmuotoilua: millaista on työ Yhteyskeskuksessa 2020-luvulla?” (Kuikka 2021).

Kelan strategian (2019) mukaan

henkilöstön osaamisen johtamisella kehitämme hyvää henkilöstökoke-
musta ja saamme aikaan myönteistä tuottavuuskehitystä. Uudistamalla
kestävästi vahvistamme myös yhteiskunnallista luottamusta ja paran-
namme julkisuuskuvamme. (Kela 2019.)

Ennakointityöskentelyn tuloksena Kelassa on vuonna 2021 määritelty erilaisia skenaarioita vuodelle 2030 siitä, miten työn ja yhteiskunnan oletetaan muuttuvan. Skenaarioita laadittiin neljä erilaista sen mukaan, nähdäänkö hyvinvoinnin ja sääntelyn lisääntyvän vai vähenevän tulevaisuudessa. Kaikkien skenaarioiden mukaan nähdään, että työn muoto ja määrä tulevat muuttumaan, mutta miten ja minkä verran, jää arvoitukseksi. (Kela 2021, 3–4.)

Yhtenä skenaariosuuntauksena on arvioitu, että jos hyvinvointi ja sääntely lisääntyvät yhteiskunnassamme, työ Kelassa muuttuu entistä enemmän suorittavasta työstä kohti laajempien kokonaisuuksien hallintaa ja asiantuntijatyötä. Koulutustason nähdään kasvavan ja työstä tulee nykyistä vaativampaa ja monimuotoisempaa. On ennakoitu, että etätyö tulisi jäädäkseen ja sitä vuoroteltaisiin lähityön kanssa. Asiantuntijatyön nähdään motivoivan tekijäänsä enemmän monimuotoisuudellaan kuin varsinainen rahakorvaus, koska työn kautta on enemmän mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja vaikuttavuuteen. Hyvinvoinnin lisääntyessä myös työnantajat panostavat vielä nykyistäkin enemmän työntekijöiden hyvinvointiin. Nähdään myös, että työelämässä jaksetaan pidempään tuetun osa-aikatyön turvin ja korkeakoulujen kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä jatkuvan oppimisen tueksi. (Kela 2021, 6–11.)

Aikaisemmin osaamisen kehittäminen on määritelty lähinnä asiantuntijoiden omalle vastuulle. Mielestäni Kela on panostanut todella paljon viimeisinä vuosina perehdytykseen ja substanssiosaamisen johtamiseen. Voisiko seuraavaksi olla oikea aika nostaa osaamisen kehittäminen myös työelämätaitojen

kehittämisen osalta johtamisen piiriin? Kelassa on määritelty tarvittavia työelämäosaamistaitoja, joita on päivitetty aina tarpeen mukaan, viimeksi 2020. Työelämäosaamiset on jaettu neljään osaan: uudistumiskyky, työskentelytapa, digitaidot ja työyhteisötaidot. Tarkemmin näihin neljään osaan kuuluvia työelämätaitoja on kuvattu kuvassa 1. (Kela 2020.)



Kuva 1. Kelan työelämäosaamiset (Kela 2020).

Kelan strategiassakin on nostettu itseohjautuvuus tärkeäksi osaamisen osa-alueeksi ja tulevaisuudessa ollaan todennäköisesti menossa entistä enemmän kohti yhteisöohjautuvampia tiimimalleja. Yhteisöohjautuvassa tiimiympäristössä korostuvat työelämätaidot eri tavalla kuin aiemmin on ehkä ajateltu ja näkisin, että juuri näitä osaamisen osa-alueita olisi hyvä alkaa systemaattisemmin tunnistamaan sekä hallitsemaan paremmalla osaamisen johtamisella organisaatio- tasolla.

2 Suorittavasta työstä kohti asiantuntijuutta

Suorittavaa työtä on pyritty muotoilemaan jo koko 2000-luvun ajan ja tarve työ- kuvien monipuolistamisesta on tunnistettu. Huusko (2007) toteaaakin, että koska

toistotyö kyllästyttää työntekijää, on työtä laajennettava eli muotoiltava uudelleen. Työn monipuolistamisella saadaan työhön toivottua vaihtelua. Työn laajentunut toimenkuva luo työntekijälle myös selkeämmän kuvan oman työn yhteyksistä toisten samalla organisaatiossa olevien töihin ja työn isompaan kokonaisuuteen. (Huusko 2007, 25–26.)

Sivonen (2022) kuvaa puhelintyön olleen 1990-luvun lopulla seuraavanlaista:

Työn sisältönä oli vastata asiakkaiden puheluihin (oli kyllä olemassa myös erillinen ”kirjallinen tiimi”, jossa vastattiin joidenkin asiakkaiden kirjallisiin viesteihin, mutta tätä työtä tekivät vain harvat, kirjallisesti lahjakkaat henkilöt). Työvälineet olivat asiakaspalvelujärjestelmiä ja työpaikana oma työpiste (avokonttorissa). Työtä tehtiin vuoroissa eikä työtä ollut mahdollista ottaa kotiin – koneet painoivat sen verran paljon, eivätkä mahtuneet laukkuun. Lisäksi kodin nettiyhteys toimi hyvänäkin päivänä huonosti. (Sivonen 2022, 33.)

Vuoden 1999 työelämässä työntekijän oli ehdottoman tärkeää osata käyttää asiakaspalvelujärjestelmää ja muistaa mahdollisimman hyvin ulkoa kaikki järjestelmän vaatimat päivittäiset komennot. Oleellista oli osata järjestelmän käyttö mahdollisimman oikein ja nopeasti. Lisäksi oli normaalia, että virheiden tekoa pelättiin ja oma-aloitteisuutta hyödynnettiin ripeään tapaan käydä työhön ja kyyntä ottaa mahdollisimman monta puhelua päivän aikana. Myöskään julkiseen internettiin ei ollut suotavaa mennä työaikana ja kenellä oli jo matkapuhelin, oli ne pidettävä koko työpäivän ajan omissa laukuissaan. Kokonaisuudessaan kuitenkin riitti, että suoritti työnsä ja työpäivän päätyttyä lähti kotiin. (Sivonen 2022, 34–35.)

Tulevaisuuden työelämä tulee muuttumaan ja saammekin miettiä, miten erotamme koneista parhaiten. Täytyy miettiä tarkkaan, mitkä ovat ne taidot, joita meidän on kehitettävä paremmiksi, että on työtä, mitä vain me ihmiset voimme tehdä paremmin kuin koneet. Ainakin koneet erottuvat ihmisestä sen osalta, että ne tykkäävät vain yksiselitteisistä ja hyvin määritellyistä asioista. (Pölönen 2020, 10.)

Pölösen (2020) mukaan ”samanlaisena toistuva työ voidaan korvata koneella, mutta luovaa prosessia on vaikea automatisoida, koska sen lopputulos on

tuntematon” (Pölönen 2020, 47). Tekoälyn ja teknologian kehittyessä ihmiselle jäävät ainakin työtehtävät, joissa tarvitaan tulkintaa, tilannetajua ja laajojen kokonaisuuksien ymmärtämistä. Robottien muutaman minuutin aikana keräämän tiedon määrän hankkimiseen järjestelmistä tarvittiin ennen monta ihmisen tekemää työtuntia. Oleellista on kuitenkin se, otetaanko tämä hyvänä vai huonona asiana oman työn kannalta. Jos ajatellaankin, että tämä robotin numeroiden ja tietojen kerääminen auttaakin omassa työssä, ollaan lähempänä onnistumista verrattuna siihen, että ajatellaan robottien ja koneiden vain vievän ihmisten työt. (Pölönen 2020, 12.)

Sivosen (2022) mukaan teknologian kehitys on ollut tiedossamme jo pitkään ja siihen on koitettu valmistautua parhaamme mukaan, mutta ihmisten käyttäytymistä teknologian kehittyessä on ollut vaikeampi ennustaa tai varautua siihen, ettei käyttäytyminen muutukaan oletetulla vauhdilla. Se miten, mihin ja miksi työntekijät teknologiaa hyödyntävät ja kuinka ne kaikki vaikuttavat koko työyhteisöön ja kulttuuriin, onkin ollut havaittavissa vasta nyt myöhemmin. Pitkään oli nähtävissä uuden teknologian vastustusta ja uusia ohjelmia ja toimintatapoja haluttiin pitää toimimattomina, kunnes tuli koronapandemia ja kaikkien ajattelu ja käyttäytyminen muuttuivat miltei yhdessä yössä. (Sivonen 2022, 37–38.)

Työelämämme tulevaisuutta muokkaa käytännön kysymyksenä se, kuinka nopeasti voimme muokata työelämää vastaamaan paremmin uusiin ennakoituihin tarpeisiin esimerkiksi osaamisen kehittämisen osalta. Tärkeitä työn uudelleen määrittelyssä ovat myös koulutustason nosto ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tukeminen, joiden kautta voidaan mahdollisesti luoda myös uusia työpaikkoja. (Dufva 2021.) Pölösen (2020) mukaan useissa työyhteisöissä saatetaan ajatella, että uteliaisuus ja liikakysyminen luo ongelmia, mutta pitäisikö meidän kuitenkin kannustaa uteliaisuuteen, koska se harvoin luo oikeasti ongelmia vaan lähinnä ratkaisee niitä. Hän kannustaakin olemaan entistä uteliaampi ja kysymään ja kokeilemaan. Vasta sitten voimme tietää, voisimmeko kehittyä työsämme tai toimintatavoissamme. (Pölönen 2020, 44–45.)

Tulevaisuuden työelämässä ei riitä, että ollaan “vain töissä” yrityksessä, vaan tarvitaan paljon sitoutuvampaa asennetta ja otetta. Verkostoitumalla opitaan

parhaiten toisilta yli sidosryhmien ja voidaan vaikuttaa laajemmin siihen, mitä saadaan aikaan kokonaisuutena tai tiiminä. Vastavuoroisesti työntekijät odottavat työnantajalta yhä enemmän vastuullisuutta ja päätöksenteon avoimuutta. Vaikka etätyötä tehdään Covid-19-pandemian myötä laajemmin muissakin Pohjoismaissa, on Suomi edelläkävijä muihin nähden ja Suomessa tehdään etätöitä paljon enemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Suomesta varmasti saakin jo hyviä oppeja hyvistä etätyökäytännöistä tautouksien, yhteisöllisyyden säilyttämisen ja palaverien sujumisen suhteen. (Dufva 2021.)

Vaikka suorittavasta työstä asiantuntijatyöhön siirtyminen tuokin enemmän vastuuta omasta tekemisestä, olisi työntekijöiden jaksamista hyvä tukea enemmän laajenevan työnkuvan myötä. Paremmin voitaisiin ottaa huomioon, ketä olemme ihmisinä, miten haluamme kehittyä työssämme ja suunnitella jokaiselle ennemminkin omaa urapolkua kuin tähdätä ainoastaan siihen, mitkä asiat parantavat yrityksen tulosta. Jos keskittyisimme enemmän siihen, ketä olemme kuin siihen mitä vain teemme tai olemme titteliltämme, voisi se lisätä työhön sitoutumista entistä enemmän. (Sivonen 2022, 162–163.)

Tulevaisuuden työelämässä tulevat sekoittumaan eri sukupolvien ja kansalaisuuksien edustajat. Tästä syystä monimuotoisuuteen tulisi herätä jo nyt, jotta uusista kokemuksista saadaan positiiviset vaikutukset hyödynnettyä. Olisi tärkeää kiinnittää huomiota vallitseviin ajatusmalleihin, työyhteisökulttuuriin ja eri käytäntöihin sekä valtarakenteisiin ja huomioida tietoisesti näitä näkökulmia lisäämällä työyhteisön vuorovaikutusta, ymmärrystä ja luottamusta yhteisestä tulevaisuuden työkulttuurista. (Dufva 2021.)

2.1. Työelämätaidot ovat tulevaisuutta

Dondin, Klierin, Panierin & Schubertin (2021) mukaan työelämätaidot (pehmeät taidot tai metataidot) korostuvat tulevaisuudessa entistä enemmän ja tukevat elinikäistä oppimista. Tulevaisuudessa tarvitaan myös osaamistarpeita vastavia pehmeitä taitoja kuten luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, empatiaa ja vuorovaikutustaitoja. Tulevaisuudessa myös laaja-alaista sivistystä voi pitää yhtenä metataitona, koska se voi tarjota valmiuksia pohtia, millaista työelämää

haluamme rakentaa arvojen ja ihanteiden pohjalta. Lisäksi täytyy pohtia, mitä meidän tulisi tietää, osata ja miten toimia. (Dondi, Klier, Panier & Schubert 2021.)

Varsinkin näin etätyöaikoina empatia pitää tiimin koossa parhaiten. Haapakosken, Niemelän & Yrjölän (2020) mukaan se on ”sosiaalisuuden edellytys ja tukee yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä.” Kun tiimissä on riittävästi empatiaa, ovat työntekijät sitä tyytyväisempiä, auttavaisempia ja työhönsä sitoutuneempia. Jos empatia tiimissä vähenee, tiimiläiset eivät ymmärrä toisiaan ja väärinymmärrysten määrä kasvaa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 97.)

Jarenko & Kankkunen (2021) kuvaavat työelämätaitoja seuraavasti:

Työelämätaidot eli metataidot ovat yleisiä taitoja, joiden ansiosta voi menestyä nykypäivän työelämässä ja -tehtävissä. Metataidot tukevat monesti onnistumista myös muilla elämän osa-alueilla. (Jarenko & Kankkunen 2021, 26.)

Jos avainosaamisena pidettiin 1990-luvulla tarkkuutta, huolellisuutta ja virheiden välttelyä, on tällä hetkellä tärkeitä taitoja ajattelu, luovuus, oman ajattelun ja päätöksenteon perusteiden tarkastelu ja haastaminen, yhteisötaidot ja oleellisen informaation poimiminen tietotulvasta (Sivonen 2022, 36). Opetushallitus on vuonna 2019 määritellyt tärkeiksi työelämätaidoiksi muutoksen hallintaa edistävät työelämätaidot eli metataidot. Näitä ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot. Tärkeiksi on nostettu myös digitalisaatioon liittyvät taidot, kuten digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämistaidot. (OPH 2019, 5.)

Sivonen (2022) on myös todennut varsinkin tietotyön työtehtävien vaativan yhä enemmän ongelmanratkaisu- ja ajattelutaitoa. Samalla siirrytään myös tiedon ulkoa muistamisesta tiedon arviointiin ja luomiseen, johtopäätösten tekemiseen ja tiedon innovatiiviseen yhdistelyyn. (Sivonen 2022, 107.) ”Koska oppiminen prosessina vaatii ympärilleen muita ihmisiä, myös osaamisen soveltaminen käytännössä tapahtuu aina suhteessa muihin ihmisiin” (Sivonen 2022, 108). Tästä

syystä oppimiskyky on tärkeimpiä tulevaisuuden työelämätaidoista, jota pitäisi työstää systemaattisesti.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen voidaan luontevasti liittää elinikäiseen oppimiseen ja digitalisaation tuomiin haasteisiin. Kokonaisuutena sen voi nähdä kokonaisvaltaisen oppimisen muotona yksilön parhaaksi. Oppimiskyvyn osalta tulisi kiinnittää huomiota myös oppimisherkkyydestä huolehtimiseen sekä muutosvalmiuksien kehittämiseen tulevaisuutta silmällä pitäen. (OPH 2019, 33–34.)

Tulevaisuudessa tulee entistä enemmän korostumaan erilaisten työelämätaitojen hallinta substanssiosaamisen lisäksi, koska yhä useampi asiantuntija tulee tarvitsemaan työssään esimerkiksi kehittyneitä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Lisäksi luovuus ja erilaiset itsensä ja muiden johtamisen taidot korostuvat työssä, jossa käsitellään laajoja kokonaisuuksia, on pysyttävä aikatauluissa ja osattava priorisoida omaa työtään. Merkittävää roolia näyttelevät uudenlaisen työnkuvan haltuunottamisessa oman työn suunnittelu- ja erilaiset stressinhallintataidot. Eklund (2021) uskookin, että työelämätaitojen puutteellinen hallinta voi lisätä työpaikoilla turhia konflikteja ja työuupumista. Tästä syystä työntekijöitä olisi jatkossa tärkeää tukea myös työelämätaitojen kehittämisessä. (Eklund 2021, 49–50.)

Kuten jo aiemmin todettiin, on ennakoitu, että digitalisaation ja tekoälyn lisääntyessä myös työelämässä, tulee suorittava työ vähenemään ja sen rinnalle on muodostumassa vaativampi asiantuntijatyö, mitä robotiikka ja tekoäly eivät pysty suorittamaan. Tämän myötä myös ihmisten ja koneiden työskentelyerot korostuvat ja ihmisen tekemän työn erottaa selkeimmin suorittavasta työstä juuri pehmeiden taitojen käyttö ja hyödyntäminen. (Pölönen 2020, 10–12.) Dondin ym. (2021) ovat myös nostanut tutkimuksessaan esiin pehmeiden taitojen merkityksen tulevaisuuden työelämässä. Näitä taitoja ovat empatia, ketteryys, proaktiivisuus, sinnikkyys, uteliaisuus, vastuullisuus ja yrittäjäjys. Ja koska ammattiin perustuvat pätevyudet ovat vaarassa vanhentua nopeasti, olisi tärkeää kehittää taitoihin perustuva sertifiointijärjestelmä, jota voidaan päivittää helposti työelämän vaatimusten muuttuessa. Lisäksi osaamisperusteisiin pohjautuva

järjestelmä tukisi paremmin työnantajien tarpeita tulevaisuutta silmällä pitäen. (Dondi ym. 2021.)

Dondin ym. (2021) tutkimuksessa on todettu, että pehmeistä taidoista (tekniset, sosiaaliset ja emotionaaliset sekä kognitiiviset erityistaidot) tulee entistä tärkeämpiä ja kognitiivisten perustaitojen tarve vähenee, kun automaatio, tekoäly ja robotiikka valtaavat alaa työelämässä. Tutkimuksessa on määritelty niin sanotut Delta-taidot, jotka ovat sekoitusta taitoja ja asenteita. Tutkimuksissa selvisi, että huonoimmin vastaajat osasivat ohjelmistojen käytön ja kehittämisen sekä digitaalisten järjestelmien ymmärtämistaitoja. Lisäksi kommunikoinnin ja suunnittelun sekä erilaisten työskentelytapojen tuntemus oli vajavaista. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että korkeakoulun vastikään suorittaneilla oli paremmat lähtötaidot itseohjautuvuuteen sekä epävarmuuksien sietämiseen, mutta esimerkiksi nöyryys oli paremmin hallussa muilla vastaajilla. Vastausten perusteella oli selvää, että koulutusohjelmia täytyisi kehittää tulevaisuutta silmällä pitäen niin, että ne tukisivat opinnoissa enemmän itsetietoisuuden ja itsehallinnan osaamista. Samalla olisi tärkeää kehittää myös aikuiskoulutusta tähän samaan suuntaan. (Dondi ym. 2021.)

Schislyaevan & Saychenkon (2022) tutkimuksen lähtökohtana oli, että talouden digitalisoituminen lisää työnantajien tarvetta hankkia työntekijöilleen paremmat pehmeiden taitojen valmiudet. Vaikka tähän saakka painopiste työntekijöiden osaamisessa onkin ollut kovissa taidoissa, tulevat työntekijöiden taitotasot muuttumaan markkinatilanteen digitalisoituessa entistä pidemmälle. Jatkossa on todella tärkeää, että pelkän substanssiosaamisen lisäksi työntekijät osaavat myös kommunikoida luontevasti mahdollisesti hyvinkin globaaleissa työyhteisöissä. Tulevaisuuden organisaatioissa onkin kovempi kysyntä niille työntekijöille, joilla on parhaiten pehmeät taidot hallussa. (Schislyaeva & Saychenko 2022.)

Ajattelutaito

Jarenko & Kankkunen (2021) nostavat esiin ajattelukyvyyn yhtenä tärkeänä taitona varsinkin asiantuntijatyössä, koska lisäarvo muodostuu ajattelukykyimme seurauksena. Olisi tärkeää nostaa esiin looginen päättelykyky ja erottaa se

intuitiivisesta luovasta ajattelustamme. Hyödyntämällä näitä molempia sopivasti, voimme luontevasti tehdä oikeampia johtopäätöksiä ja luovuudella nostaa esiin hyviä uusia ideoita ja innovaatioita. (Jarenko & Kankkunen 2021, 68.)

Koska tietoa on valtavasti ja lopputulos tiedon omaksumisen suhteen riippuu siitä, mitä päässämme tapahtuu oppimisen ja omaksumisen matkan varrella. Tästä syystä olisi tärkeää vaihtaa ajatuksia uusien asioiden oppimisen jälkeen. Silloin voidaan paremmin varmistua siitä, että kaikki ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla ja varsinkin niin, kuin ne on alun perin tarkoitettu ymmärrettäväksi. Uuteen tietoon tulisi suhtautua kriittisesti ja ymmärtää myös asioiden yhteys toisiinsa. (Jarenko & Kankkunen 2021, 85–86.)

Digitaidot

Otalan & Meklinin (2021) mukaan digitaidot ovat sekä työn että nykyaikaisen elämän perustaitoja. Digitaidot ovat keskeisessä asemassa uuden oppimisessa, kun haetaan uutta tietoa ja päivitetään nykyistä osaamista. Digitaidoissa oleellimmat osa-alueet ovat tiedonhakutaidot ja erilaisten digiympäristöjen ymmärtäminen sekä niissä toimiminen ja viestiminen erilaisilla viestintävälineillä. Myös tietoturvan ja tietosuojan perusosaaminen ovat tärkeitä taitoja hallita. Tulevaisuudessa on omaksuttava entistä enemmän erilaisia teknologisia ympäristöjä ja osattava hyödyntää robotiikan tuomia helpotuksia tiedon keräämisessä. (Ojala & Meklin 2021, 67.)

Hyvinvoinnin ylläpitotaidot

Taidot liittyvät lähinnä työn luonteeseen eivät niinkään tiettyyn ammattiin tai tehtävään. Tietotyöläisen työ on usein ajattelua kuormittavaa, joten palautumisessa on tärkeää korostaa muita keinoja kuin älylaitteiden selailua. Parhaiten tietotyöläinen palautuu tekemällä jotakin fyysistä kuten metsässä kävelyä tai kaukaisuuteen tuijottelua. Fyysisen työn tekijä voi sen sijaan palautua myös älylaitteen selailusta eikä palautuminen häiriinny yhtä paljon. Fyysisen työn jälkeen olisikin tärkeää hyödyntää muita kuin fyysistä kuntoa vaativia palautumiskeinoja. (Jarenko & Kankkunen 2021, 66.)

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen tarvitsee toimiakseen sisäistä motivaatiota. Itsensä johtaminen on taas vaikeaa, jos ei ole sisäisesti motivoitunut tekemään asioita. Itseohjautuvuus voi näkyä parhaimmillaan asiakaspalvelutyössä niin, että ihminen on kykenevä päättämään asioista, joiden kohdalla oma päätös parantaa työn tulosta. Itseohjautuvuus on myös sitä, että hakee aktiivisesti ja omaksuu uutta tietoa tehdäkseen työnsä mahdollisimman hyvin. Myös ketterässä oppimisessa on tärkeää, että haluaa ja osaa hankkia tietoa ja soveltaa sitä. (Ojala 2018, 94–96.)

Pentti Sydänmaanlakan (2017) mukaan itsensä johtamisen voi jakaa seitsemään selkeään periaatteeseen, joilla voi saavuttaa oman mielenrauhan seuraavasti:

1. Merkitys: etsi elämäsi syvempi merkitys (pysähtymällä)
2. Fokus: keskity olennaiseen ja elä yksinkertaisesti
3. Aitous: ole aito ja rehellinen itsellesi
4. Uudistuminen: ole rohkea ja uudistu jatkuvasti
5. Itsekuri: älä anna periksi ja ole kärsivällinen
6. Herkkyys: herkkyydet ovat ikkunoita maailmaan
7. Nöyryys: tunnista keskeneräisyytesi (Sydänmaanlakka 2017, 287).

Jos haluaa johtaa itseään älykkäästi, on tärkeintä, että ohjaa itseään sisältäpäin ja löytää mielenrauhan. Tätä kautta se ohjaa sinua jatkuvan oppimisen ja uudistumisen tiellä. Jos oma oppiminen tuntuu jäävän usein vain pintapuoliseksi, olisi tärkeää välillä pysähtyä ja reflektoida omaa oppimaansa. On tärkeää osata arvioida tapahtumia syvällisemmin. Juuri oman tietoisuuden jatkuva kehittäminen on itsensä johtamisen ydin. (Sydänmaanlakka 2017, 283.)

Kansainvälisyys- tai monikulttuurisuustaidot

Tulevaisuudessa korostuu entisestään äidinkielen lisäksi toisen kielen osaaminen, sillä lisääntyvä monikulttuurisuus tulee lisäämään erikielisten ihmisten välisiä kontakteja (Savolainen, Vilkkonen & Vähäkylä 2017, 57). Keskeisintä on oman kulttuuritaustan tietoisuuden lisääminen ja siihen liittyvien toimintamallien tiedostaminen. Kun tuntee omat taustansa, lisääntyy samalla avoimuus ja tietoisuus muita kulttuureja kohtaan luontaisesti. Eri kulttuurien ja niiden

erityispiirteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi tunnistaa työyhteisössä tilanteita, jossa joku toinen voikin tulkita asioita eri tavalla kuin miten toisen kulttuurin edustaja tulkitsee. (Suomen kotiseutuliitto 2018.)

Muutoskyvykkyys eli resilienssi

Koska työelämässä jatkuvat muutokset ovat arkipäivää, on huomattu, että samat ominaisuudet, jotka auttavat meitä selviämään epätoivotuista tapahtumista, auttavat myös sopeutumaan jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa. (Jarenko & Kankkunen 2021, 67.) Resilienssi liittyy vahvasti tunteisiin ja siihen, kuinka osaamme toimia niiden kanssa eri tilanteissa. “Muutoskyvykkyteen liittyy muutostilanteista palautuminen, oppiminen sekä henkisten voimavarojen vahvistuminen.” (Jarenko & Kankkunen 2021, 73.)

Työelämän muuttuessa työntekijöiltä vaaditaan myös henkistä joustavuutta. Ei enää riitä, että käymme vain töissä, vaan työntekijän on kyettävä muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan työelämän muutoksen mukana. Resilienssiä voi kehittää esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti oman työyhteisön kehittämiseen ja opettelemalla kestävämpään epävarmuutta. Lisäksi on tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta vapaa-aikana. (Salminen 2015, 86.) “Tullaksemme muutoskykyisiksi, meidän on uskallettava kohdata uudet asiat rohkeasti (Salminen 2015, 89).”

Oppimiskyky

Jonkin aikaa takaperin oppiminen työssä oli pitkälti työnantajan vastuulla. Työntekijälle jäi lähinnä vain koulutusten sisällön omaksuminen ja uuden tiedon soveltaminen omaan työhön. Tänä päivänä oppimista odotetaan tapahtuvan entistä enemmän työntekijän omasta aloitteesta. Nykyisin työssä odotetaan, että työntekijät tunnistavat omat vahvuutensa ja jakavat omaa osaamista omissa työyhteisöissään ja oppivat toisiltaan entistä enemmän erilaisia taitoja. Puhutaan ketterästä oppimisesta ja oppimiskyvystä. (Jarenko & Kankkunen 2021, 67.) Oppimisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa ne keinot, joiden avulla itse oppii parhaiten. Kaikille meille on ominaista oppia parhaiten tietyillä tavoilla, mutta voi olla tehokasta myös käyttää välillä oppimismenetelmiä työyhteisössä, jotka ovat vähemmän luontaisia itselle. Tämän avulla voidaan saada aikaan

ymmärrystä toisten tavoista oppia ja löytää jotain uutta opittavaa itselle. (Salmi-
nen 2015, 196.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palaute on hyvä tapa vaikuttaa omaan sekä toisten kehittymiseen. Säännöllinen palautteenantokulttuuri edistää oppimista. Lisäksi se parantaa työntekijöiden itsetuntemusta, luo hyvää ilmapiiriä ja työsuoritukset kehittyvät. Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta pitäisi pyrkiä tekemään säännöllistä. Palautetta olisi hyvä saada sekä työkavereilta että esihenkilöltä. Vertaispalaute auttaa oppimaan ja kehittymään eri tavalla kuin esihenkilöltä saatu palaute. Työntekijät ovat erilaisia palautteen vastaanottajia ja antajia. Siksi näitäkin taitoja olisi tärkeää harjoitella säännöllisesti erilaisten harjoitteiden ja käytännön avulla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 149–152.)

Tehtävienhallintataidot

Varsinkin asiantuntijatyössä tehtävää on usein paljon ja aika on rajallista. Ajankäytön rajallisuuden takia on osattava johtaa omaa tekemistään. On tärkeää päättää itse ja yhdessä tiimin kanssa, mitkä asiat hoidetaan, missä järjestyksessä ja mitä asioita tehdään, jos jää aikaa. Tehtävien kokonaisvaltainen hallinta lisää työsi tuottavuutta ja vaikuttavuutta ja lisää hallinnan tunnetta oman työn kokonaisuuteen. (Jarenko & Kankkunen 2021, 67.)

On tunnistettu, ettei työmuistia pitäisi rasittaa ylimääräisellä tiedolla vaan tehdä muistijälkiä mieleen, mistä asiat voi tarvittaessa nopeasti tarkistaa. Jarenkon & Kankkusen (2021) mukaan tehokkaat työtavat perustuvat kolmeen asiaan:

1. Perusteelliseen suunnitteluun, joka kohdistaa varatun ajan työnte-
koon.
2. Sopivaan ympäristöön, joka sallii keskittymään rauhassa käsillä ole-
vaan asiaan.
3. Hyvään ulkoiseen tehtävienhallintajärjestelmään, joka vapauttaa mie-
len varsinaiseen työhön sen sijaan, että se ponnistelisi muistaakseen
ostoslistan tai vastaamattomat sähköpostit. (Jarenko & Kankkunen
2021, 77.)

Vuorovaikutustaidot

Yhteistyön lisääntyessä miltei kaikilla aloilla, on entistä tärkeämpää, että vuorovaikutustaitoja harjoitellaan ja osaaminen on hyvällä tasolla. Olisi tärkeää ymmärtää oman työn osuuden laajempi kokonaisuus ja kuinka oman työn tekeminen vaikuttaa koko prosessiin. Nykyään ei riitä, että on hyvä keskustelija vain kasvotusten, koska entistä enemmän asioita hoidetaan erilaisten digitaalisten alustojen avulla ja niissä myös kirjalliset viestintätaidot korostuvat. Puhutaan niin sanotusta vertaisvaikuttamisesta ja ne ovat monesti jo edellytys melkein minkä tahansa tavoitteen saavuttamiseksi. (Jarenko & Kankkunen 2021, 67–68.) Erilaisissa verkostoissa tai projekteissa työskennellessä yhteisissä päätöksissä ovat vahvoilla ne henkilöt, jotka osaavat kommunikoida selkeästi ja vakuuttavasti ja ottavat muiden mielipiteitä huomioon sopivassa suhteessa. (Jarenko & Kankkunen 2021, 81.)

Hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä uskaltaa kertoa ajatuksensa selkeästi ja uskaltaa kertoa niin hyvät kuin huonotkin uutiset kaunistelematta, mutta kuitenkin ketään loukkaamatta. Telepatia on yliarvostettua työelämässä, joten on tärkeää opetella viestimään rohkeasti ja selkeästi. Tämän lisäksi toisten aito kuuntelutaito on entistä tärkeämpää, kun tehdään töitä yhteistyössä. Toisia on kuunneltava ilman ylimääräisiä omia taustapohdintoja ja on kyettävä osallistumaan keskusteluun toisen kertoman pohjalta luontevasti. Jos toisen kertomasta jäi puolet kunnolla sisäistämättä, on myös jatkaviestintä sitä vaikeampaa. (Salminen 2015, 136–138.)

2.2 Työelämätaitojen kehittäminen ketterästi

Vastatakseen yrityksen muuttuviin vaatimuksiin työntekijöiden on säännöllisesti uudistettava osaamistaan ja tarkistettava jo olemassa olevan osaamisen ajantasaisuus. Erilaiset työelämätaidot eli pehmeät taidot korostuvat tulevaisuudessa muuta osaamista enemmän. Nämä taidot ovat erityisiä, joustavia ja inhimillisiä ja antavat työntekijälle mahdollisuuden vastata työnantajien tarpeisiin ammattiluokittelusta riippumatta. Yrityksessä olisi tärkeää päättää, mitä taitoja vaaditaan eri työtehtävissä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi nykyisissä olosuhteissa. Sen jälkeen voitaisiin kehittää

työelämätaitoja kohti tiettyä tavoitetta ja tunnistaa, mitkä taidot vaativat kehittämistä. Tätä varten yritys voi hyödyntää esimerkiksi erilaisia kehittämistyökaluja. Jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla oma kehittymisenpolku tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Tämän tyyppinen lähestymistapa pehmeiden taitojen kehittämiseen antaa työntekijälle mukavan ja henkilökohtaisen oppimisprosessin. Esimerkiksi vahvuuksiin perustuva lähestymistapa auttaa keskittymään työntekijän vahvuuksiin heikkouksien sijaan ja tuottaa parempia tuloksia. (Schislyaeva & Saychenko 2022.)

VR-tekniikan (virtuaalitodellisuus tekniikka) avulla voimme helposti nopeuttaa pehmeiden taitojen harjoittelua ja kehittämistä nelinkertaisesti. Sen avulla työntekijät soveltavat oppimistaan taitoja itsevarmemmin verrattuna luokkaopetukseen ja digitaaliseen opiskeluun verrattuna. VR-tekniikka takaa huomattavasti paremman oppimiseen keskittymisen. Se on myös kustannustehokkaampi kuin koulutuksen järjestäminen paikan päällä suurelle joukolle. VR-tekniikan hyödyntämistä oppimisessa on tutkinut esimerkiksi PwC-konsulttitoimisto tekemässään Metaverse kyselytutkimuksessa 2022. Kyselytutkimus tehtiin Yhdysvalloissa suurelle joukolle yrityksiä. (Likens & Eckert 2020.)

Oppiminen on ajattelua ja vaatii seuraavia taitoja onnistuakseen: reflektoinnin taidot, luova ajattelu, systeemiajattelu ja ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot, tiedonhankintataidot, oman osaamisen ja oppimisen tunnistaminen, tilanetaju ja nopea hoksaaminen (Ojala 2018, 102). Asenne on tärkeimpiä osia osaamisesta ja sen avulla voit tehdä itsesi kiinnostuneeksi myös asioista, joista et ole aiemmin ollut kiinnostunut. Muodostamalla merkityksen kyseiseen aiheeseen, pystyt motivoimaan itseäsi paremmin. (Sydänmaanlakka 2017, 87.)

Ketterä oppiminen on sitä, että opitaan oivalluksista ja intuitiivisesti toisten kanssa, opitaan kokemuksesta, opitaan vähitellen pyrähdyksissä ja opitaan samalla kuin tehdään. (Ojala 2018, 108.) Palautteen antamisen on todettu aktivoivan aivojen syvissä osissa sijaitsevaa palkitsemisjärjestelmää, joka on yhteydessä motivaatioon ja oppimiseen. Palautteen saaminen aktivoi samoja aivoalueita kuin vaikkapa raha tai muut ulkoiset palkkiot ja siksi palautteen saamisen

on todettu vahvistavan oppimista, vaikka mitään konkreettista oppija ei palkkioksi saisikaan. (Savolainen ym. 2017, 61.) Palautetta voitaisiin paremmin hyödyntää oppimisessa luomalla kielten opiskeluun digitaalisia oppimateriaaleja, joissa palautteenanto on automatisoitu ja näin myös kehittävä palaute voidaan antaa ilman sosiaalista painetta. (Savolainen ym. 2017, 61.)

Voimme sanoa, että aina teknologian kehitykseen saakka vanhempi polvi opetti taitojaan nuoremmille, mutta nyt näin nopean teknologian kehityksen myötä nuoremmat opettavatkin vanhempiaan, miten kuuluisi toimia ja olla. On erityisen tärkeää tässä uudessa tilanteessa tunnistaa eri ikäisten erityiskyvyt ja nähdä ne tiimissä voimavaroina. Kokeneemmilla työntekijöillä on erilaista näkemystä ja osaamista kuin nuoremmilla. Pölösen mukaan on erityisen tärkeää päivittää käsityksemme asiantuntijuudesta ja siitä, mitä annettavaa kenelläkin on. (Pölönen 2020, 70–71.)

Jon & Hongin (2022) mukaan heidän suorittamansa tutkimus on niitä harvoja, joissa on tutkittu loogista yhteyttä oppimisen ketteryyden, työntekijöiden sitoutumisen ja innovatiivisen käyttäytymisen välillä. Heidän mukaansa työntekijöiden innovatiivisen käyttäytymistä on hyvä tukea organisaatiossa, minkä kautta voidaan parhaiten saavuttaa molemminpuolinen sitoutuminen toimintaan ja tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa ymmärtämään, miten työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä voitaisiin organisaatiossa lisätä. Tuloksena voidaan todeta, että organisaatiot, joilla ketteryys on jo korkealla tasolla, on työntekijöiden sitoutuminen 20–30 % korkeampi kuin muilla. (Jo & Hong 2022, 1–2.)

Jo & Hong (2022) nostivat tutkimuksestaan esiin neljä eri olettamusta, jotka nousivat tutkimuksen tuloksina keskeisimmiksi. Ne olivat seuraavat:

1. Oppimisen ketteryys liittyy positiivisesti työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen.
2. Työntekijöiden sitoutuminen parantaa merkittävästi oppimisen ketteryyden ja innovatiivisen käyttäytymisen välistä vaikutusta.
3. Organisaation järjestelmällinen tuki auttaa positiivisesti työntekijää sitoutumisessa ja tukee innovatiivista käyttäytymistä.
4. Organisaation järjestelmällinen tuki vähentää oppimisen ketteryyden ja innovatiivisen käyttäytymisen välistä suhdetta työntekijän sitoutumisen kautta. (Jo ym. 2022, 3–5.)

Oppimisen ketteryys siis parantaa työntekijöiden sitoutumista ja lopulta nostaa innovatiivisen käyttäytymisen tasoa. Tästä syystä on välttämätöntä kiinnittää huomiota oppimisen ketteryyteen, koska se on välttämätöntä työntekijöiden innovatiivisen käyttäytymisen kehittymisen kannalta. (Jo ym. 2022, 3–5.) Työntekijöiden tulisi kehittää oppimisketteryyttään ja käyttäytyä innovatiivisemmin, koska ketterä oppiminen ei vain lisää emotionaalista ja kognitiivista sitoutumista. Sen avulla voidaan edistää koko organisaation ketterää oppimista tunnistamalla helposti oppivien työntekijöiden erityispiirteet, luomalla osaamiskarttoja ja soveltaa osaaminen suunnitelmaksi. Näiden toimenpiteiden avulla saataisiin samalla kehitettyä organisaatiokulttuuria, joka pitäisi saada korostamaan ketterän oppimisen ja vision yhdistämistä. (Jo ym. 2022, 6–8.)

Ketterästi oppivan tiimin on tutkimusten perusteella todettu koostuvan seuraavista elementeistä: itseohjautuvuus, kollektiivinen älykkyys, psykologinen turvallisuus, tiimin oppimistavat, toimintatavat ja vuorovaikutus. Ratkaisevan tärkeää on, että tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot ja empatia ovat tasapainossa. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat suunnilleen yhtä paljon keskusteluun ja toisten kuunteluun. Tiimin erilaiset ajatukset otetaan tasapuolisesti huomioon ja osataan synnyttää luovia ratkaisuja. Kritiikkiä osataan esittää ja ottaa vastaan rakentavasti. Kukaan ei saa dominoida keskustelua. Tiimin jäsenten on innostettava toisiaan ja kohdattava toisensa aidosti. Kaikkien tiimiläisten on koettava pystyvänsä vaikuttamaan tiimin toimintaan. (Ojala 2018, 140–141.) Ojalan (2018) mukaan tiimin oppiminen yhdessä on paljon tehokkaampaa ja helpoiten sitä tukee oppimisvastuiden jakaminen koko tiimin kesken. (Ojala 2018, 157–158.)

On tärkeää, että ketterää oppimista ja työntekijöiden sitoutumista harjoitettaisiin yhtä aikaa, jotta innovatiivinen käyttäytyminen voisi parantua. Edistymistä olisi tärkeää mitata säännöllisesti ja esihenkilöiden on autettava työntekijöitä asettamaan omat tavoitteet tarjoamalla heille omaa päätösvaltaa. Työnantajien kannattaisi perustaa aineettomia tai aineellisia kannustimia työntekijöiden innovatiivisen käyttäytymisen edistämiseksi. On tärkeää antaa tunnustusta innovatiivisen käytöksen työntekijöille ja samalla kannustaa muitakin työntekijöitä tähän mahdollisuuteen. Työntekijöiden sitoutumisen havaittiin myös toimivan

mahdollisena sovittelumekanismina ketterän oppimisen ja innovatiivisen käyttäytymisen välillä ja sitoutuminen näyttää vahvistuvan organisaation hyvällä tuella. (Jo & Hong 2022, 9–11.)

2.2.1 Oppimistyyleillä tehoa oppimiseen

On tärkeää huomioida, että eri ihmiset oppivat eri tyyleillä. Kyse ei ole henkilö-
kemioiden huonosta kohtaamisesta vaan siitä, että hahmotamme vain asioita
eri tavalla. Jos oppimistyylejä yhdisteltäisiin rohkeammin, voisi kaikkien oppimi-
sesta tulla aiempaa syvällisempää. Koska eri tavalla asioita hahmottavat henki-
löt tuovat paljon uusia näkökulmia asian oppimiseen. Siksi olisi tärkeää, että jo-
kainen ottaisi mielellään vastaan myös toisenlaisen tyylin oppia, kuin mihin on
itse tottunut. (Kupias ym. 2014, 122–123.)

Työssä oppimistyylejä olisi hyvä tarkastella ainakin organisaatiokäyttäytymisen
professorin David A. Kolbin (1984) oppimistyylien eli kokemuksellisen oppimi-
sen kautta. Näistä rooleista yleensä 1–2 ovat muita vahvempia. Oppimistyylei-
hin henkilöt voidaan jakaa sen mukaan, mitkä asiat korostuvat oppimisessa
seuraavasti:

Toteuttaja: *Keskittyy ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen.*

Oppimista tapahtuu, kun ongelmat ja niiden ratkaisut on mahdollista erottaa selkeästi. Toteuttaja haluaa riittävästi opastusta ja välitöntä palautetta muilta. Tykkää painottaa oppimaansa käytännön asioihin ja soveltaa oppimaansa käytäntöön.

Päätelijä: *Keskittyy päätelmien tekoon loogisella ajattelulla.*

Oppimista tapahtuu työskentelemällä tarkasti käytäntöjen mukaisesti eri järjestelmien parissa. Tykkää tehdä olettamuksia, miettiä tutkimustapoja ja käsitellä monimutkaisia ongelmia.

Osallistuja: *Keskittyy uusien kokemusten hankkimiseen.*

Oppimista tapahtuu, kun saa riittävän paljon käytännön harjoitusta ja toimimalla tiimissä johtavassa roolissa. Tykkää tehdä asiat välittömästi kuntoon, toimia muiden kanssa yhdessä ja pitää vastuusta ja väljistä toimivaltuuksista.

Tarkkailija: *Keskittyy hankkimiensa kokemusten pohdiskeluun.*

Oppimista tapahtuu, kun asioita voi pohdiskella rauhassa ja toimia vasta sitten. Tykkää pysytellä hieman taka-alalla, tuottaa tarkoin

mietittyjä päätöksiä, vaihtaa ajatuksia muiden kanssa ja toimimalla oman aikataulun mukaisesti. (Kolb 1984, 67–69, 96; Hyppänen 2013, 245–246.)

Toinen oppimistyylien lähestymistapa on valita vahvin oppimiskanava, minkä avulla oppija oppii parhaiten. Nämä oppimistyylit ovat auditiivinen, kinesteettinen, taktiilinen ja visuaalinen. Näistä auditiivinen oppija oppii parhaiten kuuloaistin ja loogisuuden avulla, kinesteettinen oppija liikkeen ja tekemisen avulla, taktiilinen oppija käsillä tekemisen ja koskettamisen avulla ja visuaalinen oppija kokonaisuuksien ja kuvien avulla. (Kupias ym. 2014, 123.)

Oppimistyylien lisäksi on tärkeää huomioida erilaiset persoonat. Isommissa tiimeissä syntyy varmemmin tiimin sisälle erilaisia pieniä ryhmiä, joita voidaan kutsua myös kuppikunniksi, koska toiset tekevät luontaisesti enemmän yhteistyötä keskenään ja viihtyvät toistensa seurassa. Tämän suuntaiset sisäänpäin kääntyvät klikit usein kuitenkin heikentävät koko tiimin yhteistä tekemistä ja tuloksia. Esihenkilö voi viisaudellaan vaikuttaa koko tiimin yhteistyön tiivistymiseen hyödyntämällä vaihtelevaa työparityöskentelyä niin, etteivät tietyt henkilöt hakeudu aina samojen turvallisten ja samoin ajattelevien henkilöiden seuraan. Tämä auttaa tekemään yhteistyötä muidenkin kanssa ja oppia uusia näkökulmia myös heiltä, joiden kanssa ei muutoin luontaisesti yhdessä työskentelisi. Samalla erilaiset persoonat oppivat arvostamaan enemmän toistensa näkemyksiä. (Kupias ym. 2014, 168.)

2.2.2 Osaamisen tunnistaminen ja vanhoista tavoista poisoppiminen

Kupiaksen ym. (2014) mukaan kenenkään puolesta ei voi päättää oppia vaan oppimiseen tarvittava jonkinasteinen halu ja tahtoa oppia on lähdettävä oppijasta itsestään. Minkäänlaisia uusia tietoja, taitoja tai asennetta ei voida vain siirtää toiselle. Jokaisen oppijan on itse työstettävä ne omaan tilanteeseensa sopiviksi ja liitettävä jo aiemmin opittuihin tietoihin ja taitoihin. (Kupias ym. 2014, 110–111.) Poisoppimisessa ei ole kyse entisten taitojen unohtamisesta. Poisoppimisessa tärkeintä on siirtää entistä oppimaansa sivuun, etteivät ne ohjaa enää käyttäytymistämme (Sydänmaanlakka 2017, 87.)

Jatkuvan oppimisen mahdollisten haasteiden torjumiseksi suositellaan, että työntekijöiden digiosaamista kehitetään jatkuvasti ja tarvittaessa hyödynnetään täsmäkoulutuksia tai ketterää oppimista ryhmissä. Erilaisia oppimismahdollisuuksia on hyvä olla tarjolla, jotta jokainen työntekijä voi itse valita itselleen sopivan tavan oppia jatkuvasti uutta työn ohella. Erilaisia vaihtoehtoja ovat etä-, monimuoto- tai virtuaaliopetus, sidosryhmissä oppiminen, vertaisoppiminen ja työtiimin yhteiset oppimishetket. Olisi tärkeää kiinnittää huomiota jo aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen sekä korkeakoulujen kanssa tehtävän yhteistyön lisäämiseen ja kehittämiseen. Tulevaisuudessa voisi olla enemmän tarvetta erilaisille täsmäkoulutuksille kuin varsinaiseen tutkintoon tähtääviin koulutuksiin. (OPH 2019, 38.)

Usein uuden asian sisäistämisen esteenä on vanhat opit ja tavat toimia. Näissä tilanteissa vanha osaaminen on haittaamassa uusien toimintatapojen sisäistämistä ja on opittava pois vanhoista tavoista. Systemaattisesti ei kuitenkaan ole järkevää keskittyä vain poisoppimiseen vaan parhaiten vanha toimintamalli jää pois, kun uusi toiminta- tai ajattelumalli otetaan rohkeasti käyttöön ja vanha vain jää pikkuhiljaa käyttämättä. Ennen poisoppimista on tärkeää verrata uutta ja vanhaa toimintamallia toisiinsa. Yksi hyvä tapa esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotossa on verrata uutta järjestelmää vanhaan ja nostaa esiin vain se, mikä todella muuttuu erilaiseksi ja mitkä toiminnot ovat suhteellisen samanlaisia kuin vanhassakin järjestelmässä. (Kupias ym. 2014, 109–110.)

Vahvan osaamisidentiteetin omaava henkilö osaa keskimääräistä paremmin sanoittaa sekä tunnistaa omaa osaamistaan ja hyödyntää sitä tehokkaasti. Osaamisidentiteettiin liittyy myös kyky ja halu hakeutua erilaisten verkostojen jäseneksi. Verkostojen kautta osaamisen uudistaminen tapahtuu puoli huomaamatta, eikä oppiakseen tarvitse poistua työpaikalta. Uusia oppimisen toimintamalleja voidaan kehittää työyhteisössä kokeilemalla kehittämisen tai oppimalla työnohella käytännön toiminnasta. Parhaita oppimisen paikkoja työelämän lisäksi ovat vapaa-aika ja perhe-elämä. Näissä hankittu osaaminen olisi tärkeää tunnistaa ja saada näkyväksi, jotta näitä taitoja voidaan hyödyntää omassa työssä. (Sitra julkaisut 2022, 4–12.)

3 Kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia

3.1 Ryhmästä henkilöitä kohti tiimiytymistä

Byrokraattista johtamistyyliä on kritisoitu aina aika ajoin, mutta viime aikoina kritisointi on lisääntynyt työelämän murroksen takia. Kritiikkiä saa eritoten se, etteivät organisaatiot toimi joustavalla tavalla, jolloin myöskään asiakkaat eivät saa sitä, mitä ovat tulleet hakemaan. Joustavuus vaatii vanhan tyyppisten organisaatorakenteiden purkamista ja tilalle uudenlaisia toimintatapoja. Tämän lisäksi muutos vaatii spontaanin avuliaisuuden ja ystävällisyyden lisäämistä työyhteisön arkeen. (Juuti & Juuti 2021, 65.) Myös julkisella sektorilla ollaan siirtymässä entistä enemmän asiantuntijatyöhön vain suorittavan työn sijaan ja siksi on ymmärrettävä, ettei perinteinen tiimimalli johtaja ja alaiset enää riitä. Asiantuntijatyön lisääntyessä myös tiimityön tarve korostuu. Asiantuntijatyössä asiakokonaisuudet alkavat olla niin monimutkaisia, ettei yhdellä ihmisellä riitä enää osaaminen yksin vaan on tehtävä yhteistyötä. Tiimillä voi olla esihenkilö, mutta kaikki tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen omalla tavallaan. (Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Kuviossa 1 on kuvattu sitä matkaa, minkä ryhmä käy kehittyessään kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia. Kun Spiikin (2022) kuvaamat perusasiat ovat kunnossa ja on siirrytty eteenpäin tiimin vastuiden jakamisessa. Erityispiirteinä näissä työskentelymuodoissa yksilötyössä jokainen tekee vain omaa työtään, eikä yhteistä tekemistä löydy. Kun taas perusasiat ovat kunnossa, jäsenet koontuvat yhteen, tiimiytyvät, kertovat mielipiteensä ja kuuntelevat toisiaan luontaisesti. Jokaisen muunkin tiimityöskentelyyn vaikuttavan asian nähdään kehittyvän kohti jaetumpaa johtajuutta. (Spiik 2022, 13–26.) Kun asiat alkavat sujua tiiminä ja johtajuutta aletaan jakaa luontevasti, päästään yhä lähemmäksi yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallia. Asiat kehittyvät pikkuhiljaa, ja jos havaitaan, ettei jokin asia vielä tiimiltä suju, voidaan palata edelliseen vaiheeseen. Ainoastaan jaetun johtajuudenkin avulla päästään jo tiimissä pitkälle ja tiimi voi toimia hyvinkin itsenäisesti, vaikka tiimissä olisikin esihenkilö. (Spiik 2022, 28–48.)



Ryhmä ihmisiä: yksilötyö yhdessä	Tiimi: perusasiat kunnossa	Jaettu vastuu tiimin yhteisten asioiden hoitamisessa	Yhteisöohjautuva tiimi
Sekalainen ryhmä ihmisiä ja yksilötyön suorittajia, jotka toimivat yhden esihenkilön ryhmässä.	Tiiviisti yhdessä asioita tekevä joukko, joista jokainen haluaa tehdä oman osansa tiimin yhteisasioiden hoitamisen hyväksi	Tiiminä työskentelevä ryhmä, jossa luotetaan toisiinsa ja voidaan jakaa vastuuta ja tehdä jokainen jotain pientä toistensa puolesta	Tiiminä työskentelevä ryhmä, jotka tuntevat toistensa vahvuudet ja luottavat toisiinsa täysin ja voivat jakaa tehtäviä osaamisen mukaan toisilleen saumattomasti

Kuvio 1. Matka ryhmästä ihmisiä kohti yhteisöohjautuvaa tiimimallia (mukaillen Spiik 2022).

Helinin (2006) mukaan tiimin voi määritellä joukoksi ihmisiä, joilla on seuraavat yhdistävät tekijät: yhteiset tavoitteet, riittävät resurssit ja valtuudet sekä toisiaan täydentävät taidot ja taipumukset. (Helin 2006, 213). Tiimin määritelmä on melko yksiselitteinen sen osalta, että jos perusasiat eivät ole kunnossa, ei joukkoa ihmisiä voida kutsua lainkaan tiimiksi, vaan he ovat ainoastaan organisatorinen yksikkö tai ryhmä ihmisiä, joiden toiminta on niputettu yhteen (Spiik 2022, 13).

Otalan (2018) mukaan tiimityöskentelyn alkaessa tiimi koostuu vain joukosta yksilöitä. Aluksi on tärkeää, että tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja luottamus syntyy. Toisessa vaiheessa tiimi voi ottaa osan esihenkilön aiemmin hoitamista yhteisistä tehtävistä ja hoitaa ne tiimin kesken ja alkaa sopimaan tiimin kesken myös yhteisistä tiimin asioista. Osa tehtävistä voi hyvin jäädä edelleen esihenkilön hoidettavaksi. Esihenkilö voi toimia tiimivalmentajana ja taustatukena. Kolmannessa vaiheessa tiimi on sopinut jo uudet toimintatavat tiimipalaverien, keskinäisen viestinnän ja uusien vastuiden osalta. Sen jälkeen on hyvä aika keskittyä tiimihengen kohottamiseen. Neljännessä vaiheessa tiimi toimii jo

yhdessä ohjautuvasti ja osaa kehittää toimintaansa sekä oppia yhdessä jatkuvasti. (Ojala 2018, 144–146.)

Ihmisten omaa ajattelua ja vuorovaikutusta sekä hyviä tuloksia saadaan aikaan, jos esihenkilö on valmis vapauttamaan tiimensä alamaisuussuhteesta. Monesti esihenkilön käsitys on, ettei järjestys pysy yllä, jos näin tehdään, mutta tiimin vapauttaminen toimimaan omaehtoisesti ei tosiasiaassa tästä järky. (Juuti 2016, 81.) “Kun esimies luopuu liiallisesta johtamisesta ja antaa valtaa ja vastuuta työyhteisön jäsenille, hän pyrkii valtuuttamaan työyhteisön jäseniä ja antaa heille mahdollisuuksia omatoimisuuden hyväksi käyttämiseen” (Juuti 2016, 82).

Helinin (2006) mukaan olisi tärkeää saada aktivoitua myös tiimin hiljaisimpia jäseniä eli niitä, jotka harvoin ovat esimerkiksi tiimipalaverissa äänessä. Hiljaiset henkilöt pitävät varsinaisen kokouksen lisäksi niin sanotun oman varjokokouksen. Ja monessa tapauksessa tämä varjokokous on paljon laadukkaampi kuin varsinainen kokous. Tästä syystä tulisi tiiminä keskittyä myös hiljaisimpien äänen kuuluviin saamiseen. Tiimin hiljaisimmat ovat usein erittäin hyviä ajattelijoita ja asiantuntijoita. On tärkeää saada tiimikulttuuri sellaiseksi, että kuka tahansa uskaltaa ehdottaa ajatuksiaan ääneen ilman virheiden teon tai lyttäämisen pelkoa. Näitä tilanteita varten Helin (2006) on kehittänyt osallistavan työmallin. (Helin 2006, 198.)

Helinin (2006) mukaan Opera-työmallissa (omat ajatukset, pienryhmät, esittelyt, ristiinarviointi ja asioiden ryhmittely) on tarkoituksena osallistaa kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti. Malli sisältää viisi työvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa kaikki osallistujat miettivät muutaman minuutin ja kirjaavat omat ajatuksensa ylös käsiteltävästä aiheesta. Seuraavassa työvaiheessa tiimi jaetaan pienryhmiin, jossa keskustellaan muutaman minuutin ajan. Parhaat toisten ideoilla jalostetut ehdotukset kirjataan esitysmuotoon. Seuraavassa työvaiheessa ideat esitellään muille tiimiläisille yhteisesti. Viidennessä työvaiheessa tiimi valitsee kaikista ehdotuksista viisi parasta. Viimeisessä työvaiheessa ehdotukset ryhmitellään ja samanlaiset liitetään yhteen. (Helin 2006, 202–204.)

3.2 Tiimistä kohti jaetumpaa johtajuutta

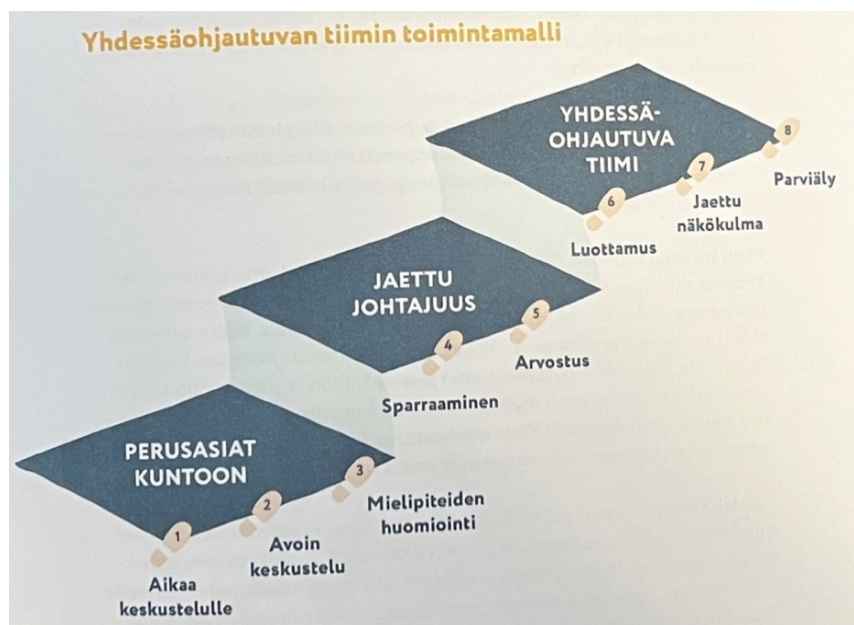
Sydänmaanlakka (2015) on todennut älykkään julkisen johtamisen olevan sitä, että olisi siirryttävä johtajavaltaisesta johtajuudesta kohti johtajuuden jaettua prosessia. Johtajuusosaamista tulisi olla mahdollisimman laajasti koko henkilöstöllä. Se on yhteistoiminnan onnistunutta organisointia, johon osallistuu koko henkilöstö. (Sydänmaanlakka 2015, 148–149.) Spiikin (2022) mukaan jaettu johtajuus sopii perinteisempääkin tiimimalliin, missä on esihenkilö. Jaettu johtajuus tuo tiimiin enemmän yhdessä tekemistä ja tiimi alkaa huomaamaan hyötyvänsä yhteistyöstä ja sitä, miten yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se auttaa tiimiä ymmärtämään, että työtä kannattaa tehdä yhdessä ja tiimin sisällä alkaa herätä arvostus toisiaan kohtaan. (Spiik 2022, 28.)

Tulevaisuudessa tiimejä kootessa olisi hyvin tärkeää valita työryhmän jäsenet osaamisen ja taitojen perusteella, jossa otetaan huomioon jäsenten erikoistaitumukset, koska jokaisen tulee normaalin työtehtävän lisäksi hoitaa joitain johtamiseen tai kehittämiseen liittyvää erikoisroolia tiimin hyväksi (Helin 2006, 213). Jaettu johtajuus toteutuu vain, jos tiimihenki on joustava ja yhteisöllinen. Jaetun johtajuuden tiimitoiminta korostaa tiimiläisten välistä yhteistyötä ja vaikutteisuutta. Jaettu johtajuus saadaan parhaiten toimimaan lojaalisuudelle ja hyvälle hengelle perustuvassa organisaatiossa, jolloin ei liiaksi tarvitse nojata esihenkilökeskeisyyteen. (Juuti & Juuti 2021, 66–68.)

Spiikin (2022) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallissa on kolme portasta ja kahdeksan askelta. Tiimin on tarkoitus edetä portaita alhaalta ylöspäin. Jos toisen portaan vaatimukset eivät vielä tiimissä täyty, on palattava ensimmäiselle portaalle ja hoidettava ensin perusasiat kuntoon. Tässä tiimin toimintamallissa koko tiimin toiminta on perustuttava hyvinvointiin ja luottamukseen. (Spiik 2022, 9.)

Kuviossa 2 Spiikin (2022) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli koostuu kolmesta portaasta ja kahdeksasta askeleesta seuraavasti:

1. Perusasiat kuntoon (aikaa keskustelulle, avoin keskustelu, mielipiteiden huomiointi)
2. Jaettu johtajuus (sparraaminen, arvostus)
3. Yhdessä ohjautuva tiimi (luottamus, jaettu näkökulma, parviäly) (Spiik 2022, 8–9).



Kuvio 2. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli (Spiik 2022, 9).

Jotta tiimi olisi tiimi ja voisi toimia perinteistä tiimimallia yhteisöohjautuvammin ja saumattomasti yhteen, olisi tärkeää luoda tiimejä, joissa perusasiat ovat kunnossa ja jokaisen rooli tiimissä tukisi toisiaan. Mikäli tiimissä kamppaillaan perusasioiden kanssa, voidaan todeta vain tiimin yhteisöohjautuvuuden olevan vasta kehityskaarensa alussa, eikä yhteisöohjautuvuudessa päästä eteenpäin, ennen kuin jokainen tiimin jäsen on mukana omalla panoksellaan. Jos perusasioiden osalta on jatkuvasti ongelmia, on tiimin olemassaolo nykyisessä muodossaan kyseenalaistettava. Esihenkilön puuttuessa tai esihenkilön roolin vähentyessä, ei tiimissä voi enää olla sooloilijoita, jotka eivät toimi jouhevasti toistensa kanssa yhdessä. (Spiik 2022, 13.)

Jaetun johtajuuden tärkeimmät asiat ovat toisten arvostus ja sparraaminen. Tämä tarkoittaa, että jokaisen tiimissä on ymmärrettävä, että asioita on tehtävä yhdessä. On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen antaa palautetta, kun pyydetään mielipidettä. On myös muistettava, että vaikka asiakkaiden kanssa olisi ollut vaikeaa, on tiimin yhteisten asioiden hoitamisen yhteydessä päästettävä irti

asiakastilanteista ja oltava läsnä muille tiimin jäsenille. Arvostus voi näkyä myös niin, että annat tukesi kollegoiden valinnoille ja nostat esiin pieniäkin onnistumisia. Epämukavatkin asiat on pystyttävä käsittelemään rakentavasti yhdessä. Yhdessä keskusteleminen on tärkeää, koska niissä opitaan parhaiten ja tehdään muutoksia yhteiseen tekemiseen tarvittaessa. (Spiik 2022, 29–38.)

Kun perusasiat ovat kunnossa yhteisöohjautuvassa tiimissä, on esihenkilön rooli pitää huolta siitä, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työnsä hyvin. Tämä sisältää oikeat tiedot, oikeat työvälineet, oikeansuuntaiset tavoitteet ja toimivan yhteistyön. Esihenkilön on tärkeintä olla nöyrä ja tilaava ja on osattava kannustaa ja tukea. Kun kaikki on tasapainossa, on myös osattava päästää irti ja luottaa ihmisiin. (Martela & Jarenko 2015, 94.) Ojalan & Meklinin (2021) mukaan yhteisöohjautuvassa tiimissä tiimin on työskenneltävä tiiviisti yhdessä ja tehtävä yhteistyötä. Tiimillä olisi oltava selkeä yhteinen tavoite, mitä kohti kuljetaan. Yhteisöohjautuvassa tiimissä tiimiläiset toimivat itseohjautuvasti ja kehittävät toimintaan yhdessä ja ovat vastuussa myös yhteisestä ketterästä oppimisesta. Yhteisöohjautuvan tiimin osatekijöinä on paljon samaa kuin ketterässä oppimisessä ja siksi se onkin hyvä ympäristö oppimiselle. (Ojala & Meklin 2021, 119–121.)

Yhteisöohjautuva tiimi rakentuu seuraavista tekijöistä:

1. Tiimin jäsenillä on oikea oppimisen asenne, kyky johtaa itseään, vastuu omasta osaamisen kehittymisestä ja kaiken toiminnan lähtökohdana on hyvä asiakastyytyväisyys.
2. Tiimillä on selkeä yhteinen tehtävä ja yksiselitteiset tavoitteet.
3. Tiimillä on valmentavaa lähijohtamista ja mahdollisuus saada tukea.
4. Tiimillä on toiminnalliset rakenteet (muun muassa osallistavat palaverikäytännöt, yhteiset pelisäännöt, tarkoituksenmukaiset digitaaliset työvälineet).
5. Tiimi oppii ketterästi (ketterä kokeileminen, luovat ongelmanratkaisukäytännöt, oman työn ja tiimin rakentava arviointi).
6. Tiimillä on kollektiivista älykkyyttä (osaaminen on yhteisessä käytössä, tiimissä on hyvät yhteistyötaidot, osaamista jaetaan aktiivisesti, uutta tietoa hankitaan ja jaetaan).
7. Tiimissä on psykologinen turvallisuus ja keskinäinen luottamus. (Ojala & Meklin 2021, 121–123.)

Yhteisöohjautuvan tiimin ei tarvitse enää opetella perusasioita vaan tiimi alkaa toimia kuin perhe. Tiimissä vallitsee syvä luottamus ja kaikki tuntevat toisensa

niin hyvin, että tietävät mitä kukakin haluaa ja osaa. Jokainen voi tuurata toistaan tarvittaessa ja tehdä päätöksiä. Yhteisöohjautuvassa tiimissä esihenkilölle ei enää ole tilaa vaan esihenkilö luo tiimiin vain niin sanotun pullon kaulan tiimin toiminnalle ja tiimiläisten motivaatiolle.

4 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja toteutus

4.1 Tapaustutkimus ja monimetodinen lähestymistapa

Tapaustutkimuksessa käytetään useita tutkimusmenetelmiä. Tästä syystä tapaustutkimus ei ole vain metodi vaan ennemminkin tutkimustapa tai –strategia, vaikka englanninkielinen käänös case study method usein mielletäänkin metodiksi, johon on niputettu sekä aineistonkeruuta että tutkimusmenetelmät. Kohteena siinä on yleensä kokonainen tapahtumakulku tai ilmiö. Luonteeltaan se on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus kyseisestä tapauksesta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) “Kohteena voidaan käyttää joko koko yritystä, sen osaa, yrityksen tuotetta, palvelua toimintaa tai prosessia. Kohteen avulla tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen toimintaympäristössä.” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 52–53.)

“Tapaustutkimuksen tärkein päämäärä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta tai olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli” (Laine ym. 2007, 10). Tapaustutkimuksen avulla voidaan hyvin laajentaa ja testata aiemmin esitettyjä ideoita. Sen avulla voidaan löytää uudenlaisia ideoita ja jalostaa niitä eteenpäin ja hyödyntää tutkimuksessa myös uudenlaisia teoreettisia näkemyksiä. (Laine ym. 2007, 19.) Sen avulla voidaan tuottaa kehitysehdotuksia ja –ideoita ja ymmärtää tutkimuskohdetta hyvinkin kokonaisvaltaisesti (Ojasalo ym. 2021, 52).

Verrattuna tavalliseen tutkimukseen tapaustutkimuksen avulla on mahdollisuus tutkia ja hahmottaa tiettyä ilmiötä eri näkökulmista. Sen avulla voidaan hahmottaa esimerkiksi kulttuurillisesti tai historiallisesti tärkeää ilmiötä ja antaa ääni marginaalisille tai näkymättömille ryhmille yhteiskunnassa tai työpaikoilla. (Laine ym. 2007, 45–46.) Tutkimus pyrkii parhaansa mukaan vastaamaan

kysymykseen “miten?” ja “miksi?” ja tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus soveltuu loistavasti yrityksessä tutkittavaan ilmiöön, jossa pyritään ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita tai toimintaa yrityksessä. Sen avulla voidaan tutkia myös tietyissä tilanteissa tapahtuvaa käyttäytymistä tai epävirallista käyttäytymistä. (Ojasalo ym. 2021, 53.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroavaisuuksia ei enää katsota toistensa poissulkeviksi vaan ne katsotaan tukevansa toisiaan. Monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa juuri näiden kahden tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa kehittämistutkimuksessa. (Vilkkä 2021, 101.) Monimetodista lähestymistapaa voidaan kutsua myös termillä triangulaatio (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233).

Ensimmäisenä menetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus tunnetaan myös nimellä tilastollinen tutkimus. Aineiston keruussa suositaan tutkimuslomakkeita valmiilla vastausvaihtoehdoilla ja osittain käytetään avoimiakin kysymyksiä. Otanta on oltava kuitenkin riittävän suuri ollakseen luotettava ja anonyymien säilyttävä. Vastaukset kuvataan pääasiassa numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoin, ja erilaisin kuvioin. (Heikkilä 2014, 15.)

Toisena menetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, aineisto kerätään luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa käyttäen usein ihmistä tiedonlähteenä. Aineiston keräämisessä suositaan laadullisia metodeja. Näitä metodeja ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, teema- ja ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien tai tekstien analysointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 185.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tuodaan esiin sellaisia puolia tutkimuksen kohteesta, jotka eivät välttämättä ole helposti havaittavissa (Vilkkä 2015, 120).

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

4.2.1 Aineistotriangulaatio: sähköinen kysely ja työpaja

Tutkija voi halutessaan yhdistellä työssään määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoja. Toisin sanoen samassa tutkimuksessa voidaan esittää saatuja tuloksia sekä numeerisesti että tekstimuodossa. Tätä tapaa kutsutaan monimetodiseksi menetelmäksi. Monimetodisuuden avulla voidaan syventää tulkintaa ja ymmärrystä tutkimuskysymyksistä, osoittaa vastaavuuksia aineistojen välillä tai vahvistaa tuotetun tiedon perusteluja. Olennaista on, että aineistot ovat jollakin tavalla kaiken aikaa suhteessa toisiinsa ja tutkimusongelmaan. (Vilka 2021, 86–88.) Aineistojen yhdistäminen vaatii monipuolisia analyysitaitoja ja yhdistämisellä pyritään voittamaan yhden menetelmätävän aineiston ja menetelmien heikkoudet tuomalla mukaan toisen aineiston ja menetelmän vahvuudet (Vilka 2021, 103).

4.2.2 Sähköinen kysely

Kysely ei voi koostua sattumanvaraisista kysymyksistä vaan kaikki kysymykset on oltava tarkkaan harkittuja ja niiden vastausten on tuettava riittävästi tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja –ongelmia. Kyselyä laadittaessa kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota aineiston kokoamisessa kysymysten muotoiluun ja testaamiseen. Kyselyssä kannattaa kysyä vain tarpeellisia kysymyksiä ja välttää kysymyksiä, joiden vastauksissa jokin vähemmistön edustaja olisi tunnistettavissa. (Vilka 2021, 105–106.)

Kyselyä varten on määriteltävä perusjoukko eli populaatio eli mille kohderyhmälle kysely kohdennetaan. Tämän jälkeen määritellään otoskehikko eli otos, joka olisi pienoiskuva perusjoukosta, jotta tuloksia voitaisiin yleistää tähän kohderyhmään. Tämän jälkeen on hyvä määritellä otantamenetelmä, otoskoko ja otosyksikkö. (Kananen 2011, 65.)

Otannan ei tarvitse kattaa koko perusjoukkoa vaan se voi olla pienempi joukko, joka edustaa tutkittavaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. (Mäntyneva, Heino & Wrange 2008, 37.) Ryväs- eli klusteriotanta on yksi yleisimmistä

poimintamenetelmistä, jos perusjoukko koostuu jo valmiiksi erilaisista yksiköistä. Tutkimukseen voidaan valita ryppäät satunnaisesti tai systemaattisesti. Jos valittuja ryppäitä ei tutkita kokonaan vaan ainoastaan niistä poimittava systemaattinen otos, kutsutaan sitä kaksiasteiseksi ryväotannaksi. (Mäntyneva, ym. 2008, 43–44.)

Kysely voidaan rakentaa esimerkiksi seuraavasti:

1. Tosiasiatiedot ja taustatiedot
2. Avauskysymykset
3. Teemoittain asenne- ja mielipidekysymykset
4. Arvokysymykset (Vilkkä 2021, 107.)

Kysymysmuotoja on monenlaisia ja hyödyntämällä niistä sopivampia omassa kyselyssä varmistetaan, että saadaan riittävän laajoja vastauksia, eikä vain kyllä tai ei vastauksia. Erilaisia kysymysmuotoja ovat muun muassa monivalintakysymykset, sekamuotoiset kysymykset ja avoimet kysymykset. Kyselyissä kannattaa välttää erilaisia väittämiä ja kielteisiä termejä. (Vilkkä 2021, 107–108.)

Kyselyä on tärkeää testata ennen laajempaa jakelua. Voit testata kyselyä esimerkiksi muutamalla kohderyhmään kuuluvalla tai jollakin ulkopuolisella henkilöllä ja tehdä palautteen perusteella tarvittavia muutoksia ennen laajempaa jakelua. Kannattaa varmistaa myös, että kysymykset ovat aidosti sellaisia, että saat vastauksista oikeanlaista materiaalia. (Vilkkä 2021, 109–110.)

4.2.3 Työpaja ja oppimiskahvila

On tärkeää ilmoittaa osallistujille etukäteen, miksi työpaja järjestetään ja mitkä ovat tavoitteet. Lisäksi on hyvä ilmoittaa, mihin ja miten saatua materiaalia käytetään. Työpajan tavoitteina voi olla esimerkiksi uusien ideoiden luominen, ymmärryksen lisääminen tutkimukseen liittyvistä asiakkaista, käyttäjistä tai tutkimuksen muusta kohderyhmästä tai vaikka vain lisätiedon kokoaminen. Työpajalle on ominaista, että työskentely tapahtuu tavoitteisiin liitetyillä työskentelytavoilla. Näitä voivat olla muun muassa ideariihi, oppimiskahvila (learning cafe), muutoslaboratorio tai tarinankerronta. (Vilkkä 2021, 90–91.)

Oppimiskahvilan eli Learning cafe -menetelmän avulla saadaan kattavasti tietoa usean ryhmän käsityksistä käsiteltävästä aiheesta. Jokaiseen pöytään luodaan eri tehtävä, mitä ryhmä käsittelee. Oppimiskahvila-ryhmät kiertävät pöytiä myötöpäivään. Järjestäjä voi esimerkiksi lopuksi kerätä saadun aineiston yhteen ja se voidaan käydä läpi koko ryhmän kanssa suullisesti tai toimittaa jälkikäteen kirjallisena yhteenvetona osallistujille. Tutkimusaineistona toimii ryhmissä kerätty aineisto/muistiinpanot. (Vilkkä 2021, 88–89.)

Learning cafe -menetelmän tyyliä voi hyödyntää työpajassa muun muassa teemahaastatteluun, koska se on suhteellisen yksikertainen menetelmä tietyn aiheen ja kysymysten ympärillä. Käytännössä vetäjä pitää alkuun pienen alustuksen aiheesta. Sen jälkeen valitaan jokaiseen ryhmään puheenjohtaja/kirjaaja. Ryhmäläiset kiertävät jokaisessa ryhmässä ja ajatukset kirjataan ylös puheenjohtajan toimesta. Eri kysymysten osalta pohditaan pääkysymystä ja aiempien ryhmäläisten tuotoksia ja kehitetään ajatuksia eteenpäin. Menetelmässä kaikki ideat ovat tervetulleita, menetelmä kannustaa uusiin ideoihin ja mitään ideaa ei saa aliarvioida. Tärkeintä on määrä, ei laatu. (Innokylä 2021.)

4.3 Tulosten analysointimenetelmät

Kyselyaineiston analysointiin hyödynnetään tässä tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen tilastollisista analysointimenetelmistä perustavia menetelmiä tarpeen mukaan. Perustavia menetelmiä ovat esimerkiksi keskiluvut (moodi, mediaani, keskiarvo) ja ristiintaulukointi (Ojasalo ym. 2021, 134). Mielipidekysymysten osalta Kananen (2011) mukaan kannattaa käyttää prosenttijakaumien sijaan mieluummin painotettua keskiarvojen esitystapaa, joka on prosenttilukuja havainnollisempi. Lisäksi havainnollistaminen profiiligraafeilla olisi havainnollisin, mutta niin kuin Kananen toteaaakin, ei se onnistu uusimmalla Excel-ohjelmalla, joten olen tehnyt havainnollistamaan tuloksia ristiintaulukoiduista painotetuista keskiarvotuloksista kuviot. (Kananen 2011, 96, 98.) Mäntyneva ym. (2008) mukaan ristiintaulukointi on yksi perusmenetelmistä ja sen avulla on helppo kartoittaa eri muuttujien välisiä suhteita. Ristiintaulukkoa voidaan kutsua myös kontingenssitaulukoksi. (Mäntyneva ym. 2008, 59–61.)

Työpajasta saadun laadullisen tutkimusaineiston analysointimenetelmäksi voidaan valita esimerkiksi sisällönanalyyseistä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Se on melko samanlainen kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta eroaa siinä, miten aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teorialähtöisestä analyysistä teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.5.)

Tyypittely tarkoittaa tiettyjen teemojen sisältä etsittyjä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan niistä tyyppiesimerkit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) “Laadullisen aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe on yhteismitallistaminen, joka tapahtuu litteroinnin avulla eli aineistot muutetaan tekstimuotoon” (Kananen 2017, 134). Mäntyneva ym. (2008) mukaan ensin on hyvä miettiä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tämän perusteella erotetaan aineistosta kiinnostavat asiat ja tiedot kerätään yhteen. Sen jälkeen on hyvä luokitella, tyypitellä tai teemoitella aineisto ja vasta sen jälkeen kirjoitetaan aineiston pohjalta yhteenvedo. (Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Puusa & Juuti (2020) julkaisussa Anu Valtonen & Meiju Viitanen toteavat ryhmäkeskusteluista saatujen aineistojen analysoinnista, että analysoinnin tueksi voi tehdä havainnot ryhmistä, mitä tulee ensimmäisenä mieleen. Näillä voidaan löytää piileviä asioita analysoinnissa, jotka eivät ehkä muuten tulisi näkyviksi. (Puusa & Juuti 2020, 125.) Litterointitasoja on erilaisia ja yleisimmät niistä ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakielelle poistamalla murre- ja puhekielen ilmaisut. (Kananen 2017, 134–135.)

4.4 Kehittämistutkimuksen vaiheet

Kehittämissuunnitelman laadinnan ja toimeksiantajan suunnitelman hyväksymisen jälkeen tämän hetken tilanteen selvittämiseksi laadittiin kysely. Kyselyn laatiminen aloitettiin tutustumalla kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaan ja kyselyn laatimisen kirjallisuuteen. Aiemmin oli jo ehditty tutustua aiheen muuhun teoriaan ja kirjallisuuteen. Sen jälkeen alkoi kysymysten suunnittelu sen pohjalta, mitä tutkimuskysymysten valossa haluttiin vastauksilla selvittää. Kysely valittiin

aineistokeruumenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista selvittää tilannetta ilman henkilökohtaisten haastatteluiden sopimista kesellä kesälomakautta.

Taulukossa 1 on kuvattu kehittämistutkimuksen aikataulua ja siitä nähdään, että tutkimus toteutettiin ajalla toukokuu 2022-Joulukuu 2022.

Touko-kesä- kuussa 2022	-Kehittämissuunnitelman laadinta sekä aiheen hyväksyntä toimeksiantajalta ja koululta. -Taitojen kartoituskysely kahdessa kohdetiimissä sekä muutamassa muussa tiimissä. Kyselyn suunnittelu ja toteutus.
Heinäkuu 2022	-Taitojen kartoituskyselyn julkaisu. -Kokeilun käynnistyminen kahdessa tiimissä, joissa toimii kokeilun ajan vain yksi esihenkilö. -Itse toimin tiimissä tiimiläisenä sekä tutkijana -Alkukartoituskyselyn purku ja yleiskuva tuloksista -Työskentelyä tiimissä kokeilun aikana
Elokuu 2022	-Työskentelyä tiimissä kokeilun aikana
Loka-marraskuu 2022	Työpajan ja käytännön toteutuksen suunnittelu. -Työskentelyä tiimissä kokeilun aikana -Työpajojen järjestäminen kahdelle kokeilutiimille
Joulukuu 2022	-Työpajamateriaalin purku -Aineiston läpikäynti, purkaminen ja kokoaminen -Päätösseminaari ja työn loppuun saattaminen

Taulukko 1. Tutkimuksen aikataulu.

Taustatietojen osalta oli jo alussa selvää, että tyypillisimpiä kysymyksiä, kuten sukupuoli tai ikä ei haluttu kyselyyn laittaa vaan keskityttiin suoraan siihen, miten tuloksia halutaan tulosten valmistuttua analysoida ja esittää. Kysymysrungon valmistuttua toteutettiin tekninen kyselyn toteutus Kelan tiedonkeruu yksikössä. Tämän jälkeen kyselyä testattiin noin 10 henkilöllä sekä kohderyhmään kuuluvilla että Kelan muilla työntekijöillä.

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin Kelan Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoista koostuvat tiimit, joissa käsitellään pääosin sosiaaliturvaan liittyviä

turvaetuuksia pois lukien terveyteen liittyvät etuudet. Yhteensä palveluasiantuntijoita on noin 380 ja otoksen kohteeksi valittiin tiimit 1–9 pois lukien vuosiloman sijaiset ja pidemmällä vapailla olevat henkilöt. Näillä tiimeillä oli melko samanlainen työnkuva ja käsiteltävät etuudet kuin kokeilutiimeillä 4 ja 5. Yhteensä vastaajia kyselylle valikoitui 109 henkilöä. Otantamenetelmäksi valittiin kaksiasteinen ryväotanta.

Kyselylle luotiin saate, joka lähetettiin kyselyn yhteydessä vastaajille sähköpostitse sekä viestissä oli myös linkki kyselyyn. Kun kysely oli ollut auki noin kaksi viikkoa, lähetettiin niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet, muistutuksena viesti uudelleen. Kokonaisuudessaan kysely oli auki 30.6.2022-26.7.2022, jonka jälkeen Kelan tiedonkeruuyksikkö lähetti minulle tulokset sekä numeraalisessa että kirjallisessa muodossa Microsoft Excel tiedostoina ilman ristiintaulukointia, joten varsinainen materiaalin taulukointivaihe jää normaalia vähemmälle.

Kyselytulosten valmistuttua heinäkuun lopulla 2022 käytiin materiaali läpi jo kertaalleen ja hahmoteltiin kokonaiskuvaa, miten hyvin työelämätaidot ovat hallussa. Materiaalista oli valmiiksi luotu yksinkertaisia kuvioita eri kysymyksistä ja niistä oli helppo hahmottaa vastauksia prosentuaalisesti. Tämän lisäksi vastaus-taulukoita hyödyntäen tehtiin ristiintaulukoinnin avulla kokoavia taulukoita ja kuvioita, joista näkee paremmin syy-seuraussuhteita ja miten toinen asia vaikuttaa toiseen. Analysointia tehtiin Microsoft Excel ohjelmalla ja sen käytössä hyödynnettiin erilaisia kaavoja ja ehtolauseita materiaalin analysointia helpottamaan, koska tuloksia oli yhteensä melko paljon.

Kyselyn jälkeen keskityttiin kokoamaan teoriaosuus valmiiksi ja marraskuussa oli aika aloittaa työpajojen suunnitteleminen. Työpajoja järjestettiin kaksi tiimiko-keilussa mukana oleville tiimeille 4 ja 5, joista ensimmäinen oli 22.11.2022 ja toinen 30.11.2022. Työpajat pidettiin virtuaaliympäristössä Skypellä. Materiaaliksi oli laadittu Powerpoint-materiaali ja dioille pystyivät kirjoitustyökalujen avulla kirjoittamaan kaikki osallistujat itse. Aikaa työpajan pitämiselle oli aamun tiimitunnin verran eli 1 tuntia ja 15 minuuttia, joten muutamaa tehtävää osallistu-jat saivat pohtia jo etukäteen ennen työpajaa. Näiden tehtävien vastaukset kirjattiin työpajassa suoraan dioille rajallisen aikataulun vuoksi. Työpajan

järjestämisestä lähetettiin molemmille tiimeille noin viikkoa ennen sähköpostitse tarkemmat tiedot työpajan tarkoituksesta, sisällöstä ja käytänteistä.

Työpajaa varten käytiin marraskuun alkupuolella läpi tiimin 4 ja 5 työelämätaitojen osaamista tulosten perusteella suhteessa muihin tiimeihin. Sen jälkeen esiteltiin näiden tiimien tulokset koko materiaalista ja tehtiin niistä painotettuihin keskiarvoihin perustuvia yhteenvetotaulukoita. Sitä kautta muodostui selkeä kuva niistä taidoista, joita olisi hyvä käsitellä vielä marraskuun lopulla järjestettävissä työpajoissa. Lisäksi haluttiin selvittää, onko työelämätaitojen osalta eroa nyt saatujen tulosten perusteella henkilöiden mieluisimpiin taitoihin verrattuna, jos kaksi tiimiä saavat itse esittää 3 taitoa, jotka ovat itselle kaikkein mieluisimpia ja henkilö on niiden taitojen kanssa eniten mukavuusalueellaan.

Työpajassa aluksi mietittiin tiimiläisten mieleisimpiä työelämätaitoja tiimityökentelyssä. Tämän jälkeen jakaannuttiin noin neljän hengen ryhmiin ja tehtiin kaksi harjoitusta vuorovaikutukseen liittyen. Niitä harjoiteltiin Learnin café- eli oppimiskahvila-tyylillä pienryhmissä ja kaikki pääsivät pohtimaan ja tekemään havaintoja, miten eri roolissa ollessa kiinnittää eri asioihin huomiota. Lopuksi mietittiin vielä kolmatta tehtävää verkostoitumiseen liittyen, minkä jälkeen työpajasta sai jatkaa päivän muihin töihin.

Työpajan jälkeen kerättiin materiaali talteen kuvaamalla kaikki vastaukset kuvamuotoon jatkotyöstöä varten. Materiaalin analysointi aloitettiin viemällä kaikki vastaukset Excel-ohjelmaan tekstimuotoon jokaisen osion omille välilehdilleen. Työpaja-aineiston litteroinnissa käytettiin yleiskielistä litterointia. Työpajojen koko materiaali analysoitiin sisällönanalyysin avulla hyödyntäen teorialähtöistä analyysitapaa. Materiaali taulukoitiin ja tyypiteltiin sen mukaan, mitä haluttiin tuloksista selvittää. Tuloksista haluttiin selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin "Miksi ryhmäharjoitukset olisivat hyvä tapa oppia?" ja "Mitä oli hyvä huomioida vuorovaikutustilanteissa toisen kanssa?" Verkostoitumistehtävän avulla kerättiin kokemuksia ja mielipiteitä verkostoitumiseen liittyen. Nämä tulokset esitetään tuloksissa vain tekstimuodossa. Tiimien vahvuuskarttojen analysointiin hyödynnettiin kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmiä eli painotettua keskiarvoa, ristiintaulukointia ja taulukoiden luomista.

4.5 Tiimikokeilu kehittämistyön rinnalla

Tiimikokeilu toteutettiin kokeilutiimeissä 4 ja 5 ajalla 1.7.-31.12.2022, jolloin molempien tiimien esihenkilönä toimi sama henkilö. Tiimit toimivat muutoin samoissa kokoonpanoissa kuin aiemminkin, mutta esihenkilö oli yhteinen. Osallistuin tiimikokeiluun Yhteyskeskuksen 4 tiimissä sekä työntekijänä että tutkijana. Tiimikokeilussa kokeiltiin soveltaen yhteisöohjautuvampaa tiimimallia.

Tiimikokeilun aikana mietittiin erilaisia mahdollisuuksia muuttaa esimerkiksi viikkoitaisten tiimituntien sisällön suunnittelua ainakin puoliksi tiimiläisille ja esihenkilölle, kun aiemmin tiimitunnit oli suunnitellut pääasiassa vain esihenkilö. Lisäksi harjoiteltiin tiimeinä erilaisten pienempien teknisten asioiden hoitamista itse sen sijaan, että laitettaisiin vain pyyntö esihenkilölle, joka sitten tekisi tekniset toteutukset kaikkien puolesta järjestelmiin. Tällaisia toimintoja olivat muun muassa liukumien pyynnöt, koulutusten tai palaverien varaus itse Skype kokouksena tai live-tapaamisina kalenteriin sekä erilaisia teknisiä käytäntöjä. Tällaisia käytäntöjä olivat esimerkiksi, miten Skypessä saadaan jaettua oman näytön näkymää ja hyödynnettyä sen muita toimintoja kuten ryhmäpuhelua, ryhmäkeskusteluja tai erilaisten ryhmien seuraamista.

Tiimikokeilu kulki tämän kehittämistyön rinnalla ja antoi myös tälle työlle tietynlaiset raamit, mutta itse tiimikokeilua ei sen tarkemmin raportoida tässä kehittämistyössä vaan kokeilusta on tarkoitus tehdä esihenkilön toimesta omat yhteenvedot Yhteyskeskukselle.

5 Tutkimustulokset

5.1. Kyselytutkimuksen tulokset

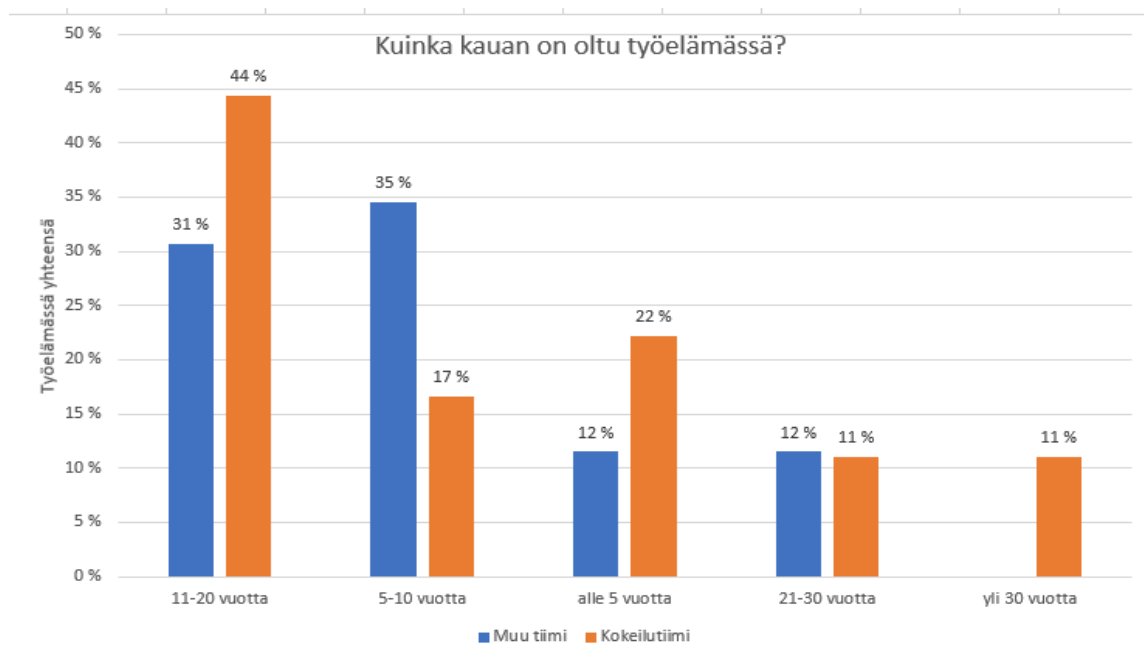
Kyselytutkimus toteutettiin 1.7-26.7.2022 välisenä aikana. Kysely lähetettiin valikoiduille Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijatiimeille pois lukien vuosilomasijaiset sekä pidemmällä vapailta olevat henkilöt. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 109 kappaletta ja vastaus-% oli 40 % eli vastauksia saatiin 44 kappaletta. Palveluasiantuntijoista koostuvia tiimejä on Yhteyskeskuksessa todella paljon ja siksi

kyselyyn vastaajiksi valikoitiin vain 1–9 tiimit, joiden työkuva on suhteellisen sama kuin kokeilutiimeissä 4 ja 5. Vastauksista noin 59 % oli peräisin muista vastaustiimeistä kuin kahdesta kokeilutiimistä 4 ja 5 ja noin 41 % vastauksista oli peräisin kokeilutiimeistä.

Valikoitu ryväsotanta tiimien 1–9 osalta onnistui hyvin ja tämän joukon työkuva oli lähimpänä toisiaan suhteessa kokeilutiimien henkilöihin. Kokonaisuudessaan kaikkien palveluasiantuntijoiden työ on melko saman sisältöistä, vaikka joiltakin osin työn sisällöt voivat vaihdella eri sosiaalietuuksien ja muiden pienempien kirjallisten töiden osalta. Kelan Yhteyskeskuksessa työskentelee noin 380 palveluasiantuntijaa tällä hetkellä (Kela 2022a). ja tutkimuksen otantaan valikoitui 109 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Vastausprosentti (40 %) oli sisäisen arvion mukaan hyvä, koska kyseessä oli vilkkain kesäloma-aika heinäkuussa. Kyselyyn osallistui siis noin 30 % kaikista palveluasiantuntijoista, joten otannan onnistuminen voidaan katsoa riittäväksi tuloksia tarkasteltaessa.

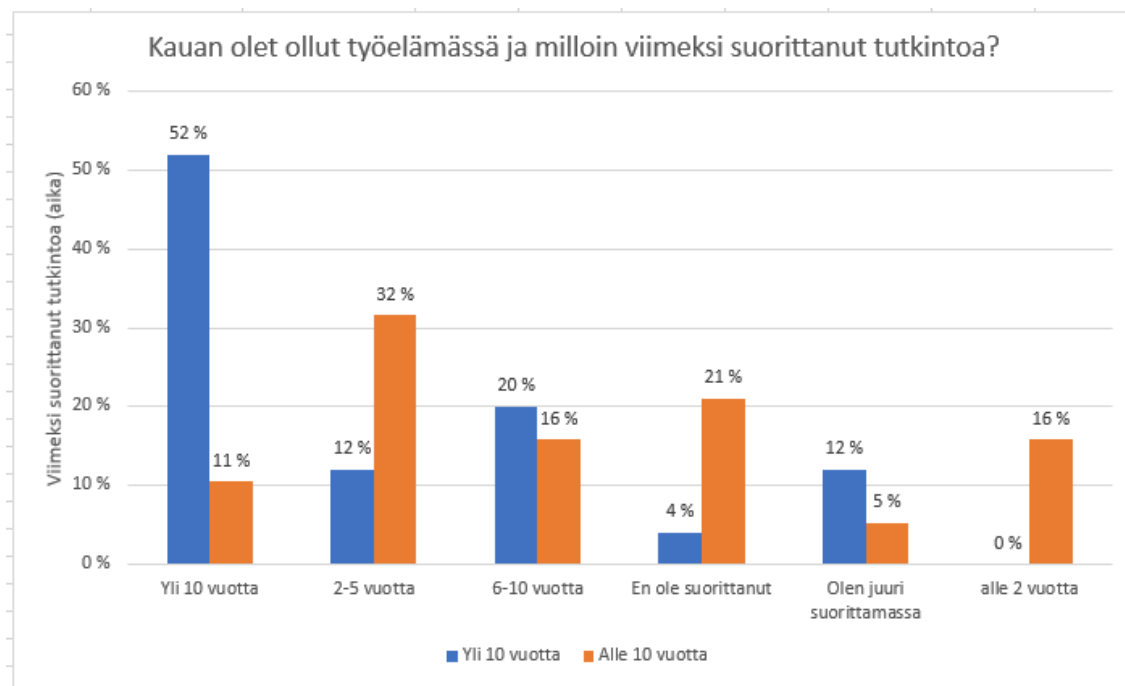
Taustatiedot

Kyselyssä ei selvitetty taustatietoina perinteisiä kysymyksiä (sukupuoli, ikä, koulutus), koska niiden ei koettu antavan lisäarvoa kyselyn tarkoitus ja päämäärät huomioiden. Sen sijaan taustatietoina kysyttiin, kauanko vastaaja on ollut työelämässä koko työuransa aikana sekä milloin viimeksi vastaaja on opiskellut tutkintoa tai vastaavaa. Kaikista vastaajista on ollut työelämässä alle 5 vuotta 17 %, 5–10 vuotta noin joka kolmas (26 %), 11–20 vuotta noin joka neljäs (38 %), 21–30 vuotta noin joka kymmenes (11 %) ja yli 30 vuotta samoin noin joka kymmenes (11 %). Kuviossa 3 on kuvattu tiimien työelämässä oloaika ja jaettu vastaukset kahden eri tiimiryhmän kesken. Kuvioista nähdään, että kokeilutiimien osalta eniten vastaajia on ollut työelämässä 11–20 vuotta, kun taas muiden tiimien osalta eniten vastaajia on ollut työelämässä vasta 5–10 vuotta. Vastaajissa erottuvat myös pisimpään työelämässä olleet niin, että vain kokeilutiimeissä on ollut vastaajina yli 30 vuotta työelämässä olleita. Lisäksi kokeilutiimin vastaajista miltei puolet enemmän on ollut työelämässä vasta alle 5 vuotta verrattuna muihin vastaajatiimeihin.



Kuvio 3. Kuinka kauan on oltu työelämässä ja miten tulokset ovat jakautuneet kahden eri vastaajatiimiryhmän kesken.

Toisena taustatietokysymyksenä selvitettiin, milloin viimeksi vastaaja on suorittanut jotakin uutta tutkintoa, korkeakoulujen avoimen väylän kursseja tai työnantajan tarjoamia ulkoisia kursseja. Vastausvaihtoehdot näkyvät hyvin kuvioista 4, johon on koottu yhteenveto kouluttautumisesta sen mukaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Eniten silmiinpistävää kuvion vastauksista on se, että jopa 52 % työelämässä yli 10 vuotta olleista ei ole kouluttautunut lainkaan yli 10 vuoteen. Kaikkien vastaajien osalta vastaava luku on 32 %, joka sekin on melko suuri, 6–10 vuotta sitten kouluttautuneita oli 18 %, 2–5 vuotta sitten kouluttautuneita 22 %, alle 2 vuotta sitten kouluttautuneita 8 %, on juuri suorittamassa tutkintoa 9 % ja ei ole suorittanut lainkaan oli 13 %. “En ole suorittanut lainkaan tutkintoa” -kysymykseen vastanneista 21 % on eniten alle 10 vuotta työelämässä olleita, jotka voivat olla vain toiseen asteen vastaajia.



Kuvio 4. Milloin viimeksi ole opiskellut esimerkiksi uutta tutkintoa, korkeakoulujen avoimen väylän kursseja tai työnantajan tarjoamia ulkoisia kursseja? -kysymyksen vastaukset jaettuna yli 10 vuotta ja alle 10 vuotta työelämässä olleiden kesken.

5.1.1 Työelämätaidot

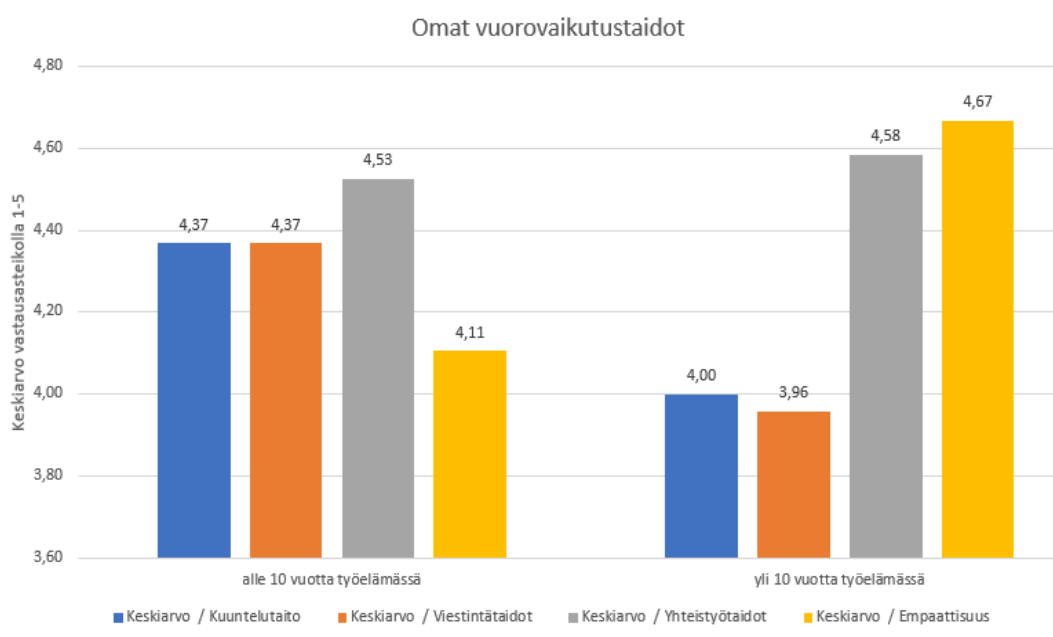
Tämän osion tehtävänä oli arvioida seuraavia työelämätaitoja tiimityöskentelyssä ja vastata väittämiin. Työelämätaidoista oli esitetty kirjallinen väittämä ja sitä vastaajat arvioivat ”täysin samaa mieltä-täysin eri mieltä”-asteikolla numeroin 1–5. Vastata sai sen mukaan, kuinka hyvällä tasolla vastaajat uskoivat väittämän mukaisen taidon olevan omalla kohdallaan peilattaessa omaa toimintaa tiimityöskentelyssä. Vastaukset on ristiintaulukoitu sen mukaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Tarkemmin kysely ja kyselyn väittämät löytyvät liitteestä 1 kohdasta ”Työelämätaidot”.

Omat vuorovaikutustaidot

(kuuntelutaito, viestintätaidot, yhteistyötaitot ja empaattisuus)

Kaikkien vastaajien painotettujen keskiarvojen osalta kuuntelutaidon tulos on 4,07, viestintätaidot 4,05, yhteistyötaitot 4,45 ja empaattisuus 4,32. Kuviossa 5 on kuvattu vuorovaikutustaitojen hallintaa ja jaoteltu vastaukset alle 10 vuotta ja yli 10 vuotta työelämässä olleiden kesken. Vuorovaikutustaidot ovat

kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, mutta erot ovat selkeämmät, kun vastaukset jaetaan työelämässä oloajan mukaan. Tämä kertoo siitä, että suurin osa on arvioinut taitonsa hyvälle tasolle, mutta keskiarvoon laskettaessa mukaan erityin heikoksi taitonsa arvioivat, laskee kokonaiskeskiarvo näkyvästi etenkin yli 10 vuotta työelämässä olleiden tuloksissa kuuntelutaidon ja viestintätaitojen osalta. Toisaalta taas empaattisuuden ovat arvioineet paremmaksi yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat. (Tarkemmin alle 3 arvioineiden osuudet tuloksista kohdassa “Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista”).

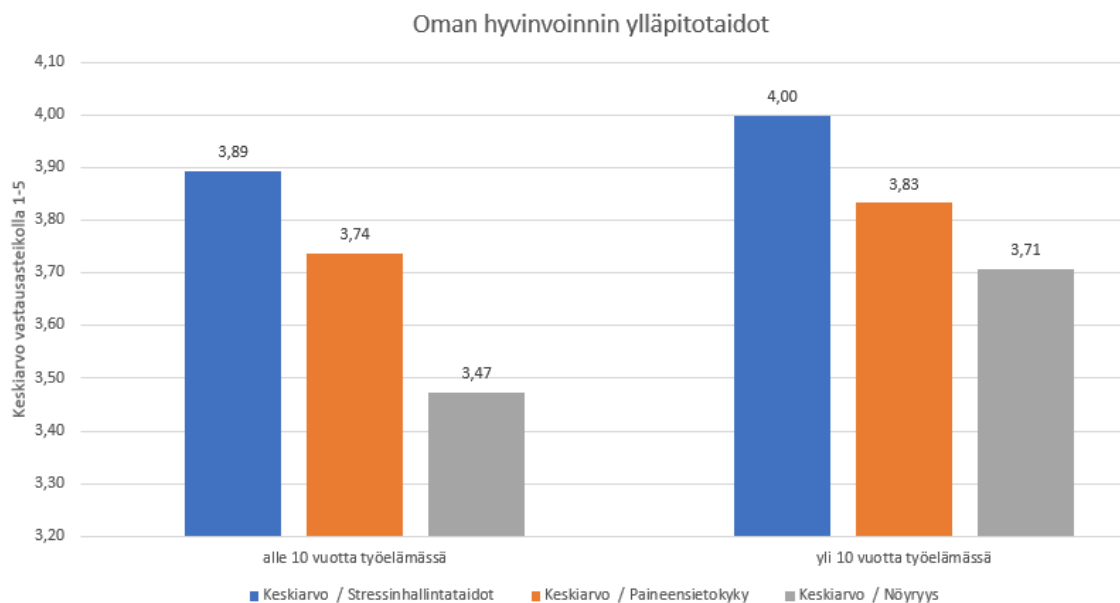


Kuvio 5. Omat vuorovaikutustaidot jaettuna yli 10 vuotta ja alle 10 vuotta työelämässä olleiden kesken.

Oman hyvinvoinnin ylläpitotaidot

(stressinhallintataidot, paineensietokyky ja nöyryys)

Jos tulos olisi esitetty ainoastaan yhteistuloksina, jotka olivat kaikkien vastaajien painotettujen keskiarvojen osalta stressinhallintataidot 3,86, paineensietokyky 3,70 ja nöyryys 3,52, olisi yli 10 vuotta työelämässä olleiden vastausten parempi taso jäänyt huomaamatta. Kuviossa 6 on kuvattu oman hyvinvoinnin ylläpitotaidot. Tulokset on esitetty alle 10 vuotta ja yli 10 vuotta työelämässä olevien kesken. Kuvion tulosten mukaan kaikki tämän osa-alueen tulokset ovat paremmat yli 10 vuotta työelämässä olevien vastaajien osalta kuin vähemmän aikaa työelämässä olleiden vastaajien osalta.

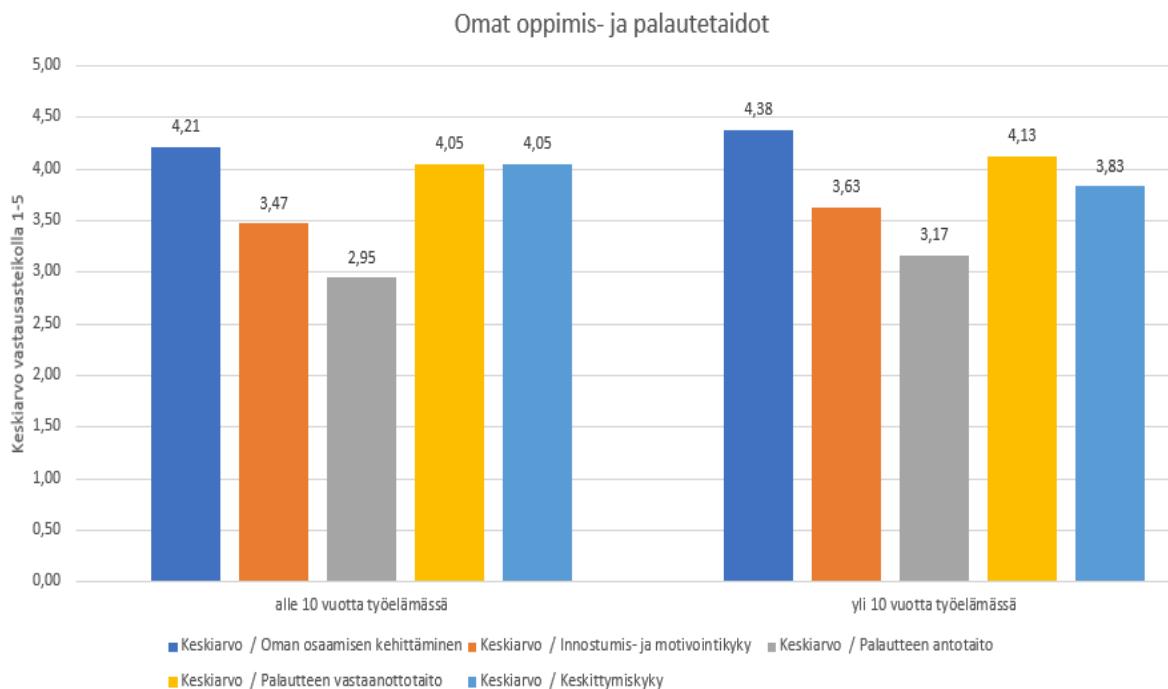


Kuvio 6. Oman hyvinvoinnin ylläpitotaidot

Omat oppimis- ja palautetaidot

(oman osaamisen kehittäminen, innostumis- ja motivointikyky, palautteen antotaito, palautteen vastaanottotaito ja keskittymiskyky)

Kaikkien vastaajien painotettujen keskiarvojen osalta oman osaamisen kehittäminen oli 4,20, innostumis- ja motivointikyky 3,48, palautteen antotaito 3,00, palautteen vastaanottotaito 4,00 ja keskittymiskyky 3,84. Kuviossa 7 on kuvattu oppimis- ja palautetaidot ja tulokset on jaettu sen mukaan kahteen kategoriaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Kuvioista nähdään, että oman osaamisen kehittäminen ja palautteen vastaanottotaidot ovat hyvällä tasolla, mutta innostumis- ja motivointikyky sekä palautteen antotaito jäävät huonommalle osaamiselle. Keskittymiskyvyn ovat alle 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat arvioineet paremmaksi kuin yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat.

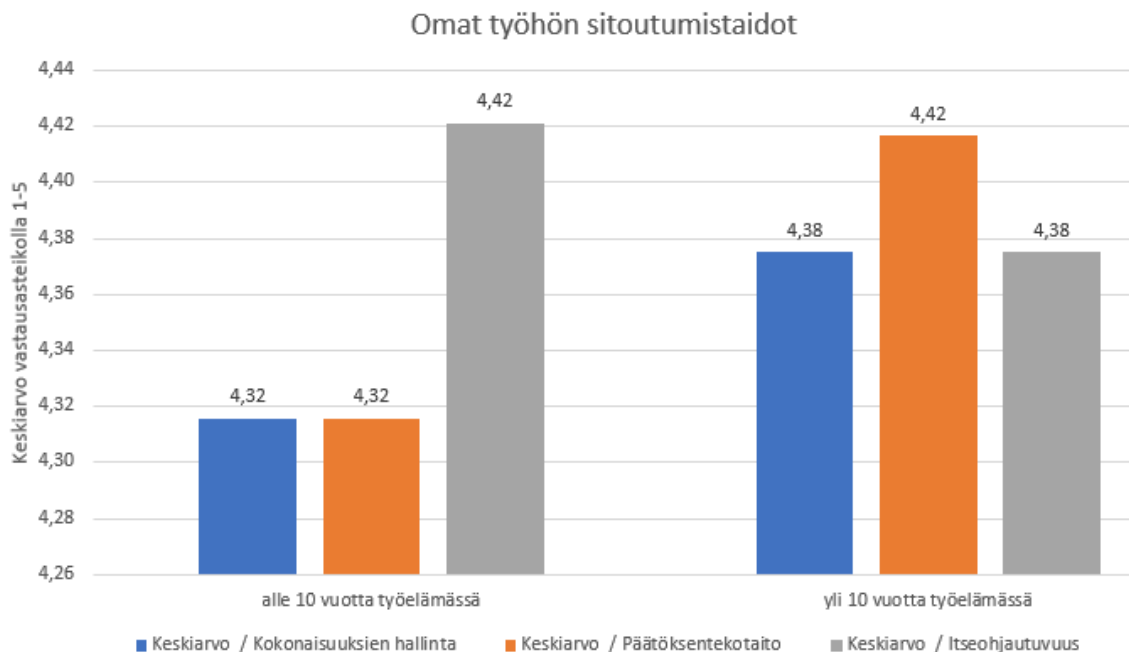


Kuvio 7. Omat oppimis- ja palautetaidot

Omat työhön sitoutumistaidot

(kokonaisuusien hallinta, päätöksentekotaito ja itseohjautuvuus)

Kaikkien vastaajien painotetut keskiarvot olivat seuraavat kokonaisuusien hallinta 4,25, päätöksentekotaito 4,27, itseohjautuvuus 4,30. Omat työhön sitoutumistaidot nähdään kuviossa 8 sen mukaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Näiden taitojen osalta hajontaa on jonkin verran nähtävissä, vaikka erot eivät ole suuria. Selkein ero on kokonaisuusien hallinnan ja päätöksenteon osalta, joissa selkeästi paremmat osaamispisteet ovat antaneet itselleen yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat. Itseohjautuvuuden ovat taas alle 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat arvioineet paremmaksi. Nämäkin erot olisivat jääneet huomiotta, jos tulokset olisi esitetty ainoastaan kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvoina.

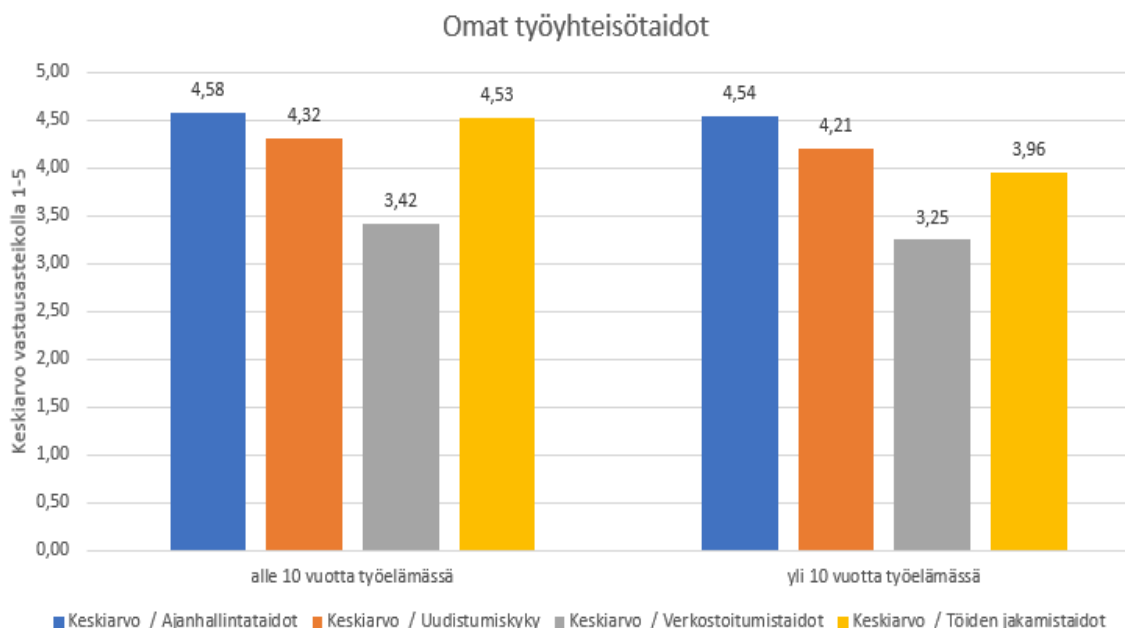


Kuvio 8. Omat työhön sitoutumistaidot

Omat työyhteisötaidot

(ajanhallintataidot, uudistumiskyky, verkostoitumistaidot ja töiden jakamistaidot)

Kaikkien vastaajien painotettujen keskiarvojen osalta ajanhallintataidot olivat 4,45, uudistumiskyky 4,26, verkostoitumistaidot 3,33 ja töiden jakamistaidot 4,21. Omat työyhteisötaidot on kuvattu kuviossa 9 sen mukaan onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Tuloksista ajanhallintataidot ja uudistumiskyky ovat hyvällä tasolla molemmissa kategorioissa. Verkostoitumistaidoissa vastaukset taas osoittavat, että taitoa olisi hyvä kehittää molempien vastausryhmien osalta. Töiden jakamistaidot ovat arvioineet paremmin sujuvaksi alle 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat ja yli 10 vuotta työelämässä olleet ovat arvioineet taitonsa selkeästi matalammaksi.

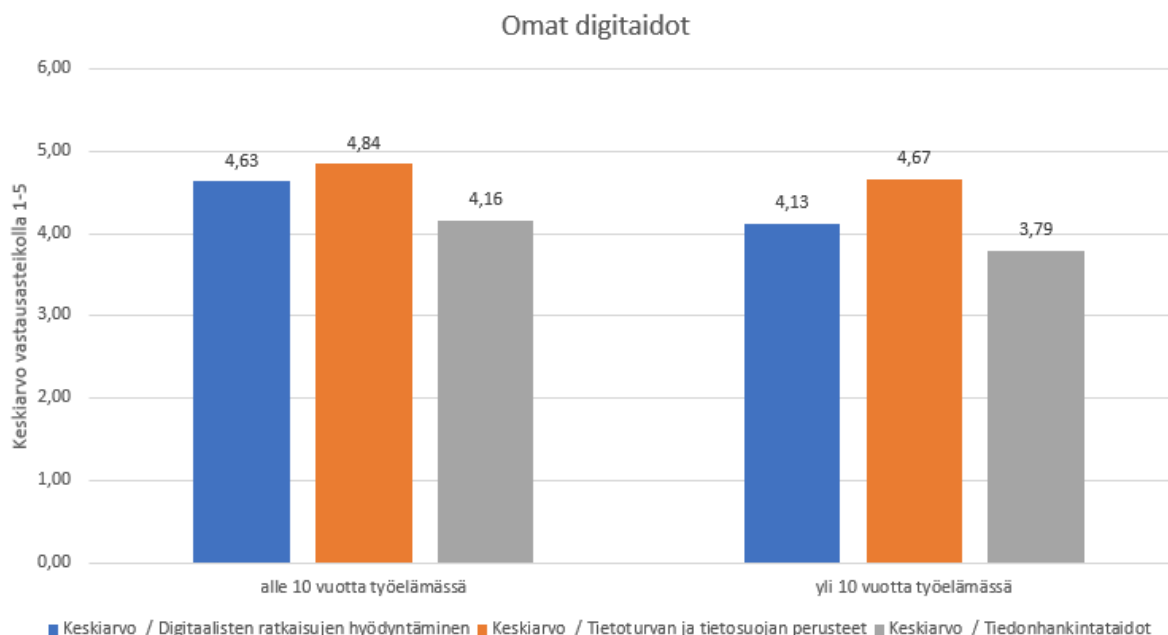


Kuvio 9. Omat työyhteisötaidot

Omat digitaidot

(digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, tietoturvan ja tietosuojan perusteet ja tiedonhankintataidot)

Kaikkien vastaajien painotetut keskiarvot olivat seuraavat: digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen 4,25, tietoturvan ja tietosuojan perusteet 4,64, tiedonhankintataidot 3,86. Kuviossa 10 on kuvattu vastaajien digitaitojen tulokset sen mukaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Kaikkien tähän kategoriaan kuuluvien taitojen osalta alle 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat ovat arvioineet taitonsa paremmiksi kuin yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat. Tätä selkeää eroa ei olisi voitu havainnoida vain esittämällä kaikkien vastanneiden kokonaiskeskiarvovastauksista.



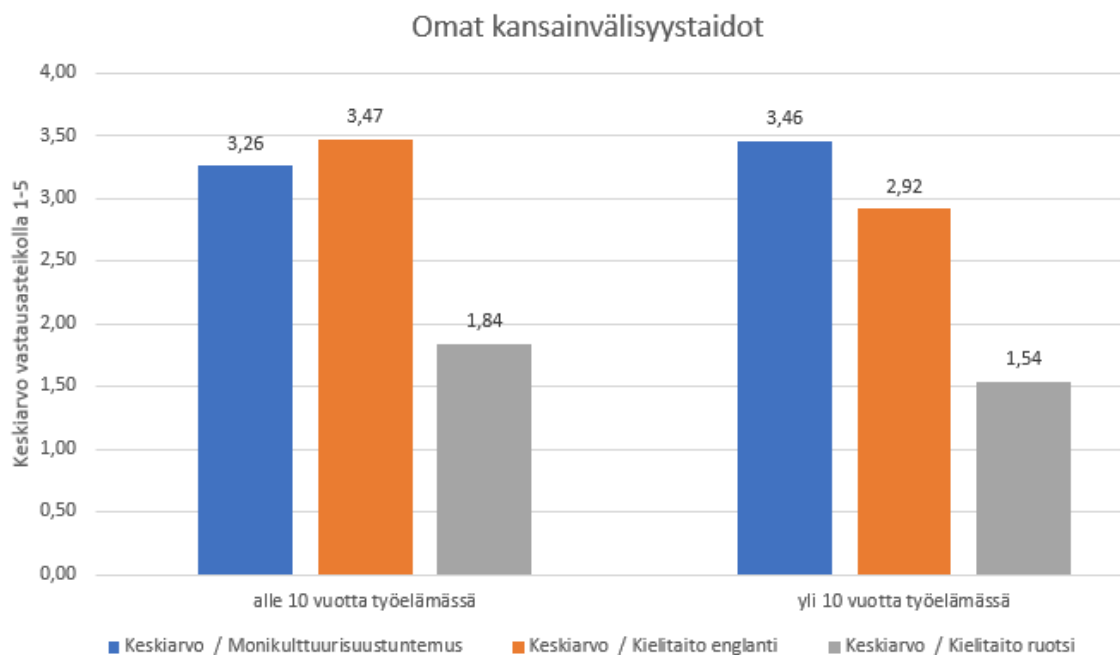
Kuvio 10. Omat digitaidot

Omat kansainvälisyystaidot

(monikulttuurisuustuntemus, kielitaito englanti ja kielitaito ruotsi)

Kaikkien vastaajien osalta painotetut keskiarvot vastauksille olivat seuraavat monikulttuurisuustuntemus 3,30, kielitaito englanti 3,16 ja kielitaito ruotsi 1,67.

Kuviossa 11 on kuvattu kansainvälisyystaitoja sen mukaan, onko vastaaja ollut työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Kuvion pylväistä nähdään, että kaikki ryhmän taidot ovat selvästi keskimääräistä tasoa heikommat (taso 4 hyvä). Monikulttuurisuustuntemuksen ovat yli 10 vuotta työelämässä kuitenkin arvioineet hieman paremmaksi kuin alle 10 vuotta työelämässä olleet. Englannin kielen ja ruotsin kielen taidon taas paremmaksi ovat arvioineet alle 10 vuotta työelämässä olleet.



Kuvio 11. Omat kansainvälisyystaidot

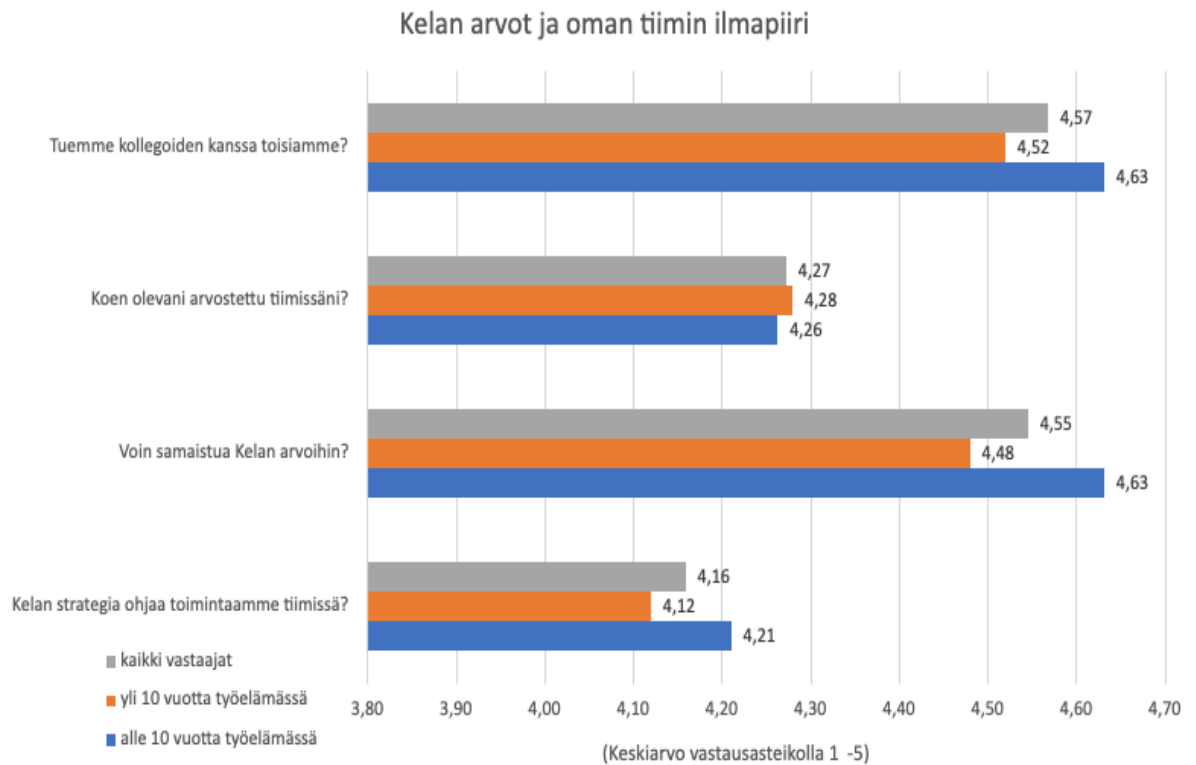
Harrastusten, luottamustoimien ja vapaaehtoistyön kautta tulleet taidot

Muulta kuin nykyisestä työstä saadut taidot koostuivat seuraavanlaisista taidoista: aikataulujen laatiminen, vuorovaikutustaidot, rauhallisuus, talous- ja kirjanpitotaidot, yhteistyötaidot, suunnittelutaidot, tapahtumien järjestäminen, sanoittaminen, kaikenlainen yhdessä tekeminen, tarkkuus, esiintymistaidot, organisointitaidot, tuloslaskelman ymmärtäminen, asioiden hahmottaminen laajasti, tiedon jakaminen ja itseilmaisuus. Näitä taitoja oli saatu muun muassa järjestötoiminnasta, liikuntaharrastusten kautta ja harrastajateatterista. Lisäksi taitoja on hankittu muun muassa seuraavista tehtävistä: sihteeri, rahastonhoitaja ja projektipäällikkö.

5.1.2 Arvot, organisaatiokulttuuri ja oman tiimin ilmapiiri

Kuviossa 12 on kuvattu, kuinka tiimeissä Kelan arvoihin voidaan samaistua ja kuinka tiimeissä yhteistoiminta sujuu. Alle 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat voivat samaistua Kelan arvoihin keskiarvoa enemmän, kun taas yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat eivät koe Kelan arvoja yhtä samaistuttaviksi. Samanlaiset ajatukset ovat vastaajilla myös Kelan strategian ohjaamisesta tiimin toimintaa, mutta keskiarvallisesti Kelan strategian nähdään ohjaavan tiimin toimintaa vähemmän kuin miten arvoihin voidaan samaistua. Alle 10 vuotta

työelämässä olleet vastaajat kokevat, että omassa tiimissä tuetaan kollegoita keskiarvoa enemmän. Yli 10 vuotta työelämässä olleet vastaajat kokevat taas niin, että kollegoita tuetaan keskiarvoa vähemmän. Tästä huolimatta koetaan, että jokaista arvostetaan tiimissä yhtä paljon.



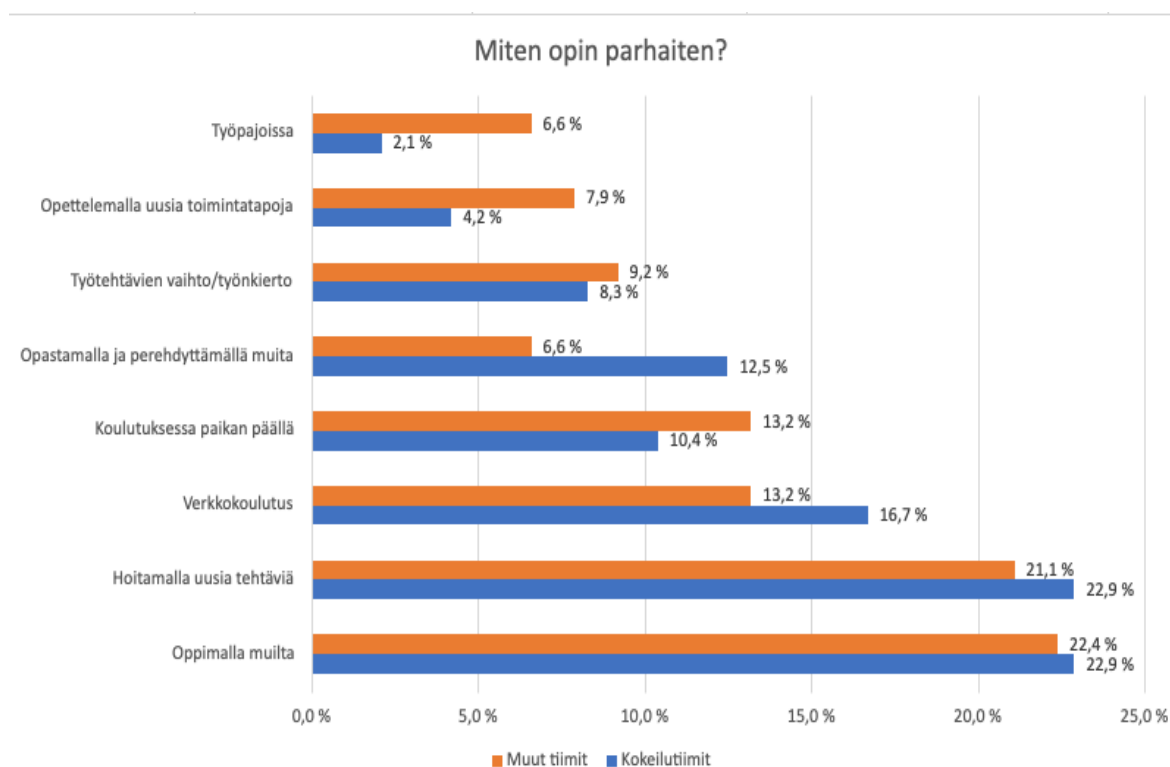
Kuvio 12. Kelan arvot ja oman tiimin ilmapiiri

5.1.3 Oppiminen ja oppimistyylit

Kaikkien vastaajien painotetut keskiarvot olivat oppimistapojen osalta seuraavat: oppimalla muilta 63,6 %, hoitamalla uusia tehtäviä 61,4 %, verkkokoulutus 40,9 %, koulutuksessa paikan päällä 34,1 %, opastamalla ja perehdyttämällä muita 25 %, työtehtävien vaihto / työnkierto 25 %, opettelemalla uusia toimintatapoja 18,2 % ja työpajoissa 13,6 %.

Kuviossa 13 on kuvattu eri oppimisen tapoja ja vertailun vuoksi tiimit on jaettu kokeilutiimeihin ja muihin tiimeihin samoin kuin kyselyssä. Molemmissa tiimiryhmissä eniten koettiin opittavan muilta oppimalla ja hoitamalla uusia tehtäviä, eikä näissä kahdessa ryhmässä ole merkittävää eroa eri tiimiryhmien välillä. Eroja alkoi selkeämmin syntyä seuraavaksi mieluisimpien oppimistyylien osalta,

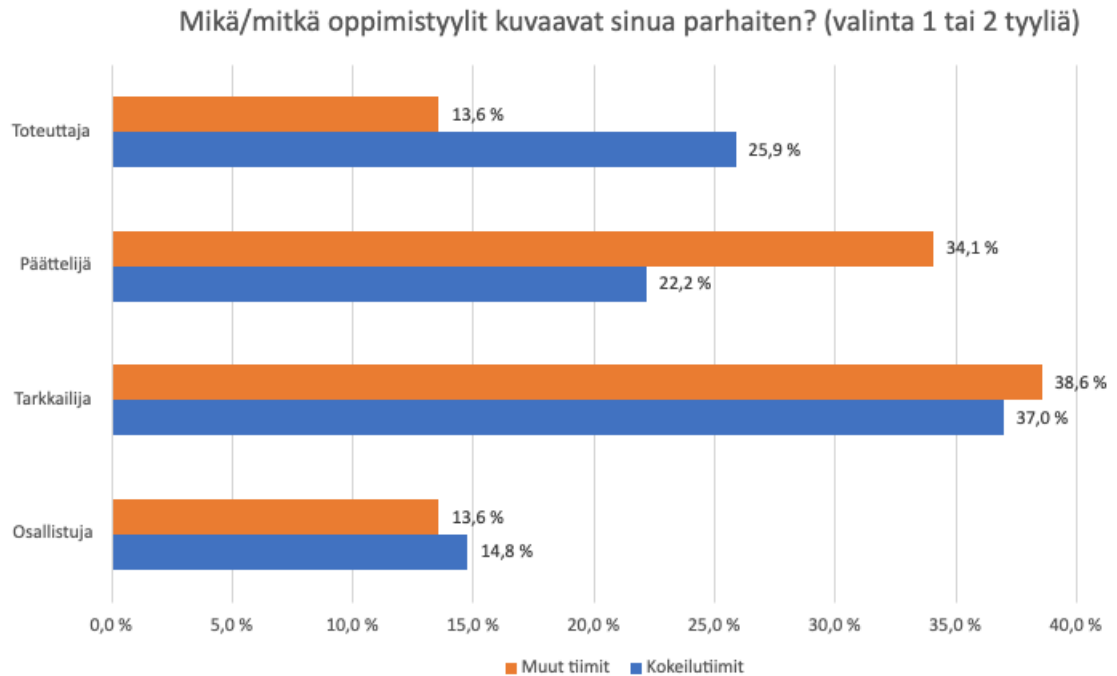
kolmanneksi ja neljänneksi mieluisimpana oppimistapana pitivät kokeilutiimiläiset verkkokoulutusta (16,7 %) ja opastamalla ja perehdyttämällä muita (12,5 %). Muiden tiimien osalta kolmanneksi ja neljänneksi mieluisimmat oppimistavat olivat yhtä suosittuja vastauksia, koulutus paikan päällä (13,2 %) ja verkkokoulutus (13,2 %). Näiden alla olevien oppimistapojen lisäksi oli avoimena vastauksena nostettu mieluisaksi henkilökohtainen ”tukiopetus” sekä pienryhmissä opiskelu.



Kuvio 13. Miten opin parhaiten?

Kuviossa 14 on kuvattu oppimistyyli-kysymyksessä kaikkien vastauksien painotetun keskiarvon oppimistyyliä. Ne olivat tarkkailija (keskittyy hankkimiansa kokemusten pohdiskeluun) 38,0 %, päättelijä (keskittyy päätelmien tekoon loogisella ajattelulla) 29,6 %, toteuttaja (keskittyy ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen) 18,3 % ja osallistuja (keskittyy uusien kokemusten hankkimiseen) 14,1 %. Kysymyksessä sai valita 1–2 eri vaihtoehtoa, koska melko usein henkilöt voivat tunnistaa itsensä 1–2 eri oppimistyylistä (Kupias ym. 2014, 124). Kahden tiimiryhmän välillä ei ole suurta eroa eniten valitun oppimistyylin osalta, mutta toiseksi suosituimmassa tyyliä kokeilutiimeissä suosituimpi on toteuttaja ja

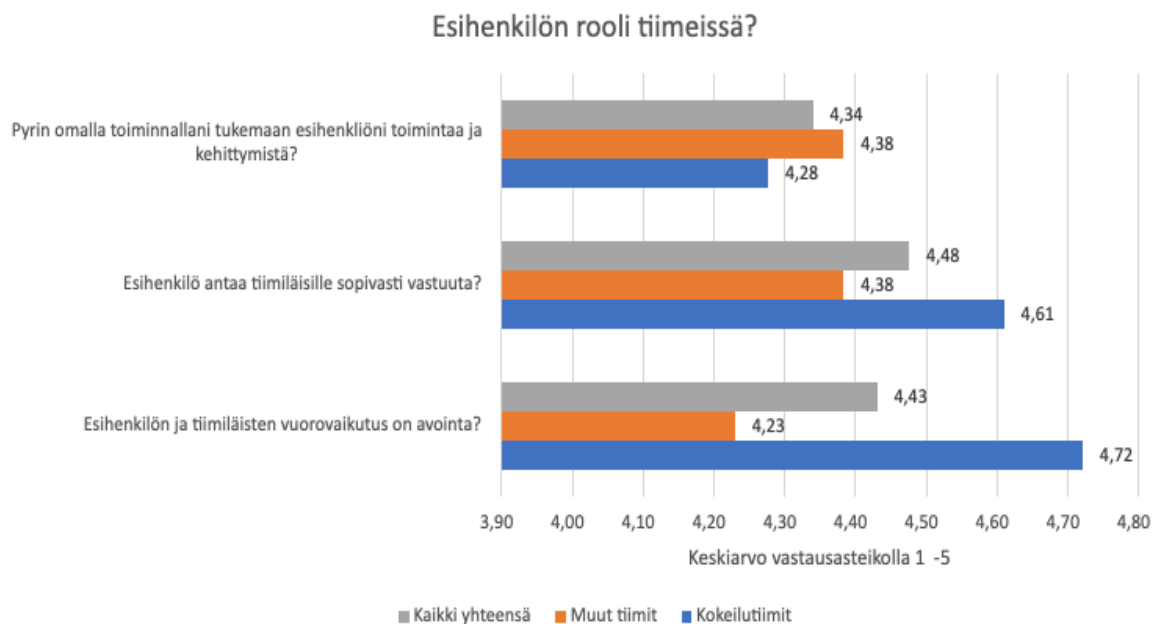
muiden tiimien osalta päättelijä. Molemmissa tiimiryhmissä osallistuja oppimistyyliin samaistutaan vähiten.



Kuvio 14. Mikä/mitkä oppimistyyliä kuvaavat sinua parhaiten?

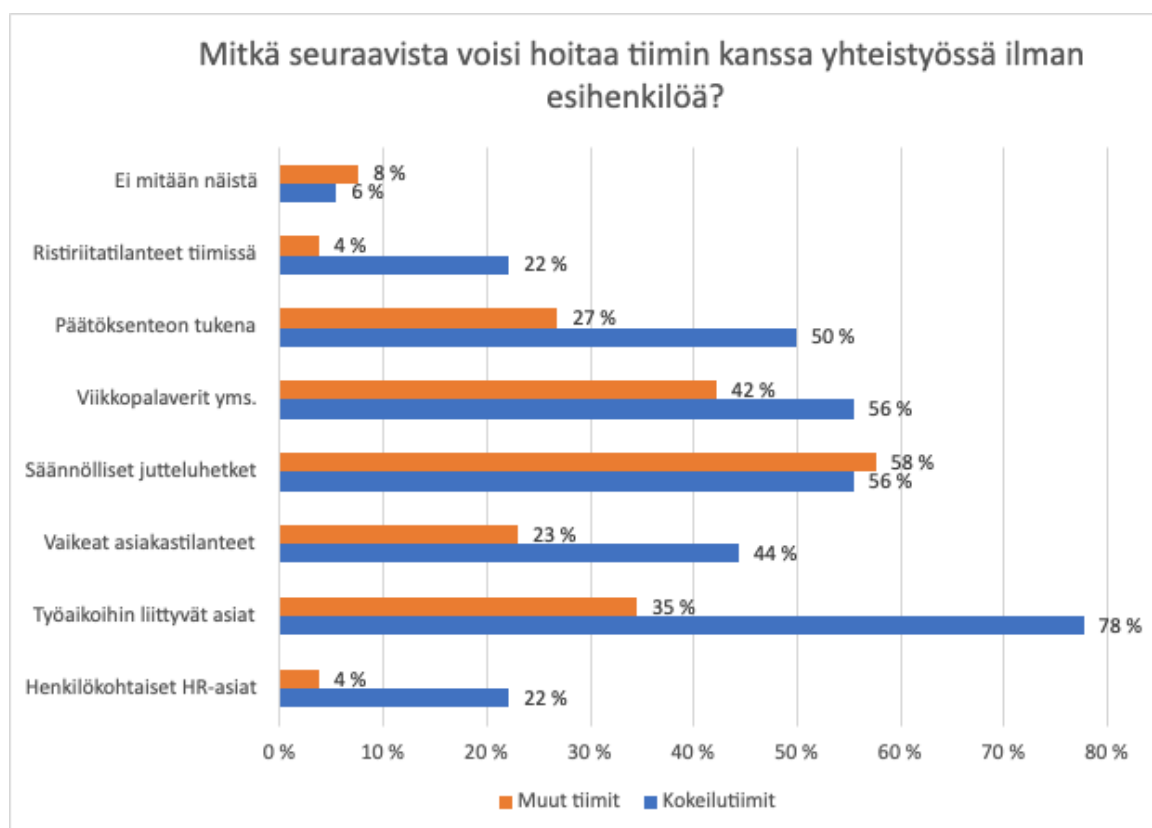
5.1.4 Esihenkilön rooli tiimissä

Esihenkilön roolia tiimissä selvitettiin muutamalla eri kysymyksellä. Kuviossa 15 on kuvattu vastausten jakautuminen sen mukaan, kuuluuko vastaaja kokeilutiimeihin vai muihin tiimeihin. Vastauksissa näkyy selviä eroja muiden tiimien vastaajien ja kokeilutiimeihin kuuluvien vastaajien välillä. Koska kokeilutiimeissä näitä asioita on sivuttu jo aiemmin tänä vuonna, voi sillä olla vaikutusta esihenkilön toimintaan sekä tiimiläisten ymmärrykseen tilanteesta, mutta toki myös esihenkilöt voivat olla erilaisia. Vuorovaikutus esihenkilön ja tiimiläisten välillä on myös hyvin yksilöllinen kokemus. Vaikka eroja näkyykin olevan, ovat kokonaisuudessaan vastaukset hyvin lähellä toisiaan tämän kysymyksen osalta.



Kuvio 15. Esihenkilön rooli tiimeissä

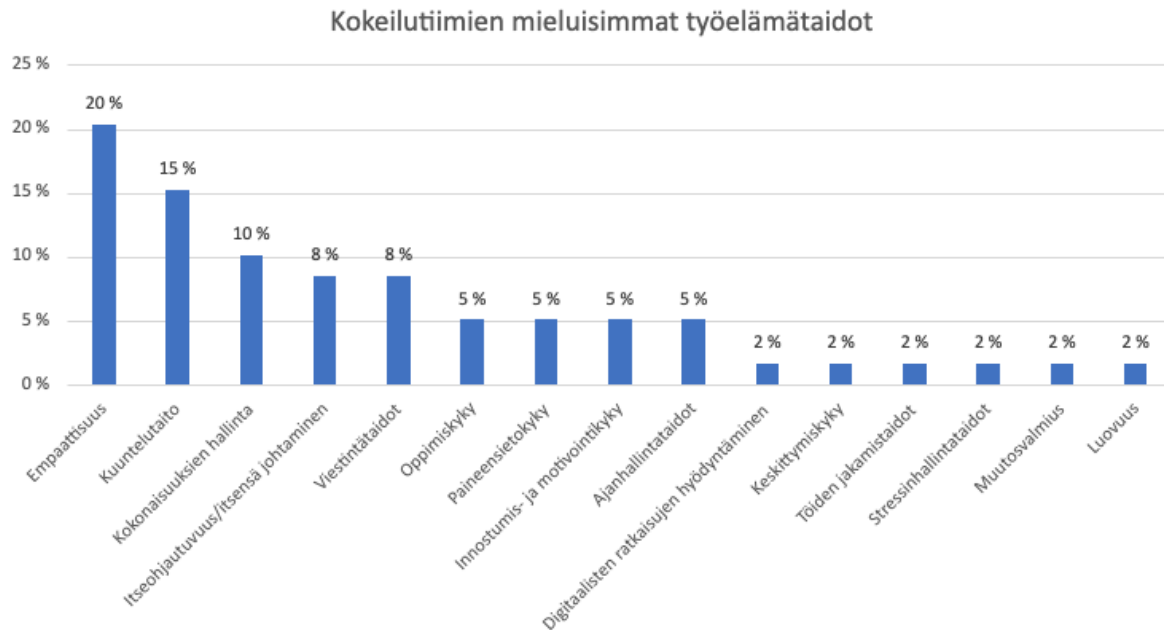
Viimeisellä kysymyksellä selvitettiin sitä, minkälainen mielikuva tiimeissä on ennen tiimikokeilun alkua näiden asioiden mahdollisuudesta hoitaa muutoin kuin vain esihenkilön kautta. Erot ovat erittäin selkeät kokeilutiimeissä, joissa tätä aihetta on sivuttu jo koko alkuvuoden ajan suhteessa muihin tiimeihin, missä asia ei ole ollut esillä. Kuviossa 16 on kuvattu näiden kahden tiimiryhmän vastauksia ja eroavaisuuksia. Kysymyksen vaihtoehdoissa ei ole mitään oikeaa tai väärää vastausta, vaan vastaajat ovat voineet valita kaikki mielestään sopivat vaihtoehdot. Suurimpina eroavaisuuksina olivat työaikoihin liittyvät asiat, vaikeat asiakastilanteet, henkilökohtaiset HR-asiat sekä päätöksenteon tukena, joissa erot olivat erittäin suuret kokeilutiimin vastaajien ja muiden tiimien vastaajien välillä. Näiden vaihtoehtojen lisäksi oli ehdotettu uusien asioiden opiskelua tähän kategoriaan.



Kuvio 16. Mitkä seuraavista voisi hoitaa tiimin kanssa yhteistyössä ilman esihenkilöä

5.2. Työpajoista saadut tulokset

Työpajoja järjestettiin kaksi eri päivinä, toinen kokeilutiimi 4:lle ja toinen kokeilutiimi 5:lle. Tarkemmat tehtävänannot löytyvät liitteestä 4. Tiimiläiset saivat tehtävänä 1 miettiä itselleen kolme mieluisinta työelämätaitoa, joissa kokevat olevansa eniten mukavuusalueellaan. Näiden avulla luotiin yhteinen tiimin vahvuuskartta. Kuviossa 17 on kuvattu valitut taidot eniten ääniä saaneet vähemmän valittuihin taitoihin. Taitoja on toki monella enemmänkin, mutta tässä tarkoitus oli valita vain kolme kaikista mieluisinta. Jokainen itse sai valita 25 työelämätaidon joukosta mieluisimmat taidot. Listalta eivät tulleet lainkaan valituiksi taidot: monikulttuurisuustuntemus, palautteenantotaito, palautteen vastaanotto-taito, päätöksentekotaito, tiedonhankintataidot, uudistumiskyky, verkostoitumistaidot sekä yhteistyötaidot läsnä ja virtuaalisesti.



Kuvio 17. Kokeilutiimien mieluisimmat työelämätaidot

Tehtävässä 2 ja 3 jakaannuttiin noin neljän hengen ryhmiin. Alun perin osallistujia piti olla 12 henkilöä per työpaja, mutta poissaolojen vuoksi ensimmäisessä työpajassa oli 10 henkeä ja toisessa 11 henkeä. Tästä syystä yhdessä tai kahdessa ryhmässä oli vain 3 henkilöä. Näissä ryhmissä tarinankertoja toimi myös kirjurina ja näin saatiin keskustelut tallennettua ylös omille dioilleen. Näiden vuorovaikutusharjoitusten avulla haluttiin selvittää, olisiko tämäntyyppinen pienryhmätyöskentely tietyn työelämätaidon ympärillä hyvä tapa oppia yhdessä ja samalla opetella yhdessä vuorovaikutustaitoja, mitkä aiempien tulosten perusteella tarvitsi vielä harjoitusta. Lisäksi haluttiin havainnoida, mitä olisi hyvä huomioida vuorovaikutustilanteissa toisten kanssa. Saadut tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja lopuksi tyypiteltiin sen mukaan, mitkä aiheet selittivät tilannetta parhaiten.

Taulukossa 2 nähdään, että eniten vastauksia saatiin siihen, että tämän tyyppinen ryhmäharjoitus tukee hyvin yhteistä oppimista, koska on helppoa keskittyä yhteen harjoitukseen kerrallaan ja pyrkiä unohtamaan muut omat asiat hetkeksi. Pienryhmäharjoituksessa toiseksi eniten saatiin havaintoja siitä, että pienryhmissä toisten hyväksyntä omille ajatuksille toi lisää positiivista virtaa. Lisäksi

koettiin, että oli hyvä jakaa ja pohtia asiaa toisten kanssa, sen sijaan, että olisi tehnyt tehtävää vain yksin. Myös se, että tehtävää tehtiin yhdessä, pakotti miettimään asiaa myös toisen kannalta, mikä toi erilaista näkökulmaa pohdintaan.

Miksi ryhmäharjoitukset olisivat hyvä tapa oppia?								
kpl								
21	tyyppi A:	helppo keskittyä yhdessä yhteen harjoitukseen kerrallaan						
11	tyyppi B:	toisten hyväksyntä omille ajatuksille tuo positiivista virtaa						
10	tyyppi C:	asioiden katsominen toisen kannalta tuo erilaista näkökulmaa asiaan						

Taulukko 2. Tyypittely: Miksi ryhmäharjoitukset olisivat hyvä tapa oppia?

Toiseksi havainnoitiin, mitä tämän tyyppisistä harjoituksista opittiin ja haluttiin selvittää ”Mitä olisi hyvä huomioida vuorovaikutustilanteissa toisten kanssa?”. Taulukosta 3 voi nähdä, että vuorovaikutus- ja kuuntelutilanteissa tultiin yhdessä siihen tulokseen, että on todella tärkeää keskittyä oikeasti kuuntelemaan, mitä toinen sanoo, eikä samalla miettiä omia asioita tai odottaa vain, että pääsee kertomaan asiaan oman mielipiteensä. Jos aito kuunteleminen menee kahden jälkimmäisen miettimiseen, ei todellisuudessa tule kuunneltua paljoakaan, mitä toinen oikeasti sanoi.

Mitä olisi hyvä huomioida vuorovaikutustilanteissa toisten kanssa?								
kpl								
21	tyyppi A:	on todella keskityttävä kuuntelemaan mitä toinen sanoo						
9	tyyppi B:	jokainen havainnoi kuulemaansa omalla tavallaan						
9	tyyppi C:	positiivisella asenteella ajatusten jalostus tuottaa lisäideoita						
1	tyyppi D:	asioita pitäisi aina pyrkiä katsomaan myös toisen kannalta						
2	tyyppi E:	positiivisella asenteella ajatusten jalostus ei tarkoita, että jokainen idea on toteutettava eikä mitään saisi jättää pois						

Taulukko 3. Mikä olisi hyvä huomioida vuorovaikutustilanteissa toisen kanssa?

Toinen tärkeä huomio oli se, että jokainen havainnoi kuulemaansa omalla tavallaan ja mahdollisesti myös eri asioita kuulemastaan. Tämäkin on hyvä ottaa huomioon ja tehdä vielä yhteistä yhteenvetoa lopuksi, että kaikki ovat ymmärtäneet asian niin kuin kertoja on sen tarkoittanut ymmärrettäväksi. Yhteinen pohdinta vahvisti lisäksi sen, että kun keskitytään yhteiseen tekemiseen

positiivisella asenteella, tuottaa se paljon luontevammin hyviä lisäideoita kuin se, että toisen sanomiset vain kiellettäisiin huonoina vaihtoehtoina ja kerrottaisiin omat paremmat ideat tilalle. Tätä kautta asioita tulee paremmin ajateltua toistenkin kannalta, eikä sitä kautta osan ideoista käyttämättä jättäminen tunnu pahalta, jos päätökset tehdään yhdessä ja valitaan parhaat ideat yhteisesti.

Toisena etukäteistehtävänä oli miettiä verkostoitumiseen työssä liittyviä asioita apukysymysten avulla ja omat pohdinnat sai kirjata verkostoitumispohdintalialle. Verkostoitumismahdollisuuksia toivottiin kovasti lisää ja suurimpana toiveena nousi verkostoituminen Yhteyskeskuksen muiden tiimien kanssa. On yllättävää, että vaikka saatetaan työskennellä samassa rakennuksessa isolla porukalla, ei silti monenkaan vuoden työskentelyn jälkeen tiedä henkilöistä kuin pienen osan muuten kuin nimeltä. Alla on nähtävillä tiimiläisten jättämiä kommentteja aiheeseen liittyen:

- Verkostoitumista voisi olla lisääkin, esimerkiksi kahden tiimin tiimitunteja, niin oppisi tuntemaan.*
- Tekemällä yhteistyötä esim. jonkun saman aiheen parissa. Yhteistä hauskaa tekemistä.*
- Omalla kohdalla verkostoituminen on normaalia uusien ihmisten kohtaamista ja tutustumista.*
- Varsinkin työsuhteen alussa koin verkostoitumisen kannalta tärkeäksi myös työajan ulkopuolella tapahtuvat ajanvietot, tyhpyivät jne. että oli oikeasti aikaa tutustua ihmisiin. Livenä tapaaminen toki tärkeää verkostoitumisen kannalta edelleen esim. Yhteiskeskuspalaverit.*

Toiseksi eniten nousivat esiin verkostoitumistoiveet erilaisten työpajojen ja kokeiluiden kautta ja niissä nostettiin esiin erityisesti se, että yhteistyötä pääsisi tekemään yli tiimi- tai roolirajojen. Alla on nähtävillä tiimiläisten jättämiä kommentteja aiheeseen liittyen:

- Verkostoitua voi erilaisten työpajojen ja keskusteluryhmien tai kokeiluiden kautta.*
- Verkostoituminen on helpompaa, jos on mukana työpajoissa/kokeiluissa. Myös työnopastuksissa on helppo verkostoitua yli tiimirajojen.*
- Työpajat mieluisan aiheen parissa, samasta aiheesta kiinnostuneiden kesken.*

Kolmanneksi eniten koettiin, että verkostoitumista pääsisi kehittämään työnkier-
ron ja erilaisen yhteistyön kautta. Erityisesti koettiin, että olisi mukavaa päästä
verkostoitumaan muun muassa käsittelypuolen väen kanssa enemmän. Alla on
nähtävillä tiimiläisten jättämiä kommentteja aiheeseen liittyen:

- Työnkierto hyvä idea, vaikka ihan lyhyilläkin tutustumisilla toistemme
työhön. Matalalla kynnyksellä yhteyttä Skypellä/ puhelimella muihin: rat-
kaisijoihin, sos. alan työryhmän jäseniin, taustaan. Yhteistyö tärkeää!*
- Yhteistyötä käsittelyn ja tiimin kanssa. Verkostoitumiseen työssä ei
suurta tarvetta tässä työnkuvassa.*
- Haluaisin verkostoitua esimerkiksi työnkierron avulla - yhteistyö yli yk-
sikkörajojen.*
- Olisi kiva verkostoitua lisääkin, esimerkiksi ratkaisupuolen kanssa.*

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista

5.3.1 Palveluasiantuntijoiden työelämäosaaminen Yhteyskeskuksessa

Tuloksena saatiin kattava yhteenveto palveluasiantuntijoiden työelämäosaamis-
ten tasosta ja tuloksia voitiin tarkastella lisäksi sen mukaan, onko vastaaja ollut
työelämässä alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Kokonaisuudessaan tutkimukseen
osallistuneiden tiimien työelämätaidot ovat suhteellisen hyvällä tasolla, ja mo-
nella on valmiuksia nykyistä työnkuvaa vaativimpiin toimenkuviin siirtymiseen.
Ennen kaikkea jatkossa tulisi kiinnittää huomiota siihen ryhmään, joiden valmiu-
det ovat heikommat tulevaisuuden itsenäisempään työhön ja pyrkiä kehittä-
mään heidän taitojaan muun työn ohella yhdessä muilta oppimalla. Tämä edel-
lyttää työpaikalla kulttuuria, ettei kukaan jättäydy pois yhteisestä tekemisestä
vain siksi, ettei ole kiinnostunut uusien taitojen oppimisesta.

Olisi tärkeää jatkossa entistä tarkemmalla tasolla ennakoida ja tunnistaa työntekijöiden osaamistarpeet sekä saada mahdollisesti työelämätaidot myös kehityskeskusteluiden kokonaisuuteen yhteiseen keskusteluun. Kelassa on jo aiemmin päivitetty vaadittavien työelämätaidojen listaa 2020-luvulle, mutta niissä voisi vielä enemmän korostaa itsensä johtamiseen liittyen oman hyvinvoinnin tärkeyttä työssäjaksamiseen sekä kansainvälisyys- ja moninaisuusymmärrystä. Lisäksi erilaiset johtajuuskoulutukset voisi tuoda myös työntekijöiden saataville,

jotta ymmärrys johtajuusosaamisista edes käsite- ja perusteet –tasolla tulisi hieman laajemmalle joukolle tutuiksi.

5.3.2 Työelämäosaamisen merkitys nyt ja tulevaisuudessa

Eklundin (2021) mukaan tulevaisuudessa tulee entistä enemmän korostumaan erilaisten työelämätaitojen hallinta substanssiosaamisen lisäksi, koska yhä useampi asiantuntija tulee tarvitsemaan työssään esimerkiksi kehittyneitä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Lisäksi luovuus ja erilaiset itsensä ja muiden johtamisen taidot korostuvat työssä, jossa käsitellään laajoja kokonaisuuksia, on pysyttävä aikatauluissa ja osattava priorisoida omaa työtään. Merkittävää roolia näyttelevät uudenlaisen työnkuvan haltuunottamisessa oman työn suunnittelu- ja erilaiset stressinhallintataidot. Eklund (2021) uskookin, että työelämätaitojen puutteellinen hallinta voi lisätä työpaikoilla turhia konflikteja ja työpumista. Tästä syystä työntekijöitä olisi jatkossa tärkeää tukea myös työelämätaitojen kehittämisessä. (Eklund 2021, 49–50.)

Taulukossa 4 on kuvattu kaikkien vastanneiden työelämätaidot painotettuna keskiarvoina vahvimhasta heikoimpaan taitoon. Keltaisella merkityt taidot jäävät keskiarvoon 4 tai sen alle ja näihin taitoihin olisi hyvä erityisesti kiinnittää huomioita taitoja kehittäessä tulevaisuuden työnkuvia silmällä pitäen. Kokeilutiimien jakauma keltaisella merkittyjen (heikoimmat) ja valkoisella merkittyjen (vahvimmat) taitojen osalta on saman suuntainen, mutta keltaiselta alueelta nousee valkoisiin palautteen vastaanottotaito. Taidot löytyvät kuviona liitteestä 2.

TAIDOT	Kaikki	Kokeilutiimit	Muut tiimit	alle 10 vuotta työelämässä	yli 10 vuotta työelämässä
Tietoturvan ja tietosuojan perusteet	4,64	4,67	4,62	4,84	4,67
Yhteistyötaidot	4,45	4,17	4,65	4,53	4,58
Ajanhallintataidot	4,45	4,50	4,42	4,58	4,54
Empaattisuus	4,32	4,11	4,46	4,11	4,67
Itseohjautuvuus	4,30	4,11	4,42	4,42	4,38
Päätöksentekotaito	4,27	4,33	4,23	4,32	4,42
Kokonaisuuksien hallinta	4,25	4,11	4,35	4,32	4,38
Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen	4,25	3,94	4,46	4,63	4,13
Oman osaamisen kehittäminen	4,20	4,00	4,35	4,21	4,38
Uudistumiskyky	4,16	4,17	4,15	4,32	4,21
Töiden jakamistaidot	4,11	4,17	4,08	4,53	3,96
Kuuntelutaito	4,07	3,89	4,19	4,37	4
Viestintätaidot	4,05	3,94	4,12	4,37	3,96
Palautteen vastaanottotaito	4,00	4,06	3,96	4,05	4,13
Stressinhallintataidot	3,86	3,78	3,92	3,89	4
Tiedonhankintataidot	3,86	3,72	3,96	4,16	3,79
Keskittymiskyky	3,84	3,78	3,88	4,05	3,83
Paineensietokyky	3,70	3,72	3,69	3,74	3,83
Nöyryys	3,52	3,50	3,54	3,47	3,71
Innostumis- ja motivointikyky	3,48	3,39	3,54	3,47	3,63
Monikulttuurisuustuntemus	3,30	3,28	3,31	3,26	3,46
Verkostoitumistaidot	3,25	3,28	3,23	3,42	3,25
Kielitaito englanti	3,09	3,11	3,08	3,47	2,92
Palautteen antotaito	3,00	2,83	3,12	2,95	3,17
Kielitaito ruotsi	1,64	1,67	1,62	1,84	1,54

Taulukko 4. Kaikkien vastaajien työelämätaidot painotetun keskiarvon perusteella vastausasteikolla 1–5.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että ennen siirtymistä Eklundin mai-nitsemaan itsenäisempiin työnkuviin, olisi tärkeää harjoitella näitä heikoimpia taitoja nykyisten toimenkuvien rinnalla tekemällä mahdollisuuksien mukaan yhdessä asioita tiiminä. Tämän myötä erilaiset itsensä johtamisen taidot ja johta-miseen liittyvien muiden taitojen kuten innostumis- ja motivointikyky, töiden ja-kamistaidot, päätöksentekotaidot ja verkostoitumis- ja yhteistyötaidot, kehittyisi-vät yhdessä oppien hieman huomaamatta.

Tiimeissä on tutkimuksen perusteella selvästi havaittavissa toistuvia eroja johta-juus- ja työelämäosaamisessa sen mukaan, onko työelämää takana yli 10 vuotta vai alle 10 vuotta. Koko työelämäaikana taitojen oletetaan kehittyvän, mutta niiden oppiminen voi myös taantua, jos ei niiden ylläpitämistä nähdä tär-keäksi ja pitkään kestänyt sama toimenkuva ei niitä varsinaisesti vaadi tai ke-hitä. Taulukosta 5 nähdään, että joka neljäs tai joka viides on arvioinut taitonsa vain asteikolle 1–2 (vastausasteikko 1–5). Taidot ovat samat kuin mistä

ylemmässä taulukossa 4 oli nostettu taidot, joita olisi eniten harjoiteltava ennen täysin itsenäiseen työhön siirtymistä.

TAIDOT	Arvioinnut taitonsa 1-2
Tietoturvan ja tietosuojan perusteet	0,0 %
Ajanhallintataidot	0,0 %
Kokonaisuuksien hallinta	0,0 %
Töiden jakamistaidot	0,0 %
Yhteistyötaidot	2,3 %
Empaattisuus	2,3 %
Oman osaamisen kehittäminen	2,3 %
Päätöksentekotaito	2,3 %
Itseohjautuvuus	4,5 %
Palautteen vastaanottotaito	4,5 %
Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen	4,5 %
Uudistumiskyky	6,8 %
Kuuntelutaito	9,1 %
Viestintätaidot	11,4 %
Stressinhallintataidot	11,4 %
Tiedonhankintataidot	11,4 %
Keskittymiskyky	13,6 %
Paineensietokyky	15,9 %
Nöyryys	18,2 %
Innostumis- ja motivointikyky	20,5 %
Verkostoitumistaidot	20,5 %
Monikulttuurisuustuntemus	27,3 %
Palautteen antotaito	31,8 %
Kielitaito englanti	36,4 %
Kielitaito ruotsi	84,1 %

Taulukko 5. Työelämätaidot arvioituna asteikolla 1–2.

5.3.3 Jaetumpaa sisällön suunnittelua tiimeihin

Niin kuin on jo aiemmin todettu, työnkuvat tulevat tulevaisuudessa muuttumaan entistä enemmän itsenäisemmäksi asiantuntijatyöksi pelkän suorittavan työn sijaan myös julkisella sektorilla ja siksi on ymmärrettävä, ettei perinteinen tiimimalli, johtaja ja alaiset, enää riitä. Asiantuntijatyön lisääntyessä myös tiimityön tarve korostuu. Asiantuntijatyössä asiakokonaisuudet alkavat olla niin monimutkaisia, ettei yhdellä ihmisellä riitä enää osaaminen yksin vaan on tehtävä yhteistyötä. Tiimillä voi olla esihenkilö, mutta kaikkien tiimin jäsenien olisi osallistuttava johtamiseen omalla tavallaan. (Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Näistä syistä olisi ehdottoman tärkeää, että näitä taitoja alettaisiin jo nyt opetella tiimin yhteisten asioiden hoitamisen kautta myös niissä tiimeissä, missä työnkuva muutoin on vielä hyvin pitkälle ylhäältä päin määriteltyä. Työnkuvaan, kun

ei voi moneltakaan osin vaikuttaa niin laajasti kuin taitojen opettelu muutoin vaatisi. Tiimikokeilun aikanakin testattiin, miten paljon monipuolisempia yhteisistä tiimitunneista saadaan, kun jokainen vuorollaan suunnitteli tiimitunnin sisällön ja veti tiimitunnin muille. Kokeilun tuloksista tehdään erilliset raportit Yhteyskeskukselle, mutta juuri tiimituntien ja kaiken tiimin yhteisen tekemisen kautta näitä taitoja olisi helppo opetella jo tässä vaiheessa.

Näiden lisäksi näkisin tärkeäksi, että verkostoitumista lisättäisiin ja palautteenannon ja vastaanoton osalta muutettaisiin työkuultuuria entistä enemmän siihen suuntaan, että palautteenanto niin tiimiläisten kesken kuin johdon suunnasta työntekijöille tehtäisiin säännöllisesti ja systemaattisesti. Tällöin siitä muodostuisi pikkuhiljaa luonteva tapa työskennellä. Niin kuin jo luvussa 2 on mainittu, palautteen saaminen aktivoi samoja aivoalueita kuin vaikkapa raha tai muut ulkoiset palkkiot ja siksi palautteen saamisen on todettu vahvistavan oppimista, vaikka mitään konkreettista oppija ei palkkioksi saisikaan. (Savolainen ym. 2017, 61.) Viimeistä tutkimuskysymystä, ”Millä keinoin työelämäosaamisen esiin nousseita osa-alueita voitaisiin kehittää ketterän oppimisen ja yhteisen tiimioppimisen avulla?”, käsittelen tuonnempana kohdassa kehitysehdotukset.

5.3.4 Hallitusti kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia

Tutkimuksen tuloksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä kokeilun aikana syntyneisiin omiin havaintoihin peilaten arvioisin kokeilutiimien olevan yhteisöohjautuvamman tiimimallin matkalla vasta jossakin tiimin ja jaetun vastuun välimaastossa (tarkemmin kuvassa 2 luvussa 3). Eikä nykyinen tiimin työskentelykokonaisuus ja työnkuvat huomioiden ole kannattavaa tuoda yhteisöohjautuvampaa tiimimallia kaikille kerralla samanmuotoisena vain siksi, että sen uskotaan olevan hyvä juttu. Jotta se olisi mahdollista toteuttaa, olisi tiimin rakenteissa ja työnkuvissa tapahduttava ensin iso muutos nykyiseen nähden. Rakenteiden muutoksista huolimatta noin joka neljännen vastaajan itsenäisemmän työn tärkeiden taitojen oma-arvio oli vain tasolla 1–2 (vastausasteikko 1–5) ja heidän osaltaan nopea muutos voisi olla erittäin stressaava ja johtaa turhiin sairauspoissaoloihin tai työelämästä poisjättäytymiseen.

Spiikin (2022) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallissa on kolme porrasta ja kahdeksan askelta. Tiimin on tarkoitus edetä portaita alhaalta ylöspäin. Jos toisen portaan vaatimukset eivät vielä tiimissä täyty, on palattava ensimmäiselle portaalle ja hoidettava ensin perusasiat kuntoon. Tässä tiimin toimintamallissa koko tiimin toiminta on perustuttava hyvinvointiin ja luottamukseen. Kolme porrasta ovat Spiikin mukaan seuraavat 1. Perusasiat kuntoon, 2. Jaettu johtajuus ja 3. Yhdessä ohjautuva tiimi. (Spiik 2022, 9.) Tarkemmin aiheesta löytyy tietoa teoriaosuuden 3. luvusta.

Potentiaalia tiimeissä on todella paljon ja tiimeistä löytyy jo tälläkin hetkellä useita henkilöitä, joista esimerkiksi täysin yhteisöohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen olisi mahdollista. Sitten on se toinen osuus työntekijöitä, joiden taidot eivät vain yksinkertaisesti vielä ole sillä tasolla, että siirtyminen suoraan yhteisöohjautuvaan tiimimalliin olisi järkevää. Näen, että täysin yhteisöohjautuvan tiimimallin toteutumiseen on vielä melko pitkä matka ja vaatii työtä ennen kuin siellä asti ollaan. Tähän vaikuttavat sekä tiimiläisten johtajuusosaamisen tuntemattomuus heidän omalle kohdalleen sekä Kelan organisaatiomallin tuomat haasteet nykyisten palveluasiantuntijatiimien työkuivissa.

Vastausten perusteella on myös iso riski hyvien työntekijöiden jaloillaan äänestämiseen, jos muutoksia ei tehdä nykyisiä työnkuvia ja tiimin rakennetta huomioiden tiimikohtaisesti soveltaen pikkuhiljaa. Osa työntekijöistä, kun voivat olla töissä näissä tiimeissä juuri siksi, että pitävät esihenkilövetoisesta johtamisesta. Silloin ei olla ehkä valmiita kertaheitolla ottamaan niin suurta vastuuta, kuin mitä yhteisöohjautuvan tiimimallin jäseneltä odotetaan, eikä monella ole siihen valmiuksiakaan ilman valmennusta. Jatkossa tiimejä voisi koostaa enemmän niin, että niissä olisi potentiaalia enemmän toteuttaa jaetun vastuun tiimimallia ja sitä kautta tiimi kasvaisi pikkuhiljaa lähemmäs yhteisöohjautuvamman tiimimallin kokonaisuutta. Tämä vaatisikin johtajuus- ja työelämätaitojen systemaattisempaa johtamista sekä jokaisen henkilökohtaisen oppimisprosessin eli kehittymisen polun substanssiosaamisen rinnalle.

5.3.5 Pienryhmäharjoitukset osana yhdessä oppimista

Työpajoissa testattiin parin vuorovaikutusharjoituksen avulla, miten osallistujat pystyvät keskittymään vain kyseiseen aiheeseen miettimättä samalla muita omia asioitaan ja olemalla aidosti läsnä tilanteessa. Vastauksista kävi ilmi, että osa kokee puhelintyön hieman kuormittavana ja tuntee, ettei jaksaa olla pidempään työtä tehneenä enää aidosti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta. Tämän vuoksi voidaan mennä helposti normien ja käytänteiden taakse omaa jaksamistaan suojellakseen. Tällaisten tilanteiden jälkeen on varmasti tehtävä kovasti töitä itsensä kanssa, että jaksaisi olla yhteisessä tiimin tekemisessä läsnä omille työkavereille ja tämä olisi hyvä tiedostaa.

Harjoitukset tehtiin aamulla ennen varsinaisten töiden alkua ja siksikin keskittyminen oli varmasti parempaa, kuin jos samat harjoitukset olisi tehty päivän päätteeksi tai kesken varsinaisen työpäivän. Olisi kuitenkin tärkeää opetella pääsemään pois asiakkaiden tilanteista, jotta voi olla oikeasti läsnä myös oman tiimin kesken. Olemme erilaisia oppijoita ja niin kuin Kolbin (1984) eri oppimistyylytkin jo kertovat, opimme eri tyyleillä ja näistä oppimistyyleistä 1–2 ovat yleensä muita vahvempia (Kolb 1984, 67–69, 96; Hyppänen 2013, 245–246.) Tarkemmin oppimistyyleistä on kerrottu kohdassa 2.2.1.

Tarkkailija keskittyy hankkimiensa kokemusten pohdiskeluun ja parhaiten oppimista tapahtuu, kun asioita voi pohdiskella rauhassa ja toimia vasta sitten. Tarkkailija tykkää pysytellä hieman taka-alalla, tuottaa tarkoin mietittyjä päätöksiä, vaihtaa ajatuksia muiden kanssa ja toimimalla oman aikataulun mukaisesti. Päättelijä taas keskittyy päätelmien tekoon loogisella ajattelulla ja parhaiten oppimista tapahtuu työskentelemällä tarkasti käytäntöjen mukaisesti eri järjestelmien parissa. Päättelijä tykkää tehdä olettamuksia, miettiä tutkimustapoja ja käsitellä monimutkaisia ongelmia. (Kolb 1984, 67–69, 96; Hyppänen 2013, 245–246.) Taulukosta 6 nähdään, että kaikkien vastaajien osalta eniten valitut oppimistyylyt olivat juuri tarkkailija sekä päättelijä ja vasta näiden jälkeen tulivat toteuttaja ja osallistuja.

kaikki	alle 10 vuotta	yli 10 vuotta	kokeilutiimit	muut tiimit
Tarkkailija	Päätelijä	Tarkkailija	Tarkkailija	Tarkkailija
Päätelijä	Tarkkailija	Päätelijä	Toteuttaja	Päätelijä
Toteuttaja	Toteuttaja	Osallistuja	Päätelijä	Osallistuja
Osallistuja	Osallistuja	Toteuttaja	Osallistuja	Toteuttaja

Taulukko 6. Vahvimmat oppimistyyliä kaikki vastaajien osalta sekä eriteltynä eli vastaajaryhmiin.

Koska tarkkailijan kerrottiin pitävän asioiden pohdiskelusta ja ajatusten vaihtamisesta toisten kanssa, on pienryhmäharjoitukset kokonaisuudessaan erittäin hyvä vaihtoehto työelämätaitojenkin opetteluun, koska suurin joukko valitsee ainakin toiseksi vahvaksi oppimistyylikseen tarkkailijan roolin. Päätelijäkin saa varmasti paljon pohjaa ajatuksille tämän tyyppisestä oppimisesta yhdessä, vaikka haluaakin vielä miettiä ja saada selkeät toimintamallit asioille, miten toimia jatkossa. Yhteisten pienryhmäopiskeluhetkien jälkeen olisikin tärkeää järjestää aikaa jokaisen omalle reflektoinnille ja palata vasta sitten tekemään lopulliset yhteenvedot opitusta aiheesta.

Taulukossa 7 nähdään kokeilutiimien 10 parasta työelämätaitoa painotetun keskiarvon mukaan ja työpajoissa valitut 10 mieluisinta työelämätaitoa, jotka tiimiläiset kokevat kaikkein mieluisimmiksi (valita sai 3 eri taitoa). Taulukon oikeassa reunassa on kuvattu numerolla, mihin taito on asettunut parhaimpien taitojen listalla. Taulukosta nähdään selkeä ero tiimissä olevan todellisen osaamisen ja sen suhteen minkä tyyppiset taidot koetaan mieluisimmiksi itselle. Taulukon perusteella voidaan todeta, että lienee paljon merkitystä sillä, miten taitoja arvioidaan ja mihin tilanteeseen peilataan. Tiimiläiset voivat kokea myös, että omista taidoista erilaiset vahvuudet nousevat esiin eri tilanteissa. Jos omia taitoja mietitään puhelintyön tai tiimityöskentelyn kannalta, voivat erilaiset vahvuudet nousta eri tavalla esille.

Kokeilutiimit			
Taidot arvioituna		Mieluisimmat taidot	
1	Tietoturvan ja -suojan perusteet	Empaattisuus	7
2	Ajanhallintataidot	Kuuntelutaito	14
3	Päätöksentekotaito	Kokonaisuuksien hallinta	9
4	Yhteistyötaidot	Itseohjautuvuus/itsensä johtaminen	8
5	Uudistumiskyky	Viestintätaidot	13
6	Töiden jakamistaidot	Oppimiskyky	0
7	Empaattisuus	Paineensietokyky	18
8	Itseohjautuvuus	Innostumis- ja motivointikyky	20
9	Kokonaisuuksien hallinta	Ajanhallintataidot	2
10	Palautteen vastaanottotaito	Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen	12

Taulukko 7. Kokeilutiimien taidot 1–10 parasta ja mieluisinta.

6 Pohdinta

6.1 Kehittämisehdotukset ja -keinot

6.1.1 Tulevaisuuden osaamistasojen luokittelu ja osaamisprofiili

Palveluasiantuntijoiden osaamistasoille olisi hyvä määritellä tasot, joilla sen hetkisestä työstä selviydytään ja tavoitella eri taitojen osalta myös kehittymistä jatkossakin. Osaamisprofiilia varten olisi hyvä hyödyntää oman arvion lisäksi erilaisia testejä työelämätaitojen ja johtajuustaitojen osalta, kuten esimerkiksi Jarenkon & Kankkusen (2021) kirjassa on kerrottu. Kirjasta löytyvät erilaiset testit eri osaamisen osa-alueille. Lisäksi voi hyödyntää esimerkiksi erilaisia persoonatesstejä kuten DISC (Keystone Education Group 2022a) tai omien taipumusten tunnistamiseen tarkoitettua MBTI-testiä (Keystone Education Group 2022b).

Alla näkyy melko yleisesti käytössä oleva luokittelu osaamisen osalta (mukaillen Hyppänen 2013, 236). Luokittelun ja jokaiselle tehtävän henkilökohtaisen osaamisprofiilin avulla voidaan jatkossa helpommin seurata ja kehittää omia työelämätaitoja sekä ammattiosaamista. Taidoille olisi hyvä olla lisäksi selitykset, jos niistä luodaan oma osaamisen arviointi profiili kehityskeskusteluiden tueksi. Silloin taitoja on helpompi ymmärtää, arvioida ja peilata niihin omaa osaamistasoaan.

tavoitetaso 3. Ammattimainen taso:

1. **Alkeet:** tarvitsen vielä paljon taidon harjoittelua, jotta pääsen ammattimaiselle tasolle.
2. **Kehitettävä taso:** tarvitsen vielä taidon harjoittelua, jotta pääsen ammattimaiselle tasolle.
3. **Ammattimainen taso:** nykyistä työtehtävääni vastaava taso.
4. Taitotasollani voisin hoitaa nykyistä haastavampiakin tehtäviä.
5. Taitotasollani voisin hoitaa monimutkaisia taitoa vaativia tehtäviä. (mukaillen Hyppänen 2013, 236.)

Henkilökohtainen osaamisprofiili

Oppimisprofiili voisi sisältää esimerkiksi

- Itselle luontevimman oppimistavan valinnan
- Itselle heikoimman oppimistavan tunnistaminen (voisi kokeilla välillä erilaista oppimistakin) Kehittää koko oppimiskykyä.
- Oma oppimistyyli
- Omat vahvuudet (työelämäosaaminen/-taidot, tietoturvaosaaminen, substanssiosaaminen) Vahvuuksiin perustuva lähestymistapa
- Omat oppimismieltymykset (esim. mieleisin oppimisajankohta) (Hyppänen 2013, 239, 245; Kolb 1984).

Jokaisen kannattaa kiinnittää huomiota työskennellessään hyviin ja huonoihin työskentelytapoihin, jotka toistuvat arjessa. Kokeilemalla rohkeasti itselle uusia tapoja ja menetelmiä, voikin niistä tulla osa uutta rutiinia ja työn sisältöön voi tulla uusia oppimisen kokemuksia. Jokainen työntekijä voisi lisäksi miettiä, mitkä työskentelytavat tekevät työpäivästä sujuvan ja jakaa kokemuksensa muulle tiimille. Toisilta saamien kokemusten avulla voi ottaa käyttöön uusia hyviä toimintatapoja, jotka tukisivat uusien työelämätaitojen ja työskentelytapojen oppimista. Vastaavasti olisi hyvä listata tiimissä, millaisien toimintatapojen on huomattu hidastavan työskentelyä. Näitä voisivat olla esimerkiksi puutteelliset työelämätaidot jollakin osa-alueella tai puutteelliset tietotekniset taidot. Lisäksi tietokoneella kirjoittamisen hitaus voi johtua esimerkiksi huonosta kymmensormijärjestelmän hallinnasta ja voi hidastaa merkittävästi päivittäistä työskentelyä.

6.1.2 Uudenlaiset tiimimallit ja tiimin vahvuuskartta

Voisiko tiimit koostua erilaisista kokoonpanoista sen mukaan, ovatko henkilöt valmiita jaetumman johtajuuden tiimiin vai pitäisikö taitoja vielä kartuttaa perinteisemmän johtajuuden tiimissä yhdessä? Jaetumman johtajuuden tiimissä voidaan yhdessä kehittyä pikkuhiljaa kohti yhteisöohjautuvampaa tiimimallia.

Alla muutama vaihtoehto, mitä voisi ottaa huomioon uusien toimintamallien suunnittelussa tiimeissä:

- Erilaisten uusien oppimisen vaihtoehtojen hyödyntäminen
- VR-tekniikan hyödyntäminen (tarkemmin luvussa 2.2)
- Palautekulttuurin ja verkostoitumisen systemaattinen vahvistaminen (tarkemmin luvussa 2 ja 2.2)
- Eri ikäisten erityiskykyjen tunnistaminen (mitä annettavaa kenelläkin on, tarkemmin luvussa 2.2)
- Innovatiivisen käyttäytymisen tason nostaminen lisäämällä työpaikan kulttuuriin enemmän itseohjautuvuutta (tarkemmin luvussa 2.2).

Kun henkilökohtaiset osaamisprofiilit ovat olemassa, voidaan seuraavana askeleena tarkastella tarkemmin koko tiimin vahvuuksia ja miettiä, miten erilaisia vahvuuksia voidaan hyödyntää tiimin yhteisessä tekemisessä jatkossa mahdollisimman kattavasti. Se on selvää, että tiettyjen myös ei niin mielekkäiden taitojen on oltava ammattimaisella tasolla, mutta muutoin taitojen kehittämisessä voisi käyttää vahvuuksien näkökulmaa ja pyrkiä kehittämään niitä taitoja entistä paremmiksi, mitkä ovat henkilölle muutenkin luontaisia.

Liitteessä 3 on hahmoteltu yhtä työelämätaitojen eli metataitojen harjoittelun runkoa Balanced Scorecard mittaristo -muodossa. Tärkeimpänä ajatuksena harjoituksessa on, että asetetaan tavoitteet tekemiselle, mitataan välietappeja, reflektoidaan jo opittua sekä mitataan tekemistä parhaan mukaan se osalta ”Millaisia työelämätaitoja halutaan kehittää seuraavan vuoden aikana?” Mittaaminen voi olla konkreettista tai sitten kehittymistä ei tarvitse voida mitata suoraan vaan arvio voi olla oma itsearvio konkreettisin esimerkein.

Suorituskykymittarissa on ajatuksena, että tekemistä mitataan eri näkökulmista. Mittaria käytetään paljon yritysmaailmassa, mutta olen muokannut mallia vastaamaan enemmän julkisen sektorin tarpeita, ja mittaaminen ei ole tässä toiminta-ajatuksessa ihan niin tarkkaa kuin esimerkiksi yrityksen budjetointiin mittaria käytettäessä. Tässä mallissa työelämätaitojen kehittämistä lähestytään neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat palveluasiantuntijan näkökulma, työyhteisön näkökulma, suorituksen ja toimivuuden näkökulma sekä voimavarojen hallinnan näkökulma. Tämän lisäksi jokaiselle näkökulmalle on määritelty kriittiset menestystekijät sekä arviointikriteerit. Lisäksi tiimille voidaan määrittää taitoihin liittyvät yhteiset tavoitteet ja tässä mallissa niitä on määritelty kolme kappaletta, jotka ovat: yhdessä tekemiseen panostaminen, osallistuminen aktiivisesti tiimin asioiden hoitoon sekä jaksamisen tukeminen ja stressin purkukeinot. (Määttä & Ojala 1999; mukaillen Palkeet harjoitus).

6.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Kokonaisuutena tutkimus onnistui hyvin. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja työpajoihin osallistui hyvin tiimiläisiä. Tutkimuksen eri vaiheisiin osattiin melko hyvin varautua jo suunnitteluvaiheessa ja jälkikäteen ajateltuna tutkimuksen tekemisessä oli koko ajan mukana tietynlainen punainen lanka ja ajatus, mitä kohti kuljettiin. Aikataulullisesti tutkimus tehtiin siinä aikataulussa, mikä tutkimusta suunniteltaessa asetettiin. Toivon, että Kelan Yhteyskeskus saa tutkimuksesta arvokasta tietoa uudella näkökulmalla, kun tuloksia on havainnollistettu sen mukaan, kauanko työelämää on takana sen sijaan, että peilattaisiin osaamista ainoastaan ikään, koulutukseen tai sukupuoleen.

Reliabiliteetilla ja validiteetilla olisi tarkoitus selvittää tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla arvioidaan sitä, miten tutkimus on toteutettu ja mikä on tutkimustulosten pysyvyys, eli pysyykö tulokset samana, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Validiteetilla arvioidaan, onko tutkittu oikeita asioita, miten niitä on tutkittu ja analysoitu ja pystyykö tuloksia yleistämään. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Luotettavuuteen varauduttiin jo suunnitteluvaiheessa miettimällä, miten kysely ja työpajat toteutetaan niin, että niistä saadaan materiaalia riittävän kattavasti, mutta kuitenkin laajentamatta kohderyhmää liian laajaksi. Silloin tulosten analysointiin olisi mennyt paljon enemmän aikaa. Tutkimuksen vaiheet tehtiin sen hetkisen parhaan osaamisen ja taitojen mukaisesti ja niiden tueksi selvitettiin osa-alueiden tavoitteita etukäteen sen osalta, mitkä olivat epäselviä.

Näin tarkalla tasolla olevia työelämätaitojen tuloksia ei ole aiemmin tehty palveluasiantuntijatiimeissä, vaikka moni onkin tutkinut itseohjautuvuutta Kelassa. Työelämätaidoilla on sen verran suuri merkitys tulevaisuuden työnteon onnistumisen osalta, että niihin kannattaa kiinnittää systemaattisemmin huomiota jo nyt. Tämän tutkimuksen uusintamittaukset voisivat olla jo hieman muuttuneet tutkimuksen alkutilanteesta, koska tiimikokeilun aikana asioita on jo harjoiteltu ja vastaajat ovat kokeilutiimien osalta varmasti jo kehittyneet taitojen osalta. Uudelleen kyselyyn vastaamalla vastaajat voisivat arvioida taitonsa jo eri lailla kuin tutkimuksen alkutilanteessa.

Wolcottin (1995) mielestä tapaustutkimuksessa tutkija voi tulkita niin, että ihmisiä ja kulttuureja koskevat kuvaukset ovat uniikkeja, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen sellaisenaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tutkimustulosten tulkinnan luotettavuutta lisää se, että tutkija työskentelee itsekin samassa työympäristössä ja voi peilata kokemuksiaan saatuihin tuloksiin ja niiden kehittämistarpeeseen.

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista selvittää, miten taidot alkavat tiimeissä kehittyä, kun taitoja aletaan toivottavasti systemaattisemmin kehittää yhdessä oppimalla tiimeissä. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla se, miten hyvin voitaisiin koota eri tiimit sen mukaan, minkälaista osaamista kenelläkin on ja saada sillä lisäarvoa tiimin yhteiseen tekemiseen, että jokaisella olisi aidommin oma roolinsa ja vastuualueensa tiimin jäsenenä. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, miten palveluasiantuntijat itse näkevät tulevaisuuden työelämän ja siihen siirtymisen.

Lähteet

- Abbott, A. 2004. *Methods of Discovery – Heuristics for the Social Science*. London: Norton & Company.
- Dondi, M., Klier, J., Panier F. & Schubert, J. 2021. These are the skills you will need for the future of work. McKinsey Global Institute. https://www.weforum.org/agenda/2021/06/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work/?fbclid=IwAR1Sir_aOoz1aJvg8-QLwhWLUArooD2ZngCvW7I2-kUf4vM8R57IfzND24Q 22.10.2022
- Dufva, M., Vataja K. & Solovjew-Wartiovaara A. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/> 23.10.2022.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Helin, K. 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita
- Jarenko, K. & Kankkunen J. 2021. *Kohti: Ketterän urakehityksen työkirja*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Jo, Y. & Hong, A. J. 2022. Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support. 2.10.2022. Chung-Ang University: South Korea. E-artikkeli. DOAJ Directory of Open Access Journals.
- Jokela, T. 2022. Tunteet asiakaspalvelutyössä ja niiden johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754538/Opinnaytetyo_Jokela_Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 29.12.2022.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. *Johtamista kehittämässä. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti*. Helsinki: Basam Books.
- Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kela. 2020. *Yhteiset työelämäosaamiset*. 18.8.2022.
- Kela. 2021. Vuoden 2030 skenaariot. <https://drive.google.com/file/d/1GqXWWIN7q8NsK9vkXRLkmBBSbn6HY2bK/view> 23.10.2022. 20.11.2022.
- Kela. 2022a. *Sisäinen materiaali: Yhteyskeskuksen kuukausiraportti*.
- Kela. 2022b. *Suomen sosiaaliturva*. <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva> . 29.12.2022.
- Kela. 2022c. *Tulosityksiköt*. <https://www.kela.fi/tulosityksikot> . 29.12.2022.
- Keystone Education Group. 2022a. *Disc-analyysi*. <https://www.koulutus.fi/testit/disc-persoonallisuustesti-15523>. 25.3.2023.

- Keystone Education Group. 2022b. Mbti-persoonallisuustesti. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/mbti-16-persoonallisuustyyppia-20847> . 25.3.2023.
- Koivunen, T. 2016. Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. Työelämän tutkimus 14 (2), 153–166.
- Kolb, D. A. 1984. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Viikka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.
- Kuikka, E. 2021. Palveluasiantuntijan työn uudelleenmuotoilua: millaista on työ Yhteyskeskuksessa 2020-luvulla? LAB ammattikorkeakoulu. Muotoilun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/408933/Kuikka_Elina.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 29.12.2022.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Likens, S. & Eckert, D. 2020. How Virtual Reality Is Redefining Soft Skills Training. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html> . 2.12.2022.
- Martela, F. & Jarenko K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Lietua: Talentum Pro.
- Meier, E. 2021. Itseohjautuvat tiimit. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/489790/Opinnaytetyo.Meier_Else.pdf?sequence=2&isAllowed=y . 29.12.2022. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: Wsoy oppimateriaalit.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- OPH. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakoitifoorumin ensimmäisiä ennakoitituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf 18.9.2022.
- OPH. 2020. Osaamisen ennakoitifoorumi selvitti ammattialojen tulevaisuuden osaamistarpeita. Raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/osaamisen-ennakoitifoorumi-selvitti-ammattialojen-tulevaisuuden-osaamistarpeita> 17.9.2022.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Palkeet. 2020. Meta-taito harjoitus.
- Pitkäranta, J. 2022. Etuusvalmennus osaamisen kehittämisen välineenä: case: Kelan Yhteyskeskus. LAB-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745060/Pitk%c3%a4ranta_Juuso.pdf?sequence=2&isAllowed=y . 29.12.2022.

- Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa Valtonen, A. & Viitanen M. (toim.) Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Helsinki: Gaudeamus, 118–130.
- Pölonen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Raka-Meholli, M. 2022. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/744735/Master%20-%20tutkin-non%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6%202022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 29.12.2022.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.
- Savolainen, H., Vilkkonen, R. & Vähäkylä, L. 2017. Oppimisen tulevaisuus. Talinna: Gaudeamus Oy.
- Schislyaeva, E. R. & Saychenko, O. A. 2022. Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. Social sciences (Basel), 11(3), 91.
- Sitra 2022. Tiivistelmä: Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä: Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Helsinki: Sitra. 8.10.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-tulevaisuuden-osaamisen-syntyy-ekosysteemeissa-tiivistelma.pdf>
- Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Spiik, K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Turku: Karlex.
- Suomen kotiseutuliitto. 2018. Kulttuurinen osaaminen. <https://kotiseutuliitto.fi/tietopankki/kulttuurisesti-moninainen-kotiseututyo/kulttuurinen-moninaisuus-kotiseututyossa/kulttuurinen-osaaminen/> 2.12.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13.12.2022.
- Vilkkonen, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wolcott, H. F. 1995. The art of fieldwork. Walnut Creek, CA: AltaMira.

Liitteet

Liite 1 Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen kysely

Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen kysely

Taustatiedot

1) Missä tiimissä työskentelet tällä hetkellä?

- Turva 4–Turva 5 -tiimit
- Jokin muu Turva -tiimi

2) Kauanko olet ollut työelämässä?

- Alle 5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- 21–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

3) Milloin viimeksi olet opiskellut esimerkiksi uutta tutkintoa, korkeakoulujen avoimen väylän kursseja tai työnantajan tarjoamia ulkoisia kursseja?

- En ole suorittanut
- Olen juuri suorittamassa
- Alle 2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Työelämätaidot

Arvioi seuraavia työelämätaitoja tiimityöskentelyssä

4) Omat vuorovaikutustaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kuuntelen keskittyneesti muiden puhetta, enkä yleensä keskeytä tai puhu päälle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn ilmaisemaan itseäni selkeästi ja viestimään sujuvasti sekä kirjallisesti että suullisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulen helposti toimeen muiden kanssa ja otan muiden mielipiteet huomioon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn luontevasti asettumaan toisen ihmisen asemaan ja ymmärtämään hänen kokemaansa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Oman hyvinvoinnin ylläpitotaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan toimia stressin keskellä ja tiedän, miten saan laskettua stressitasoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siedän hyvin haasteita, häiriöitä ja muutoksia sekä selviän yleensä vastoinkäymisistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunnioitan yleensä itseäni enkä vähättele tai yliarvioi taitojani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Omat oppimis- ja palautetaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidän osaamistani ajan tasalla oma-aloitteisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tykkään innostaa muita mukaan tekemään yhdessä asioita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan mielelläni palautetta muille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan ottaa vastaan palautetta ja rakentavaa kritiikkiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on helppo keskittyä siihen, mitä olen tekemässä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Omat työhön sitoutumistaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn hallitsemaan laajojakin asiakokonaisuuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn tekemään tarvittaessa päätöksiä perusteellisen arvioinnin pohjalta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minusta on mukavaa suunnitella työtä itsenäisesti ja motivoidun vastuun ottamisesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Omat työyhteisötaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kykenen laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja pitämään sovitut aikataulut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan sopeutua uuteen toimintaympäristöön sen muuttuessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen töissä aktiivisesti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistun mielelläni tiimitöiden jakamiseen ja toisten auttamiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Omat digitaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan käyttää erilaisia digitaalisia järjestelmiä ja opin helposti uusia ohjelmien käyttötapoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän tietoturvan ja tietosuojan perusteet ja osaan ottaa ne huomioon työskennellessäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Löydän helposti tietoa ja vastauksia digiympäristöissä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Omat kansainvälisyystaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on kokemusta erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa toimimisesta arkitilanteissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn kommunikoidaan hyvin arkipäiväisissä asioissa englantia puhuvien henkilöiden kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn kommunikoidaan hyvin arkipäiväisissä asioissa ruotsia puhuvien henkilöiden kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Harrastusten, luottamustoimien ja vapaaehtoistyön kautta tullut muu osaaminen

11) Kerro, mistä toiminnasta on kyse sekä mitä työelämäosaamista tehtävässä tarvittiin/ tarvitaan?

Arvot ja organisaatiokulttuuri

12)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kelan strategia ohjaa toimintaamme tiimissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin samaistua Kelan arvoihin? (Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oman tiimin ilmapiiri

13)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen olevani arvostettu tiimissäni?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme kollegoideni kanssa toisiamme?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppiminen**14) Miten opit mielestäsi parhaiten? (valitse 1–3)**

- Oppimalla muilta
- Opettelemalla uusia toimintatapoja
- Opastamalla ja perehdyttämällä muita
- Ottamalla uusia tehtäviä hoitaakseni
- Osallistumalla verkkokoulutukseen
- Osallistumalla koulutukseen paikan päällä
- Vaihtamalla työtehtäviä / työnkierto
- Osallistumalla työpajoihin
- Jokin muu tapa, mikä?

15) Mikä/mitkä seuraavista oppimistyyleistä kuvaavat sinua parhaiten? (valitse 1–2)

Keskityn uusien kokemusten hankkimiseen: (Elän nykyhetkessä, "tässä-ja-nyt". Tyyllilleni uskollisena haluan kokeilla kaikkea mahdollista. Olen taipuvainen toimimaan ensin ja ajattelemaan vasta jälkeenpäin.)

Keskityn hankkimieni kokemusten pohdiskeluun: (Jättyäydyn mielelläni taka-alalle pohdiskelemaan asioita. Kuuntelen muita ja teen heistä havaintoja, pidän omista toimistani matalaa profiilia ja olen suvaitsevainen muita kohtaan.)

Keskityn päätelmien tekoon loogisella ajattelulla: (Yhdistän mielelläni teorit ja käytännön kokemukset ja teen näiden perusteella omat päätelmäni. Usein minulla on taipumusta täydellisyys tavoitteluun ja pitkälliseen harkintaan.)

Keskityn ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen: (Haluan kokeilla uusia ideoita ja teorioita selvittääkseni, toimivatko ne käytännössä. Ryhdyn herkästi tuumasta toimeen ja olen kärsimätön asioiden tyhjänpäiväiseen märehtimiseen.)

- Keskityn uusien kokemusten hankkimiseen
 Keskityn hankkimieni kokemusten pohdiskeluun
 Keskityn päätelmien tekoon loogisella ajattelulla
 Keskityn ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen

Esihenkilön rooli tiimissä

16)

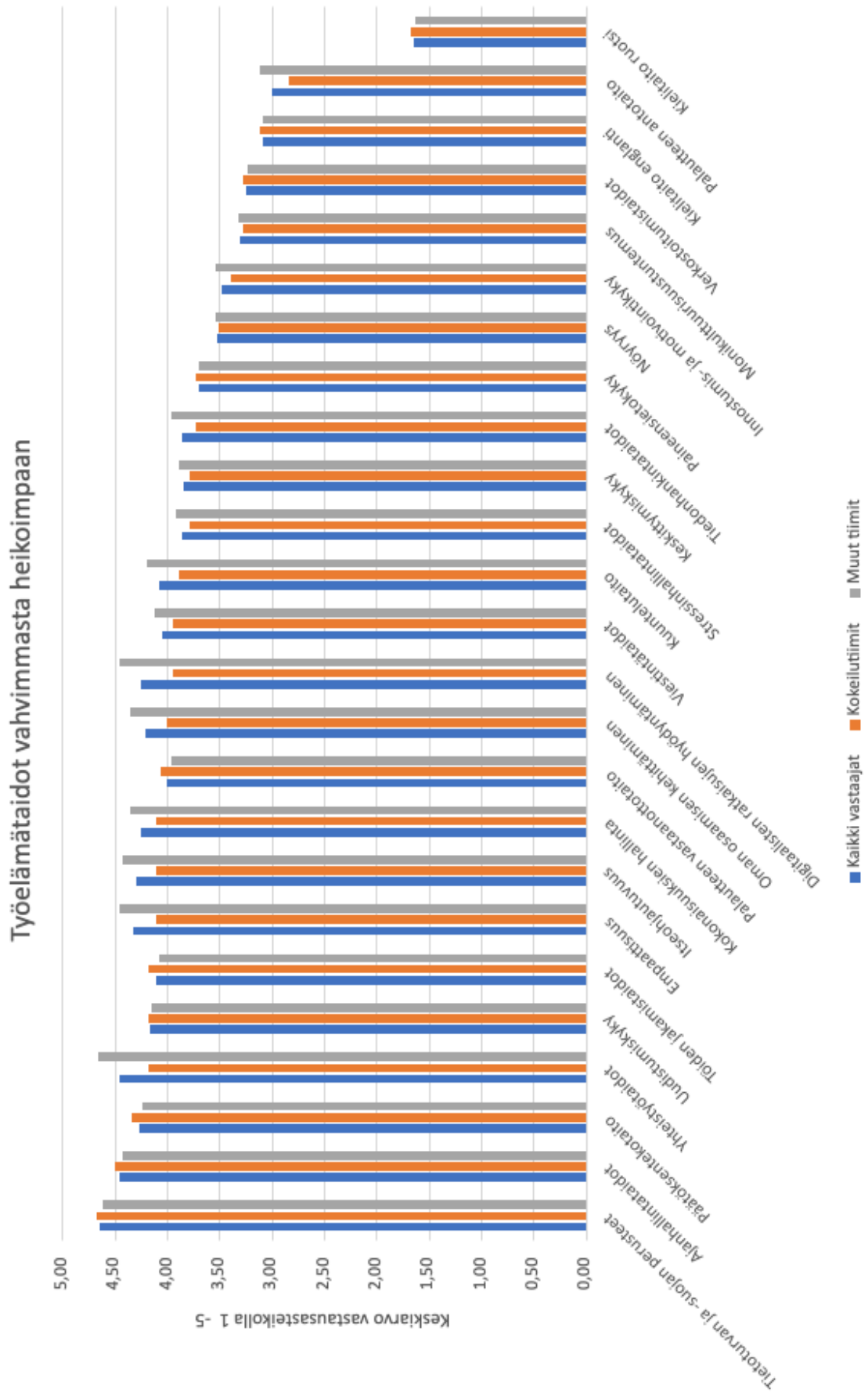
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilön ja tiimiläisten vuorovaikutus on tiimissämme avointa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö antaa tiimiläisille sopivasti vastuuta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esihenkilöni toimintaa ja kehittymistä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17) Mitkä näistä asioista uskoisit voitavan hoitaa myös muun tiimin kanssa yhteistyössä ilman esihenkilöä?
(valitse kaikki sopivat)**

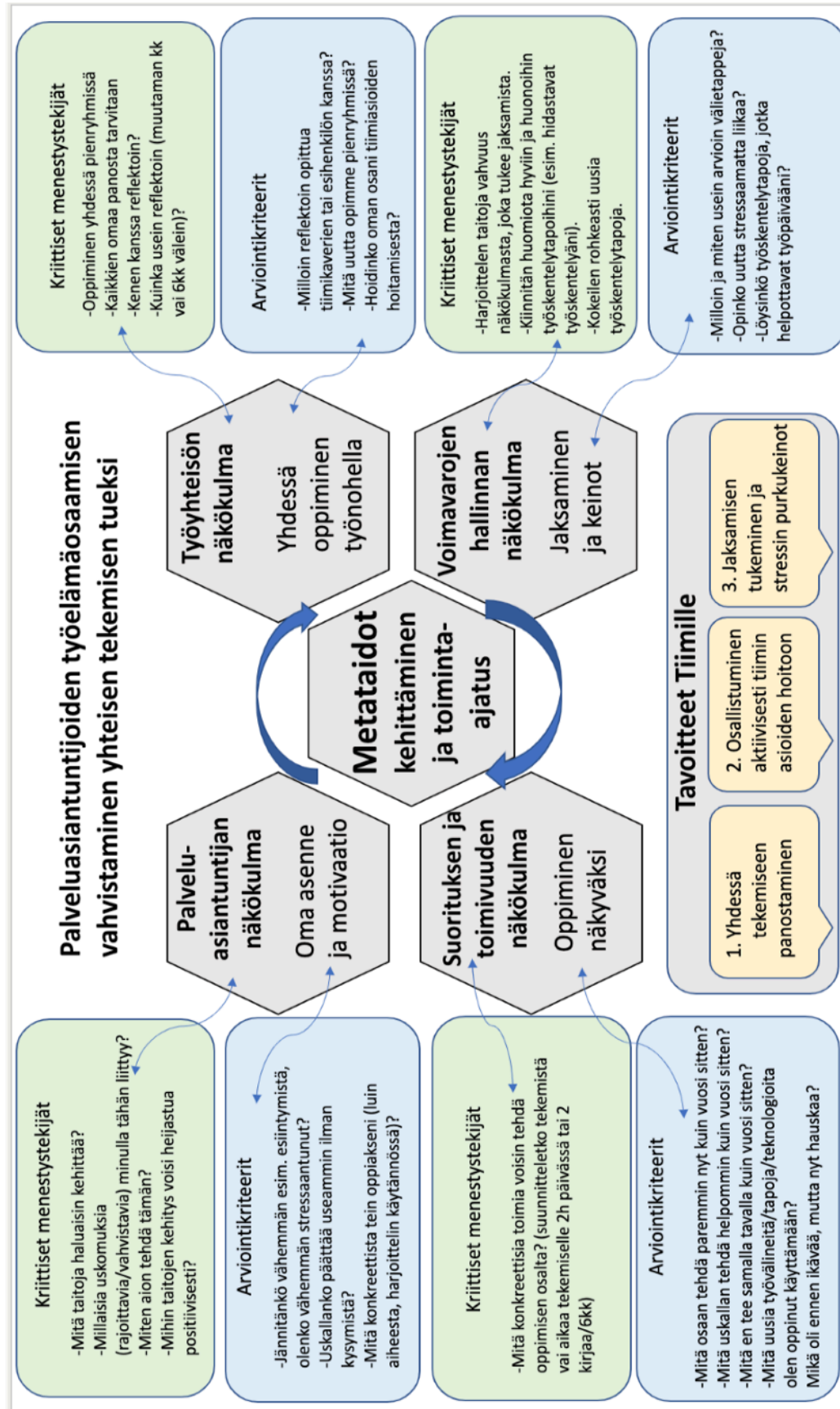
- Henkilökohtaiset HR-asiat (liukumat, vapaat, työsuhteeseen liittyvät selvitykset ym.)
- Työaikoihin liittyvät asiat (työajat, ruokailuajat, muut kirjausasiat)
- Vaikeat asiakastilanteet (vaikea asiakascase, asiakkaan soittopyyntö esihenkilölle ym.)
- Säännölliset jutteluhetket
- Viikkopalaverien ja muiden ajankohtaisten asioiden raportointi
- Päätöksen teon tukena
- Ristiriitatilanteet tiimissä
- Ei mitään näistä
- Jokin muu, mikä?

18) Tähän voit halutessasi jättää palautetta kyselystä:

Liite 2 Työelämätaidot vahvimmasta heikoimpaan



Liite 3 Palveluasiantuntijoiden työelämäosaamisen vahvistamisen tueksi luotu Balanced Scorecard (BSC) mukailen Palkeet harjoitusta. (Määttä & Ojala 1999).



Liite 4 Työpajojen tehtävät

Vuorovaikutus -harjoitus

1. Kierros: Valitkaa henkilöt A, B, C ja D. Ja käykää seuraava keskustelu:

- A ehdottaa tohkeissaan hyvää ideaa tiimin pikkujouluohjelmaksi.
- B aloittaa sanomalla, Ei, ja kertoo oman paremman ideansa.

2. Kierros: A ehdottaa uudelleen aluksi valitsemaansa ideansa.

- C aloittaa sanomalla Joo, ja (jatkaa tarinaa lisäehdotuksella A ideaan ylistäen ja innoissaan.
- Samoin D jatkaa vuorollaan aloittamalla JOO, ja jatkaa tarinaa lisäehdotuksella A ideaan ylistäen ja innoissaan.

• Lopuksi kirjatkaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin seuraavalle dialle oman ryhmän kohtaan (diat 12 tai 13):

- Miltä toisen torjuva vastaus tuntui?
- Miltä hyväksyvä vastaus tuntui?
- Mikä yllätti?
- Mitä opimme?

Yhteiset tiimimme vahvuudet

Ennakkotehtävä 1

Valitse itsellesi 3 taitoa, joissa olet vahvimmillasi

"Työelämätaidot ovat vahvuksiämme: Keskity vahvuksiisi ja kehitä niistä entistä vahvempia taitoja"

Kuuntelutaito	Stressinhallintataidot	Toisten opastaminen	Ajanhallintataidot	Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen
Viestintätaidot	Paineensietokyky	Innostamis- ja motivointikyky	Uudistuskikyky	Luovuus
Yhteistyötaidot läsnä ja virtuaalisesti	Nöyryys	Palautteen antotaito	Verkostoitumistaidot	Tiedonhakutaidot
Empaattisuus	Päätöksentekotaito	Palautteen vastaanottotaito	Töiden jakamistaidot	Oppimiskyky
Kokonaisuuksien hallinta	Itseohjautuvuus /itsensä johtaminen	Keskittymiskyky	Muutosvalmius	Monikulttuurisuus-tuntemus

Kuuntelemisen taito -harjoitus

- Valitkaa ensiksi jokainen yksi rooli:
 - 1 tarinankertoja,
 - 2 kuuntelijaa ja
 - 1 kirjuri

Tarinankertoja kertoo parin minuutin omakohtaisen tarinan "mitä teit viikonloppuna" ja muut kuuntelevat ja kirjoittavat havaintonsa ylös.

1. kuuntelija keskittyy kuuntelemaan sisältöä,
 2. kuuntelija keskittyy kuuntelemaan tunteita.
- Tarinan jälkeen kuuntelijat jakavat havaintonsa ryhmälle ja kirjuri kirjaa vastaukset dioille 9 tai 10 riippuen ryhmästä.

Lopuksi kirjatkaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin seuraavalle dialle oman ryhmän kohtaan (diat 9, 10 ja 11):

- Olivatko kuuntelijoiden tekemät havainnot oikeita?
- Mikä yllätti?
- Mitä opimme?

Verkostoitumispuhdintoja

Ennakkotehtävä 2

"Ajattele verkostoituminen uusiin ihmisiin tutustumisena."

**Miten verkostoidut työssäsi tai miten haluaisit verkostoitua?
Jos et pidä verkostoitumisesta, mikä siitä tekee epämukavaa?**