

OPPIMISKÄYTÄNTÖJEN UUDISTAMINEN TOIMINTAKONSEPTIEN MUUTOKSISSA

Jaakko Virkkunen & Heli Ahonen: Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Helsinki, Infor 2007. 144 s.

Työn muutoksissa, tarkemmin sanottuna tuotanto- ja palvelukonseptien muuttuessa, myös työssä oppimisen käytäntöjä tulisi muuttaa. Meneillään oleva työn muutos on niin olennainen, että se edellyttää myös perinteisten oppimista ja työtä koskevien käsitteiden uudelleenarviointia. Tässä on kiteytettyä Jaakko Virkkusen ja Heli Ahosen Oppiminen muutoksessa -kirjan lähtökohta. Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan vuosina 1999–2000 Tykesin rahoituksella telealan yrityksessä kehitetyllä muutoslaboratoriomenetelmän sovelluksella, oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriollla.

Kirja jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan teoreettista pohjaa osaamisen johtamiselle tilanteessa, jossa uutta tarvittavaa osaamista ei vielä ole olemassa. Lähtökohtia on haettu niin sanotuista käytäntöyhteisöistä ja paikallisen, dokumentoimattoman tiedon merkityksestä, mikä on kyllä siirtänyt painopistettä abstrakteista suunnitelmista tosiasiallisiin toimintakäytäntöihin, mutta mikä ei tarjoa välineitä työn nopean muutoksen hallintaan.

Esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin teoria tiedon luomisesta vastaa tähän haasteeseen, mutta sillä on vain vähän sanottavaa käytännön toimintojen muutoksesta. Virkkunen ja Ahonen katsovatkin, että vaikka uutta osaamista ei voida tuottaa joillain mekaanisilla menettelytavoilla, sitä voidaan kuitenkin ohjata ja hallita määrä-

tietoisemmin kuin vain luomalla puitteita ja edellytyksiä.

Tiedon olomuotoja, niiden välisiä siirtymiä ja kuvausjärjestelmiä esittelevä osio on erityisen antoisa. Elävän, henkilöiden kantaman tiedon, tallennetun ja toisaalta merkien kantaman ja ei-kielellisen tiedon suhteellinen merkitys ja vuorovaikutus toiminnan hallinnassa on muuttunut ja muuttuu toimintojen kehittyessä. Kuvausjärjestelmien kasvava rooli työssä yhtäältä lisää työnjakoa, eli synnyttää uusia teoreettiseen tietoon perustuvia kuvauksia ja konkreettisia kohteita välittäviä ammatteja ja tehtäviä, ja toisaalta yhdistää toisiinsa eri alojen asiantuntemusta. Yhtä tiiviisti kuin kuvausjärjestelmät kirja esittelee ekspansiivisen oppimisen osana toimintakonseptin uudistamista sekä oppimisjärjestelmän ja oppimiskäytäntöjen käsitteet.

Eräs kirjan pääkäsite on toimintakonsepti, joka kirjoittajien mukaan voidaan ymmärtää periaatteen malliksi ja teoreettiseksi pelkistykseksi toimintatavan kannalta olennaisista suhteista ja yhteyksistä. Työn historialliset tyypit toimintakonseptien esikuvina yhtäältä avaavat toimintakonseptien piirteitä tarkoitetaan, ja toisaalta niiden avulla hahmottuvat erilaiset oppimisjärjestelmät.

Ensimmäisen osan loppupuolella kirjoittajat hahmottavat työtoiminnan hallinnan ja oppimisen kolme tasoa: 1. suorituksen hallinta, jossa yksilöt ja ryhmät harjaantuvat tilannekohtaisten ongelmien ratkaisemiseen;

2. toiminnan jatkuvan parantamisen hallinta, jossa vähennetään poikkeamia ja häiriöitä oikeista menettelytavoista; 3. toiminnan uudistamisen hallinta, jossa toistuvat häiriöt palautetaan toimintajärjestelmän osien ristiriitoihin ja kehitetään uutta toimintaperiaatetta. Kaikilla kolmella toiminnan hallinnan tasolla on oma välineistönsä.

Kirjoittajien keskeinen teesi on, että työn kehittämisen ja oppimisen kannalta fokuksen tulisi entistä enemmän olla kolmannella tasolla, toiminnan uudistamisen hallinnassa. Toimintaperiaatteen (eli konseptin) kriittinen tarkastelu ja sen uudistaminen luomalla laadullisesti uutta tietoa on kirjoittajien mukaan keskeistä uudessa osaamisen johtamisessa. Aivan oleellista on, että luodaan sellaisia malleja ja käsitteitä, joilla kyetään kuvaamaan nykyisiä ja tavoiteltavia toiminnan periaatteita eli toimintakonsepteja.

Kirjan toinen osa keskittyy oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratorion kehittämisen prosessiin sekä laboratorioissa havaitun ja opitun pohdintaan. Menetelmän prototyyppejä kokeiltiin ensin yhtiön yhdessä asentajatiimissä, sitä kehitettiin, ja seuraavaa versiota käytettiin yhdeksässä yksikössä. Kirjassa kuvataan kolmessa puhe-

linjalveluyskiossissa toteutettua oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriota ja pohditaan menetelmän käytön tuloksia useilta kannoilta. Johdon ja työyhteisön väliset keskustelut osana oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriota ovat tärkeitä mutta vaativia, koska niissä johdolta usein odotetaan tietoa ja kannanottoja päätöksistä eikä niinkään uusiin ideoihin tähtäävää yhteistä kehittelyä.

Laboratorioissa kehitettyjä oppimiskäytäntöjä tarkasteltiin osana työyhteisöjen ajallisia kehitysvaiheita tai niitä toimintakonsepteja, joihin työyhteisöt olivat siirtymässä työn massatuotantomaisen organisoimisen jälkeen. Kirjoittajien mukaan uudet kehitetyt oppimiskäytännöt yhdessä heijastivat uudenlaista kehittämisen periaatetta, jossa oppimisjärjestelyt entistä paremmin vastasivat nykyisiin tuotteiden moninaisuuden, niiden vaatimusten sekä nopean uudistumisen haasteisiin, ja jossa työntekijät, myös yhteisönä, entistä omatoimisemmin huolehtivat osaamisensa kehittämisestä. Uudet järjestelyt eivät kuitenkaan täysin kyseenalaistaneet perinteistä työnjakoa johdon linjauksista asiantuntijoiden kehittämiseen ja työntekijöiden sisäistämiseen, mutta ne muuttivat yhteistyötä olennaisesti.

Kirjan empiiriset tulokset yhdessä yrityksessä toteutetusta tutkimus- ja kehittämishankkeesta auttavat fokuoimaan ja yleistämään teollisen massatuotannon jälkeisen ajan kehityshaasteita ja oppimiskäytäntöjä. Varsinainen kehittämisen menetelmä, oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratorio sekä muutoslaboratorio, johon se pohjautuu, kuvataan melko lyhyesti. Näin ollen kirja ei ensisijaisesti anna kehittäjälle suoraan sovellettavaa intervention mallia, vaan ennemminkin menetelmän teoreettisten perusteiden ja tulosten pohdinnan kautta aineksia uusiin sovelluksiin.

Toimintakonseptin käsite sekä työtoiminnan hallinnan ja oppimisen kolme tasoa ovat kirjassa teoreettisesti tärkeitä. Tasojen kolmijako on erittäin kiinnostava ja se kokoaa hyvin sitä ennen esiteltyä tiedon olomuotojen ja kuvausjärjestelmien kehitystä. Kirjan loppuosassa edellä mainitut tasot ja toimintakonseptin käsite ovat kyllä mukana, mutta tutkimuksellisesti suuntautunut lukija voi lopussa jäädä kaipaamaan löydösten ja havaintojen parempaa jäsentämistä niiden mukaan: mitä tasojen erittely ja toimintakonseptin käsite tarkoittivat käytännön interventioissa ja mitä niiden mukainen analyysi tuotti tutkimuksellisesti.

Historialliset työtyypit toimivat hyvin toimintakonseptien esikuvina, mutta niiden piirteet herättävät myös paljon uusia kysymyksiä. Ilmentääkö luova paikallinen tiedon ja käytäntöjen rakentaminen aina käsityömaista työtyyppejä ja kaventavatko lisääntyvät standardoidut luokitukset ja vakioidut termistöt tätä uuden luomisen mahdollisuutta?

Kaiken kaikkiaan Oppiminen muutoksessa on paljon asiaa sisältävä ja selkeä esitys nykyisestä toiminnan teoreettisesta lähestymisestä osaamisen johtamiseen. Teos osoittaa kehittävän työntutkimuksen eteenpäin menoa. Selkeys on tässä kirjassa hyvä saavutus, sillä kirjan tehtävä ei ole helppo: käytäntölähtöisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisotteen hahmottaminen teollisen massatuotannon jälkeisten toimintakonseptien uudistamisen tukemiseksi uusien oppimiskäytäntöjen ja -järjestelmien kautta.

Tehtävän asettelu synnyttää monia uusia tutkimuskysymyksiä erilaisten ja eritasoisten konseptien suhteista, oppimisen kehittämisen toimijuudesta, mahdollisuuksien ja uudistusten leviämisen rajoista sekä suhteesta liiketoimintaan. Kirjan tärkeintä antia on työn kehittämistä palvelevan teoreettisen ja käytännöllisen kentän ymmärrettäväksi tekeminen.

Laura Seppänen