

## Osaaminen työelämän muutosten keskellä

*Yhä suurempi osuus uusista organisaatioista toimii tänään eri tavalla, kuin mihin olemme perinteisesti massatuotannon aikana tottuneet. Tämä johtuu siitä, että verkottuneessa maailmassa kilpailu on lisääntynyt ja siitä, että teknologian nopea kehitys määrittää uudelleen sitä, mitä ihmisten työ on. Kun kilpailu lisääntyy, vaativat asiakkaat yhä paremmin omaan tilanteeseen sopivia ratkaisuja. Menestyvän tuotteen tai palvelun rakentaminen edellyttää, yhdessä asiakkaan kanssa tehtävää ongelman kuvausta ja tilanne- ja tapauskohtaista ongelman ratkaisua. Kun helppo ongelmanratkaisu ja sellaiset tehtävät, joissa tulos tiedetään ennalta, automatisoidaan, määrittää työorganisaation menestymistä sen ihmisten kyky luovaan ajatteluun ja monimutkaiseen, jaettuun ongelmanratkaisuun. Summattuna, työssä tuottavuus perustuu tehokkaan toiston sijaan yhä enemmän tilannekohtaisuuteen ja luovaan, vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun.*

Tutkimusten mukaan kognitiivisen ja epäritiininomaisen työn määrä lisääntyy. Toisin sanoen, työn vaikeus lisääntyy, kun ei voida suoraan toistaa aikaisempaa. Tämä tarkoittaa osaamisvaateiden kasvua ja systemaattisten lähestymistapojen tärkeyttä osaamisen suhteen. Yhä useammin työssä ei ole tarjolla valmista juuri kyseiseen tapaukseen sopivaa ohjeistusta. Tällöin perinteisen kiteytyneen osaamisen sijaan työntekijän kyky vuorovaikutukseen ja hänen verkostonsa, kyky soveltaa informaatiota tilanteeseen sopivalla tavalla, kyky oppia ja ajatella luovasti ovat ratkaisevia tuottavuuden ja laadukkaan lopputuloksen kannalta.

Maailma on verkottuneempi kuin aikaisemmin. Tämä lisää toimintaympäristömme (liiketoimintaympäristöjen, maailmantalouden, yhteiskunnan) kompleksisuutta. Kompleksisuuden vuoksi muutostahti nopeutuu, asioiden syy-seuraussuhteet eivät olekaan lineaarisia ja huomioonotettavia tekijöitä on aina enemmän kuin mitä voidaan ottaa huomioon, jolloin asioiden ennustaminen vaikeutuu merkittävästi. Kun kompleksisuus lisääntyy, osaamisia ei voida menestyksellisesti enää käsitellä irrotettuina toiminnasta, erillisinä rakenteina tai arkkitehtuureina. Osaamista ei voi johtaa irrallaan toiminnan johtamisesta. Yksittäinen osaaminen saa hahmon ja arvon vain yhteydessä toimintaan.

Kompleksisessa toimintaympäristössä osaaminen määrittyy uudella tavalla: osaaminen ei ole enää yksilön ominaisuus, vaan yhteisön vuorovaikutuksen ominaisuus. Tämä johtuu siitä, että yksittäinen työntekijä ei koskaan ole kykeneväinen ottamaan huomioon kaikkia niitä seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon nykytyölle leimallisessa monimutkaisessa ongelmanratkaisussa. Lisäksi, osaamisella ei ole arvoa, ellei se vaikuta muihin, lisää muiden osaamista. Esimerkiksi, asiantuntija ei voi yksinään tietää mikä ratkaisu on asiakkaalle paras – laadukkaan ratkaisun löytäminen edellyttää vuorovaikutusta. Työssä huomion ja kehittämisen kohteena pitäisikin olla yksilön osaamisen sijaan yhteinen osaaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu.

Yksilökeskeisten mallien sijaan sekä koulutusjärjestelmissä että yritysmaailmassa tulisikin nähdä tietäminen ja oppiminen sosiaalisena, yhteisöllisenä tapahtumana. Tiedon käsittely ei tapahdu pelkästään yhden yksilön sisällä, eikä osaaminen ole vain yksilön korvien välissä olevaa kyvykkyyttä. Tutkimusten mukaan merkittävä työuupumuksen taustatekijä on kontrollin kokemuksen puute. Tätä voivat lisätä työssä vaatimukset, joita kohdistetaan yksilöön tilanteissa, joissa tiimi tai muu yhteisö olisi oikea toimija.

Työntekijän itsensä haasteena on ylittää itsensä muiden, verkoston, avulla. Työ tänään on aina vuorovaikutusta, ja osaaminen on tehokkaimmillaan aina yhteisöllistä.

Perinteinen pätevyyskäsite on sidottu tietoon, joka on dokumentoitavissa, osa muodollista koulutusjärjestelmää, ja joka johtaa muodolliseen pätevyYTEEN. Osaamisen käsite on kuitenkin huomattavasti laajempi. Jatkuvasti päivittyvä osaaminen edellyttää saavutetun osaamisen ottamista lähtökohdaksi riippumatta siitä, mistä osaaminen on hankittu: koulutuksen kautta, organisoidussa oppimisessa, itse opiskellen, työssä tai vapaa-aikana.

Osaaminen ja oppiminen ovat jo tänään toisaalta formaalia opettajakeskeistä ja toisaalta epäformaalia päivittäisistä ongelmista ja niiden ratkaisusta lähtevää jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena pitäisi olla osaamisen signaalointi myös itselle eli kyky arvioida ja tunnistaa systemaattisesti myös epävirallinen oppiminen ja miten se

kasvattaa tulevaisuuden potentiaalia, henkistä pääomaa. Osaaminen katsoo aina tulevaisuuteen. Osaaminen on arvokasta jos sille on kysyntää myös huomenna.

Suuri osa työn vaatimista taidoista ja tiedoista on mahdollista omata vain siinä tapauksessa, että työntekijä on sijoittanut tai sijoittaa niiden hankkimiseen aikaansa ja resursseja. Työntekijän kannalta tästä seuraa, että osaaja ottaa riskin hyvin samojen periaatteiden mukaan kuin rahaa sijoittava omistaja tekee. Jos työntekijät jostain syystä eivät voi jatkaa yrityksessä, jossa toimimiseen hän on osaamistaan kehittänyt, on todennäköistä, että tähän yritykseen erikoistuneella osaamisella on pienempi arvo jossain muualla. Osaaminen menettää arvoaan, eli riski toteutuu. Elinikäisten työsuhteiden ollessa yhä harvinaisempia ja lyhyehköjen työsuhteiden ollessa jo lähes normi, tämä tarkoittaa uutta aktiivista vastuunottamista oman osaamisen kasvun suunnasta, sen tulevaisuuden markkina-arvosta ja jatkuvasta päivittymisestä.

Yritystä, johon halutaan työhön tai jossa toimitaan, tulisi tarkastella osaamisen jakelukanavana, jonka kautta tulisi toteutua kaksi keskeistä ehtoa: työssä tapahtuva sekä formaali että epäformaali oppiminen on nopeampaa kuin jossain muussa työpaikassa, eli sijoitus tuottaa paremmin kuin muualla. Toiseksi on muistettava, että työntekijä ei voi koskaan toimia yksin. On tärkeää löytää yhteisö, joka erilaisuuden, yhteisen ajattelun ja ennen kaikkea osaamisen toisiaan täydentävyyden kautta antaa yksilölle mahdollisuuksia olla juuri sen yhteisön jäsenenä enemmän kuin ollessaan jonkin muun yhteisön jäsen. Menestynyt, tuottava työorganisaatio on tänä päivänä laadukas, vuorovaikutteinen oppimisympäristö.

Miten sitten rakentaa työorganisaatiosta laadukas, vuorovaikutteinen oppimisympäristö? Yksilökeskeisyydestä luopumisen lisäksi, tarvitaan melko isoa muutosta työrooleihin ja identiteettiin. Perinteinen palkkatyöläisen identiteetti, jossa vastuu jätetään esimiehelle ei tue laadukasta vuorovaikutusta, oppimista, ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Aikuisen oppiminen kytkeytyy aina omaan elämäntilanteeseen ja henkilökohtaiseen motivaatioon. Tutkimusten mukaan oppiminen on tehokkainta uteliaassa, kokeilevassa mielentilassa. Tämä vaatii hyvää reflektiokykyä sekä oman toiminnan ohjaamisen taitoa. Nämä ovat asioita, jotka on aiemmin ulkoistettu esimiehille. Tänään ne kuuluvat elimelliseksi osaksi omaa työtä. Ketään ei kiinnosta oppia asioita, joissa ei omasta mielestä ole järkeä, tai jotka tulevat

ulkopuolelta saneltuina, jonkun jalkauttamina tai maastouttamina vaateina osaamisen kehittämiseksi. Aikuiset oppivat vain omalta kannaltaan mielekkäitä asioita. Työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen lähtökohtina tuleekin olla omat toiveet, innostus ja pitkäjänteinen kiinnostus oman tarinan, oman narratiivin kirjoittamiseen yhdessä, muiden kanssa.

@KatriSaarikivi ja @EskoKilpi