

DELFOI AKATEMIA 2

KYVYT KÄYTTÖÖN!
IHMISLÄHTÖINEN NÄKÖKULMA OSAAMISEN JA
YDINKYVYKKYYKSIEN ROOLISTA TULEVAISUUDEN
JOHTAMISESSA

Sini Saarenheimo
Projektipäällikkö
Helsingin yliopisto

Marika Salmela
Pääsuunnittelija
Metso Automation Oy

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN	4
3. ESIMIESTYÖ OPPIMISEN TUKENA	4
2.1 <i>Case: Osaamisen johtaminen Sampo Pankin Anne Pakomäen kokemusten pohjalta</i>	5
4. YDINOSAAMISEN TUNNISTAMINEN	5
5. YDINKYVYKKYYS STRATEGIAN POHJANA	6
4.1 <i>Ydinkyvykkyyssajattelu vs. perinteinen strategia-ajattelu</i>	7
4.2 <i>Ihmisläheinen näkökulma osaamisen strategiseen johtamiseen</i>	8
6. RATKAISUKESKEISYYS	8
7. VERKOSTOMAINEN TOIMINTATAPA	8
8. OSAAMINEN YRITYKSEN PÄÄOMAERÄNÄ	10
9. RISKIEN HALLINTA	10
10. OSAAMISEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI	11
11. TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN	11
10.1 <i>Ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen</i>	12
10.2 <i>Jaettu vastuu vai jaettu johtajuus?</i>	12
10.3 <i>Itsensä johtaminen</i>	13

1. Johdanto

Osaamisella on niin keskeinen rooli menestymisessä, että tulevaisuudessa siihen joudutaan kiinnittämään yhä perusteellisemmin huomiota eri organisaatioissa. Tähän vaikuttaa myös kiristynyt kilpailu osaamisesta eri organisaatioiden välillä.

Delfoi Akatemian lopputyön tekemisessä prosessi osoittautui itse tuotostakin tärkeämmäksi. Lukuisat intensiiviset keskustelut johtamisen ja ihmisenä kasvamisen ympärillä syvensivät ja laajensivat kirjoittajien näkemyksiä johtajuuden ydinkysymyksistä. Erityisen antoisaa oli se, että työskentelemme niin erilaisissa organisaatioissa. Juuri ihmisenä kasvamisen ja erilaisten ihmistyyppien vahvuuksien ja ydinkyvykkyyksien tunnistamisen noustessa niin keskeiseen rooliin keskusteluissamme ihmisslähtöinen näkökulma muotoutui luontevasti lähestymistavaksemme aiheeseen. Keskusteluissamme peilasimme osaamisen johtamisen lähdekirjallisuutta ihmisenä kasvamiseen ja motivoitumiseen.

Työmme viimeinen tulevaisuuden johtamista käsittelevä kappale kerää yhteen joitakin erityisen mielenkiintoisiksi kokemiamme teemoja ja toimii näin työn yhteenvetokappaleena, vaikka emme tarkastelekaan siinä kaikkia osa-alueita. Lisäksi tuomme viimeiseen kappaleeseen joitakin vision omaisia avauksia siitä, miltä tulevaisuuden johtaminen voisi meidän näkökulmastamme näyttää. Emme ole työn rajatun laajuuden takia lähteneet pohtimaan näitä sen syvällisemmin, mutta niiden syvällisempi pohtiminen tarjoaisi jatkossa mahdollisuuden kehittää uusia, kiehtovia johtamismalleja.

2. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa on kyse yrityksen tai organisaation strategian edellyttämän osaamisen vaalimisesta, kehittämisestä, uudistamisesta ja hankkimisesta. Keskiössä on yrityksen tulevaisuuden päämäärä, visio tai tahtotila.

Visio antaa toiminnalle ja tätä kautta samalla myös osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle suunnan. Visio luo toiminnalle merkityksen ja ymmärryksen.

Vision ja strategian avulla voi päätellä organisaation ydinosaamisen ja se toimii myös oppimisen motivaattorina. Tämä perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategian ja tavoitteiden vaatiman osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välillä. Mielestämme ei voida olettaa, että organisaation kaikki jäsenet olisivat motivoituneita täyttämään tämän kuilun, sillä heillä on kaikilla omia, mahdollisesti organisaation tavoitteista poikkeavia tavoitteita kehittää osaamistaan. Ristiriita toimii luovana jännitteenä vain silloin, jos visio on riittävän konkreettinen ja poikkeaa riittävästi nykytilasta ja ennen kaikkea se koetaan tavoittelemisen arvoiseksi.

Ihmiset haluavat työskennellä yrityksessä, jossa työllä on merkitystä. Ståhlen mukaan merkitysintensiivisessä bisneksessä kriittinen kysymys on, ketkä organisaatiossa tekevät asioita, ja miten osaamista ja tietoa johdetaan. Kestävät tulokset perustuvat yhä enemmän pehmeisiin asioihin.

Usein osaamisen arviointia tehdään vähennyslaskuperiaatteella tutkimalla, missä ovat suurimmat osaamisen puutteet verrattuna tavoitetilään. Tässä kannatamme kuitenkin ongelmakeskeisestä ajattelusta luopumista ja pyrkimistä ratkaisukeskeisyyteen. Tällöin kartoitetaan myös organisaation vahvuudet ja kehitetään niitä ongelmakohtien rinnalla. Jos vahvuuksissa taannutaan, kilpailijat tulevat vahvuusalueissa ohi ja se on suuri riski liiketoiminnalle.

Yrityksen oppiminen näkyy sen kyvyssä havainnoida ja ennakoida ympäristöä ja siellä tapahtuvia muutoksia, reagoida niihin ja uudistaa toimintaansa sen mukaan.

3. Esimiestyö oppimisen tukena

Yrityksen tärkein tehtävä on pitää huolta henkilöstöstä, sillä organisaation kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Jos pidämme huolta henkilöstöstä, he motivoituvat ja sitoutuvat. Sitoutuneet ihmiset, joilla on riittävästi tietoa ja osaamista kantavat vastuun organisaation kehittämisestä ja kilpailukyvyistä.

Työssä oppiminen tapahtuu parhaiten itse itseään arvioimalla. Tämä ei poista palautteen ja sparrauksen tärkeyttä työyhteisössä. Terveessä organisaatiokulttuurissa kaikki ovat tottuneet säännölliseen ja avoimeen palautteenantoon ja vastaanottoon. Saatu palaute auttaa työntekijää itse prosessoimaan työnsä tulokset ja toimintatavat yhä uudelleen. Henkilö itse ei välttämättä tunnista omaa erityisosaamistaan tai se ei ole tiedossa siinä osassa organisaatiota, jossa sitä tarvittaisiin. Esimiehen tehtävänä on viestiä erityisosaamisesta alaisten omaan sekä organisaation muiden portaiden tietoisuuteen.

Johtamisessa korostuu tiimit, sosiaaliset tekijät, yli rajojen kulkeva kommunikaatio ja turvallisuus. "Turvallisuus tulee tiimeistä. Jos sieltä puuttuu luottamus ja ryhmän henki, ihminen on tyhjän päällä", sanoo Pirjo Stähle.

2.1 Case: Osaamisen johtaminen Sampo Pankin Anne Pakomäen kokemusten pohjalta

Asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii johtajalta vahvaa luottamusta alaisiin. Johtaja näyttää suunnan mihin ollaan menossa, mutta luottaa siihen, että asiantuntijoilla on paras osaaminen itse substanssista. Tällöin ratkaisuja etsitään kyselemällä alaisilta vaihtoehtoisia etenemismalleja. Hyvä esimies opettaa alaisensa tuomaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, joista voidaan yhdessä valita paras.

Hyvä johtaja vaatii, että aikatauluissa pysytään ja asiat hoidetaan, mutta ei sorru kohtuuttomuuteen. Hyvä fiilis, huumori ja ”meidän jutut” ovat avainasemassa motivoituneen työyhteisön luomisessa. Anne Pakomäki kertoi aikoinaan kirjoittaneensa vahingossa sen aikaisella käsitietokoneella, jonka kynällä kirjoittaminen ei ollut helppoa, vahingossa tiimipalaverin aiheeksi infon sijaan ja into. Into-tiimipalaveri kehittyi tässä organisaatiossa tärkeäksi perinteeksi ja loi koko porukkaan innostuneen tavan tehdä töitä. Into-palaveri eli vielä Anne Pakomäen siirryttyä toiseen organisaatioon. Rutiinit ja niiden säännöllisyys ovat niin ikään tärkeitä organisaatiossa kunhan muutosta ei pelätä. Hyvä esimies on alaisensa sparraaja ja aina heidän käytettävissään. ”Ihmiset ovat tärkeitä, eivät paperit”.

Parhaimpia onnistumisen hetkiä esimiestyössä on, kun yhdessä alaisen kanssa on rakennettu suunnitelmallisesti hänen asiantuntijuuttaan ja jossain tilanteessa huomaa kuinka arvokkaaksi ja halutuksi voimavaraksi tämä erityisasiantuntija on kehittynyt.

Erilaisuus tiimissä on arvokas rikkaus. Tehokkaassa tiimissä on omat vahvuutensa. Kokemusta ja koulutuksen tarjoamia mahdollisuuksia tulee hyödyntää aktiivisesti.

Esimies toimii välittäjäaineena tiiminsä ja organisaation tavoitteiden välillä. Esimiehen olemista ja tekemistä seurataan tarkkaan, mikään ei jää huomaamatta.

4. Ydinosaamisen tunnistaminen

Miten tunnistan ydinosaamisen? Ydinosaaminen tunnistetaan peilaamalla organisaation perustehtävää asiakkaan tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa sekä yhdessä sidosryhmien kanssa luotuun visioihin, johon kaikki ovat sitoutuneet. Näiden tarpeiden ja vision tyydyttämiseen tarvittava organisaation hallussa oleva ainutlaatuinen tieto ja valmiudet sen tehokkaaseen hyödyntämiseen ovat organisaation ydinosaamista.

Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille/sidosryhmille ja mihin osaamisen se perustuu? Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista? Asiakkailla on sellaisia tarpeita, joiden edellyttämiä tuotteita/palveluita heidän ei ole järkevää tuottaa itse. Lisäarvon

tuottamisessa ja ainutlaatuisessa osaamisessa on kyse juuri näihin tarpeisiin vastaamisessa.

Mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä? Kysymyksen rooli korostuu erityisesti, kun organisaatiot toimivat verkostoissa. Uudet innovaatiot syntyvät verkostojen rajapinnoissa.

Onko tälle osaamiselle tarve tulevaisuudessa? Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille? On tärkeä kartoittaa, voidaanko kehitettyä osaamista hyödyntää myös tulevaisuudessa tässä toiminnassa tai muilla liiketoiminta-alueilla. Tarvitaan myös kriittisyyttä, jotta tarvittaessa pystytään luopumaan kehitetystä osaamisesta tai toimintatavasta. Näin muuttuneessa tilanteessa annetaan tilaa uuden innovatiivisen osaamisen kehittämiseen. Benchmarking kannattaa tehdä ensin yrityksen sisällä, sillä usein osastot toimivat erilaisilla toimintatavoilla ja sieltä voidaan yhdistellä parhaat käytännöt. Liiallisessa benchmarkingissa on myös riskinsä, kun unohdetaan mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja tarkastella täysin uusia tapoja toimia. Benchmarking voidaan nähdä innovatiivisuuden vastakohtana.

5. Ydinkyvykkyys strategian pohjana

Samojen asioiden tekeminen paremmin ei enää riitä. Yritysten on erilaistuttava ja tultava asiakkaan silmissä aidosti ainutlaatuisiksi. Asiakkaat eivät enää maksa vain palvelusta tai laadusta, vaan ovat valmiita maksamaan siitä, että heihin vaikutetaan. Liiketoimintastrategiat tieto- ja palveluintensiivistyvät. Yritysten kilpailukyky riippuu yhä enemmän yrityksen henkisestä pääomasta: tietämys, osaaminen, inhimillinen tahto, innostus sekä henkinen ja fyysinen jaksaminen.

Miten osaamisajattelun strategia- ja resurssitasot kytketään toisiinsa? Miten yhdistetään strategiset kyvykkyudet ja yksilön osaamisen johtaminen? Miten tiedon ja osaamisen johtaminen integroidaan liiketoiminnan suunnitteluun ja päivittäisjohtamiseen siten, ettei osaamisen johtaminen ole vain irrallinen, byrokratiaa lisäävä funktio?

Liiketoiminnallista arvoa on vain tietämyksellä, joka liittyy tiettyyn tehtävään. (competitia = yhteensopivuus tehtävän ja tietämyksen välillä.) Ei ole tavoitteidemme kannalta olennaista, jos meillä on tietämys siitä, miten valmistaa atomipommi, jos olemme rakentamassa ydinvoimalaa. Huippuasiantuntijan syvällisestä brasilialaisten todistusten tuntemuksesta ei ole hyötyä suomalaisille yliopistoille, jos ne eivät saa hakemuksia Brasiliasta, vaan Afrikan ja Aasian maista. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta puhdas tietämys edustaa vasta potentiaalista arvonlisäystä, joka realisoituu, kun se yhdistetään tietyn asiakasongelman ratkaisuun.

Kyvykkyudet kehittyvät kahdentasoisista aineksista:

1) Riippumattomista tietämysresurseista. Tällaista on tieto, jota voi hallita, eli esimerkiksi teknologiat, sosiaaliset suhteet ja yksilöiden asiantuntemus. Tietämysresurssit voivat olla dynaamisia sekä piileviä (hiljainen tieto).

2) Tietämysresurssien hyödyntämisen valmiuksista, joita ovat muun muassa rakenteet, prosessit ja kulttuuri. Nämä valmiudet hioutuvat ajan kuluessa, osittain myös itseohjautuvasti.

Kilpailijoiden on vaikea tunnistaa ydinkyvykkyyskä, koska ne ovat ”epämääräisiä” eli rakentuvat moninaisilla tavoilla organisaation näkyviin ja näkymättömiin järjestelmiin ja prosesseihin. Jäljittelemisen tekee mahdottomaksi ydinkyvykkyyskä polkuriippuvuus. Ydinkyvykkyyskä ovat syntyneet ainutlaatuisen kehityskulun tuloksena. Niitä ei voi rakentaa tyhjästä suoraviivaisella suunnittelumallilla.

4.1 Ydinkyvykkyyskäajattelu vs. perinteinen strategia-ajattelu

Osaamista on kolmella eri tasolla: strategia, prosessit ja rakenteet (valmiudet) sekä resurssivarannot. Strategisen osaamisen johtamisen haasteena on näiden tasojen välinen vuorovaikutus.

Perinteinen strategia-ajattelu pitää osaamista strategian toteuttamisen välineenä. Päähuomion kohteena ovat tällöin tuotokset ja kilpailu nähdään kamppailuna olemassa olevilla markkinoilla. Ydinkyvykkyyskäajattelussa strategia rakentuu kyvykkyyskä varaan. Päähuomio kohdistuu tällöin ydinkyvykkyyskäin ja kilpailu nähdään pyrkimyksenä kehittää oma näkemys huomisen mahdollisuuksista ja siitä, kuinka niitä hyödynnetään. Ydinkyvykkyyskäajattelussa kehitetään ydinkyvykkyyskä: investoidaan infrastruktuuriin ja verkostoihin ja mitataan ainoastaan ydinkyvykkyyskä suorituskykyä (laatua, nopeutta ja arvoa).

Perinteinen strategia-ajattelu perustuu osaamiskuilun täyttämiseen eli pyritään kuromaan umpeen kilpailijan etumatkaa. Uudessa strategia-ajattelussa oivalletaan strategia aivan uudella tavalla: kirkastetaan yrityksen missio ja sitä kautta luodaan markkinatilaa.

Uuden strategia-ajattelun mukaisessa ydinkyvykkyyskäanalyysissä ei etsitä analyttisiä totuuksia, vaan tutkitaan sekä menneisyyttä että tulevaisuutta. Minkä varassa olemme aikaisemmin menestyneet? Useimmilla todellisilla ydinkyvykkyyskäillä on selvästi juuret yrityksen aikaisemmissa onnistumisissa. Ne liittyvät yleensä siihen osaamiseen, jolla yritys on aikoinaan tullut markkinoille tai saavuttanut menestystä. Lisäksi tulee kysyä, mitä mahdollisuuksia meillä on valmius- ja resurssipohjassa? Kun ei takerruta kiinni olemassa oleviin tuotteisiin ja markkinoihin, vaan lähdetään liikkeelle kyvykkyyskä tunnistamisesta, yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet aukeavat laajempina. Ajattelua eivät tällöin kahlitse sen hetkiset toimialarajat.

Uudessa strategia-ajattelussa on tärkeää, että johto hyödyntää tunnistamiaan ydinkyvykkyyskä, mutta sen täytyy antaa tilaa itseohjautuvalle osaamisen kehittämiselle.

Perinteisillä strategioilla on taipumus kutistua pelkiksi numeroiksi, esimerkiksi kasvutavoitteiksi. Mitä esimies tekee tällä tiedolla? Miten hän osaa numeroiden perusteella tietää, mitä hänen tulisi tehdä ensi viikolla toisin? Tällöin strategia ei palvele esimiestä käytännön tasolla. Strategioille pitää saada toiminnallisempia

tulkintoja. Kyvykkyyksille, valmiuksille ja yksilöosaamisille tulee saada selkeitä tavoitteita.

4.2 Ihmisläheinen näkökulma osaamisen strategiseen johtamiseen

Strategisen osaamisen johtaminen (mallit, rakenteet, järjestelmät) on tyhjän päällä, jos sen kehittämistä ei ohjaa ymmärrys ihmisyydestä, ihmisenä olemisesta ja kasvamisesta. Ihmisen kokonaisvaltainen henkinen kasvu on ehtymätön energianlähde yhteisönä kehittymiselle. Pitkäikäisimpiä ovat yritykset, jotka asettavat ihmisen keskipisteeseen.

Kysymys ei ole siitä, miten hallita stressiä ja vähentää uupumusta, vaan millä organisaatiotasoisilla ratkaisuilla vahvistamme ihmisten tahtoa, innostusta ja työkykyä. Ei siis tartuta ongelmiin vaan toimitaan ratkaisukeskeisesti.

6. Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeinen johtaminen tähtää unelmien toteuttamiseen; ongelmien muuttamiseen tavoitteiksi, visioiksi ja unelmiksi. Ongelmien kääntäminen ratkaisuksi on prosessi, jossa on aloitettava kuuntelemalla keskustelukumppanin huolia, jotka vähitellen käännetään kysymysten avulla tavoitteiksi. Tavoite ei tunnu työntekijästä innostavalta, jollei hänelle ole kristallisoitunut mitä iloa ja energiaa tavoite antaa. Käyttökelpoiseksi motivaattoriksi on osoittautunut aiempien onnistumisten tutkiminen. Saavutettujen onnistumisten sekä taitojen ja voimavarojen tarkastelu luo luottamusta uuden tavoitteen toteutumiseen.

Tunteet nähdään usein liiketoimintaa haittaavina ei-toivottuina tekijöinä. Tunteiden ja mielikuvien onnistunut hyödyntäminen on kuitenkin yksi tehokkaimmista tavoista onnistua esimiestyössä. Esimiehen tehtävänä on luoda mielikuvia, jotka saavat työntekijät itse havaitsemaan kuhunkin tilanteeseen liittyvät mahdollisuuden ja innostumaan niistä. Samalla luodaan yhdessä tekemisen henki ja jokainen tuntee roolinsa tärkeäksi kokonaisuuden kannalta.

Ongelmatilanteiden käsittelyssä ratkaisevaa on unohtaa syyllistäminen ja sen kautta syntyvät negatiiviset tunteet. Tässä avuksi voi olla ongelman ulkoistaminen. Kun kysytään, miten kauan te olette riidelleet, tulee käsitys, että riita olisi kiinteä osa ihmisiä. Sen sijaan ulkoistamalla riita kysytään, miten kauan riita on haitannut työskentelyä. Näin menetellen ongelmaa ei rinnasteta sen kanssa työskenteleviin henkilöihin vaan pidetään olemassa olevana heistä ulkoisena asiana. Tällöin ongelma voidaan kokea yhteisenä voitettavana asiana.

Tärkeää ongelmatilanteiden käsittelyssä ja niiden muuttamisessa mahdollisuuksiksi on kuuntelemisen ja kysymisen lisäksi jämäkkyys ja selkeästi sovittu etenemistapa sekä etenemisen seuranta.

7. Verkostomainen toimintatapa

Verkostot ovat ratkaisevan tärkeitä minkä tahansa liiketoiminnan tai organisaation kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Innovatiivisuutta on enää vaikea varmistaa pelkästään yritysten ja organisaatioiden sisäisten kohtaamisten tuloksena, tarvitaan verkostoissa tapahtuvia kohtaamisia, joissa ideat syntyvät erilaisten organisaatiomaisemien ja erityisosaamisten kohdatessa toisensa.

Verkostoitumisen hyödyt ovat lukuisat ja kunkin tilanteen määrittelemät, mutta niistä keskeisimpiä ovat seuraavat:

- Oppiminen
- Uskottavuus ja näkyminen markkinoilla
- Kustannussäästöt
- Innovatiivisuus

Yrityksen verkostoja ovat esimerkiksi suhteet toimittajiin (tietojärjestelmätoimittajat, mainostoimistot yms.), alihankkijat, ammattiliitot, asiakkaat, kilpailijat, koulutusorganisaatiot (esim. yliopistot), yhteiskunnalliset toimijat, päätöksentekijät ja rahoittajat. Verkostot on rajattava tarkasti tavoitteiden mukaisesti, jotta saavutetaan strategisia kumppanuuksia.

Verkostoituminen ei ole hyödyllistä pelkästään verkostoitumisen ilosta, vaan tarvitaan vahvaa verkostojohtamista varmistamaan, että verkostoissa syntyvät ideat saadaan hyödynnettyä. Aluksi on syytä varmistaa, että verkoston jäsenet tuntevat riittävästi toistensa toimintaa ja sen tavoitteita. On luotava selkeät yhteiset tavoitteet ja saatava kaikki verkoston jäsenet ymmärtämään oma roolinsa verkostossa eli se miten juuri minä tai edustamani taho auttaa tätä verkostoa saavuttamaan tavoitteensa. Näin kaikki verkostojen jäsenet tuntevat itsensä motivoituneiksi. Tarvitaan myös selkeää vastuunjakoa ja johtajuuden luovuttamista tietyille taholle. Usein juuri johtajuuskysymys on verkoston toimijoille aluksi kipeä. Johtajuutta ei haluta luovuttaa täysin toiselle taholle, kun luottamus ei ole vielä kovin korkealla tasolla. Selkeäviivainen verkostojohtaminen vaatii roolinjaon jälkeen vahvaa luottamusta eri toimijoiden välillä.

Verkostojohtamisessa korostuu vielä organisaatiojohtajuuttakin enemmän avoimen ja tehokkaan viestinnän rooli ja vuorovaikutustaidot. Ilman hyvin toteutettua viestintää ei ole mahdollista saavuttaa tuloksia verkostoyhteistyössä, vaan viestinnän puute johtaa väistämättä verkoston tavoitteellisuuden ja luottamuksen vähenemiseen.

Verkostoyhteistyötä käynnistettäessä on tärkeää heti alkuvaiheessa määritellä yhteiset tavoitteet, toimintatavat ja vastuut. Juuri käynnistysvaihe on ehdottomasti tärkein verkostojohtamisen näkökulmasta. Jos verkoston jäsenet saadaan sitoutumaan jo alkuvaiheessa, he välittävät jatkossa verkostoon tuomilleen uusille verkostonjäsenille onnistuneen verkostokulttuurin toimintatavat.

Verkostomaisessa toimintamallissa esimies-alaisuuhteet tulevat täysin uuden arvioinnin kohteeksi. Esimiehiä voi olla useita ja he voivat olla eri organisaatioista. Tulevaisuuden verkosto-organisaatiomalli voi romuttaa koko nykyisen johtamismallin.

8. Osaaminen yrityksen pääomaeränä

Osaaminen on aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa on vaikea mitata rahassa. Sille on hankala määritellä mittareita. Ne ovat enemmän laadullisia kuin määrällisiä. Terve pääomarakenne on tärkeä suorituskykytekijä. Aikaisemmin pääomalla viitattiin vain taloudelliseen pääomaan. Tietointensiivistymisen myötä pääoman luonne on muuttunut. Aineetonta pääomaa olisi tarve mitata, koska muuten ei voida tietää, ollaanko menossa oikeaan suuntaan.

Aineeton pääoma koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedosta. Nämä ovat sitoutuneena ihmisten toimintaan ja yrityksen tapaan toimia. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma on tietoja, taitoja ja asenteita. Suhdepääoma koostuu suhteista, sidosryhmistä ja heidän kanssaan solmituista sopimuksista, joihin heijastuu myös yrityksen imago ja brändi. Rakennepääoma on yrityksen toimintaa jäsentävät ja koossapitävät prosessit ja järjestelmät.

Tällä hetkellä käytössä olevia inhimillisen pääoman mittareita ovat esimerkiksi matkapäivien määrä, henkilöstön keski-ikä ja poissaolojen määrä. Olisiko syytä kehittää laadullisempia mittareita? Organisaatioilla on paljon työtä oman inhimillisen pääoman mittaroinnissa, mutta huomioita on syytä kiinnittää myös siihen miten organisaatioiden välisten suhdeverkostojen arvoa mitataan. Mittareita voi olla esimerkiksi verkostojen jäsenten tyytyväisyys yhteistyöhön, kontaktien määrän kasvu, tunnettuus.

Yrityksen markkina-arvo riippuu taloudellisesta ja älyllisestä pääomasta. Älyllinen pääoma on markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välinen erotus. Tietoyrityksissä tämä erotus on yleensä erittäin suuri. Joidenkin arvioiden mukaan tietopääoman osuus maailmantalouden tuloksesta voidaan kärjistäen sanoa olevan jo 80 %. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa markkina-arvoon on niin sanottu odotuspääoma eli odotukset yrityksen tulevaisuudesta.

Jos älyllinen pääoma muodostaa yrityksen tärkeimmän tuottolähteen ja suuren osan yrityksen arvosta, on tärkeä tuntea sen tila ja kyetä johtamaan sen kehitystä. Mittaamisen avulla kiinnitetään riittävästi huomiota henkilöstöön ja sen jaksamiseen. Henkilöstötilinpäätökset johtavat onnistuessaan kohti kestäväää tuloskehitystä, jossa tasapainossa ovat yrityksen tulos ja henkilöstön jaksaminen, kehittäminen ja motivaatio.

9. Riskien hallinta

Henkilön ja samalla osaamisen siirtyminen pois organisaatiosta on yksi suurimmista osaamisen kehittämiseen liittyvistä riskeistä. Osaaminen on sitoutuneena ihmiseen ja heidän tapansa tarjota asiantuntemusta. Tämä pääoma, jolla kilpaillaan, pitää voida omistaa ja suojata niin, että sitä ei päästä käyttämään haitallisella tavalla. Dokumentoinnin rooli korostuu.

Muutostilanteisiin liittyy aina odottamattomia riskejä. Vaikka muutos olisi kuinka hyvin ja luottamuksellisesti viestitty, jotain odottamatonta yleensä tapahtuu, johon ei

olisi edes voitu varautua. Muutosvastarinta on yksi osaamisen kehittämisen esteitä. Muutosvastarintaan vaikuttaa luottamuksen ja tiedonkulun puute, aikaisemmat negatiiviset kokemukset, pelko oman osaamisen riittämisestä, kyvyttömyys nähdä muutoksen hyödyt ja ryhmäpaine. Muutosviestintä on aloitettava kertomalla positiivinen tulevaisuudenkuva ja korostamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia hyvissä ajoin. Luottamus ja läpinäkyvä viestintä ovat avainasemassa.

10. Osaamisen johtamisen toimintamalli

Osaamisen johtamista tarkastellessamme tuskastuimme käsitteen laajuuteen. Koska osaamisen johtaminen on ilmiönä niin uusi, käsitteellä on useita hajanaisia määritelmiä ja ihmiset ymmärtävät sen eri tavalla. Systemaattinen jäsentäminen tietyn mallin avulla auttaa käsitteen ymmärtämisessä ja osaamisen johtamisen sisällyttämiseksi normaaliksi osaksi johtamista. Toimintamalli voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Vision ja strategian vaatimien osaamisten määrittely
2. Olemassa olevien osaamisten arviointi organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla.
3. Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely kaikilla tasoilla.
4. Osaamisen kehittämisen hankintasuunnitelmien laatiminen (esim. koulutus, uudet rekrytoinnit ja tehtävän kierto)
5. Kehityskeskustelut
6. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen
7. Kokonaisuuden hahmottaminen ja onnistumisen arviointi

Mielestämme mallin tärkeintä anti on osaamisen tunnistaminen eri tasoilla yksilöistä tiimeihin ja kokonaiseen organisaatioihin. Tiimi on nykyisin oppimisen perusyksikkö.

Toimintamalleja osaamisen johtamisen hallitsemiseksi on lukuisia. Edellisen esimerkin lisäksi olemme käsitelleet tässä työssä ydinkyvykkyyssajattelua ja ratkaisukeskeisyyttä.

11. Tulevaisuuden johtaminen

Yrityksen kehittyminen näkyy sen kyvyssä havainnoida ja ennakoida ympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä peilata tapahtuvia muutoksia aikaisempiin omiin onnistumisiin ja uudistaa toimintaansa sen mukaan. Ydinkyvykkyyssajattelua hyödyntävät organisaatioilla on paremmat edellytykset erilaistua ja tulla asiakkaan silmissä ainutlaatuisiksi.

Organisaatiot ovat muuttuneet asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa kaikki tiimin jäsenet ovat korkeasti koulutettuja erityisosaajia. Tällaisessa organisaatiossa johtajan erottaa muista se, että hänen on oltava sosiaalisesti huippukyvykäs saadakseen ihmiset motivoitumaan ja antamaan erityisosaamisensa täysimittaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamisen välineeksi. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös verkostojohtamisen osuuden kasvaessa. Yhä useampi johtaja johtaa oman organisaationsa lisäksi suurta joukkoa toimittajien henkilöstöä, joka tarjoaa palveluja organisaation käyttöön ja on usein ratkaisevalla tavalla vaikuttamassa organisaation menestymiseen.

Johtajan on seurattava tarkkaan organisaation omien asiantuntijoiden ja toimittajien yhteispeliä, niin että työt etenevät saumattomasti ja mahdollisiin aikatauluihin, henkilökemioihin tai muihin ongelmakohtiin etsitään tehokkaasti parhaat mahdolliset ratkaisut. Sosiaalinen älykkyys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Ratkaisukeskeisyys, joustavuus, kokonaisuuksien hallinta ja ketteryys verkostoissa ovat keskeisiä sosiaalisen älykkyuden osa-alueita.

Arviot johtajuuden vähenemisestä työntekijöiden asiantuntijuuden ja päätösvallan kasvaessa ovat ennenäikaisia. Johtajuuden luonne on muuttunut, sillä alaiset ottavat suuremman roolin asioiden johtamiseen. Esimies on edelleen tärkeässä roolissa henkilöjohtamisessa, mutta enenevissä määrin esimiehen täytyy toimia muutosjohtajana: selkiyttämällä tavoitteita ja toiminnan periaatteita ja luomalla järjestystä. Muutosjohtaminen on muutoksen ja kehityksen aikaansaamista.

10.1 Ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen

Liian monessa työyhteisössä keskitytään ongelmien pohtimiseen. Konkreettinen tapa kehittää menestyvää tulevaisuuden johtamista olisi se, että jokainen uusi esimies sisällyttäisi keskeiseksi osaksi johtamisstrategiaansa ratkaisukeskeisen toimintatavan. Ongelmien pohtimisen sijaan jokainen tiimin jäsen pyrkiisi tällöin aina esittämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja eri tilanteissa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtaja itse ottaa oman toimintansa tarkastelun alle ja alkaa muuttaa toimintatapaansa ratkaisukeskeiseksi ja viestii omalle tiimilleen ohjenuoraksi tehdä samoin. Tällöin asiantuntijat tuovat johtajan eteen valmiita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, joka sekä helpottaa esimiehen työtä että saa asiantuntijat tuntemaan omien vaikutusmahdollisuuksiensa kasvaneen ja motivoitumaan työssään. Erityisesti uusilla esimiehillä on hyvä tilaisuus siirtyä ratkaisukeskeiseen osaamisenjohtamiseen heti tultuaan esimieheksi. Suunnitelmallinen ongelmien lähestyminen kysymyksen avulla ja muuttaminen näin tavoitteiksi ja mahdollisuuksiksi helpottaa johtajan roolin haltuunottoa.

10.2 Jaettu vastuu vai jaettu johtajuus?

Johtaminen on niin haastavaa, että johtaja yksin ei voi täyttää kaikkia vaatimuksia.

Johtamiskirjallisuudessa painotetaan vielä tälläkin hetkellä liikaa johtajan auktoriteettia ja nostetaan johtajaa muiden yläpuolelle. Johtajat ja asiantuntijat ovat tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa yhä enemmän rinnatusten yhtä arvokkaina osina organisaatiota. Johtajan tulee olla hyvin perillä visioiden, tavoitteiden ja toimintatapojen lisäksi organisaation asiasisällöistä, mutta niiden syväosaaminen ei ole hänen vaan eri asiantuntijoiden erityisosaamista. Kyseessä on *jaettu vastuu*. Asiantuntija-alaisille tulee antaa paljon vastuuta heidän erikoisosaamisalueillaan ja luottaa heidän asiantuntemukseensa. Esimiehen täytyy seisoa alaisen rinnalla epäonnistumisten hetkellä ja ottaa silloin vastuu tilanteesta. Johtajan tehtävänä on motivoida ihmiset saavuttamaan ja ylittämään yhteisiä tavoitteita ja tuntemaan oman roolinsa tärkeäksi organisaation menestyksessä. Kyse on onnistumisen elämysten luomisesta.

Pirjo Ståhle esittää meidän yllä olevalle näkemykselle mielenkiintoisen vaihtoehdon. Hänen mukaansa johtajan tulee löytää rinnalleen omaa osaamistaan täydentävää kompetenssia. Hän puhuu *jaetusta johtajuudesta*, jossa johtajuutta on jakamassa tiimi tai johtajapari. Johtajaparissa toinen voi olla heikkojen signaalien etsijä, visionääri ja mahdollisuuksien luoja. Toinen taas on luonteeltaan toteuttaja. "Jos heidän välilleen syntyy yhteys, siitä voi tulla menestystarina", sanoo Ståhle.

Kun taas on kyse verkostomaisesta toimintamallista, esimies-alaisuuhteet tulevat täysin uuden arvioinnin kohteeksi ja tällöin esitämme pohdittavaksi kolmatta uutta lähestymistapaa johtajuuteen. Esimiehiä voi olla useita ja he voivat olla eri organisaatioista. Esimies/alais –suhde ei ole välttämättä selkeä. Kenelle raportoit? Kenen kanssa käyt kehityskeskustelut? Tulevaisuuden verkosto-organisaatiomalli voi romuttaa koko nykyisen esimies/alais –suhteeseen perustuvan johtamisen.

10.3 Itsensä johtaminen

Tulevaisuuden johtajilla on yksi yhteinen piirre: he ovat hyviä itsensä johtajia. He ovat vahvoja persoonallisuuksia, joustavia ja nopeita oppijoita, jotka pystyvät selviytymään myös täysin uudentlaisissa tilanteissa. Pirjo Ståhle painottaa johtajan persoonan merkitystä. Hänen mielestään persoona merkitsee enemmän kuin se, mitä johtaja tekee. Hyvä johtaja pystyy kohtaamaan ihmiset, hän pystyy heikkojen signaalien havainnointiin. Hyvä johtaja pystyy näkemään mahdollisuuksia ja pukemaan ne sanoiksi.

Huippusuorituksiin yltäminen edellyttää huippukuntoa. Huippukunto koostuu ammatillisesta (selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, palaute, kehittyminen), fyysisestä (lepo, ruokavalio, liikunta), psyykkisestä (energisyys, uteliaisuus, nopea päättäminen, uuden oppiminen), sosiaalisesta (sosiaaliset suhteet, perhe, harrastukset) ja henkisestä (elämän tarkoitus ja arvot) kunnosta. Kun kuntokäyrämme on korkealla, olemme tehokkaita ja voimme hyvin.

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Näin emme väsy, uraudu tai kyllästy, vaan saamme omat kykymme käyttöön tulevina johtajina.

Lähteet:

Aaltonen, M., Wilenius, M. (2002). Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aaltonen, M., Heikkilä, T. (2003). Tarinoiden voimaa – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita. Helsinki: Talentum.

Antola, T., Pohjola, J. (2006). Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirvihuhta, H., Litovaara, A. (2003) Ratkaisun taito. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lampikoski, K. (1999). Johda Innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY

Sydänmaanlakka, P.(2000). Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Tekniikka ja talous 21.6.2007. Johtaja tarvitsee sivupersonan. Raija Hallikainen.

Viitala, R. (2004) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Varamäki väikkäri