

Kokemuksellinen vertaisoppiminen osaamisen johtamisen välineenä: Coach – Seeker - Inspiator -mallin vaikutukset organisaation resilienssiin

Johdanto

Organisaatioiden resilienssi eli kyky selviytyä muutoksista, sopeutua ja jatkaa toimintaansa on noussut yhdeksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä. Resilienssi rakentuu osaamisesta, oppimiskyvystä ja kyvystä siirtää kriittistä tietoa organisaation sisällä. Työsuojelurahaston tukemassa osaamispääoman johtamishankkeessa tutkittiin kokemuksellista oppimista osaamisen siirtomenetelmänä Core Link Oy:ssä. Hankkeessa havaittiin, että kokemuksellinen vertaisoppiminen on poikkeuksellisen tehokas tapa vahvistaa muutoksiin mukautumista ja oppimista.

Case-Yrityksenä oli pääosin yritysostona siirryneestä henkilöstöstä koostuva ja sen pohjalta rakentunut organisaatio. Yrityksellä oli tarve varmistaa, että siirtynyt osaaminen ei jää yksittäisten asiantuntijoiden varaan. Samalla haluttiin rakentaa kulttuuri, jossa oppiminen on jatkuvaa ja jossa uudet työntekijät pääsevät nopeasti kiinni Yrityksen toiminnan ytimenä olevaan hiljaiseen tietoon. Hankkeessa käyttöön otettu Coach - Seeker - Inspiator -malli tarjosi tähän rakenteen, joka osoittautui sekä käytännölliseksi että strategisesti merkittäväksi.

Vertaisoppimisen teoreettinen perusta

Vertaisoppiminen perustuu ajatukseen, että ihmiset oppivat parhaiten toisiltaan ja erityisesti silloin, kun oppiminen tapahtuu todellisissa työtilanteissa. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli korostaa, että oppiminen on sykli, jossa kokemus, reflektio, käsitteellistäminen ja kokeilu vuorottelevat. Vygotskyn sosiokulttuurinen teoria puolestaan muistuttaa, että oppiminen on aina sosiaalista: se tapahtuu vuorovaikutuksessa, yhteisen tekemisen ja jaetun merkityksen rakentamisen kautta.

Coach – Seeker - Inspiator -malli rakentuu juuri näille periaatteille. Coach toimii kokeneena asiantuntijana, joka avaa omaa ajatteluaan ja tekee hiljaista tietoa näkyväksi. Seeker toimii aktiivisena oppijana, joka havainnoi, kysyy, reflektoi ja kokeilee. Mallissa on mukana myös kolmas rooli: Inspiraattori, joka toimii prosessin neutraalina ja kannattelevana osapuolena. Hän tukee Coachin ja Seekerin välistä vuorovaikutusta, vahvistaa oppimisprosessin etenemistä ja varmistaa, että keskustelut pysyvät rakentavina ja tavoitteellisina. Coach ja Seeker antavat ja luovat tekemiselle sisällön, Inspiraattorin tehtävänä on luoda edellytykset sille, että oppiminen voi tapahtua mahdollisimman sujuvasti ja psykologisen turvallisuuden vallitessa.

Mallin toteutus Core Linkissä

Core Linkissä malli toteutettiin parityöskentelynä, jossa Coach ja Seeker työskentelivät yhdessä ja keskustelivat todellisissa työtilanteissa. Coach “ajatteli ääneen”, selitti toimintansa taustalla olevia periaatteita ja avasi hiljaista tietoa, joka ei aiemmin ollut sanoitettua. Seeker puolestaan havainnoi, kysyi tarkentavia kysymyksiä ja sovelsi oppimaansa käytännössä.

Inspiraattori oli mukana prosessin keskeisissä vaiheissa. Hän tuki parin työskentelyä, auttoi jäsentämään oppimista ja varmisti, että prosessi eteni suunnitellusti. Inspiraattorin neutraali rooli loi turvallisen tilan, jossa Coach ja Seeker saattoivat keskittyä olennaiseen: osaamisen jakamiseen ja uuden oppimiseen.

Prosessia tuettiin lisäksi:

- osaamiskartoituksella, jolla sekä osaaminen että hiljainen tieto tehtiin näkyviksi
- osaamiskeskusteluilla, joissa tunnistettiin kriittistä osaamista ja joissa osaaminen kytkettiin osaksi kehityskeskusteluissa asetettuja strategisia tavoitteita
- reflektioineilla, jotka auttoivat jäsentämään oppimista

Osaamisen ja hiljaisen tiedon siirron toimintamalli osoittautui toimivaksi eri osa-alueilla mm. monimutkaisten asiantuntijaprojektien taustalogiikoiden avaamisessa (hinnoittelu- ja dokumenttien hallintamallit, dokumentoimattomat osakokonaisuudet, projektitoimintojen linkittyminen ja ajoitus sekä eri toimintojen ja päätösten kytkös talouden ja kassavirran hallintaan).

Osaamisen senhetkinen haltija, Coach, kuvasi keskusteluissa toimintatapojen taustoja sekä omia kokemuksiaan niin nykyisestä roolistaan kuin aiemmista vastaavista tehtävistä. Samalla hän toi esiin havaitsemiaan kehitystarpeita, joista Coach ja Seeker kävivät yhteistä keskustelua. Keskusteluissa ilmeni, että prosessin nykyisiin vaiheisiin sisältyy hiljaisia oletuksia sekä vakiintuneita, henkilöittäin vaihtelevia toimintatapoja, jotka ovat ajan myötä juurtuneet osaksi tekemistä. Coachin ja Seekerin vuoropuhelu lisäsi sitoutumista kehittää yhdessä tunnistettuja osa-alueita, ja he sopivat jatkavansa työtä valitsemiensa kollegoiden kanssa. Tavoitteena on tarkentaa nykyisiä käytäntöjä sekä luoda uudet, selkeät ja yhtenäiset toimintatavat ja pelisäännöt, joilla sujuvoittaa prosesseja, mahdollistaa niiden dokumentointi ja hyödyntää lopputulosta arjen työn lisäksi myös mm. perehdytyksissä.

Vaikutukset organisaation resilienssiin

Mallin vaikutukset olivat merkittäviä ja ne näkyvät sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Hyötyjä tunnistettiin eri osa-alueilla:

1. Haavoittuvuuden väheneminen

Kriittinen osaaminen ei ole enää yhden henkilön varassa. Kun hiljainen tieto siirtyy Coachilta Seekerille, organisaation toiminta ei pysähdy yksittäisten asiantuntijoiden poissaoloihin tai työkuorman vaihteluihin.

2. Työn sujuvuuden paraneminen

Kun Seekerit oppivat ymmärtämään työn taustalogiikkaa, heidän kykynsä ratkaista ongelmia itsenäisesti vahvistuu. Osaamisen siirtämisen keskeiseksi punaiseksi langaksi nousi yhteisten toimintatapojen ja mallien rakentaminen ja tarkentaminen. Tavoitteena on, että kaikki sitoutuvat noudattamaan niitä, jotta yhteistyö ja arjen työskentely sujuvat mahdollisimman kitkattomasti.

Yrityksen vahva yhteishenki luo tälle kehitystyölle erinomaisen perustan. Siksi uudistuksen ytimessä on empaattisuus ja ajatus "kapulan vastaanottajan" työn helpottamisesta. Jos

toimintatavat pysyvät kirjavina ja hiljainen tieto jää jakamatta, tiedon omistajalle jää jatkuva velvollisuus vastata kysymyksiin ja tukea muita lähes tauotta. Tämä kuormittaa vastuuhenkilöitä ja tekee organisaatiosta haavoittuvan. Kun tieto jaetaan systemaattisesti ja toimintatavat yhdenmukaistetaan, uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu, virheiden määrä vähenee ja asiakasprojektien toteutus nopeutuu. Samalla työn kuormittavuus kevenee koko tiimissä.

3. Ongelmanratkaisukyvyyn vahvistuminen

Coach–Seeker -parit tunnistavat työskentelynsä aikana usein sellaisia kehityskohteita, joita ei aiemmin ole osattu nähdä tai sanoittaa. Yhteinen keskustelu avaa uusia näkökulmia ja auttaa hahmottamaan prosessien taustalla vaikuttavia tekijöitä. Kun asioita tarkastellaan kahden eri roolin ja kokemustaustan kautta, syntyy ymmärrystä, joka ei olisi mahdollinen yksin työskennellen.

Inspiraattorin tehtävänä on näissä tilanteissa varmistaa, että keskustelu pysyy rakentavana ja ratkaisukeskeisenä. Hän auttaa suuntaamaan huomion siihen, mitä voidaan parantaa ja miten, sen sijaan että juututtaisiin ongelmien kuvailuun. Tämä tukee Coachin ja Seekerin kykyä löytää konkreettisia ratkaisuja, priorisoida kehitystoimia ja vahvistaa omaa päätöksentekokykyään. Kun ongelmanratkaisua tehdään yhdessä, syntyy paitsi uusia oivalluksia myös vahvempi omistajuus muutoksista. Tämä lisää motivaatiota viedä kehitystoimet käytäntöön ja vahvistaa koko tiimin kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

4. Oppimiskulttuurin vahvistuminen

Mallin myötä organisaatioon alkaa muodostua ilmapiiri, jossa kysyminen, reflektointi ja yhdessä oppiminen ovat luonteva osa arkea. Kun Coach ja Seeker pysähtyvät säännöllisesti pohtimaan työn taustaa, valintoja ja toimintatapojen vaikutuksia, syntyy kulttuuri, jossa avoimuus ja jatkuva kehittyminen ovat yhteisiä tavoitteita. Tämä näkyy käytännössä siinä, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin epäselvyyksiä, jakaa omia havaintojaan ja pyytää tukea ilman pelkoa arvostelusta. Samalla myös onnistumisia ja hyviä käytäntöjä tehdään näkyviksi, jolloin ne voivat levitä laajemmin organisaation sisällä. Oppiminen ei jää yksittäisten henkilöiden varaan, vaan siitä tulee yhteinen prosessi, joka vahvistaa koko tiimin osaamista.

Kun oppiminen normalisoituu osaksi päivittäistä tekemistä, organisaation kyky uudistua ja reagoida muutoksiin paranee. Tämä luo kestävän perustan pitkäjänteiselle kehittymiselle ja vahvistaa tunnetta siitä, että jokainen voi vaikuttaa sekä omaan että yhteiseen onnistumiseen.

5. Luottamuksen lisääntyminen

Coacheiksi valitut henkilöt ovat yrityksensä kunkin osaamisen osalta seniori-/avainosaajia, auktoriteetteja, joilla on edellytykset ja jotka on tunnistettu kykeneviksi jakaamaan osaamistaan. Tämän seurauksena Coacheille osoitetaan konkreettisesti, että heidän osaamistaan arvostetaan. Vastaavasti Seekereiksi nimetyt henkilöt tyypillisesti kokevat, että heidän oppimiskykynsä luotetaan ja heille annetaan tilaa ja mahdollisuus kasvaa. Inspiraattorin neutraalin läsnäolon tarkoituksena on vahvistaa resilienssin ydinelementtiä, psykologista turvallisuutta. Kaiken tämän summana posessi lujittaa Coachin ja Seekerin keskinäistä suhdetta ja arvostusta. Lisäksi prosessi vahvistaa työhön sitoutuneisuutta ja luo näkymää tulevaisuuteen sekä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä.

Resilienssi käytännössä

Resilienssi näkyy prosessissa ja sen tuloksissa erityisesti siinä, että työntekijät kokevat pystyvänsä toimimaan entistä itsenäisemmin ja ratkaisemaan ongelmia tehokkaammin. Kun osaaminen ei keskity vain harvoille, organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin joustavammin ja ennakoimaan tulevia osaamistarpeita paremmin.

Osaamisen ja hiljaisen tiedon laajentaminen vahvistaa Seekerin valmiuksia ottaa vastuulleen tehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat yksinomaan Coachin osaamisalueelle. Tämä vähentää riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista ja tasapainottaa työn kuormitusta. Inspiraattorin roolina tässä kehityksessä on varmistaa, että keskustelu pysyy avoimena, turvallisena ja ratkaisukeskeisenä myös silloin, kun esiin nousee haasteita tai roolien rajat muuttuvat. Inspiraattori myös auttaa Coachia ja Seekeriä sanoittamaan havaintojaan, tunnistamaan osaamisen siirron esteitä ja löytämään yhdessä tapoja vahvistaa tiimin toimintavarmuutta. Tämä tukee koko prosessin jatkuvuutta ja ehkäisee tilanteita, joissa muutos kuormittaisi yksittäisiä henkilöitä liikaa. Malli mahdollistaa osaamisen jakamisen myös useamman henkilön kesken ryhmissä, mikä syventää yhteistä ymmärrystä ja luo vahvemman kollektiivisen osaamis pohjan. Kun tieto liikkuu, keskustelu on rakentavaa ja ymmärrys kasvaa, koko organisaation toimintavarmuus ja muutoskyky vahvistuvat.

Johtopäätökset

Kokemuksellinen vertaisoppiminen tarjoaa tehokkaan välineen organisaation resilienssin vahvistamiseen. Case-Yrityksen TSR-hanke osoittaa, että vertaisoppiminen on osaamisen siirtämisen ja jakamisen lisäksi myös uuden tiedon luomista, toimintatapojen kehittämistä ja organisaation oppimiskyvyn vahvistamista.

Yrityksen Coach – Seeker – Inspiraattori -malli rakentaa resilienssiä kolmella tasolla:

- yksilötasolla: osaaminen syvenee ja itseluottamus kasvaa
- tiimitasolla: yhteistyö ja ongelmanratkaisu paranevat
- organisaatiotasolla: kriittinen osaaminen ei ole yhden henkilön varassa

Kokemusten perusteella vertaisoppiminen onsekä tehokas että inhimillinen tapa rakentaa tulevaisuuden osaamispääomaa.

Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy

Lähteet

- **Boud, David, Cohen, Ruth & Sampson, Jane (2001).** *Peer Learning in Higher Education.*
- Edmondson, Amy (2002). *Learning in Organizations.*
- Inervo, Pauliina (2025). *Työterveyshoitajien osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen.*
- Kolb, David & Kolb, Alice (2013). *Experiential Learning Theory.*

- **Lengnick-Hall, Cynthia A., Beck, Thomas E. & Lengnick-Hall, Mark L. (2011).** *Developing a capacity for organizational resilience.*
- **Mallak, Larry A. (1998).** *Putting organizational resilience to work.*
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company.*
- Vygotsky, Lev (1978). *Mind in Society.*

BLOGI

Kun osaaminen virtaa, organisaation osaaminen ja resilienssi vahvistuvat

Työelämä muuttuu nopeammin kuin koskaan. Kyky oppia, jakaa osaamista ja reagoida muutoksiin on noussut yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Core Link Oy:ssä tähän tartuttiin rohkeasti osana TSR:n tukemaa osaamispääoman johtamishanketta. Hankkeen aikana Trimmi Inspire sovelsi Upskilling–Trimmi -mallia, jonka tavoitteena on tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää, vahvistaa organisaation resilienssiä ja sujuvoittaa arjen tekemistä.

Core Linkissä Upskilling–Trimmi toteutui Coach–Seeker–Inspirator-mallina, joka loi rakenteen osaamisen jakamiselle ja vahvisti organisaation kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa.

Hiljainen tieto näkyväksi: Upskilling–Trimmin sovellus avasi arjen logiikat ja vahvisti resilienssiä

Kehityskeskusteluissa tunnistettiin sekä syväosaajat (Coachit) että henkilöt (Seekerit), jotka halusivat laajentaa osaamistaan. Heidän tuekseen tuotiin hankekonsulttina toiminut Inspirator, joka varmisti prosessin etenemisen, yhteisen ymmärryksen rakentumisen ja ratkaisukeskeisen vuoropuhelun.

Upskilling–Trimmin® sovellus osoittautui erityisen toimivaksi monimutkaisten asiantuntijaprojektien taustalogiikoiden avaamisessa – hinnoittelumalleissa, projektien osakokonaisuuksissa, talouden seurannassa, budjetoinnissa ja mittareissa. Kun hiljainen tieto tuli näkyväksi, organisaation kyky ennakoida ja reagoida vahvistui merkittävästi.

Samalla näkyväksi tulivat hiljaiset oletukset ja henkilökohtaiset rutiinit, jotka olivat vuosien varrella juurtuneet osaksi prosesseja. Näiden sanoittaminen loi pohjan yhteisille ja yhdenmukaisille toimintatavoille – ja juuri yhteinen ymmärrys on resilienssin ytimessä.

Kun työ alkaa virrata, sujuvuus kasvaa, kuormitus kevenee ja resilienssi vahvistuu

Upskilling–Trimmin sovelluksen myötä Seekerit ymmärsivät työkokonaisuuksien taustalogiikoita aiempaa syvemmin ja heidän kykynsä ratkaista ongelmia itsenäisesti

vahvistui. Tämä vähensi Coachien kuormitusta. Lisäksi se teki organisaatiosta vähemmän haavoittuvan, koska osaaminen ei ollut enää yksittäisten asiantuntijoiden varassa.

Yrityksen vahva yhteishenki loi erinomaisen perustan yhteisten toimintatapojen rakentamiselle. Empaattinen ajattelutapa – “miten helpotan seuraavan työvaiheen tekijän työtä” – ohjasi keskusteluja ja auttoi luomaan malleja, jotka tukevat koko tiimiä ja lisäävät organisaation joustavuutta.

Kun tieto liikkuu ja prosessit selkeytyvät:

- perehdytys nopeutuu
- virheiden määrä vähenee
- asiakasprojektit etenevät sujuvammin
- työn kuormittavuus kevenee
- organisaation resilienssi vahvistuu arjen tasolla.

Ongelmanratkaisukyky vahvistui yhdessä oivaltamalla, resilienssi rakentui dialogissa

Coach–Seeker -pareissa syntyi oivalluksia, joita ei aiemmin ollut tunnistettu. Kahden eri roolin ja kokemustaustan yhdistäminen avasi uusia näkökulmia ja auttoi hahmottamaan prosessien taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämä lisäsi organisaation kykyä toimia myös tilanteissa, joissa aiemmat toimintamallit eivät enää riittäneet.

Inspiraattori tuki työpareja varmistamalla avoimen ja ratkaisukeskeisen keskustelun myös haastavissa tilanteissa tai roolien muuttuessa. Hän auttoi sanoittamaan havaintoja, purkamaan esteitä ja ohjaamaan dialogia kohti konkreettisia ratkaisuja, mikä onkin organisaation resilienssin ytimessä.

Kun oppimiskulttuuri vahvistuu arjessa, resilienssi juurtuu osaksi koko organisaatiota

Upskilling–Trimmin sovellus loi ilmapiirin, jossa kysyminen, reflektointi ja yhdessä oppiminen ovat luonnollinen osa arkea. Työntekijät uskalsivat tuoda esiin epäselvyyksiä ja jakaa havaintojaan ilman pelkoa arvostelusta.

Onnistumiset ja hyvät käytännöt tulivat näkyvämmiksi ja levisivät laajemmin organisaation sisällä. Kun oppiminen normalisoituu osaksi päivittäistä tekemistä, organisaation kyky uudistua ja reagoida muutokseen vahvistuu, mikä tekee resilienssistä luontevan osan kulttuuria erillisen tavoitteen sijaan.

Resilienssi rakentuu yhdessä

Hankkeen myötä ja yhdessä töitä tehden Core Linkissä vahvistui organisaation resilienssi monella tasolla:

- Työntekijöiden itsenäisyys: Henkilöstö pystyy toimimaan aiempaa itsenäisemmin.
- Ongelmanratkaisukyky: Kyky ratkaista haasteita yhdessä on parantunut.

- Osaamisen jakautuminen: Kriittinen tieto ei enää keskity vain harvoille asiantuntijoille.
- Muutosvalmius: Organisaatio reagoi muuttuviin tilanteisiin aiempaa joustavammin.
- Ennakointi: Tulevia osaamistarpeita pystytään tunnistamaan ja ennakoimaan paremmin.

Kun Seeker pystyy ottamaan vastuulleen tehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat vain Coachille, riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Ryhmissä tapahtuva osaamisen jakaminen syventää yhteistä ymmärrystä ja luo vahvemman kollektiivisen osaamis pohjan, joka toimii organisaation resilienssin perustana.

Inspiratorin tuki varmistaa, että muutos etenee hallitusti ja että keskustelu pysyy rakentavana myös silloin, kun opitaan pois vanhoista tavoista.

Lopputuloksena vahvempi, ketterämpi ja kestävämpi organisaatio

Core Linkissä sovellettu Upskilling-Trimmi® eli Coach–Seeker–Inspirator-malli osoittautui hyväksi tavaksi siirtää osaamista ja rakentaa kulttuuria, jossa tieto liikkuu, ihmiset kasvavat ja organisaatio vahvistuu. Käytännössä tämä näkyi arjen sujuvuutena, parempana yhteistyönä ja ennen kaikkea vahvistuneena resilienssinä.

Kun osaaminen virtaa, muutoksista tulee selviytymisen sijaan osa menestystarinaa.

Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy