

Oppimiskeskustelun opas esihenkilöille.

Miten johdat oppimista ja uudistumista arjessa?

i "Osaamisen kehittäminen on funktio. Oppimisen ja uudistumisen kehittäminen on kulttuuri, joka rakennetaan yhdessä - ja tätä rakentamistyötä pitää johtaa."

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

Miksi yhteisöllistä oppimista ja uudistumiskykyä pitää johtaa?

Organisaatiot eivät kuole, kun joku huutaa.

Organisaatiot kuolevat, kun kukaan ei enää puhu. Organisaatiot eivät pysähdy, kun ideat loppuvat. Ne pysähtyvät, kun kukaan ei enää uskalla ajatella toisin. Tulevaisuus ei katoa, kun strategia epäonnistuu.

Se katoaa, kun oppiminen lakkaa – ja kukaan ei huomaa sitä ajoissa.

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat kaksi eri asiaa – myöskin oppimisen ja uudistumisen kehittämisessä.

Oppiminen ja uudistuminen eivät kaadu suomalaisissa organisaatioissa osaamisen puutteeseen, asenteisiin tai ihmisten haluttomuuteen kehittyä. Ne kaatuvat siihen, että rakenteet ja esihenkilötyö eivät kohtaa arjessa. Rakenteita rakennetaan, mutta niitä ei viedä käytäntöön. Esihenkilöiltä odotetaan oppimisen ja uudistumisen johtamista, mutta ilman selkeää suuntaa, yhteisiä johtamiskäytäntöjä ja tätä tukevaa johtamisjärjestelmää.

Jos kyvykkyys oppia nojaa yksin yksilöihin, eikä rakenteisiin ja rakenteet elävät irrallaan esihenkilötyöstä – uudistuminen jää puheeksi yläpilveen.

- ① Kun rakenteet tukevat esihenkilötyötä ja esihenkilötyö tuo rakenteet eläväksi arjessa, oppiminen ei ole enää tavoite. Se on seuraus. Ja juuri silloin uudistuminen lakkaa olemasta höttöistä puhetta yläpilvessä.

Oppimisen ja uudistumisen rakenteet (johtamisen vastuulla)

 *Ilman rakenteita oppiminen jää sattumanvaraiseksi ja uudistuminen reaktiiviseksi.*

- Oppiminen ja uudistuminen ovat **organisaation kyvykkyyksiä**, eivät vain yksilöiden ominaisuuksia
- Rakenteet vastaavat kysymykseen: *mitä meidän pitää yhdessä oppia, miksi ja miten*
- Oppiminen kytkeytyy **strategiaan ja tulevaisuuden kyvykkyyksiin**, ei irrallisiin koulutuksiin
- Oppimiselle on **selkeä paikka johtamisjärjestelmässä** (ei sivutyö, ei projekti)
- Kehittämiselle ja reflektoinnille on **yhteinen rytmi ja käytännöt**
- Mittarit ja seuranta tukevat **oppimista ja ymmärtämistä**, eivät vain raportointia
- Poikkeamat ja epäonnistumiset nähdään **oppimisen lähteinä**, ei syyllistämisen paikkoina
- Opit ja havainnot eivät jää yksilöille tai tiimeihin, vaan muuttuvat **yhteiseksi tiedoksi**
- Rakenteet tekevät oppimisesta **tietoista, johdettavaa ja systemaattista**

Esihenkilötyö oppimisen ja uudistumisen johtajana (rakenteiden toteuttajana)

 *Ilman esihenkilötyötä rakenteet jäävät paperille.*

- Esihenkilötyö tuo rakenteet **eläväksi arjessa**
- Oppiminen tehdään **sallituksi ja turvalliseksi** osaksi päivittäistä työtä
- Esihenkilö pysähtyy arjessa kysymään: *mitä opimme, mikä toimi, mikä ei ja miksi*
- Työ kytketään jatkuvasti **strategiseen suuntaan ja merkitykseen**
- Oppiminen tapahtuu **työn keskellä**, ei vain koulutuspäivissä
- Virheisiin ja keskeneräisyyteen suhtaudutaan **oppimisen edellytyksinä**, ei uhkina
- Palautetta käytetään **kehittymisen välineenä**, ei vain suorituksen arviointiin
- Esihenkilö auttaa ihmisiä näkemään oman työnsä osana **laajempaa kokonaisuutta**
- Oppiminen ei ole lisätehtävä, vaan **tapa tehdä työtä**



Miten johdat oppimista ja uudistumista arjessa?

**i Oppimiskeskustelu
esihenkilötyön välineenä.**

VAIHE 1

Miksi pysähdymme?

(kehystys)

Keskustelun alkuun – 1–2 minuuttia

"Tämän keskustelun tarkoitus ei ole arvioida sinua, vaan oppia yhdessä. Katsomme, mitä työ on meille opettanut ja mitä teemme seuraavaksi fiksummin."

Tällä tehdään selväksi:

- kyse ei ole suorituksen arvioinnista
- oppiminen on sallittua ja toivottavaa
- fokus on työssä ja toiminnassa, ei ihmisessä

Mitä olemme tehneet ja kokeneet?

(todellisuus näkyväksi)

Tavoite:

yhteinen kuva arjesta, ei tulkintoja vielä



Esihenkilön kysymyksiä:

- Mitkä asiat ovat olleet viime aikoina keskiössä työssäsi/työssämme?
- Missä onnistuimme mielestäsi hyvin?
- Missä kohtaa työ on ollut hankalaa, kuormittavaa tai epäselvää?

Tässä vaiheessa:

- kuunnellaan
- ei korjata
- ei selitetä
- ei vielä ratkaista

VAIHE 3

Mitä tästä opimme?

(oppiminen sanoiksi)

Tämä on keskustelun ydin

Mitä tämä kokemus opetti meille?

Mitä ymmärrämme nyt paremmin kuin aiemmin?

Mikä yllätti – hyvässä tai huonossa?

Mitä tekisimme nyt toisin, jos aloittaisimme alusta?

Tärkeää:

- oppiminen voi koskea työtä, yhteistyötä, rakenteita tai toimintatapoja
- kaikki opit eivät vaadi välitöntä toimenpidettä

Mikä on rakenteiden merkitys – mikä arjen tekemistä?

(erottelu)

Tässä kohtaa johtaminen ja esihenkilötyö erotetaan tietoisesti



Esihenkilön kysymyksiä:

1. Oliko tämä enemmän rakenteiden vai tekemisen haaste?
2. Mitä tässä kohtaa rakenteet tukivat hyvin?
3. Missä rakenteet vaikeuttivat onnistumista?
4. Mitä tähän tarvitaan organisaation tasolta – ei vain meiltä?

Tämä estää:

yksilöiden syyllistämisen

"yrittäkää enemmän" -ajattelun

esihenkilön ylikuormittumisen

Mitä kokeilemme seuraavaksi?

(uudistuminen arkeen)

Tavoite:

pieni, realistinen
askel

Esihenkilön kysymyksiä:

- Mikä olisi pieni muutos, jota voisimme kokeilla?
- Mitä jatkamme sellaisenaan?
- Mitä lopetamme tai kevennämme?
- Mitä tukea tarvitset, jotta tämä onnistuu?



Tärkeää:

- ei yritetä ratkaista kaikkea
- yksi kokeilu riittää
- kokeilu ei ole sitoumus ikuisesti

Miten seuraamme oppimista?

(jatkuvuus)

Keskustelu ei saa jäädä irralleen



Mistä huomaamme, että tämä toimii paremmin?



Milloin palaamme tähän?



Mitä haluamme seuraavalla kerralla oppia lisää?

Oppiminen muuttuu jatkuvaksi, kun:

- siihen palataan
- sitä seurataan
- siitä keskustellaan uudelleen

Oppiminen normalisoidaan

Keskustelun loppuksi

"Oppiminen ei tarkoita, että jokin meni pieleen. Se tarkoittaa, että teemme työtä tietoisemmin."

Tämä jättää; turvallisen tunteen, jatkuvuuden ja luvan oppia myös jatkossa.

Esihenkilölle muistilista

- Älä ratkaise liian nopeasti
- Älä ota kaikkea vastuullesi
- Tee näkyväksi se, mikä on rakenteiden asia
- Tee oppimisesta normaalia, ei erityistä
- Pienikin oppi on oppi

Ydinajatus

Oppimiskeskustelu ei ole lisätehtävä. Se on tapa johtaa työtä niin, että oppiminen ja uudistuminen tapahtuvat arjessa.

Kun tätä keskustelua käydään säännöllisesti:

- rakenteet alkavat elää
- esihenkilötyö kevenee
- oppiminen muuttuu kulttuuriksi

Uudistumiskyky ei ole valinta. Se on elinehto.

Me tarvitsemme yhteisöjä, joissa oppiminen ei ole suoritus, vaan *tapa olla olemassa*. Yhteisöjä, joissa tulevaisuutta ei suunnitella, vaan *opitaan oppimaan ja luomaan uutta*.

Vasta silloin meillä on toivo. Ei siksi, että tiedämme enemmän. Vaan siksi, että uskallamme ajatella toisin – ja johdamme sen myös todeksi.

❗ Perinteinen muutosjohtaminen ei riitä yhteisöllisen oppimisen ja uudistumiskyvyn kehittymiseen.

DreamLeader[®]

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

"Osaamisen kehittäminen on funktio. Oppimisen ja uudistumisen kehittäminen on kulttuuri, joka rakennetaan yhdessä – ja tätä rakentamistyötä pitää johtaa."