

# Jatkuva oppiminen haastaa työ- ja toimintatavat sekä toimijuuden

Työn, toimialojen ja teknologian muutokset haastavat johtajuuden, henkilöstöammattilaiset, työntekijät ja yhteiskunnan eri ohjausjärjestelmät löytämään uudenlaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja oppimisen monitahoisiin kysymyksiin. Kenellä on toimijuus ja millaisia näkökulmia ilmiöön liittyy? Jatkuvalle oppimisella tarkoitetaan osaamisen kehittämistä ja uudistamista elämän ja työuran eri vaiheissa.

TEKSTI: MAARIT HILDÉN

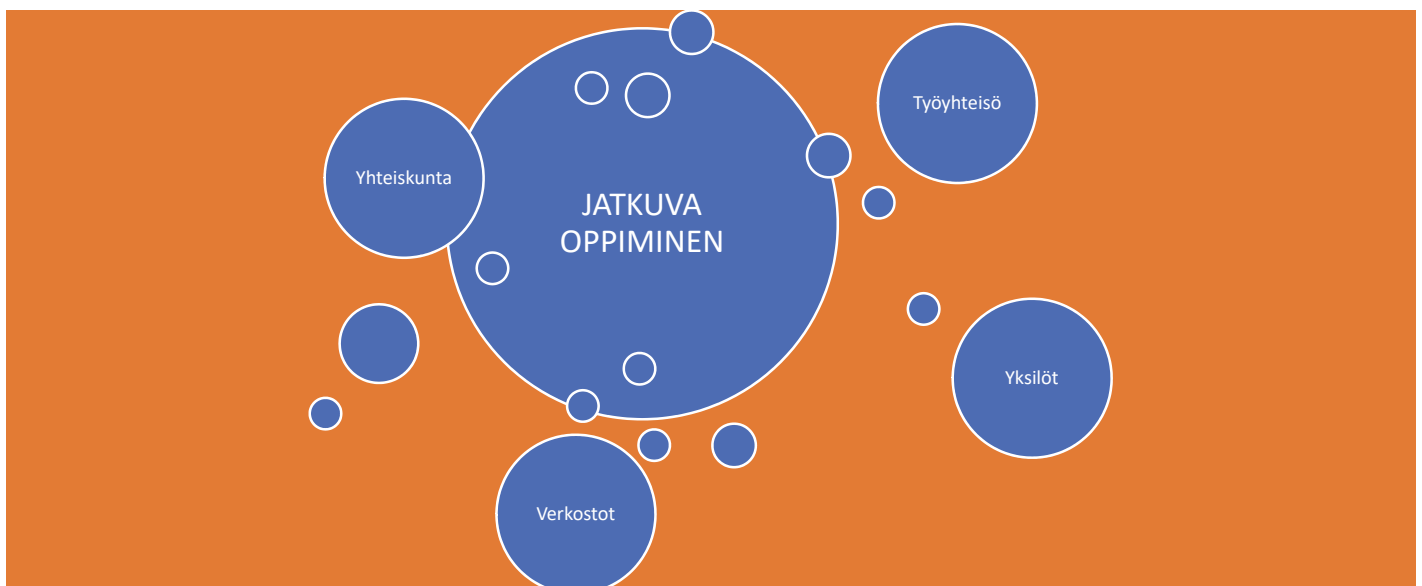
## Miten ratkaista jatkuvaa oppimista?

Jatkuvan oppimisen tukemiseksi on asetettu moniammatillisia, sektorirajat ylittäviä työryhmiä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut jatkuvalla oppimiselle työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteisen ohjausryhmän sekä eri toimijoiden laaja-alaisen työryhmän. Osaamisen ennakkointifoorumin Osaaminen 2035 -julkaisussa pohditaan osaamistarpeiden ja tulevaisuuden osaamisen muutoksia sekä jatkuvan oppimisen haasteita. Vuoteen 2035 ulottuvan tulevaisuuskuvan keskiössä on digitalisaation ja teknologian kehitys. Tässä artikkelissa tarkastellaan osaamisen kehittämistä ja oppimista erityisesti valtioyhteisön eri

organisaatioiden ja yksilöiden näkökulmasta.

Oppimisen ja uudistumisen haaste on laajalti tunnustettu valtion virastokentässä. Tavoitteellista osaamisen johtamista ja hallintaa tuetaan eri näkökulmista ja useiden toimijoiden yhteistyönä. Osaamisen joustavaa hyödyntämistä ja liikkuvuutta edistänyt hanke on juuri jättänyt suosituksiaan tavoitteellisesta yhteistyöstä, liikkuvuuden tukemisesta, yhteisistä alustoista ja verkostomaisesta työskentelystä. Henkilöstön oppimista tuetaan myös digitaalisessa oppimisympäristössä (eOppiva) ja osaamisen kokonaisvaltaista hallintaa henkilö- ja taloustietojärjestelmä Kiekuun kytketyn sovelluksen (Osaava) kautta. Jatkuva oppiminen on eri toimijoiden yhteenkietoutunutta toimintaa, jossa vaikuttavuus syntyy

*Työyhteisöissä oppimisen kannalta tärkeää on yhteistyön organisoitumisen tavat, joita voidaan tukea esim. systeemillä fasilitoinnilla, valmentavalla johtajuudella ja yhteiskehittämisen moninaisilla menetelmillä.*



Kuva 1: Tarkastelukulmia jatkuvaan oppimiseen.

## Suurimmat riskit muodostuvat käyttämättä jääneistä mahdollisuuksista ja kyvyttömyydestä uudistua.

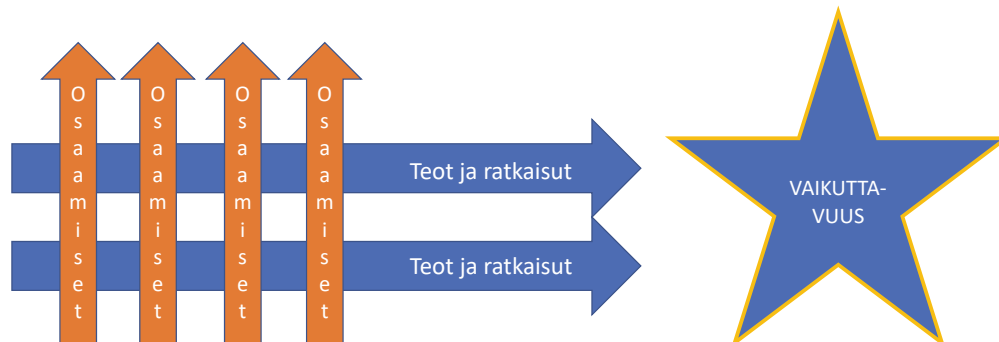
toimijoiden vuorovaikutuksen, yhteistyön ja erilaisten kohtaamisten kautta. Pyrkimys on pidemmän aikavälin kestävämpään vaikuttavuuteen aiemman lyhyen aikavälin tuottavuuden sijaan.

Työtä ja oppimista on entistä vaikeampaa erottaa toisistaan. Oppiminen tapahtuu suhteessa toisiin ja yhteisiin, joissa toimimme. Työyhteisöissä suuntaa ja tavoitteita etsitään yhdessä ohjautuen kokeilujen ja tutkivan, nopean palautteen ohjaamina. Yksilötasolla valintoja tehdään moninaistuvien työurien ja henkilökohtaisten mahdollisuuksien välillä. Perinteisten työ- ja oppimisurien kadotessa kasvaa omaehtoisuuden merkitys elinkaaren eri vaiheissa. Tutkintojen ja muodollisten pätevyysien rinnalle nousee modulaarisia ja pirstaleisia oppimisen ja työntekemisen jaksoja. Valmiita skaalautuvia malleja ei juurikaan ole. Jatkuva oppiminen voidaan nähdä jatkumona, joka kestää läpi elämän ja on kullakin erilainen. Työyhteisöissä

oppimisen kannalta tärkeää on yhteistyön organisoinnin tavat, joita voidaan tukea esim. systeemillä fasilitoinnilla, valmentavalla johtajuudella ja yhteiskehittämisen moninaisilla menetelmillä.

### Millaisia näkökulmia osaamisen kehittäminen virastotasolla sisältää?

Osaamisen kehittäminen, johtaminen ja oppimaan oppiminen muodostavat laajan kokonaisuuden, jonka hahmottaminen on haastavaa. Osaamisen tunnistaminen, ryhmittely ja sanallistaminen käynnistävät usein keskustelun organisaation suunnasta, toimintatavoista, tehtäväkokonaisuuksista ja eri toimijoiden rooleista. Osaamisista puhuttaessa käytettävä kieli ja käsitteistö luodaan viimeistään tulevaisuuden tahtotilaa määriteltäessä. Kehityskaarta ei voi juurikaan nopeuttaa, vaan organisaation on viitoitettava kehityspolkunsa itselleen sopivimmalla tavalla. Tässä voi hyödyntää muita toimintoja, niiden yhteydessä tuotettuja materiaaleja ja keskusteluja kuten strategia-työtä, tulosohjausta, laatujärjestelmiä, riskienhallintaa tai ennakoitintoimintaa. Millaiseen vaikuttavuuteen pyritään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, mitä tekoja se edellyttää, millaista osaamista tarvitaan, kenellä tarvittava osaaminen tulee olla ja miten se aikaansaadaan?



Kuva 2: Yhteisöllisillä toimintatavoilla vaikuttavuuteen.



Kuva 3: Osaamisen kehittämisen peruspilarit.

Osaamisen kehittämistä voi lähestyä lukuisin eri tavoin. Osaamista voidaan tarkastella ryhmittelemällä toimintoja suhteessa nykytilaan, strategiaan valintoihin ja uusiin mahdollisuuksiin. Millaisia ovat ydin- ja palvelutoimintojen tarvitsemat nykytilaa koskevat osaamiset? Entä lähitulevaisuuden strategisten valintojen ja priorisointien vaatima osaaminen? Kokoona uusien mahdollisuuksien, työn ja toimialojen murroksen tarvitsema osaaminen? Osa osaamista on laskevia, osa nousevia. Monet osaamisista vahvistavat toisiaan. Usein uusien tehtävien vaatimien osaamisen tarpeen täyttämiseksi riittää, että osaamista on muuttamalla henkilöillä, kun taas osaamistarpeiden muuttuessa valtaviraksi, kasvaa niiden henkilöiden joukko, jolta osaamista vaaditaan. Uusia mahdollisuuksia voi pyrkiä hahmottamaan tulevaisuudesta käsin skenaariotyöskentelyllä. Muuttuvassa toimintaympäristössä osaamiset ja yhteisöllinen työskentelytapa ovat asiantuntijaorganisaatioiden tärkein voimavara.

Suurimmat riskit muodostuvat käyttämättä jääneistä mahdollisuuksista ja kyvyttömyydestä uudistua.

Työn murroksen ja digitalisaation myötä kehittämisen painopiste on voimakkaasti tulevaisuudessa. Ennen kuin tulevaisuuden osaamisia voi lähteä kehittämään, on tarpeen tuntea organisaation ja henkilöstön osaamisten nykytila riittävässä määrin. Nykytilaan tutustumisen voi käynnistää esim. avainhenkilöiden haastatteluin ja työpajoin. Käytössä voi olla erilaisia osaamisen kartoittamisen lähestymistapoja, joilla kehitettävät osaamiset yhdistetään tulostavoitteisiin, henkilökohtaisiin oppimispolkuihin ja organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen. Osaamisen hallinnan ja johtamisen järjestelmää ei tule tehdä liian raskaaksi, vaan sen tulee olla ajassa päivittyvä dynaaminen kokonaisuus, joka palvelee sekä viraston johtajuutta että yksilöiden kehittymistä. Viraston substanssiosaamisten lisäksi valtioyhteisössä on tunnustettu valtion yhteisiä osaamisia ja muita yleisiä valmiuksia ja asenteita, jotka auttavat henkilöitä liikkumaan muuttuvien työurien ja tehtävien välissä. On tärkeää huomioida, että osaamiset ovat ajassa ja paikassa eläviä dynaamisia kokonaisuuksia, joiden vaikuttavuus syntyy henkilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja suhteessa ympäristöön. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että osaamiskeskustelut ja uuden toimintakulttuurin luominen vaativat paljon moninäkökulmaista vuorovaikutusta yhteisen näkemyksen ja kielen synnyttämiseksi.

### Valmentavilla osaamispalveluilla yksilöllisiin kehitymis- ja oppimispolkuihin

Jatkuva oppiminen yksilötasolla limittyy elämän eri vaiheisiin varhaiskasvatuksesta työurien kautta eläkkeelle. Miten yhdistää yksilöiden valinnat, kestävä hyvinvointi ja työelämän tarpeet?

Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää tehdä osaamiset näkyviksi, mahdollistaa olemassa olevan osaamisen käyttäminen, uuden oppiminen ja tavoitteellinen kehittyminen (yksilölliset oppimispolut). Entistä tärkeämmäksi nousee kokemus työn merkityksellisyydestä, mahdollisuus oman elämän hallintaan sekä henkilökohtaisten vahvuuksien päälle rakentaminen. Kunkin tulee itse löytää suunta, mitä kohti haluaa kulkea. Työnantaja ja yhteiskunta voivat tukea henkilöiden valintoja eri työurien välissä monin eri tavoin esim. valmentavilla

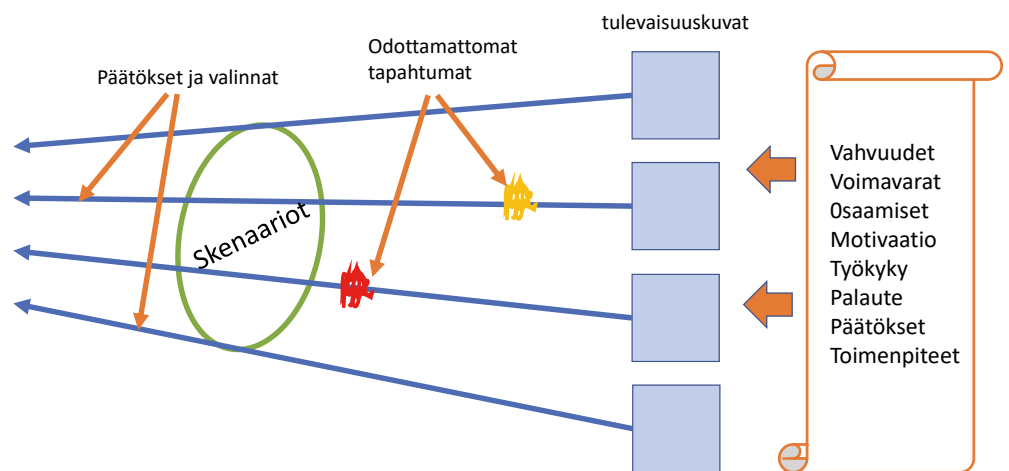
## Osaamiset ovat ajassa ja paikassa eläviä dynaamisia kokonaisuuksia, joiden vaikuttavuus syntyy henkilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja suhteessa ympäristöön.

osaamispalveluilla ja esimiestyöllä. Palvelut voivat sisältää kasvokkain tai virtuaalisesti yhteistä suunnan etsintää, osaamiskeskusteluja, oppimisen muotoilua sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden hahmottelua osana henkilön kokonaistilannetta. Huomioitavaa on, että käynnissä oleva työelämän muutos sisältää sekä voimakkaan tarpeen yhteisölliseen oppimiseen että yksilöllisiin kehitymis- ja oppimispolkuihin.

### Kenellä on jatkuvan oppimisen toimijuus?

Jatkuva oppiminen tarvitsee onnistuakseen leveitä hartijoita ja useita toimijoita yhteiskunnan eri tasoilta. Jatkuvan oppimisen systeemistä toimijuutta on kuvattu kuvassa 5.

Myös virastotasolla toimijuus on laaja-alaista. Oppimisen tapahtuessa pitkälti työtä tekemällä ovat keskeisessä roolissa työn organisoinnissa esimiehet ja



Kuva 4. Valmentavilla osaamispalveluilla suuntaa.



Kuva 5. Jatkuvan oppimisen toimijuus.

## Työnantaja ja yhteiskunta voivat tukea henkilöiden valintoja eri työurien välissä monin eri tavoin esim. valmentavilla osaamispalveluilla ja esimiestyöllä.

yhteisöllisen oppimisen osalta koko työyhteisö. Tällä hetkellä keskustelua käydään osaamistavoitteiden kirjaamisesta myös johtaja- ja tulossopimuksiin. Osaamisen kehittämisen prosessivastuu on usein henkilöstöammattilaisilla ja tulevaisuuden osaamistarpeita koskevia signaaleja tulee myös kumppaneilta ja asiakailta. Henkilöstöammattilaisten roolina on toimia mahdollistajina, tehdä arkea ja ilmiöitä näkyväksi, tuottaa monipuolista tietoa, toimia lähellä ydintoimintaa sekä mahdollisuuksien mukaan tuottaa yhteisöllisiä ja yksilöllisiä valmentavia osaamispalveluita.

Onnistuakseen organisaatioiden kehittäjien ja henkilöstöammattilaisten tulee ymmärtää sekä jatkuvan oppimisen kokonaisuus että kyetä toimimaan yksityiskohdissa, niin yksittäistä työntekijää tukien kuin johdon kumppanina ja oman organisaationsa strategisesta suunnasta tietoisena. Vastuu ja toimijuus jatkuvassa oppimisessa kuuluu kuitenkin meille kaikille. Tehdään siitä yhdessä moninäkökulmaista ja palkitsevaa.

*Kirjoittaja Maarit Hildén on tulevaisuuden työn, oppimisen ja kestävästi hyvinvoinnin rakentaja, joka toimii Suomen Akatemian osaamisen kehittämisen asiantuntijana. Hän on toiminut tiede- ja taideyliopistoissa, valtion keskusvirastossa ja Valtiokonttorissa henkilöstö- ja hallintojohdon kehittämis-tehtävissä sekä hankkinut tulevaisuuden työelämän osaamista tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakkoinnin, oppimismuotoilun ja systeemisen valmentavan ajattelun alueilta.*

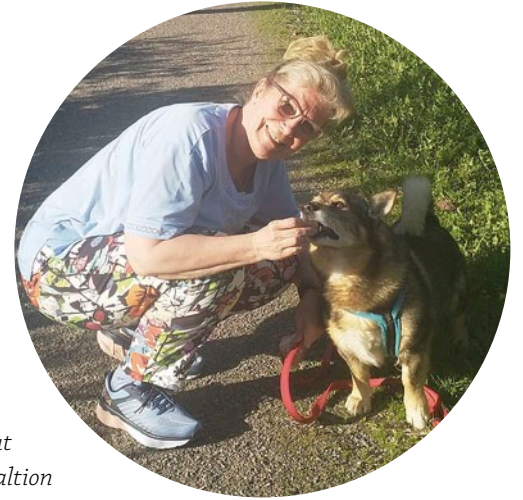
#### LÄHTEET

Jatkuva oppiminen, OKM <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>

Osaaminen 2035, OEF [https://www.oph.fi/julkaisut/2019/osaaminen\\_2035](https://www.oph.fi/julkaisut/2019/osaaminen_2035)

Oppimismuotoilusta valtion uusikaiku blogissa <http://uusikaiku.fi/nyt-muotoillaan-oppimista/>

Dare to learn -tapahtuman blogissa oppimisen tulevaisuudesta <http://www.daretolearn.fi/blog/oppimisen-tulevaisuuksissa-tutkimus-julkaistu-yksilollistyyvaan-vai-yhteisolliseen-oppimiseen#>



# TableOnline

## Valikoimissa yli 300 ravintolaa Suomessa ja Virossa

Tutustu ja tee pöytävaraus

[www.tableonline.fi](http://www.tableonline.fi)