

# KESKUSTELUA ON LIIAN VÄHÄN

**Kokeilujen toteuttaminen  
osaamisen tunnistamisen edistämiseksi pk-yrityksissä  
VN/7746/2023**

**Loppuraportti**  
Discovery Street Oy  
elokuu 2024



**Euroopan unionin  
rahoittama**  
NextGenerationEU

**DISCOVERY  
STREET**

CITY OF BETTER FUTURE

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
1. Hankkeen tausta ja tavoitteet	5
2. Hankkeen toteutusmalli	6
3. Toimenpiteiden käytännön toteutus	6
4. Keskeiset tulokset	8
5. Arvio kokeilussa toteutetun osaamisen tunnistamisen mallin laajemmasta hyödynnettävyydestä	12
6. Arviointi ja mittarit	13
7. Johtopäätökset	14
8. Jatkosuositukset	15
9. Yhteistyötahot	16

Tiivistelmä

# KESKUSTELUA ON LIIAN VÄHÄN

Hankkeen tavoitteena oli lisätä keskustelua osaamisen tunnistamisesta pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä. Havaitsimme, että työntekijöiden osaamista yrityksissä tarkastellaan usein yritysten tarpeiden kautta. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan keskustelua pitää monipuolistaa. Inhimilliset kohtaamiset ovat vähentyneet, koska mahdollisuudet keskustelulle puuttuvat. Kohtaamisia ja merkityksellistä keskustelua tarvitaan lisää, jotta ihminen tulisi nähdyksi yksilönä ja tärkeänä toimijana osana omaa yhteisöä. Keskustelut osaamisesta ovat tärkeitä, koska vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa tarvitaan osaamisen tunnistamiseksi ja sanoittamiseksi.

Discovery Street Oy:n toteuttama hanke oli osa opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön osaamisen tunnistamisen hankekokonaisuutta. Ministeriöiden hankekokonaisuudessa toteutettiin kokeiluja pk-yrityksille soveltuvista innovatiivisista osaamisen tunnistamisen menetelmistä ja testattiin niiden toimivuutta käytännössä. Ministeriöiden hankkeeseen kuuluvien kokeilujen tavoitteena oli löytää laajasti hyödynnettävissä olevia pk-yritysten arjen toimintaan soveltuvia käytäntöjä, menetelmiä ja työkaluja henkilöstön osaamisen tunnistamiseen eli osaamisen havaitsemisen, sanoittamisen ja näkyväksi tekemisen avuksi. Tämän hankkeen kokeiluna toteutettiin vertaiskeskusteluja pk-yrityksille, joissa työskentelee 5-20 henkilöä.

Hankkeen aikana sovellettiin TYÖ2030-ohjelmassa kehitettyä Vertaisoppimisen Pelikirjaa osaamisen tunnistamiseen. Vertaisoppiminen on yksinkertainen oppimisen malli, jossa osallistujat oppivat toinen toisiltaan keskustelemalla pienissä vertaisryhmissä. Vertaisoppimisen Pelikirjaan on tiivistetysti kuvattu hyödynnettävän vertaisoppimisen mallin ydinajatuksat ja toimintatavat. Hankkeen aikana perustettiin kuusi vertaisryhmää kuudesta eri yrityksestä. Ryhmät muodostettiin siten, että samasta yrityksestä saattoi osallistua useita ihmisiä. Perustetut ryhmät tapasivat virtuaalisesti 3 kertaa 60 minuuttia kestävässä tapaamisessa vertaisoppimiseen perehtyneen ohjaajan kanssa.

Havaitsimme, että työntekijöiden osaamista yrityksissä tarkastellaan usein yritysten tarpeiden kautta. Tällainen lähestymistapa on kapea-alainen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamista tulisi tarkastella vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa siten, että osaaminen ja jokaisen yksilön antama panos nähdään arvokkaana osana työyhteisöä. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää yksilölle merkityksellisen elämän lähteenä. Osaamisen näkyväksi tekemiseen ja tunnustamiseen tarvitaan muita ihmisiä eli se mahdollistuu vain kohtaamisissa. Osaamisen sanoittaminen on sekä yksilön että yhteisön tehtävä, jolloin jokaisen ihmisen potentiaalin esiintuomiseksi tarvitaan enemmän näitä kohtaamisia ja ennen kaikkea keskustelua. Osaamisen tunnistamisen työkaluvalikoima on tähän tarpeeseen liian niukka.

**Johtopäätöksemme on, että yhteiskunnassamme kytee kulttuurin muutos, mutta se ei ole vielä käynnissä.** Osaamisen kehittämisen perimmäinen tarkoitus ei ole yritysten talouskasvun tukeminen, kuten teollistumisen aikakaudella vielä ajateltiin. Oma osaamistaan työpaikan viitekehyksessä kehittävien ihmisten ansiosta yritys voi kehittyä ja kasvaa. Kehittymistä ja kasvua ei kuitenkaan tehdä pelkästään talouden tunnuslukujen pohjalta, vaan yksilöitä, yhteisöjä ja yhteiskuntaa kestäväällä ja sivistystä eteenpäin vievällä tavalla. **Kulttuurin muutoksen aikaansaaminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä toimintaa.**

Nämä havainnot nostavat tarpeen kohtaamisosaamisen ja keskustelun käymisen osaamisen lisäämiselle työpaikoilla. Yleisellä tasolla tarvitaan ajattelun muutosta työn merkityksestä sekä yksilölle että yhteiskunnalle. Työntekijän lisäarvo tunnustetaan ihmisyiden ja itseisarvon kautta, arvokkaana yksilönä, ei pelkästään resurssina. Perinteinen osaamiskäsitys esineellistää ihmistä osana työelämän rattaita ja urajohtamisesta tuleekin siirtyä kohti merkitysten luomista ja merkitysten johtamista työelämässä. Työn palkitsevuus korostuu entistä enemmän työuran aikana, ja eläke ei enää ole työuran päättymisestä saatava palkinto. Työ itsessään voi tarjota jatkuvasti palkitsevia kokemuksia ja kokemuksen oman työpanoksen arvokkuudesta osana suurempaa kokonaisuutta. On tarpeen luopua "työelämä on murroksessa" -ajatuksesta ja hyväksyä nykyisen työelämän todellisuus sellaisenaan.

**Seuraavilla ratkaisuilla** voitaisiin edistää osaamisen tunnistamista ja kehittämistä yksilön, yritysten sekä yhteiskunnan kehittymisen näkökulmasta:

- 1) Kulttuurin muuttumiseen tarvitaan yhteiskunnallista vaikuttamista sekä esimerkkejä. Suomen Yrittäjillä sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöillä voisi olla keskustelemisen kulttuurin ja toimintamallin edistäjinä tärkeä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa.
- 2) Ymmärrystä tietoisten kohtaamisten merkityksestä organisaatioissa vastapainona digitaalisten vuorovaikutuksen tilojen ja etätöiden lisäämiselle.
- 3) Kohtaamisosaamisen ja keskusteluosaamisen lisääminen koulutuksen keinoin, etenkin esihenkilöille.
- 4) Avoimen agendan ja luottamukselle rakentuvat ryhmäkeskustelut osaamisen tunnistamisesta työyhteisön jäsenten kesken (esim. vertaisoppimisen mallin mukaisesti).

Kansallisella TYÖ2030-ohjelmalla on tärkeä rooli eri toimijoiden yhteensaattamisessa, keskustelun luojana ja konkreettisten toimien edistäjänä. Tämänkin hankkeen toimeenpanijoilla opetus- ja kulttuuriministeriöllä sekä työ- ja elinkeinoministeriöllä, Suomen Yrittäjillä sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöillä voisi olla keskustelemisen kulttuurin ja toimintamallin edistäjinä vieläkin suurempi rooli suomalaisessa yhteiskunnassa.

# 1. Hankkeen tausta ja tavoitteet

Hanke oli osa opetus- ja kulttuuriministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön osaamisen tunnistamisen hankekokonaisuutta, jossa toteutettiin kokeiluja pk-yrityksille soveltuvista innovatiivisista osaamisen tunnistamisen menetelmistä ja testattiin niiden toimivuutta käytännössä. Tämän hankkeen kokeiluna toteutettiin vertaiskeskusteluja pk-yrityksille, joissa työskentelee 5-20 henkilöä. Ministeriön hankkeeseen kuuluvien kokeilujen tavoitteena oli löytää laajasti hyödynnettävissä olevia pk-yritysten arjen toimintaan soveltuvia käytäntöjä, menetelmiä ja työkaluja henkilöstön osaamisen tunnistamiseen eli osaamisen havaitsemisen, sanoittamisen ja näkyväksi tekemisen avuksi.

Osaamisen tunnistaminen on monivaiheinen prosessi, johon liittyvät osaamisen huomaaminen, osaamisen sanoittaminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen. Tällaisen prosessin kehittäminen vaatii ajattelun laventamista ja uudenlaisten ajattelumallien omaksumista. Tässä hankkeessa vertaisoppimisen mallia hyödynnettiin osaamisen tunnistamisen edistämiseksi ja myös osallistujien ajatusten haastamiseen.

Vertaisoppiminen on yksinkertainen oppimisen malli, jossa osallistujat oppivat toinen toisiltaan keskustelemalla pienissä vertaisryhmissä. Etukäteen rajatulla aiheella voi olla asiantuntija-alustaja, mutta keskustelujen tärkein anti syntyy erilaisten ihmisten luottamuksellisesta kohtaamisesta. Aiheesta kumpuavat merkitykselliset ja syvällisetkin keskustelut elävät paikallaolijoiden mukana. Kohtaamisten luottamuksellisuutta ja tasapuolista osallistumista vaalii ohjaaja, joka osallistuu itsekin keskusteluun. Oppiminen ja näkökulmien laajeneminen tapahtuu ikään kuin vahingossa kohtaamisten sivutuotteena.

Vertaisoppimisen malli eroaa monin tavoin perinteisistä koulutuksista ja ohjatuista työpajoista. Keskustelujen sisältö ei ole tarkkaan rajattu, vaan osallistujat voivat aktiivisesti vaikuttaa keskustelujen aiheisiin. Oppimisen näkökulmasta osallistujat ovat samalla viivalla, jolloin kaikilla on keskusteluun annettavaa ja jokainen voi myös oppia uutta. Keskustelu etenee joustavasti ryhmän omaan tahtiin, jolloin on mahdollista myös pysähtyä tärkeiden aiheiden äärelle. Vertaisoppimisella ei ole tarkoitus korvata olemassa olevia oppimisen muotoja työpaikoilla, vaan tarjota monille ihmisille pitkään kaivatun vuorovaikutteinen oppimisen muoto.

Hankkeen aikana sovellettiin TYÖ2030-ohjelmassa kehitettyä Vertaisoppimisen Pelikirjaa osaamisen tunnistamiseen:

(<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelaman-tilannekuva/vertaisoppimisen-pelikirja>).

Vertaisoppimisen Pelikirjaan on tiivistetysti kuvattu hyödynnettävän vertaisoppimisen mallin ydinajatuksukset ja toimintatavat. Pelikirjaa päivitettiin tämän hankkeen kokemusten myötä, jotta vertaisoppimista olisi helpompi hyödyntää osaamisen kartoittamiseen.

## 2. Hankkeen toteutusmalli

Kokeiluun kutsuttiin pieniä ja keskisuuria yrityksiä eri toimialoilta (asiantuntijapalvelut, henkilöstöpalvelut, pienteollisuus, osaamisvalmennus, henkilöstövuokraus, yritysvalmennus), joille osaamisen tunnistaminen on keskeistä. Kokeilussa yritysten henkilöstö keskusteli osaamisen tunnistamisesta vertaisoppimisen mallin mukaisesti. Keskeiset kokeilun kysymykset osallistuneille olivat 1) *Miten hahmotan osaamistani?*, 2) *Mitä olen oppinut kouluttautumisen jälkeen työssäni?* ja 3) *Miten osaamisesta tulisi keskustella pk-yrityksissä?* Lisäksi vertaiskeskusteluissa jaettiin kokemuksia osaamisen tunnistamiseen liittyvistä työkaluista ja kartoitettiin, miten osallistujat sovelsivat opittua omassa ympäristössään. Osaamisen tunnistamisen työkalut esiteltiin yritysten muodostamille ryhmille erilaisina vaihtoehtoina, ja keskustelujen jälkeen osallistujat hyödynsivät työkaluja ja oppimaansa omassa ympäristössä harkintansa mukaan.

## 3. Toimenpiteiden käytännön toteutus

Kokeilun aikana perustettiin seitsemän vertaisryhmää, joihin ilmoittautui yhteensä 51 eri henkilöä. Kuusi ryhmää muodostettiin siten, että pienestä tai keskisuuresta yrityksestä saattoi osallistua useita ihmisiä. Yhdessä ryhmässä oli kuitenkin aina edustajia monista eri yrityksistä, jotka eivät olleet toistensa kilpailijoita. Yrityksille perustetut ryhmät tapasivat virtuaalisesti 3 kertaa 60 minuuttia kestävässä tapaamisessa vertaisoppimiseen perehtyneen ohjaajan kanssa. Keskustelut toteutettiin marras-joulukuun 2023 ja helmi-maaliskuun 2024 aikana. Näiden ryhmien lisäksi perustettiin ns. senioreiden ryhmä, johon kutsuttiin pitkän työuran tehneitä konkareita. Ryhmä kokoontui huhti-toukokuun 2024 aikana kolme kertaa.

Edellä mainittujen kokeilujen jälkeen järjestettiin vielä avoin keskustelutilaisuus Jyväskylän Yritystehtaalla toukokuussa 2024. Tämän tavoitteena oli tuoda yhteiseen ajatteluun hankkeen aikana tehtyjä havaintoja osaamisen tunnistamisen haasteista. Tilaisuudessa oli 6 osallistujaa. Näinollen kokeilun aikana toteutettiin yhteensä 22 vertaisoppimisen tapaamista, joiden merkityksellisiin keskusteluihin osallistui yhteensä 57 eri henkilöä.

Tapaamisten alussa ohjaajat pitivät lyhyen alustuksen, jossa osallistujat johdateltiin aiheeseen yhdellä ydinkysymyksellä. Tapaamisen alussa esiteltiin jokin alla mainituista osaamisen tunnistamisen työkaluista. Alustuksen jälkeen seurasi keskustelu osallistujien kesken työkalun hyödyntämisestä, siitä saaduista kokemuksista ja muista aiheeseen liittyvistä aiheista, joita osallistujat nostivat esiin. Ohjaajina toimivat Outi Ihanainen-Rokio, Maria Hyppönen, Mika Korhonen sekä Matti Pennanen Vertaisopistosta. Ohjaajat huolehtivat ryhmäläisten tasapuolisesta osallistumisesta, luottamuksellisesta ilmapiiristä ja turvallisen tilan periaatteiden noudattamisesta. Ohjaajan tehtävä oli luoda osallistujien välille ja keskusteluun sopiva ilmapiiri sekä huolehtia aikataulusta.

Tapaamisten jälkeen osallistujilla oli mahdollisuus kokeilla käytännössä osaamisen tunnistamisen työkaluja (Tuura ja Entrefox) ja muita keskusteluissa esiin nousseita konkreettisia toimenpiteitä omissa ympäristöissään. Osallistujia kannustettiin myös keskinäiseen yhteistyöhön. Tapaamisten

aikana osallistujista muodostui verkosto, jossa oli mahdollista kysyä osaamisen tunnistamiseen liittyviä kysymyksiä ja jakaa omia kokemuksia.

Ennen varsinaisia keskusteluja hankkeen toteuttajat perehtyivät kahteen osaamisen tunnistamisen työkaluun niiden kehittäjien avustuksella. Kehittäjät avasivat työkalun taustaa ja toteutusta ja tämän perehdytyksen pohjalta vertaiskeskustelun ohjaajat pystyivät kertomaan työkaluista vertaiskeskustelujen osallistujille.

#### Esimerkki 1. Tuura-valmennuskonsepti.

Työuran uurtaja eli Tuura-valmennuskonsepti on yksi TTL:n Työkyky ja työurat-yksikön suosituimmista valmennuksista. Tuura-valmennus on voimavaralähtöistä osaamisen tunnistamisen ja sanoittamisen lähestymistapa. Valmennuksen vaikuttavuudesta on vahvaa tutkimusnäyttöä (Esim. Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273.) Valmennuksesta on tehty oma versio yrittäjille, jossa on myös osaamisen tunnistamisen tehtäviä.

#### Esimerkki 2. Entrefox- yrittäjien osaamisen kartoitus.

Yrittäjien tarpeisiin on kehitetty Entrefox-nimisessä projektissa osaamisen tunnistamisen työkalu. Yrittäjien osaamiskartoitus on itsearvioinnin väline, jonka avulla yrittäjä voi tunnistaa oman osaamisensa osa-alueita ja saada vinkkejä oman osaamisensa kehittämiseen. Projektin kohderyhmä oli +55-vuotiaat mutta työkalu sopii kaikenikäisille. Työkalu on Työterveyslaitoksen, Helsingin yliopiston ja Turun amk:n yhdessä kehittämä. <https://www.entrefox.fi/yrittajan-osaamiskartoitus/index.html>

Vertaisryhmien teemojen avulla heräteltiin keskustelua ennako-oletuksista liittyen pk-yritysten osaamisen kehittämiseen. Keskustelujen edetessä teemoja tarkennettiin kohti merkityksellisiä ja tärkeäksi nousseita näkökulmia.

Ensimmäisten ryhmien keskustelujen keskeiset teemat syksyllä 2023 olivat:

- Mitä osaamista jää tunnistamatta?
- Mitä osaaminen työssä oikeasti on?
- Miten potentiaali muuttuu osaamiseksi?
- Osaamisen tunnistamisen mallit; ketä tai minkälaisia tilanteita varten olemassa olevat osaamisen tunnistamisen työkalut ovat?
- Minkälaisia työkaluja itse kaipaisi?

Kevään 2024 keskustelujen teemat syvensivät syksyn 2023 keskustelujen pohjalta nousseita havaintoja. Samalla täsmennettiin erilaisten osaamisen kehittämisen menetelmien kysymyksiä. Erityisesti nämä teemat nostettiin tarkempaa tarkasteluun kevään ryhmissä:

- Mistä eri elämän osa-alueista osaamista on kertynyt omaan työhön?
- Osaamisen kehittämisen mallien hyöty osaamisen kartoituksessa nykyisessä työssä ja itsensä kehittämisen kannalta? Minkälainen malli olisi toimiva?
- Osaamispotentiaalin tunnistaminen – miten tätä tulisi edistää?

Vertaiskeskustelujen jälkeen toteutettiin vielä yksi keskusteluryhmä toukokuussa 2024, johon valittiin hankkeen toteuttajien omista verkostoista työuran loppupuolella tai sen jo tehneitä henkilöitä. Tässä ryhmässä teemoja kohdennettiin erityisesti refleктоivaan ja ja työuria pitkällä aikajänteellä tarkasteleviin näkökulmiin. Lisäksi haluttiin testata muutamia prosessin aikana syntyneitä ennako-oletuksia, muun muassa nykyisen työelämän koettua murroksellisuutta. Konkariin keskusteluissa keskityttiin seuraaviin teemoihin:

- Mitä työelämän murros tarkoittaa? Onko juuri nyt kyseessä jotenkin ainutlaatuinen vaihe (työ)elämässä
- Kokemuksen kautta kertyneen osaamisen jakamisen keinot
- Onko jotain, jota itse haluaisit vielä työssä oppia?
- Onko eläkkeelle laskeutuminen palkinto tehdystä työurasta?

Kolmen eri teemaisen keskustelujen sarjan jälkeen toteuttajatiimi koosti yhteen tehdyt havainnot ja esiin nousseet ilmiöt johtopäätöksiä ja suosituksia varten. Näiden viimeistelemiseksi toteutettiin avoin yleisökeskustelu toukokuun lopussa 2024. Yleisökeskustelun osallistujat tulivat mukaan yhteistyökumppanin Jyväskylän Yritystehtaan verkostosta. Keskustelussa haluttiin erityisesti koestaa näkökulmia liittyen työelämän sosiaalisen kohtaamisen ja sen heijastumiseen osaamisen kehittämisessä. Avoimen yleisökeskustelun teemat olivat:

- Vähentynyt kohtaamisen määrä ja etätyöskentely on luonut illuusion, että työtä voidaan tehdä ilman sosiaalisia kohtauksia. Mitä tälle asialle pitäisi tehdä?
- Mitä edellytyksiä keskustelun synnyttämiselle tarvitaan?
- Pitääkö keskustelua työpaikoilla vaatia?

## 4. Keskeiset tulokset

Vertaiskeskustelujen sarja teki näkyväksi kohderyhmään kuuluvien osallistujien arjen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Keskusteluissa osallistujat peilasivat sekä henkilökohtaisia kokemuksiaan että keskusteluissa syntyneitä havaintoja toisiinsa. Keskustelujen pohjalta hankkeen toteuttajat saivat käsityksen miltä osaamisen kehittäminen näyttää pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä. Seuraavassa nostamme esiin keskeiset tulokset.

### **1. Osaamisen näkyväksi tekeminen mahdollistuu kohtaamisissa**

Prosessin pohjalta on selvää, että osaaminen arvo yrityksissä rakentuu vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Kohtaamiset ja keskustelu liittävät ihmisen ja hänen laajemman



osaamisensa osaksi yhteisöä. Ilman kohtaamista ja vuorovaikutusta työntekijän laajempaa yksilöllistä osaamista ei saada parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön eikä sen arvoa yhteisölle tunnisteta.

Keskustelut toivat esiin myös keinoja näkymättömän osaamisen eli osaamispotentiaalin tunnistamiseen. Osaamispotentiaalin tunnistamiseen oli osassa keskusteluihin osallistuneissa kävijäyrityksissä kiinnitetty erityistä huomiota. Uuteen työntekijään tai perehdytettävään tutustuttiin henkilökohtaisella tasolla jo ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Mainittuja keinoja ovat olleet hyvin yksinkertaisia: pyytäminen mukaan kahville, lounaalle ja muihin epävirallisiin kohtaamisiin. Sosiaalisella kohtaamisella on työyhteisön yhteenkuuluvuuden lisäksi arvoa myös uusien työntekijöiden osaamispotentiaalin esiin tuomisessa. Työyhteisön jäsenten kohtaaminen on edellytys sille, että uuden työntekijän osaaminen voi tulla osaksi yhteisön osaamista ja näin myös uudistaa sitä. Tähän tarvitaan "kohtaamisosaamista" eli läsnäoloa, kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi tulemistä, kokemusten luomisesta sekä etenkin kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ihmisten välillä vastapainona digitaalisten vuorovaikutuksen tilojen ja etätöiden lisäämiselle.

Selkeästi havaittu haaste ei ole niinkään muuttuvat osaamistarpeet, vaan osaamista esiintuovien kohtaamisen puute. Jos yrityksessä ei ole aikaa tai tilaa käydä keskustelua, työntekijöiden osaaminen ei pääse kehittymään ja rakentumaan yhteisössä. Keskustelujen pohjalta teimme kolme päähavaintoa. Ensimmäiseksi havaitsimme, että yrityksissä kohtaamiset ovat vähentyneet työntekijöiden välillä. Toisena havaintona nousi esiin, että mahdollisuudet rakentavalle keskustelulle puuttuvat. Kolmanneksi havaitsimme, että osaamisen tunnistamiseen kehitetyt välineet ohjaavat tarkastelemaan osaamista asioina eikä niinkään osaamisen synnyttämisen arvon pohjalta. Siksi toteamme, että osaamisen näkyväksi tekeminen pk-yrityksissä edellyttää kohtaamista ja keskustelua.

## **2. Osaamisen sanoittaminen on sekä yksilön että yhteisön tehtävä**

Työelämän murroskohdissa peruutuspeiliin vilkaisemisesta voi olla hyötyä. Toisaalta tarkastelemalla ainoastaan asioita, joita ihminen jo osaa ja hallitsee, ei välttämättä ole aina kiinnostavaa ihmisen yksilöllisen kehittymisen näkökulmasta. Eteenpäin katsoessa kyse on ennemminkin askeleista, jotka rakentuvat jo opitun varaan ja laajentavat ihmisen osaamista. Työuralla edetessä on toisista ihmisistä paljon hyötyä, koska heiltä voi saada rohkaisua ja vahvistusta omille ajatuksille itsensä kehittämiseksi. Toinen ihminen voi nähdä itsestä puolia, joita itse ei osaa arvostaa tai ne liittyvät ihmisen mielessä johonkin muuhun kuin työn kontekstiin. Toinen voi toimia ikään kuin peilinä, josta voi heijastaa omaa potentiaalista osaamista.

Sanoittamisen jälkeen potentiaalinen osaaminen on hyödynnettävissä asteittain. Tarvitaan turvallinen ympäristö, jossa taitoa voi kokeilla ehkä ensimmäistä kertaa. Ympäristöltä ja yhteisöltä tarvitaan ymmärrystä ja myötätuntoa sekä rohkaisua kokeilemiselle. Vähitellen piilossa oleva voimavara alkaa orastaa ja kasvaa. On työyhteisön kypsyystestä kiinni, osaako se hyödyntää tätä uutta kyvykkyyttä. Esiin tullut osaaminen ei välttämättä ole esimerkiksi sellaista, jota työntekijä pystyisi meneillään olevassa tehtävässään hyödyntämään. Työnantajalta tarvitaan myös siis

johtamista esiin tulleen osaamisen hyödyntämiseen. Osaamisen kehittämisen keskeisiä tekijöitä ovat pystyvyysusko ja minäpystyvyys ja näiden vahvistamiseen tarvitaan vuorovaikutteista kohtaamista toisen ihmisen kanssa.

Potentiaalisen osaamisen tukeminen onnistuu helpoiten kun yrityksellä ja työntekijöillä on vakaa tilanne. Tilanne muuttuu, kun yrityksen (tai yksittäisen henkilön) tulevaisuus on epäselvä tai uhattuna. Tällöin avoin keskustelu osaamisesta ei ole välttämättä prioriteettilistalla kovinkaan korkealla. Toisaalta potentiaalinen osaaminen voi olla juuri sellaista, joka auttaa yritystä vaikeiden tilanteiden yli. Lisäksi työntekijän hyvinvoinnin ja yksilöllisen kasvamisen kannalta osaamisen kehittämisen tukeminen on myös tärkeää, vaikkei tulevaisuus saman yrityksen palveluksessa ole taattua. Siksi työntekijöiden osaamisen kehittämistä tulee tukea riippumatta siitä, mihin tulevaisuus vie yritystä tai työntekijää.

### **3. Osaamisen tunnistamisen työkaluvalikoima on liian niukka**

Prosessin aikana koestettiin ja keskusteltiin tyypillisistä yritysten käyttämistä osaamisen tunnistamisen menetelmistä. Olimme tietoisesti valinneet kaksi erilaisen lähestymistavan menetelmää, joita vertaiskeskusteluissa käsiteltiin.

Ensimmäinen menetelmä on luokitteluun pohjautuva malli (Entrefox), jossa osaamiselle on annettu valmiit sisällöt, tasot ja sanoitus. Luokittelulähtöisyys tuo koulumaailmasta tutun summatiivisen arvioinnin yritysmaailmaan. Luokittelulähtöisellä osaamisen tunnistamisen välineellä ei ole välttämättä tarttumapintaa työntekijöiden arkeen eikä se tuota hyötyä – varsinkin, jos osaamislukittelu ei vastaa yrityksen arkea ja toimintaympäristöön. Kontekstin osuvuus ratkaisee, onko osaamisen luokittelevasta kartoituksesta hyötyä edes itsensä kehittämisessä. Monet hanketoimijoiden tekemät osaamislukittelut ovat hyödyttömiä yrityksen toimintaan. Esimerkiksi yrittämisoosaamisen liittyen motiivit ja tavat toimia yrittäjänä ovat huomattavasti muuttuneet ja monipuolistuneet aiemmista vuosikymmenistä, jolloin monet osaamislukittelut voidaan nähdä jo vanhentuneina.

Mikäli luokitteleva työkalu ei lähtökohtaisesti osu työntekijän tai yrityksen tarpeeseen, niin silloin yksilön motivaatio vastata luokitteluun todenmukaisesti voi olla heikko. Tällöin vastausten hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ei ole mielekäästä.

Toinen menetelmä (Tuura) toi keskusteluun yksilön omiin voimavaroihin rakentuvan osaamisen kehittämisen näkökulman. Pienissä yrityksissä tämä lähestymistapa ei ole suotuisin keino rakentavaan osaamisen kehittämiseen, vaikka menetelmällä voi olla yksilölle itselleen arvoa esimerkiksi oman elämänhallinnan kannalta.

Yhden osallistujan näkemys kiteyttää hyvin voimavara- ja lähtöisyyden haasteen:

”Voimavara- ja lähtöisyys kuulostaa siltä kuin jossain olisi ongelma ja sille tarvitaan diagnoosi tai vähintäänkin terapiaa.” Selkeä huomio on se, että jo sana *voimavara* on sote-alan termi, joka on monelle pienelle yritykselle hyvin vieras. Pk-yrityksessä ei puhuta voimavaroista vaan ihmisistä,

työstä ja tekemisestä. Yrityksissä ei olla rakentamassa itseä vaan tekemässä töitä. Omia voimavaroja osaamiseen liittyen voi olla vaikea käsitellä työkavereiden kanssa. Omaan osaamiseen liittyviä puutteita ei välttämättä haluta sanoittaa ongelmalähtöisesti eikä niistä haluta keskustella terapiatyypillisesti ainakaan oman tutun tiimin kanssa.

Osaamisen kehittämisen menetelmät ovat siis haastavia erityisesti pienten yritysten näkökulmasta. Luokittelut eivät toimi ja voimavarojen tarkastelu muistuttaa hoitosuhdetta. Osallistujan sanoja lainaten: kehityskeskustelu ei kehitä eikä *keskusteluta*. Jos käytetään valmiita menetelmiä, menetelmä pitää valita kartoitettavan omaa motiivia peilaten eli vastata hänen kysymykseensä ”miksi minä tarvitsen osaamisen kartoittamista?”.

Yhteinen haaste osaamisen kehittämisen menetelmissä on se, että kyky oppia (niin sanottu growth mindset) ei näy näissä menetelmissä, eikä myöskään osaamisen tunnistamisen esteiden käsittely. Lisäksi tuli esiin suomalaisen kehityskeskusteluperinteen heikkoudet. Prosessimme pohjalta on selvää, kehityskeskusteluissa ei olla usein täysin rehellisiä ja oikeat kehittävät keskustelut tapahtuvat muualla. Suositamme siis näennäisistä keskusteluista luopumista ja palaamista aidon kohtaamisen äärelle.

#### **4. Osaamisen havaitsemisen rakentuminen yksilön kehittymisen prosessiksi**

Erilaisten, uran eri vaiheissa sekä eri ammatissa toimivien vertaiskeskustelujen pohjalta tuli selkeästi esiin, että pk-yrityksissä tarvitaan yksilölähtöisiä keinoja osaamiseen kehittämiseen ja osaamisen sanoittamiseen. On tarpeen luopua ajatuksesta ”työelämä on murroksessa” -ajatuksesta ja hyväksyä nykyisen työelämän todellisuus sellaisenaan. Työurat eivät välttämättä kulje enää perinteistä uramallia pitkin, vaan työelämä saattaa muodostua erilaisista osista, joista yksilö muodostaa itselleen kokonaisuuden. Pienen yrityksen toiminta on hyvin riippuvaista siitä, mitä ryhmä yksilöitä pystyy yhdessä tuottamaan.

Keskeinen kehittämisen ajuri ja menetelmä tulisi olla yksilön kyky ja halu jatkuvaan oppimiseen. Ihmisen synnynnäisen oppimishalukkuuden vuoksi jo opitut asiat muuttuvat vähitellen vähemmän kiinnostaviksi ja uuden opettelu on kiehtovaa. Myös tästä syystä jo hallussa olevan taidon tai osaamisen hyödyntäminen työelämässä ei välttämättä ole pidemmän päälle kiinnostavaa, vaikka se aluksi tuokin hallinnan tunnetta, turvallisuutta ja vahvistaa pystyvyyssuskoa. Uudet asiat ovat aluksi hankalia ja vaativat päättäväisyyttä ja pitkäjänteisyyttä ja pinnistelyä ja ponnistelua, mutta toisaalta palkitsee myöhemmin uusina oppittuina taitoina.

Jokaisella ihmisellä on kyvykkyyksiä, ja erilaisuutemme takia ne vaihtelevat eri ihmisillä. Osa näistä asioista näkyy ulospäin osaamisina ja taitoina, mutta osa tästä potentiaalista ei ole vielä tullut esiin. Potentiaalia voidaan saada näkyviin ainakin kahdella tapaa. Kanssaihmiset voivat auttaa yksilöä näkemään ja sanoittamaan omia taitojaan, joita yksilö ei välttämättä itse huomaa. Toisaalta kanssaihmiset voivat myös rohkaista ja auttaa kehittymään, jolloin yksilö voi oppia uusia taitoja. Edellytyksenä on toisen ihmisen tunteminen ihmisenä ja toisaalta jokainen meistä voi

antaa muiden tutustua itseensä ja luoda siten edellytyksiä, että vielä piilossa olevaa potentiaalia voi tulla esiin.

Merkityksellisen keskustelun syntyminen vaatii enemmän kuin tilan ja mahdollisuuden. Vertaisuuskaan ei synnytä automaattisesti toisilta oppimista. Yksilöiltä vaaditaan sekä osaamista merkityksellisten keskustelujen käymiseen ja kohtaamiseen mutta myös halua käydä keskustelua, tutustua ihmisiin ja hyödyntää tilaisuuksia kohdata. Potentiaalini ja osaamisen havaitsemisessa kohtaamiset ovat tärkeitä, koska sitä kautta meidän osaamisemme voidaan havaita, häntä voidaan rohkaista sekä ohjata kokeilujen ja oppimisen tielle.

Tulee kuitenkin muistaa, että kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin yksilön henkilökohtaisesta kehitymisestä. Yksilön, yritysten sekä yhteiskunnan kehitymisellä on keskinäinen riippuvuussuhde ja tapahtuvat parhaimmillaan käsi kädessä.

## 5. Arvio kokeilussa toteutetun osaamisen tunnistamisen mallin laajemmasta hyödynnettävyydestä

Vertaisoppimisen mallin mukaisista ryhmäkeskusteluista oli apua osaamisen tunnistamiseen työyhteisöjen sisällä. Avoin, keskinäiselle luottamukselle rakentunut keskustelu toi osallistujille perspektiiviä osaamisen tunnistamiseen ja avasi uusia näkökulmia. Näkökulmien laajentamista auttoi, kun mukana oli erilaisia ihmisiä, joita kuitenkin yhdisti sama viitekehys eli tunne vertaisuudesta. Keskusteluun osallistuminen ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä vaan osallistuminen tarvitsee osallistujan henkilökohtaisen motiivin osallistua keskusteluun. Sen lisäksi tarvitaan ryhmä, jossa pääsee keskustelemaan itseään kiinnostavasta aiheesta muiden kiinnostuneiden kanssa.

Tällaisen vertaiskeskustelun mahdollistajana esihenkilöillä on tärkeä rooli. Esihenkilö voi luoda edellytykset sille, että ihmiset keskustelevat keskenään tai vaikkapa ulkopuolisen toimijan voimin. Esihenkilön oma osaaminen keskustelun synnyttäjänä ja kohtaamisten aikaansaajana on myös olennaista. Kohtaamisosaaminen on tähän saakka nähty pienenä osana esihenkilötyötä, koska tietoyhteiskunnan myötä on ollut tärkeämpää johtaa asioita. Ihmisten johtaminen on ollut välttämätöntä, koska he ovat olleet avainasemassa työn tekijöinä ja tuloksen aikaansaajina ja työhyvinvointi on ollut osa sen koneiston kunnossapitoa. Yhteiskunnassa on tapahtumassa kuitenkin muutos tietoyhteiskunnasta kohti vuorovaikutusyhteiskuntaan, jossa tiedosta tulee kulutustavaraa ja vuorovaikutuksesta tulee inhimillisen työn ydinsisältö. Esihenkilöille tarvitaan lisää koulutusta kohtaamisosaamisesta.

Vuorovaikutusyhteiskunnassa korostuu yhteisöjen ja sosiaalisten suhteiden merkitys myös työelämässä. Kohtaamisesta tulee työn kovinta ydintä koska se tuo ihmisiä lähemmäs toisiaan ja luo vuorovaikutusta. TYÖ2030-ohjelman teettämän MEADOW-tutkimuksen mukaan edelläkävijäyritykset ovat jo ottaneet vertaisoppimisen osaksi työssä tapahtuvaa oppimista. Siksi

esihenkilöiden kohtaamisosaamiselle ja kyvykkyydelle mahdollistaa keskustelua on kasvava tarve työelämässä.

Vertaisryhmäkeskustelu toimii itsessään toistettavana mallina siitä, miten turvallisessa, luottamuksellisessa, tasa-arvoisessa ja rauhallisessa hengessä voidaan käsitellä työyhteisön asioita. Keskustelua ei synny itseksensä, vaan sille pitää luoda edellytykset ja siinä pitää olla taitava ohjaaja. Työelämään ja yrityksille suunnatuista vertaiskeskustelun ohjaajan koulutuksista olisi varmasti hyötyä osaamisen kehittämisen kannalta. Yrityksen näkökulmasta vertaiskeskustelu on matalan kynnyksen toimintaa, jolla on helppo mahdollistaa osaamisen tunnistamiseen liittyvää merkityksellistä keskustelua ja työntekijöiden välisiä kohtaamisia. Isoin yritykselle muodostuva kuluerä on keskusteluihin käytettävä työaika, joka voi pienimmillään olla muutama tunti kuukauden aikana. Keskustelujen määrää ja kestoja on kuitenkin yksinkertaista räätälöidä.

Oman osaamisen sanoittaminen on kasvavassa määrin tärkeämpää, mutta kuinka tämä sanoitus luodaan? Tässä voi olla paljonkin apua omaan tilanteeseen sopivalla vertaiskeskustelulla. Vaikka ulkopuolelta voikin kysyä kysymyksiä tai antaa vaihtoehtoja, niin 'lampun syttyminen' pitää kuitenkin tapahtua ihmisen omassa päässä. Sille pitää olla tuki ja turva ympärillä, että niitä oivaltavia ajatuksia voi alkaa muodostumaan ja sanoittamaan. Tähän havaitsemisen ja sanoittamisen jälkeiseen tilaan tarvitaan edelleen ympäristön tukea ja apua. Orastavia ajatuksia ei saa tappaa negatiivisuudella eikä organisaatiossa uusien asioiden kokeilua saa tehdä toivottoman vaikeaksi.

Osallistuminen vertaiskohtaamiseen tarvitsee motiivin sekä ajan ja paikan. Keskustelua ei synny itseksensä, vaan sille pitää luoda edellytykset ja siinä pitää olla taitava ohjaaja.

## 6. Arviointi ja mittarit

Hankkeelle asetetut tavoitteet arvioinnin ja mittareiden osalta saavutettiin suunnitelman mukaisesti. Hankkeen onnistumista seurattiin seuraamalla projektin aikataulua, resurssien käyttöä, budjettia, kokeilun laajuutta ja laatua. Tavoitteiden toteutumisen kannalta seurattiin lisäksi osallistuvien yritysten ja ihmisten määrää. Tavoitteena oli, että hankkeen toimenpiteisiin osallistuu vähintään viisi pk-yritystä ja 50 eri henkilöä. Hankkeen aikana perustettuihin ryhmiin osallistui 57 eri henkilöä. Ryhmät muodostettiin kuudesta eri pk-yrityksestä sekä työuransa päättäneistä (tai työuran loppupuolella olevista) henkilöistä.

Kokeilun tuloksia seurattiin käyttämällä ensisijaisesti laadullista arviointia, koska kokeilussa pyrittiin ymmärtämään kokeilun ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Osallistujien palautteita seurattiin jatkuvasti ja toimintaa ohjattiin saadun palautteen pohjalta. Osallistujien kokemukset vertaisryhmäkeskusteluista olivat pääasiassa myönteisiä, ja pysähtyminen keskusteluissa sai arvostusta.

Jokaiselle kokeiluun osallistujalle lähetettiin palautekysely, jossa kysyttiin mm.

- Vertaisoppimisen toimintamallin hyödyllisyyttä osaamisen tunnistamisessa

- Hyödyllisyys oman työn tekemisen kannalta, sekä teemoiltaan/sisällöllisesti että keskustelujen annin näkökulmasta
- Onko esiintulleista osaamisen tunnistamisen työkaluista hyötyä omassa työssä
- Miten todennäköisesti aikoo käyttää tunnistettuja työkaluja
- Miten hyödyllisenä näkee tämän muotoisen toimintamallin jatkon kannalta
- Miten todennäköisesti suosittelisit tämän muotoista keskustelua (NPS)

Palautekyselyyn vastasi neljännes (25 %) kokeiluun osallistuneista. Vastaajista 86 % koki erittäin tai melko hyödylliseksi vertaisoppimisen toimintamallin osaamisen tunnistamisessa. Esimerkiksi arvokkaaksi ja virkistäväksi koettiin ehdottomasti itse keskustelut, erilaisten ihmisten nostot ja kokemukset. On kuvaavaa, että tässä ajassa keskustelu toisten ihmisten kanssa nähdään erityisenä asiana ja kohtaamiset nähdään poikkeuksellisen arvokkaina. Vastaajien mukaan osaamisen kartoitukseen tarkoitettuista valmiista työkaluista ei ole ollut hyötyä nykyisessä työssä. Puolet vastaajista arvioivat, että eivät tule todennäköisesti käyttämään kokeilun aikana esiteltyjen kaltaisia työkaluja osaamisen kehittämiseen omassa työyhteisössään. Osa vastaajista kuitenkin koki, että tämän tyyppisiä työkaluja voisi jossain vaiheessa kokeilla, sillä aihe on mielenkiintoinen. Jatkon kannalta keskustelulähtöinen toimintamalli koettiin (93 %) erittäin tai melko hyödyllisenä. Palautekyselyn kautta saatujen vastausten perusteella, vertaisryhmäkeskustelujen suositteluindeksi (NPS) oli 54.

## 7. Johtopäätökset

Yksilön näkökulmasta osaamisen tunnistamisessa tarvitaan merkityksellistä keskustelua ja kohtaamisia. Merkityksellisen keskustelun aikana oma ajattelu avartuu ja saadaan uusia näkökulmia, tietoa tai oivalluksia, jotka auttavat ymmärtämään jotain itselle tärkeää asiaa paremmin. Sillä on konkreettinen vaikutus omaan elämään tai ajattelutapaan, esimerkiksi se johtaa päätöksentekoon, muutokseen tai uuteen suuntaan ja sen sisältö resonoi omien arvojen, uskomusten tai kokemusten kanssa, mikä tekee siitä erityisen merkityksellisen. Tällaisessa keskustelussa syntyy aito yhteys toisen ihmisen kanssa, mikä luo tunteen ymmärretyksi tulemisesta, kohdatuksi, kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta ja yhteenkuuluvuudesta.

Työyhteisön näkökulmasta merkityksellisessä kohtaamisessa, jossa toivotaan toiselle pelkästään hyvää, on mahdollisuus tuoda esiin toisen piilopotentialia. Pystyvyyssuskon vahvistaminen edistää piilopotentialin esiintuontia ja auttaa yksilöä sanoittamaan omaa osaamistaan.

Nämä havainnot nostavat tarpeen kohtaamisaosaamisen ja keskustelun käymisen osaamisen lisäämiselle työpaikoilla. Yleisellä tasolla tarvitaan ajattelun ja kulttuurin muutosta työn merkityksestä sekä yksilölle, yrityksille että yhteiskunnalle. Osaamisen kehittämisen perimmäinen tarkoitus ei ole yritysten talouskasvun tukeminen, kuten teollistumisen aikakaudella vielä ajateltiin. Oma osaamistaan työpaikan viitekehäyksessä kehittävien ihmisten ansiosta yritys voi kehittyä ja kasvaa ja tulla paremmaksi siinä, mitä se tekee, ja suunnata tekemistään paremmin tarjoamaan sellaisia tuotteita ja palveluja, mitkä auttavat ihmisiä, yhteisöjä ja yhteiskuntaa kehittymään kestävällä ja sivistystä eteenpäin vievällä tavalla. Työntekijän lisäarvo tunnustetaan

ihmisyyden ja itseisarvon kautta, ei pelkästään resurssina vaan arvokkaana yksilönä. Perinteinen ja vallalla oleva osaamiskäsitys esineellistää ihmistä osana työelämän rattaita. Urajohtamisesta tulee siirtyä kohti merkitysten luomista ja merkitysten johtamista työelämässä. Työn palkitsevuus korostuu entistä enemmän työuran aikana, ja eläke ei enää ole työuran päättymisestä saatava palkinto, vaan työ itsessään voi tarjota jatkuvasti palkitsevia kokemuksia ja kokemuksen oman työpanoksen arvokkuudesta osana suurempaa kokonaisuutta. Tällainen yllä kuvattu ajattelun ja kulttuurin muutos ei ole vielä käynnissä yhteiskunnassa.

Inhimillisen kohtaamisen ja merkityksellisen keskustelun lisäämiseksi voisi olla tarpeen luoda uusia yhteiskunnalliset toimijoita, esimerkiksi oppimisen neuvoloita. Nämä voisivat auttaa ylläpitämään kohtaamiseen ja keskusteluun liittyvää osaamista ja koulutusta työelämän tarpeita huomioiden.

## 8. Jatkosuosituksukset

Osaamisen tunnistamisen työkalut ovat osallistujien näkökulmasta tällä hetkellä kapea-alaisesti hyödynnettävissä.

- A. **Yksilön näkökulmasta** osaamisen tunnistamisessa tarvitaan merkityksellistä keskustelua ja kohtaamisia.
- B. **Työyhteisön näkökulmasta** merkityksellisessä kohtaamisessa, jossa toivotaan toiselle pelkästään hyvää, on mahdollisuus tuoda esiin toisen piilopotentiaalia. Työyhteisön jäsenten kohtaaminen on edellytys sille, että uuden työntekijän osaaminen voi tulla osaksi yhteisön osaamista ja näin myös uudistaa sitä. Tähän tarvitaan "kohtaamisoaamista" eli läsnäoloa, kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi tulemistä, kokemusten luomista sekä etenkin kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ihmisten välillä vastapainona digitaalisten vuorovaikutuksen tilojen ja etätöiden lisäämiselle.
- C. **Yhteiskunnan näkökulmasta** omaa osaamistaan työpaikan viitekehyksessä kehittävien ihmisten ansiosta yritys voi kehittyä ja kasvaa ja tulla paremmaksi siinä, mitä se tekee, ja suunnata tekemistään paremmin tarjoamaan sellaisia tuotteita ja palveluja, mitkä auttavat ihmisiä, yhteisöjä ja yhteiskuntaa kehittymään kestäväällä ja sivistystä eteenpäin vievällä tavalla.

Tämän hankkeen pohjalta ja osallistujien kokemusten perusteella seuraavilla ratkaisuilla voitaisiin edistää osaamisen tunnistamista ja kehittämistä yksilön, yritysten sekä yhteiskunnan kehittymisen näkökulmasta:

- 1) Kulttuurin muuttuminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä toimintaa, yhteiskunnallista vaikuttamista sekä esimerkkejä. Kansallisella TYÖ2030-ohjelmalla on tärkeä rooli eri toimijoiden yhteensaattamisessa, keskustelun luojana ja konkreettisten toimien edistäjänä. Tämänkin hankkeen toimeenpanijoilla opetus- ja kulttuuriministeriöllä sekä työ- ja elinkeinoministeriöllä, Suomen Yrittäjillä sekä työntekijä- ja

työnantajajärjestöillä voisi olla keskustelemisen kulttuurin ja toimintamallin edistäjinä vieläkin suurempi rooli suomalaisessa yhteiskunnassa.

- 2) Yrityksille suunnattua valmennusta siitä, miten tietoisella kohtaamisten lisäämisellä voidaan lisätä osaamisen tunnistamista organisaatiossa vastapainona digitaalisten vuorovaikutuksen tilojen ja etätyön lisäämiselle. Mukana organisatoriset ratkaisut (mm. rakenteet, tavat toimia, tilajärjestelyt ja arkkitehtuuri) ja näkymättömät toimet (ihmisten omatoimisuus ihmisten saattamisella yhteen ja yhteyksien luomisessa). Toimeenpanijana voisivat toimia opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja TYÖ2030-ohjelma.
- 3) Kohtaamisosaamisen ja keskusteluosaamisen lisääminen koulutuksen keinoin esihenkilöille. Tässäkin kansallisella TYÖ2030-ohjelmalla voisi olla yhdessä työntekijä- ja työnantajajärjestöjen kanssa toimeenpaneva rooli.
- 4) Vertaisoppimisen mallin mukaiset avoimen agendan ja luottamukselle rakentuvat ryhmäkeskustelut osaamisen tunnistamisesta työyhteisön jäsenten kesken. Vertaisryhmäkeskustelujen ohjaajakoulutus lisää myös kohtaamistaitoja. Koulutusta tähän tarjoaa Vertaisopisto sekä muut alan toimijat.

## 9. Yhteistyötahot

**TYÖ2030-ohjelma** - kutsuimme yrityksiä mukaan kokeiluun ohjelman kautta sekä päivitimme Vertaisoppimisen Pelikirjaa

**Jyväskylän Yritystehdas** - järjestimme yhteenvetokeskustelun yhteistyössä Jyväskylän Yritystehtaan kanssa heidän tiloissaan ja Yritystehtaan yritysverkostoja hyväksikäyttäen

**Työterveyslaitos** - yrityksille esiteltyt osaamisen tunnistamisen työkalut olivat Työterveyslaitoksen kehittämiä ja hyödynsimme heidän asiantuntijoitaan taustoittamaan työkalujen käyttöä ja niiden perimmäisiä ajatuksia

**Jyväskylän Ammattikorkeakoulu** - yhteistyö seniorien vertaisryhmäkeskustelun järjestämisessä, joka tapahtui yhteistyönä JAMKin ja Centria Ammattikorkeakoulun yhteisen hankkeen kanssa.