

# OPPIMISEN KILPAJUOKSU

**Leenamajja Ojala: Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY Ekonomia-sarja, Porvoo, 1996.**

Elinikäisestä oppimisesta on puhuttu jo vuosia. Samoin osaamisen merkitys työelämän muutoksissa on tunnistettu. Mutta miten käytännössä yhdistetään aikuiskoulutuksen näkökulmat ja teorit liiketoiminnan johtamiseen ja yritysten strategiseen suunnitteluun? Leenamajja Ojala on tarttunut tämän ongelman tutkimukseen ja käytännön ratkaisujen markkinointiin. Kirjassa haetaan selvästi jotain uutta. Tavoitteena on toimintamallien tai ratkaisujen tuottaminen yritysten menestykseen nopean muutoksen maailmassa, kilpailukykyyn ongelmiin ja ihmisten jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Tiivistettynä kyse on ihmisten, tiedon ja osaamisen johtamisesta siten, että organisaatiot voivat uudistua jatkuvasti oppimalla.

Kirjat ja lehdet, joissa elinikäistä oppimista ja esimerkiksi ELLI-projekteja (*European Lifelong Learning Initiative*) pääasiassa käsitellään, eivät välttämättä osu johtajien ja organisaatioiden kehittäjien käsiin. Siksi on kirjan teeman ja uudenlaisten verkostojen löytämisen kannalta hyödyllistä, että Ojala on ottanut mukaan tietojaan siitä työstä, jota elinikäisen oppimisen hankkeissa tehdään. Elinikäinen oppiminen yksilön toimintana yhdistetään niihin haasteisiin, joita työ- ja yritys-elämässä kohdataan.

## Oppivan organisaation osat käyttökelpoisinta

Pyrkimys yhdistää liikkeenjohtajan lukuisia teorioita oppimisen ja opetuksen teorioihin ja käytäntöihin johtaa väistämättä siihen, että perusteita voidaan käsitellä lyhyesti tai viittauksenomaisesti. Esimerkiksi oppimisprosessin teoriaperusta esitellään varsin tiiviisti. Erityisesti organisaatioiden henkilöstökehityksestä vastaaville uskoisin kuitenkin antoisimpia olevan niiden yli puolet teoksen sivuista, joissa käsitellään oppivaa organisaatiota ja sitä, millaisia tavoitteita ja keinoja tarvitaan oppivan organisaation rakentamisessa.

Puhe ja sanat, myös uudet termit - kuten oppiva organisaatio - ovat tärkeitä, mutta toimintaakin tarvitaan, pieniä askelia, yksittäisiä päätöksiä, joilla kuljetaan toivottuun suuntaan. Ojala ei anna yhtä, omaa määritelmäänsä oppivalle organisaatiolle, vaan valitsee luonnehdintoja Argyrikselta, Petersiltä, Handyilta, Sengeltä ja muilta. Jokaisen organisaation ja tilanteen on myös löydettävä omat ratkaisunsa.

Kirjan neuvot ja kuvaukset auttavat hahmottamaan oppivan organisaation ideaa astetta konkreettisemmaksi. Erityisen kiinnostavia, hyödyllisiä ja havainnollisia ovat alussa esitetyt tapausesimerkit, siitakin huolimatta, että ne kertovat vain suuryrityksistä. Laatuajattelu ja laatujohtaminen kytketään oppivan organisaation malliin,

Teoksen rakenne noudattelee niiden osapuolten näkökulmia, joiden kaikkien vastuulla on osaamisen kehittäminen ja kehittyminen: yksilö - yritykset ja työnantajat - oppilaitokset - yhteiskunta. Lähtökohtana on muuttuva elinkeino- ja työelämä ja sen paineet yksilöille ja yrityksille. Tästä seuraavat jatkuvan oppimisen tarve ja idea sekä yksilöiden että organisaatioiden (ml. oppilaitokset) kannalta. Lopuksi tähyillään oppivan yhteiskunnan visioita.

Luvussa 3 esitetään mm. oppivan organisaation osatekijöitä. Organisaation tiedon hallinnan, organisaatioon sitoutuneen osaamis pääoman, ydinpätevyuden ja oppimisen kysymysten yhdistäminen on vaikea tehtävä; mitä tämän kombinaation johtaminen merkitsee johtajien ja kehittäjien työssä. "Knowledge management" - tieto- ja osaamisresurssien johtaminen - ei ole vielä yleistynyttä käytäntöä eikä vakiintunut suomenkielisenä johtamiskäsitteenä. Mutta juuri näiden lukujen kohdalla uskoi johtajien kiinnostuksen heräävän, niidenkin, joiden mielestä osaamisen kysymykset liittyvät johonkin "pehmeään" henkilöstöjohtamiseen. Jos johdon tietotukijärjestelmät ovat jo tätä päivää, niin osaamistietokannat voivat olla tulevaisuuden työvälineitä kaikille. Silloin osaamisen johtaminen onkin jo kova juttu.

Erityisesti luvut 3 ja 4 muodostavat "organisaation johtamisen käsikirjan", eli kuinka tullaan oppivaksi organisaatioksi. Näissä ohjeissa ja neu-

voissa huomio kiinnittyy siihen, että myös oppivassa organisaatiossa visio ja tavoitteet ovat moninaisuutta ja joustavuutta koossa pitävä ydin. Toinen päähuomio koskee ryhmien ja tiimien oppimisen järjestämistä. Tässä kirjan monitahoisuudesta ja useita eri näkökulmia yhdistelevästä luonteesta aiheutuu puutteitakin. Ne näkyvät mm. siinä, että vaikka kirjoittaja pitää oppivan organisaation perusyksikkönä tiimiä, tiimin oppimisen vaativan taidon valottamiseen on voitu käyttää vain pari sivua. Onneksi mukaan on kuitenkin mahtunut joitain muita henkilöistön kehittämisen ja koulutuksen käytännön työkaluja, kuten lomakemallit henkilökohtaisen osaamistarpeen kartoitukselle ja kehityssuunnitelmalle, uralomake sekä oppimispäiväkirjan pohja.

### Organisaation vai yksilön tavoitteet?

Työn ja henkilöstön menestyksellisessä kehittämisessä on tärkeää, että onnistutaan soveltamaan organisaation tavoitteet ja yksilön työtä koskevat tavoitteet, mm. uratoiveet, toisinaan edistäviksi. Kirja alkaa yksilönäkökulmasta ja korostaa oppimisen yksilöllistä lähtökohtaa. Oppiminen esitetään myös yksilön vakuutuksena työmarkkinoilla ja työn muutoksissa. Myös määritelmän mukaan *“elinikäinen oppiminen on inhimillisen voimavaran jatkuvaa kehittämistä ihmisen omilla ehdoilla ja omalla vastuulla”*. Tavoitteiden yhdistäminen ei ole kuitenkaan kovin suoraviivainen asia. Kun yrityksen kilpailukyky on ensisijainen tavoite, jääkö enää tilaa yksilön näkö-

kulmalle? Mitä jatkuva muutos merkitsee yksilöille ja heidän voimavarojensa kehittämiseksi heidän ehdoillaan?

### Oppiminenko onnen lähde?

Lukijan eteen nousee oppimisen ja koulutuksen voimaan uskova osaamisen ylistys. Se edustaa tietoyhteiskunnan optimismia, jossa tiedolla ja osaamisella on lähes rajaton merkitys ja onnea ja menestystä tuova vaikutus. Mutta tietoyhteiskunnassa tietämisen paine voi kasvaa liian suureksi, ja kun hyväkin osaaminen vanhenee nopeasti, koko ajan uuden opiskelu voi ahdistaa. Jatkuvan oppimisen vaatimusta elämässä - myös työelämän arvona - pitäisi siis pohtia. Mihin se johtaa? Tätä on kysynyt mm. kirjaan johdantoluvun kirjoittanut opetusministeri *Olli-Pekka Heinonen* eri yhteyksissä. Yksilön kannalta se voi johtaa syyllisyydentunteuksiin silloin, kun ei pysty vastaamaan näihin tietämisen, osaamisen ja elinikäisen opiskelun paineisiin, kun ei pysty eriyttä käyttämään itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja koulutustarjontaa. Työelämän, yksityiselämän ja koulutuksen kesken tulisi vallita parempi tasapaino ja tulisi ottaa huomioon muutkin yhteiskunnan voimat, myös *vastavoimat*. Jopa elinikäisen oppimisen idean sisäistänyt, keski-ikäisenä jatko- tai uudelleen koulutukseen hakeutunut voi törmätä esimerkiksi siihen tosiasiaan, että mikään koulutus tai kokemus ei ohita iän luomaa estettä koulutukseen tai työhön valinnan kriteereinä.

### Tukiverkot ja tukiresurssit

Oppimaan oppimisen taitoja käsittelevässä luvussa on tärkeä huomio, että jokainen tietoyhteiskunnassa selviytymään pyrkivä tarvitsee tiedon hankinnan ja hallinnan taitoja, eräänlaisia informaation perustaitoja. Oppilaitosten, muiden opiskelumahdollisuuksien ja tietopalvelujen tarjonta on kasvanut ja monipuolistunut sen jälkeen, kun nyt ammattitaitonsa uudistamista tarvitsevat ikäluokat olivat opiskeluiässä ja tunsivat opin ja tiedon lähteet. Itsestään selvää opiskelumahdollisuuksien hyödyntämistaito ei vahvasta motivaatiostakaan huolimatta ole, joten on tärkeää, ettei aikuisopiskelijaa jätetä heitteille tähän mahdollisuuksiin viidakkoon, oli hän sitten vaikkei työntekijän huomassa tai ei. *Jussi Onnismaa* toteaa tämän lehden edellisessä numerossa, että mitä enemmän yksilöllistä pärjäämistä koulutuksessa ja työelämässä vaaditaan, sitä vaikeammaksi tulee selviytyminen yksin. Työssä olevalta keski-ikäiseltä vaaditaan paljon oman oppimisverkostonsa hahmottamiseksi. Tähän tarvitaan kirjassa esitetyn kaltaista ohjausta ja oppijan tukiverkkoratkaisuja. Oppijan tukiverkossa teknologia ja tietolähteet eivät vielä yksin riitä. Monia muita tukiresursseja tarvitaan, sellaisia, jotka ovat sidoksissa ihmisten omiin ehtoihin ja elämäntilanteisiin.

Otalan vahva usko opetus- ja teknologian hyödyntämiseen vaatii peräänsä vähintään kysymysmerkin: keille kaikille tämän teknologian käyttö on

mahdollista ja kuinka pian suuret joukot kuitenkin pääsevät sellaisiin etäopiskelun ympäristöihin, joilla olisi todellista merkitystä esimerkiksi ammattitaidon uudistamisessa? Ottavatko yritykset vastuulleen teknologiaan nojaavan oppimisen infrastruktuurin rakentamisen, vai oppilaitokset? Kustannusvastuiden ongelmien lisäksi Ojala toteaa mm. puutteet korkeakoulujen opetusvalmiuksissa käsitellessään oppilaitosten ja yritysten yhteistyön malleja laajemmin. Oppilaitosten roolin käsittely näinkin laajasti on paikallaan tässä johtamiskirjassa, koska voidakseen hoitaa vastuunsa monivaiheisen koulutuksen järjestämisessä oppilaitosten on todella oltava yhteydessä työelämään. Ne tarvitsevat yrityksistä sekä tutkintotavoitteisen opetuksen järjestämisessä että tuottaessaan koulutuspalveluja suoraan yrityksille. Toisaalta nykyistä useampien organisaatioiden johto voisi hyötyä liittoutumisesta esimerkiksi korkea-

koulujen kanssa henkilöstönsä strategisen kyvykkyyden kasvatamiseksi.

Ojala esittää oman "koulutuspolitiikkansa", joka katsoo koulutuksen järjestämistä työelämän vaatimuksista käsin ja joka toisaalta laajentuu organisaatioiden sisäisestä koulutuksesta ulos muihin opetuksesta huolehtiviin tahoihin. Julkaiseminen *Ekonomia*-sarjassa edesauttaneen tämän kirjan tietä johtajienkin käsiin. "Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa" viestittää voimakkaasti, että on aika tarkastella koko työyhteisön toimintaa osaamisen silmälasien läpi ja sisällyttää tieto, tiedon hallinta ja oppiminen strategiseen työhön. Se antaa esimiehille uudenlaisia rooleja oppimisen johtajina. Heidän on osaltaan huolehdittava siitä, että tieto kasvaa ja luo kilpailuetua; yksilöiden oppiminen ei johda organisaation oppimiseen automaattisesti, ilman toiminnan systemaattista kehittämistä.

## Mitkä kvalifikaatiot kantavat kauas?

**T**yöelämän aikuiskoulutuksen parissa ahertava saamonia sysäyksiä työhönsä ja ajattelemisen aihetta, vaikka jäljelle jääkin omien valintojen vaikeus; millaista tulevaisuutta rakentaa, mitkä taidot olisivat kauaskantoisimpia ja myös se, miten ottaa organisaatioon talteen lisääntynyt tieto, opiskelun ja tutkintojen suorittamisen hyöty. Näihin kysymyksiin on haettava vastauksia entistä useammin "pyöreän pöydän ääressä", jossa eri ammattialojen asiantuntijat, esimiehet, kehittäjät, opettajat ja oppijat, pystyvät ylittämään omien näkökulmiensa rajat. Organisaatioissa näiden eri osapuolten yhteinen opiskelu osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä uusien yhdistelmien kokeilu voi olla synergiaa tuottava toimintatapa, se etsitty uusi etu.

Pirjo Liewendahl