

Eija Heikkinen – Heidi Myyryläinen – Kimmo Nikkanen –
Teija Sievänen – Anne Suikkanen – Katri Takala – Kirsi Viskari

Puheenvuoroja johtamisesta

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja
Saimaa University of Applied Sciences Publications

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja

Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 75

ISBN 978-952-7055-41-0 (PDF)

ISSN 1797-7266

ESIPUHE

Johtaminen on aihe, josta kaikilla työelämässä toimivilla on kokemusta joko johtajana tai johdettavana. Monilla on lisäksi melko varmojakin mielipiteitä siitä, mikä on hyvää johtamista ja miten omaa organisaatiota pitäisi johtaa.

Johtaminen tähtää siihen, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja on kilpailukykyinen sekä tänään että tulevaisuudessa. Se edellyttää asioiden eteenpäin viemistä, verkostojen, ihmisten ja kulttuurin johtamista. Ammattikorkeakouluissa tavoitteet saavutetaan ihmisten avulla ja tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta osaamisen johtaminen on korostuneessa asemassa. Ihmisten odotukset johtamiselle ovat yksilöllisiä, yhden näkökulman erilaisille odotuksille tuo julkaisun viimeinen artikkeli, joka käsittelee eri-ikäisten odotuksia johtamiselle.

Tässä julkaisussa haluamme tuoda esille näkökulmia johtamiseen. Julkaisun artikkelit ovat puheenvuoroja aiheista, jotka henkilöstömme on kokenut ajankohtaisiksi ja joista he haluavat jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Toivomme, että kirjoittajien pohdinnat tuovat uusia näkökulmia johtamisen haasteisiin erityisesti ammattikorkeakoulukentässä.

Kiitämme lämpimästi kaikkia kirjoittajia!

Turo Kilpeläinen
Rehtori
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Anneli Pirtilä
Rehtori
Saimaan ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ

1	Kumppanuuksien johtamisen työkalut ammattikorkeakoulukentässä – mitä voimme oppia teollisuudesta?	5
2	Yrittäjämäinen ammattikorkeakoulu – voiko yrittäjyyttä organisaatiossa johtaa.....	12
3	Osaaminen koulutusalan kilpailuetuna	23
4	Osaaminen johtamisen kohteena – selkeä ja toimiva toimintamalli tukee osaamisen johtamista.....	32
5	Tulevaisuutta johdetaan valmentamalla - keskustelun yhdistelyä twitteristä	37
6	Eri-ikäiset työntekijät arvostavat erilaisia asioita työssä	44
7	Työhyvinvointi johtamisen ja itsensä johtamisen näkökulmasta	50

1 KUMPPANUUKSIEN JOHTAMISEN TYÖKALUT AMMATTIKORKEAKOULUKENTÄSSÄ – MITÄ VOIMME OPPIA TEOLLISUUDESTA?

Kirsi Viskari, vararehtori, Saimaan ammattikorkeakoulu

Taustaa

Asiakkuuksien hallinta on teollisuudessa ja muussa liike-elämässä jo pitkään ollut yksi keskeisimmistä prosessijohtamisen alueista. Liiketoiminnan muuttuessa yhä enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan, on myös asiakastiedon roolin tärkeys johtamisessa korostunut. Asiakkuuksien hallinnan työkalut, erilaiset CRM-järjestelmät (customer relationship management) ovat keskeisiä toiminnanohjauksen järjestelmiä, ja niiden monipuolisuus ja liitettävyyys muihin järjestelmiin onkin pitkälle kehittyntä.

Korkeakoulumaailmassa asiakkaan määrittelyminen ei ole yhtä itsestään selvää kuin yksityisellä sektorilla, eikä tämä terminologia suoraan päde korkeakoulukenttään. Asiakkaaksi ei voida mieltää opiskelijaa, toiminnan kohdetta, mutta ei myöskään valtiota, joka maksaa toiminnan suurelta osin. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoittajatkaan eivät sovellu asiakkaan rooliin. Kuitenkin korkeakouluilla on enenevässä määrin yhteistyötahoja, kumppaneita ja sidosryhmiä, joiden kanssa tehtävä yhteistyö on laajaa ja monipuolista. Yhteistyö, palvelut ja kumppanuudet näyttävät ammattikorkeakoulujen verkkosivuilla ja julkaisuissa, ja ne vahvistavat kuvaa työelämäläheisestä toimintakulttuurista. Näin ollen sama perustarve tiedon hallinnalle ja sen avulla johtamiselle on olemassa myös korkeakoulukentässä. Tähän teemaan liittyvää tutkimusta tai kumppanuuksien hallinnan julkaisuja ei kuitenkaan ole korkeakoulukentästä paljoa olemassa (Ylikoski et. al., 2012), pitkälti edellä mainituista asioista johtuen.

Asiakkuuden hallinnasta kumppanuuden hallintaan

Asiantuntijaorganisaatiossa kumppanien kanssa ollaan yhteistyössä monella rintamalla, ja siksi onkin tärkeää, että tietoa eri kumppaneiden kanssa tehtävästä

yhteistyöstä hallitaan organisaatiotasoisesti. Korkeakoulukentässä kumppanuudet usein rakentuvat yksittäisten asiantuntijoiden tai tutkijatiimien kautta, ja niiden hallinta on tällöin kyseisten tahojen toimintaa. Ylikoski et. al. (2012), Mikkonen (2016) ja Ala-Uotila (2014) kuvaavat tämän yhdeksi tärkeimmistä eroista liike-elämän ja ammattikorkeakoulusektorin asiakkuuksien/kumppanuuksien hallinnan saralla. Tällaisessa toimintakulttuurissa mitään systemaattista kumppanuuden hallintaa prosessina ei yleensä ole määritelty, ja yhteistyöhön liittyvä tieto on yhteistyötä tekevien yksittäisten henkilöiden tai tiimien hallinnassa.

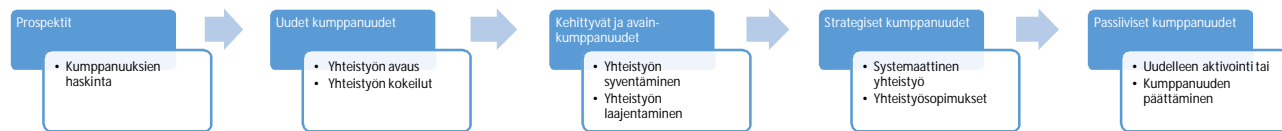
Erityisesti monialaisissa ammattikorkeakouluissa yhteistyö kumppanuuksien kanssa on pitkään ollut alakohtaista ja sitä kautta yllä kuvattu henkilöityvä tai tiimikohtainen kumppanuustoiminta on yleistä. Eri alojen, osastojen tai muiden korkeakoulujen sisäisten yksiköiden välinen keskinäinen kilpailu on akateemiselle maailmalle tyypillinen ominaisuus, joka vaikeuttaa organisaatiotasaisen kumppanuuksien hallinnan hyväksyntää ja sitoutumista siihen (Ylikoski et. al., 2012).

Kun lisäksi aiempi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli pohjautui pitkälti kokoon ja tulostittareiden merkitys oli pienempi, tarve systemaattiseen kumppanien kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseen oli vähäisempi kuin nykyään. Nykyisen rahoitusmallin mukaiset tulostittarit, kuten kansainvälinen opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus sekä ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrä tuovat tarpeen systemaattisemmin panostaa niihin toimintoihin, jotka edistävät näiden tulostittareiden kertymistä. Lisäksi yhteistyö alueellisten kumppaneiden kanssa on entistä monialaisempaa.

Suoraviivaisin tapa kehittää toimintaa kokonaisvaltaisempaan suuntaan on poimia työkaluja liike-elämästä. Kaupalliseen, asiakkuuksien hallintaan tähtäävään toimintaan kehitetyt työkalut ja tietojärjestelmät sisältävät usein paljon sellaisia ominaisuuksia ja toimintoja, jotka eivät palvele korkeakoulutoimintaa mutta tekevät työkalujen käytön raskaaksi. Samaan aikaan kumppanuuksien hallintaan käytettävän tietojärjestelmätyökalun arvo käyttäjälle on sen sisältämän tiedon arvo ja käytettävyys. Oleellisempaa kuin itse työkalun monipuolisuus, onkin sen soveltuvuus organisaation tarpeisiin.

Kumppanuuksien hallinnan tekijät

Organisaatiotasoinen kumppanuuksien hallinta vaatii kaksi perustekijää; prosessimallin ja työkalun tiedon hallintaan. Prosessimalli yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sovittua mallia toimia yhteistyössä kumppaneiden kanssa koko kumppanuuden elinkaaren ajan. Asiakkuus- tai kumppanuusprosessista on olemassa lukuisia versioita, perinteisestä toimintolähtöisestä mallista nykyaikaisempaan asiakkuuspolkumalliin. Alla oleva on mukailtu mm. Kiviniemi et. al. (2009) ja Raab et. al. (2016) kumppanuuden vaiheistuksen kuvauksesta, Engeströmin (2006) kumppanuuden määritelmästä ja sovitettu Saimaan ammattikorkeakoulun jäljempänä kuvattavaan ABC-analyysin soveltamisen malliin:



Kuva 1. Kumppanuusprosessin peruskuvaus

Kumppanuusprosessi jakaa kumppanuuden hallinnan elinkaariajattelun kautta, mutta sisältää samalla myös kumppanuuksien kategorisoinnin. Onkin tärkeää tiedostaa, että osa kumppanuuksista kehittyy, laajenee ja syvenee, ja osa ei. Lisäksi osa kumppanuuksista päättyy syystä tai toisesta. Tämän prosessimallin avulla voidaan hahmottaa kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön kokonaisuutta organisaatiotasolla ja positioida kumppanit tähän karttaan. Kumppanuusprosessi kuvaa myös eri vaiheissa olevien kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tai yhteistyön kehittämisen painopisteitä.

Kumppanuusprosessin tiedon, siis kumppanuustiedon hallintaan tarvitaan organisaatiotasoinen työkalu, yleisesti tämä on tietojärjestelmä. Yksinkertaisimmillaan tämä on laskentataulukko, mutta systemaattisempi malli on tietojärjestelmä, jossa on tietokanta ja käyttöliittymä. Tietojärjestelmän valinnan tai kehittämisen lähtökohta on organisaation tarve ja järjestelmän käytön malli, toisin sanoen tarvitaan vaatimusmäärittely.

Saimaan ammattikorkeakoulussa kokeiltiin aiemmin kaupallista CRM-järjestelmää kumppanuuksien hallintaan. Järjestelmän raskaus ja soveltumattomuus organisaation tarpeisiin aiheutti sen, etteivät käyttäjät kokeneet järjestelmää hyödylliseksi. Kun järjestelmän käyttö jäi vähäiseksi, sen sisältämä tieto oli myös vähäistä, jolloin järjestelmän arvo käyttäjille oli edelleen sekin vähäinen. Samaan aikaan kansainvälisten korkeakoulukumppaneiden hallintaan oli käytössä itse kehitetty järjestelmä, jolla liikkuvuutta, sopimuksia ja tilastointia toteutettiin hyvin monipuolisesti.

Näistä taustoista syntyi uusi, tarpeeseen rakennettu ja yksinkertainen Asiakas-tietokanta, siis kumppanuuksien hallintajärjestelmä, jonka avulla kumppanuustietoa on saatu kerättyä merkittävästi enemmän, monipuolisemmin ja vähemmällä työllä kuin aiemman kaupallisen järjestelmän aikana. Järjestelmään kerätään tietoa kumppaneista, niiden yhteyshenkilöistä, tehtävästä yhteistyöstä sekä Saimaan amk:n kyseiseen yhteistyöhön liittyvistä henkilöistä. Yhteistyö on järjestelmässä luokiteltu TKI-toiminnan, projektoiden, opinnäytetöiden, työharjoittelun, palvelumyynnin, KV-yhteistyön sekä opetustyön kategorioihin. Osa tiedosta, kuten opinnäytetyöt tulevat automaattisesti järjestelmään, osa syötetään käsin.

Järjestelmä on ollut aktiivisessa käytössä reilut puoli vuotta, ja siihen on kerrytetty tietoa runsaasti. Tietoa voi hakea järjestelmästä vuosittain, kumppaneittain, yhteistyötyypeittäin tai esimerkiksi Saimaan amk:n henkilöiden perusteella. Tiedon määrän kasvaessa on seuraavassa vaiheessa tärkeää määritellä haku- ja raportointitarpeet, jotta järjestelmän hyötykäyttö saadaan kehittymään.

Kumppanuuksien johtaminen

Kumppanuusprosessin ja kumppanuustietojen hallintajärjestelmän avulla saadaan kumppanuuden hallinnan perusteet luotua systemaattisen kumppanuuksien johtamisen pohjaksi. Kuten kumppanuusprosessimallissa määritellään, on kumppaneiden kesken erilaisia elinkaaren vaiheita. Eri kumppaneiden luokittelu alkaviin, kehittyviin, syventyviin tai päättyviin on kumppanuuksien johtamisen kannalta olennaista. Luokittelutyöhön löytyy jälleen elinkeinoelämästä työkaluja ja malleja, joista perinteinen ABC-analyysi (mm. Haverila et al., 2009) soveltuu

tähän hyvin. Sen perusajatuksena on, että kaikki kumppanit eivät ole yhtä tärkeitä. Mallissa kumppanit luokitellaan kolmeen (A, B ja C) kategoriaan ajatuksella, että 20% kumppaneista synnyttää 80% yhteistyöstä, usein volyymin jakamiseen käytetään mallia 80 – 15 – 5.

Koska ABC-analyysi perustuu alun perin volyymiajatteluun, onkin tärkeää määrittellä mittarit, joilla kumppanuuksia voidaan mittaroida myös yhteistyön luonteen, strategisuuden, monipuolisuuden tai vaikkapa kehittymisodotusten suhteen. Näin kumppanuusanalyysiin saadaan syvällisyyttä, ja sen tuottama tieto palvelee paremmin yhteistyön kehittämispanostuksien suuntaamista organisaation strategian mukaisesti eri kumppaneiden kanssa. Kumppanuusanalyysi tuottaa tiedon tekoetken tilanteesta, ja siksi se onkin tehtävä säännöllisesti, jotta nähdään sekä tehtyjen panostuksien vaikutukset että kumppanuuskentässä tapahtuneet muutokset.

Kumppanuuksien johtaminen nähdään myös yhtenä avaintekijänä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyön avoimuuden edistämiseksi (Moilanen et al., 2015; Gemilo, 2015). Avoimuudella tässä yhteydessä tarkastellaan organisaation sisäistä avoimuutta, jolla on suuri merkitys siihen, miten kumppanuuksien johtaminen mielletään organisaatiotasolle. Onkin huomioitava, että kumppanille yhteistyö liittyy organisaatioon, ei yksittäisiin ihmisiin, ja lisäksi kumppanuuden kehittyessä yhteistyöhön usein liittyy enemmän ihmisiä, yksiköitä ja toimintoja. Näin ollen avoimuus kumppanuuksien johtamisessa varmistaa sen, että koko organisaatiolla on käytössään sama tieto kumppanuudesta. Hyvin toimivaa kumppanuuksien hallinnan mallia ja työkaluja voidaan käyttää myös sisäisen yhteistyön ja avoimuuden rakentajina.

Yhteenveto

Kumppanuuksien johtaminen korkeakouluissa lähtee osin eri tarpeista kuin liike-elämän asiakkuuksien johtaminen. Kuitenkin prosessijohtamisen mallit, rakenteet ja työkalut antavat eväitä systemaattiseen kumppanuuksien hallintaan, kun niitä sovelletaan organisaation tarpeiden ja toimintakentän vaatimusten pohjalta. Organisaation sitouttaminen kumppanuuksien organisaatiotasoiseen johtami-

seen ja hallintaan on yksi avaintekijä, ja samalla se on yksi haasteista korkeakoulujen sisäisen toimintakulttuurin ja asiantuntijoiden autonomisen työn luonteen vuoksi.

Toinen avaintekijä on kumppanuusyhteistyöhön liittyvän tiedon hallinnan nivoutuminen osaksi normaalia arkea. Tätä voidaan edistää käyttäjä- ja tarvelähtöisillä työkaluilla sekä työkalujen sisältämän tiedon arvon nostamisella niin, että se palkitsee käyttäjiä. Yhteistyökumppanin kanssa asioitaessa on aina bonusta se, että tietää mitä muuta oma organisaatio on kyseisen organisaation kanssa aiemmin tehnyt.

Lähteet:

Moilanen, H., Halla, M., Alin, P. (2015), "Openness in university-industry collaboration: probing managerial perceptions", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 493-507.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. (2009), *Teollisuustalous*, 6. p, sivut 430-431. Infacs.

Ylikoski, T., Kortelainen, M.J., (2012) "A new approach for managing university-workplace partnerships", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 No. 6, pp. 349-356.

Gemilo Oy: Asiakastarinat (2015), Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen ammattikorkeakouluissa, Tampereen ammattikorkeakoulu. www.gemilo.com/ammattikorkeakouluille-ja-yliopistoille (luettu 27.11.2016).

Kiviniemi, M., Saarelainen, T. (2009), "Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten", *Kunnallistieteellinen aikakausikirja* 1/2009, s. 38-55.

Engeström, Y. (2006), "Kaksikäntinen asiantuntijaorganisaatio", *Kansainvälisen terveyslaitoksen julkaisuja B 2/2006*. Kansanterveyslaitos, Helsinki.

Raab, G., Ajami, R.A., Goddard, G.J. (2016), *Customer Relationship Management: A Global Perspective*, Gower.

Ala-Uotila, E., Asiakkaita ja kumppaneita, miksi heitä?, TAMK-blogi, Tampereen ammattikorkeakoulu. www.tamk-blogi.tamk.fi/oiva/ (luettu 27.11.2016).

Mikkonen, H. (2016), Karelian kumppanuustoiminta, Kumppanuustoiminta – yrittäjäyhteistyön suola ja pippuri, Karelia-blogit. Karelia ammattikorkeakoulu.
www.karelia.fi/blogit/kumppanuustoiminta/2016/03/08/karelian-kumppanuustoiminta/ (luettu 27.11.2016).

2 YRITTÄJÄMÄINEN AMMATTIKORKEAKOULU – VOIKO YRITTÄJYYTTÄ ORGANISAATIOSSA JOHTAA

Heidi Myyryläinen, projektipäällikkö, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tavoitteet

Korkeakoulujen kolmas tehtävä, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, on moninainen ilmiö. Etzkowitzin (1997) näkemyksen mukaan yhteiskunnallista vuorovaikutusta toteuttavat yliopistot tulevat *yrittäjämäiseksi yliopistoksi*. Tarkastelen *yrittäjämäistä korkeakoulua* OECD:n viitekehyksen ja OECD:n ja EU:n korkeakouluille suunnatun HEInnovate-työkalun mukaan. Lisäksi kuvataan KINO-projektissa käynnistettyä prosessia, jossa kartoitetaan Saimaan ammattikorkeakoulun lähestymistapaa yrittäjämäisen korkeakoulun erityispiirteiden yhteisölliseen määrittelyyn ja kehittämiseen. Lopuksi pohdin näkökulmia siihen, voiko yrittäjämäistä korkeakoulua, erityisesti luovuutta ja innovaatioita johtaa.

Tausta ja teoreettinen viitekehys

Mistä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kolmannessa tehtävässä on kyse? Opetuksen ja tutkimuksen rinnalle on akateemisissa keskusteluissa nostettu aktiivisesti ”kolmas tehtävä”, yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Käytännössä, suomalaisille ammattikorkeakouluille opetuksen, ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnan työelämänäkökulmaisuus, aluekehitystehtävä ja yhteistoiminta ympäröivän yhteisön kanssa ovat arkea ja osa myös laissa säädettyä tehtävää.

Vakiintuneita, yhteisesti ja yleisesti hyväksytyjä määritelmiä yrittäjämäiselle korkeakoululle ei ole. HEInnovate työkalu nojaa Gibbin (2013) määritelmään, jonka mukaan ”*yrittäjämäinen korkeakoulu on suunniteltu voimaannuttamaan opiskelijoitaan ja henkilökuntaansa toteuttamaan yrityksiä, innovaatioita ja luovuutta opetuksessa, tutkimuksessa ja kolmannessa tehtävässä. Lisäksi korkeakoulun toiminnot ovat suunnattu edistämään opetusta, tiedon tuotantoa ja vaihtoa komplekseissa ja muuttuvissa sosiaalisissa ympäristöissä. Organisaatio on sitoutunut luomaan julkista arvoa avoimien sitoutuneiden prosessien kautta*”

Yrittäjämäisen korkeakoulun käsite vastaa osaltaan moniin kansainvälisestikin korkeakouluja koskeviin muutostrendeihin, kuten globalisaatioon. Muutoshaasteita on monia. Siinä missä kuningas aikoinaan soi yliopistolla vapauden tutkia ja

opettaa riippumattomasti, etsitään nykyaikana myös korkeakouluista yhä enemmän vastauksia taloudelliseen kasvuun. Korkeakoulujen rahoitusmallit muuttuvat jatkuvasti, ja paine mitata laatua ja vaikuttavuutta kasvaa. Opiskelijoiden asema on muuttunut, ja opiskelijoista puhutaan useammin myös asiakkaina, joiden työllistämistä ja yrittäjävalmiuksista korkeakoulun tulee kantaa vastuunsa.

OECD ja Euroopan Komissio ovat laatineet työryhmässä korkeakouluille suunnatun itsearviointityökalun verkkoon, jossa vastaajat voivat vastata eri osa-alueita koskeviin väittämiin oman yksikkönsä, osastonsa tai organisaationsa tapauksessa. HEInnovate-työkalun avulla korkeakoulun jäsenet voivat arvioida korkeakouluun seitsemällä osa-alueella, kaiken kaikkiaan 37 kysymyksen avulla. Osa-alueita ovat *johtajuus ja hallinto, organisaation kapasiteetti, ihmiset ja aloitteet, yrittäjyyden kehittäminen opettamisessa ja oppimisessa, polut yrittäjille, korkeakoulun liiketoiminta- ja ulkoiset suhteet tiedon vaihtoon, yrittäjämäinen yliopisto kansainvälisenä instituutiona ja yrittäjämäisen korkeakoulun vaikuttavuuden mittaaminen*. (Ks. A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities 2012) Työkalu muodostaa vastausten perusteella palautetta vahvuuksista ja heikkouksista suhteutettuna tietoon yrittäjämäisen korkeakoulun ulottuvuuksista. Seuraavaksi käsittelemme HEInnovaten osa-alueiden sisältöjä.

Yrittäjämäisen korkeakoulun johtajuus ja hallinto

Johtajuuden ja hallinnon kannalta yrittäjämäisen korkeakoulun ideologian mukaan on syytä arvioida yrittäjyyden keskeisyyttä korkeakoulun strategiassa. Oletuksena on, että yrittäjämäinen organisaatio ja yrittäjämäinen kulttuuri kehittyvät, jos yrittäjyys toimet ilmaistaan strategiasta alkaen. Jos korkeakoululla on julkilautettu työsuunnitelma instituution yrittäjämäisestä tulevaisuudesta, ohjeistetaan arvioimaan asteikolla paremmat pisteet. Strategiassa voi olla myös määrättyjä tavoitteita liittyen yrittäjyyden toteutumisen indikaattoreihin, kuten siihen miten yrittäjämäisiä motivaatiota, kognitioita ja asenteita tuetaan yrittäjyystaitoja tuetaan, tuetaan start-up yrityksiä, kaupallistetaan tutkimuksen tuloksia teknologia siirron tai start-upien avulla ja vahvistetaan yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa. Johtajuuden ja hallinnon kannalta HEInnovate-työkalussa arvioidaan sitä, onko organisaation yhteisöllä korkea sitoutuneisuus ja johtotason vastuuhenkilö yrittäjämäisen strategian toteuttamiseen ja päivitetäänkö sitä, jaetaan

ja tuetaanko ja kommunikoidaanko aiheesta. Lisäksi arvioidaan sitä, onko korkeakoululla malli yrittäjyystoimintojen integroimiseen ja koordinointiin kaikilla korkeakoulun tasoilla. Työskennelläänkö vuorovaikutuksessa ja toisiaan täydentävästi yhteisönä suhteessa paikalliseen yrittäjyyden ekosysteemiin? Toisaalta työkalussa arvioidaan myös sitä, onko osastoilla ja yksiköillä riittävästi valtaa toimia, voidaanko uusia keskuksia ja rakenteita uusien yksikköjen kehittämiseen muodostaa helposti, vai koetaanko byrokraattisia haasteita ja esteitä. Yrittäjämäisen korkeakoulun ideologian mukaan instituutioiden tulisi maksimoida yksittäisten aloitteiden omistajuutta ja autonomiaa. Lisäksi johtajuuden ja hallinnon arviointiin liittyy yliopiston aktiivinen alueellinen rooli. Tähän voi kuulua esimerkiksi korkeakoulun fasiliteettien tarjoaminen instituution ulkopuolelle, osallisuus alueellisissa klustereissa, paikalliskulttuurin ja taiteellisten toimintojen tukeminen, mahdollisuuksien tarjoaminen alueen start-upeille tai yrityksille ja aktiivinen rooli aluekehityksen strategisessa määrittelyssä.

Korkeakoulun ihmiset, kannustimet ja valmiudet

HEInnovate-työkalussa arvioidaan osaltaan korkeakoulujen ihmisten toimintakykyä toteuttaa yrittäjämäisiä, strategiaa tukevia toimintoja. Rahoituksen strategia vaikuttaa tähän toimintakykyyn. HEInnovate-työkalun oletuksena on, että moninainen rahoituspohja tukee yrittäjämäisen korkeakoulun toteuttamista. Ulkoista rahoitusta tulisi hankkia myös tiloja ja fasiliteetteja jakamalla, ja siihen liittyvällä ansainnalla. Itseään rahoittavat toiminnot nähdään osana yrittäjämäistä korkeakoulua. Toisaalta yhtä lailla myös korkeakoulun oman rahoituksen strategiassa mukana oleva, riittävä, pitkäjänteinen rahoituslähde yrittäjyyden kehittämiseen on yksi arvioitava osa-alue.

Yrittäjämäisen korkeakoulun osalta arvioidaan myös sitä, onko olemassa mekanismeja, joilla perinteisiä raja-aitoja murretaan, ja hoidetaan uusia suhteita, kuten esimerkiksi tuodaanko organisaation sisäisesti ihmisiä, opiskelijoita ja henkilökuntaa yhteen luomaan keskinäistä synergiaa. Hyödynnetäänkö kaikkien jäsenten tietoa ja resursseja, jaetaanko fasiliteetteja osastojen välillä, löytyykö opiskelija-henkilökunta rakenteita, poikkialaisia rakenteita, tieteen rajojen yli opettamista ja monitieteellisiä tutkimusryhmiä?

Entä houkutteleeko ja rekrytoiko korkeakoulu yksilöitä, joilla on yrittäjämäinen asenne tai yrittäjäkokemusta? Tai hyödynnetäänkö henkilökunnan lisäksi myös ulkoista näkemystä aktiivisesti? Toisaalta arvioidaan myös sitä, investoiko korkeakoulu avainresurssiinsa, henkilöstöön, jotka toteuttavat strategiaa, yrittäjyyskasvatusta, start-up yritysten tukea ja muita yrittäjyystoimintoja. Onko korkeakouluilla selkeät käytänteet henkilökunnan urakehittymiseen, jotka huomioivat myös yrittäjämäisen tehtävän ja instituution omat tavoitteet? Yksi arvioitava osa-alue koskee korkeakoulun kannustimia palkita henkilöstön yrittäjämäistä käyttäytymistä. Yrittäjyyden tukemista ja liiketoiminnan luomista tulisi tukea ja palkita korkeakoulussa yksilö- ja yksikkötasolla esimerkiksi kehittämisvapaiden tai julkaisu- ja opetuskriteerien avulla, toimisto- ja laboratoriotilojen yrittäjyystoiminnoilla, vähennyillä opetuksen työmäärillä sekä palkitseamalla myös muusta kuin tutkimuksesta. Korkeakoulun tulisi myös antaa tunnustusta ja arvostusta niille sidosryhmille, jotka antavat kontribuutioita yrittäjämäiseen korkeakouluun.

Yrittäjämäinen opetus ja oppiminen

Yrittäjämäinen opetus ja oppiminen sisältävät uusien, innovatiivisten opetusmenetelmien hyödyntämistä ja keinoja stimuloida yrittäjämäistä asennetta, altistumista yrittäjämäisille kokemuksille ja taitojen ja kompetenssien kehittämistä. HEInnovate työkalun yrittäjämäinen opetus ja oppiminen -osiossa arvioidaan viittä näkökulmaa. Ensinnäkin arvioidaan sitä, tarjoaako korkeakoulu erilaisia muodollisia oppimismahdollisuuksia yrittäjämäisen asenteen ja taitojen kerryttämiseksi. Toiseksi arvioidaan sitä, mahdollistaako korkeakoulu epämuodollisia oppimismahdollisuuksia ja kokemuksia kehittää yrittäjämäisiä taitoja ja asennetta. Kolmanneksi, validoidaanko oppimistulokset osaksi opetussuunnitelmaa. Neljänneksi, osallistuvatko opetussuunnitelman muotoiluun ja tuottamiseen myös ulkoisia sidosryhmiä. Viidenneksi, integroidaanko yrittäjyys tutkimuksen tuloksia osaksi yrittäjämäisen opetuksen tarjontaa.

Väylät yrittäjyyteen

Millainen mahdollisuus yrittäjyys on korkeakoulun opiskelijoille, valmistuneille ja henkilökunnalle, ja miten korkeakoulu tukee tätä mahdollisuutta? Mahdollisuuksien kartoittamisessa HEInnovate-työkaluun liittyvien tausta-ajatusten mukaan korkeakoulun tulisi toimia osana ekosysteemiä tarjotessaan väyliä yrittäjyyteen. Yrittäjyyden valmiuksia ja tukea arvioidaan kuuden kysymyksen avulla. Ensinnäkin, luodaanko korkeakoulussa tietoisuutta yrittäjyyden arvosta, stimuloidaanko opiskelijoiden, valmistuneiden ja henkilökunnan yrittäjämäisiä aikeita, kuten yrityksen perustamista? Toiseksi, tukeeko korkeakoulu opiskelijoita, valmistuneita ja henkilökuntaa idean kehittelystä liiketoiminnan luomiseen? Kolmanneksi, tarjotaanko koulutusta opiskelijoita, valmistuneita ja henkilökuntaa liiketoiminnan aloittamisessa, toteuttamisessa ja kasvattamisessa? Edistetäänkö korkeakoulun ja teollisuuden kokemukseen perustuvaa mentorointia ja muita henkilökohtaisen kehittämisen muotoja? Fasilitoidaanko korkeakoulun piirissä yrittäjien pääsyä rahoittajiin? Tarjoaako tai fasilitoiko korkeakoulu yrityshautomopalveluita?

Korkeakoulun ja yritysten välinen tiedonvaihto

HEInnovate-työkalussa arvioidaan korkeakoulun ja yritysten välistä tiedonvaihtoa ja yhteistyötä viiden kysymyksen avulla. Tausta-ajatuksena on arvo, että korkeakoulu rakentaisi ja ylläpitäisi suhteita avainkumppaneihin ja yhteistyötahoihin luodakseen arvoa sekä korkeakouluinstituutiolle että laajemmin yhteiskunnalle. Ensinnäkin arvioidaan sitä, että korkeakoulu on sitoutunut yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon teollisuuden, julkisen sektorin ja yhteiskunnan kanssa. Toiseksi arvioidaan sitä, toteuttaako korkeakoulu aktiivista ja osallistuvaa kumppanuutta kattavan sidosryhmäjoukon kanssa. Kolmanneksi arvioidaan sitä, onko korkeakoululla vahvat linkit yrityshautomoihin, tiedepuistoihin tai muihin vastaaviin. Neljänneksi arvioidaan sitä, tarjoaako korkeakoulu henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua innovaatiotoimintoihin elinkeinoelämän ja ulkoisen ympäristön kanssa. Viidenneksi arvioidaan sitä, yhdistääkö korkeakoulu tutkimusta, koulutusta ja teollisuutta ja laajempaa yhteisöä luodakseen uutta tietoa.

Yrittäjähenkkinen korkeakoulu kansainvälisissä yhteyksissä

Yrittäjähenkkinen, kansainvälisen korkeakoulun arvona on, että korkeakoululla on vaikutusta kansainvälisessä viitekehyksessä yrittäjämäisessä opetuksessa, tutkimuksessa, kehittämisessä, uusissa mahdollisuuksissa ja yrittäjämäisessä kulttuurissa. Kansainvälisyys nähdään välineenä ja prosessina, joka on osa opetusta, tutkimusta ja tiedon vaihtoa. Kansainvälisyyden nähdään linkittyvän vahvasti yrittäjämäisyyteen. Kansainvälisyyden arvona nähdään laadun parantaminen, vaihtoehtoisten ajattelutapojen, kysymysten, opetus menetelmien ja sidosryhmien avautuminen. Toisaalta korkeakoulun kansainvälisyyteen ei liity aina yrittäjämäisyyttä ja innovatiivisuutta. HEInnovate työkalussa yrittäjähenkistä korkeakoulua kansainvälisissä yhteyksissä arvioidaan viiden kriteerin avulla. Kansainvälisyyden tulisi olla olennainen osa korkeakoulun yrittäjämäistä agendaa. Korkeakoulun tulisi selvästi tukea henkilökunnan ja opiskelijoiden kansainvälistä liikkuvuutta. Lisäksi korkeakoulun tulisi hakea ja houkutella kansainvälistä ja yrittäjämäisesti suuntautunutta henkilöstöä. Kansainvälisten näkökulmien tulisi näkyä korkeakoulun opetuksen lähestymistavoissa. Lisäksi kansainvälisen ulottuvuuden tulee näkyä myös yrittäjämäisen korkeakoulun tutkimuksen lähestymistavoissa.

Organisaatiomuutosten vaikutusten mittaaminen

Yrittäjämäisen tai innovatiivisen korkeakoulun tulisi ymmärtää instituutiotason muutosten vaikuttavuutta. Myös yrittäjämäisen korkeakoulun osa-alueita tulisi pystyä todentamaan, sekä korkeakoulun itse-arviointina, ulkoisena palautteena ja evidenssiin perustuvan todentamisen ja mittaamisen keinoin. HEInnovate-malli huomioi sen, että nykyiset mittarit eivät tunnista valmistuneita, jotka ryhtyvät yrittäjäksi, opetuksen tai oppimisen tuloksia, kykyjen säilyttämistä organisaation palveluksessa tai esimerkiksi kontribuutiota paikallistalouden kehitykseen. Yrittäjämäisen korkeakoulun tulisi kuitenkin mitata muutakin kuin spin-off yritysten lukumäärää, aineettomien oikeuksien luomisen volyymia ja laatua tai saatua tutkimusrahoitusta. HEInnovate-työkalussa arvioidaan organisaation kykyä mitata kuudella kriteerillä. Ensinnäkin korkeakoulun tulisi säännöllisesti arvioida yrittäjämäisen agendansa vaikutuksia. Toiseksi korkeakoulun tulisi arvioida säännöllisesti sitä, miten henkilöstö ja organisaation resurssit toteuttavat organisaatiota-

son yrittäjämäistä tehtävää. Kolmanneksi korkeakoulun tulisi arvioida säännöllisesti ja yrittäjämäisen opetuksen ja oppimista koko organisaatiossa. Neljänneksi korkeakoulujen tulisi säännöllisesti arvioida start-up toimintojensa vaikuttavuutta. Viidenneksi korkeakoulun tulisi arvioida säännöllisesti korkeakoulun tiedon vaihtoa ja yhteistyötä. Viimeiseksi, korkeakoulun tulisi arvioida säännöllisesti kansainvälisiä toimintojaan, ja niiden suhdetta organisaation yrittäjämäiseen tehtävään.

Lähestymistapa Saimaan ammattikorkeakoulussa: Omaperäisen, yrittäjämäisen ammattikorkeakoulun tunnistaminen ja rakentaminen

Ammattikorkeakoulut ovat koko historiansa ajan toimineet tiiviissä vuorovaikutuksessa alueyhteisöidensä ja elinkeinoelämän kanssa. Osana suomalaista korkeakoulujärjestelmää, ammattikorkeakouluilla on myös vakiintunut rooli suomalaisessa ja osaltaan, kasvavassa määrin myös kansainvälisessä innovaatiokentässä.

Saimaan ammattikorkeakoulussa tutustuttiin yhdessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa HEInnovate-työkaluun osana Tekesin rahoittamaan KINO-projektia. Organisaatiosta saadun palautteen mukaan englanninkielinen HEInnovate-työkalu, jossa on 37 kysymystä, koettiin kuitenkin liian raskaaksi toteuttaa sellaisenaan. Tiedossa oli, että yrittäjyys ja yrittäjyyden tukeminen ovat keskeisiä asioita ja niihin liittyvä toiminta on ammattikorkeakoulussa moninaista, mutta tarvetta oli tunnistaa yrittäjyyteen ja innovaatiotoimintaan liittyviä organisaation eri tasojen ja eri yksiköiden kokonaisuuksia ja vuorovaikutussuhteita. Käynnistettiin prosessi, jossa tullaan tunnistamaan Saimaan ammattikorkeakoulun yrittäjyyteen liittyviä, yrittäjyyttä tukevia toimintoja ja käsityksiä ammattikorkeakoulun eri toimintoja edustavan henkilökunnan ja opiskelijan näkökulmasta.

Prosessi aloitettiin teemahaastatteluilla, jossa käytettiin HEInnovate-työkalusta johdettuja kysymyksiä, toisin sanoen taustakäsitteenä hyödynnettiin yrittäjämäistä korkeakoulua ja OECD:n yrittäjämäisen korkeakoulun viitekehystä. Lisäksi tullaan hyödyntämään HEInnovate-työkalun oheismateriaaleja työpajojen toteuttamista varten. Kehittämistutkimusta sovelletaan ja mitoitetaan ammattikorkeakoulun erilaisten toimijoiden arkeen soveltuvaksi, olemassa olevia yrittäjyystoimintoja tutkien ja niiden vuorovaikutusta ja johtamista kehittäen.

Tutkimuksessa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta. Teoreettista tutkimustietoa yrittäjämäisestä korkeakoulusta ja toisaalta luovaa käytännön empiristä elämää ja kehittämistä hyödynnetään iteratiivisesti yhteisöllisessä prosessissa. Tarkoituksena on synnyttää ammattikorkeakoulun oma kehittyvä ja yhteinen konstruktio ammattikorkeakoulun yrittäjyyden moninaisesta todellisuudesta. Tuloksena syntyy ajassa ainutkertainen mutta myös jatkuvuutta omaava, omaperäinen ja yhteisöllinen tulkinta yrittäjämäisestä Saimaan ammattikorkeakoulusta, toiminnoista, vahvuuksista ja tulevaisuuden tarpeista. Konstruktio syntyy linjassa OECD:n yrittäjämäisen korkeakoulun viitekehyksen kanssa organisaation jäsenten tunnistamista yrittäjyyden tai yrittäjyyttä tukevista toiminnoista ja tavoitteista ja organisaation ulkoisista yrittäjämäistä toimintaa tukevista vuorovaikutussuhteista.

Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen

OECD:n yrittäjämäisen korkeakoulun viitekehys ja siihen nojautuva HEInnovate-työkalu voidaan nähdä eräänlaisena yrittäjämäisen korkeakoulun johtajuuden kehittämismallina tai ainakin apuvälineenä, ja sen vahvuuksia on osallistavuus: jos organisaation jäsenet täyttävät HEInnovate-kysymyspatteristoa, kaikki käyttävät samoja käsitteitä ja arvioivat omasta näkökulmastaan instituutionsa toimintaa yrittäjyyden määrittelyillä osa-alueilla. Toisaalta tulkinnallinen, käsitteellinen haaste jää voimaan, mutta ainakin organisaation keskinäistä dialogia voidaan rakentaa yrittäjyystoimintojen yhteiseksi määrittelyksi.

HEInnovate kokoaa kompleksin yrittäjyystutkimuksen melko yksinkertaiseen malliin verrattuna tutkimustietoon, jossa yrittäjyyden käsite nähdään hyvin moninaisena. Toisaalta yrittäjyyden todellisuus on vielä käsitteellistä viidakkoakin moniulotteisempi.

Kaiken kaikkiaan työkalun oletuksena on, että yrittäjyyden toimintaa voidaan organisaation tasolla johtaa ja yrittäjyyden toimintaa olisi syytä edistää, koordinoida – ja myös hallita, seurata ja mitata. HEInnovate toimii arvioinnin apuvälineenä, mutta yrittäjämäisen kulttuurin luo korkeakouluyhteisö omassa kontekstissaan.

Työkalu pyrkii huomioimaan yrittäjyyden moninaisuutta – osin myös ristiriitaisuutta. Esimerkiksi yrittäjyyteen liitetty luovuus ja autonomia ja toisaalta johtaminen voidaan nähdä myös ristiriitaisina. (Ks. Hjorth 2001, 2007) Johtaminen käsitteenä on toisissa yhteyksissä jopa erotettu yrittäjyydestä rutiiniperusteisena ja staattisena toimintana. (Baumol, 1968; Schumpeter, 1934).

Etzkowitzin (1997) mukaan yhteiskunnallista vuorovaikutusta toteuttavat yliopistot tulevat yrittäjämäiseksi yliopistoksi. OECD:n yrittäjämäisen yliopiston viitekehystä ei tarjota ainoana mallina, vain itse-arvioinnin työkaluna. Laajemmin kuitenkin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen määrittely on myös johtamisen kannalta kriittistä, sillä huolena voi olla, että ulkoiset kriteerit ja mittaustavat johtavat siihen, että saadaan vain sitä mitä mitataan. Lisenssit, patentit, yritykset, luottamustehtävät tai tapahtuvat eivät ole itsessään päämääriä, vaan välineitä.

Esimerkiksi Gartner ym. (1992) korostavat yrittäjyyden määritelmässään organisaation luomisen prosessia. Jos yrittäjyys nähdään Gartnerin, Birdin & Starrin (1994) tapaan emergenttina ilmiönä, jossa epämääräisestä luodaan hallittua ja turhia esteitä poistetaan, miten tätä tulisi johtaa korkeakoulussa? Onkin mahdollista, että yrittäjämäisen korkeakoulun viitekehystä voidaan hyödyntää ja kriteerejä tulkita monella eri tavalla, julkilausuntoja, kontrollia ja mittareita korostaen – tai elävämpää strategiaa ja emergenttiä yrittäjyyden ilmiötä, luovuutta ja vuorovaikutussuhteita johtaen.

Johtajuus ja johtaminen ovat komplekseja ilmiöitä. Johtamisella voidaan tarkoittaa tavoitesuuntautunutta organisaation, ihmisryhmän tai toimintojen ohjaamista. (Baumol 1968) Johtaminen voidaan nähdä myös ryhmän toimintana, ja yrittäjämäisen korkeakoulun toiminnan suhteen johtajuus voidaan nähdä välineenä, joka edistää ryhmän pääsemistä tavoitteeseensa. (vrt. Helkama ym. 2013)

Luovuustutkija Amabilen (1998, 2008) mukaan myös luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan aktiivisesti johtaa – samoin kuin se voidaan myös tukahduttaa. Amabile käyttää määritelmää luovuudesta yksilöiden tai ryhmien uusien ja käytökelpoisten ideoiden tuottamisena. Organisaation luovuus puolestaan on taitoa implementoida näitä ideoita (Amabile 1988, 124). Amabilen (2008) mukaan joh-

tamisella voidaan vaikuttaa kolmeen luovuuden osa-alueeseen: luovaan ajatteluun, motivaatioon ja ammattitaitoon. Johtamisen käytännöistä haasteiden, vapauden, resurssien ja tarjoaminen, ryhmätyön ulottuvuuksien, esimiehen kannustuksen ja organisaation tuen tarjoaminen vaikuttavat luovuuteen. Lopulta käytännössä kukin yrittäjämäinen korkeakoulu rakentaa itse jatkuvasti omaa konstruktiotaan yrittäjyyden ja yrittäjyyden tukemisen todellisuudestaan suhteessa toimintakenttäänsä.

Lähteet:

Amabile, T. 1998 "How to kill creativity," Harvard Business Review, September, 77-87.

Amabile, Teresa M., and Mukti Khaire. "Creativity and the Role of the Leader." Harvard Business Review 86, no. 10 (October 2008).

Amabile T. 1988, A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior, Vol. 10, 123 – 167.

Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review, 58 (2), 64 – 71.

Gartner, W., Shaver, K. and Katz, J. 1994. Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, Iss. 3, 5 - 1.

Gibb 2015 Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a level for change.

Helkama, K. Myllyniemi, R. Liebkind, K. 2013. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita Publishing Oy.

Hjorth, D. 2001. Rewriting Entrepreneurship – enterprise discourse and entrepreneurship in the case of re-organising ES. Doctoral thesis. Acta Wecionensia. Business Administration. Växjö University Press. s. 354.

Hjorth 2007 Creating space for play/invention – concepts of space and organizational entrepreneurship. Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal. Vol 16, 5, 413 - 432.

Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

OECD & European Commission. 2012. A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. Viitattu 2.12.16. <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>

HEInnovate. How innovate is your higher education institution? Viitattu 2.12.16. <https://heinnovate.eu/>

3 OSAAMINEN KOULUTUSALAN KILPAILUETUNA

Kimmo Nikkanen, koulutuspäällikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Osaaminen on menestymisen osatekijä

Organisaation kehittämisteorioissa osaaminen nähdään yleensä välineenä, jolla saadaan aikaan muutoksia.

Osaamista pidetään yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä ja erottautumiskeinoista kilpailijoihin nähden. Osaaminen syntyy aina jonkin asian tai asioiden oppimisen myötä. Osaavaa yksilöä kuvattaessa voidaan käyttää esimerkiksi termejä asiantuntija, ammattilainen, huippuosaaja tai taitava suorittaja, ja yleensä taitavaksi tuleminen kestää vuosien tai jopa vuosikymmenten ajan (vrt. Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 11).

Latinankielinen termi ”competentia” tarkoittaa yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Websterin sanakirja määrittelee sanan ”competence” seuraavasti: ”toiminnallisen riittävyyden laatu tai tila, tai tarpeelliset tiedot, päätökset, taidot tai voiman laatu tai tila johonkin tiettyyn tehtävään”. Kompetenssi sisältääkin sekä tieto- että taitokomponentit.

Ranki (1999, 163) sanoo osaamisen kuvaavan asiantuntijuutta ja pätevyyden tasoa sekä henkilön hallitsemia taitoja. Osaamistarve on olemassa olevan ja tarvittavan osaamisen erotus. Sydänmaanlakan (2002, 256) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista sekä organisaatiotasolla näiden lisäksi prosesseista, toimintatavoista ja kulttuurista.

Tämän päivän nopeasti muuttuvan ja epävakaan liiketoimintaympäristön vaatimuksena on myös ammattikorkeakouluissa ryhdytty pohtimaan mm. seuraavia Lehtosen (2002, 3) ja Rankin (1999, 9) esittämiä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä kysymyksiä:

- Millaista osaamista ammattikorkeakoululla pitäisi olla menestymisen takaamiseksi?

- Minkä osaamisen varaan ammattikorkeakoulu voi rakentua menestyäkseen tulevaisuudessa?
- Miten voidaan varautua muutokseen, jota ei voida varmuudella ennustaa?
- Miten ammattikorkeakoulun osaamista tulisi mallintaa tai hallita käytännön tasolla?
- Vastaako ammattikorkeakoulun osaaminen opiskelijoiden ja työelämän odotuksia ja ovatko he valmiita maksamaan ammattikorkeakoulun osaamisesta?
- Hyödynnetäänkö ja siirretäänkö ammattikorkeakoulun sisällä olevaa osaamista tehokkaasti?
- Mitä seurauksia osaamattomuus aiheuttaa ammattikorkeakoululle?

Osaamista tarkastellaan ammattikorkeakoulun toiminnassa strategisella tasolla, jossa työstetään pitkän aikavälin suunnitelmia ja tulevaisuutta, liikkeenjohdollisella tasolla, jossa suunnataan toimintaa sekä operatiivisella tasolla, jossa keskitytään päivittäiseen asioiden johtamiseen ja hoitamiseen (Ranki 1999, 17).

Osaaminen on menestymisen osatekijä ja näkyy siinä, miten hyvin opettajat ja muu henkilöstö suoriutuvat työtehtävissään tai työryhmä ja osaamisalue saavuttavat tavoitteensa. Koko ammattikorkeakoulun tasolla työn onnistunut suorittaminen edellyttää näiden osa-alueiden yhdistelmää. Osaamisen voidaan katsoa olevan sidoksissa pitkälti toimintaympäristöön, erityisesti kokemukseen ja sosiaaliseen verkostoon.

Osaamista on usealla tasolla kuten oppimistakin. Osaamisen tasoja ovat yksilön osaaminen, tehtävän vaatima osaaminen, tiimiosaaminen, osaamisalueen osaaminen sekä ammattikorkeakoulun osaaminen. Myös se millaista osaamista kulloinkin tarvitaan, vaihtelee.

Strateginen osaaminen ja ydinosaaminen

Strategiset osaamiset voidaan nähdä ammattikorkeakoulun rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin rakentuvina dynaamisina osaamisina, jotka kytkeytyvät ammattikorkeakoulun visioon ja liiketoiminnan määrittelyyn sekä yksilölliseen osaamiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 12).

Organisaatiolta edellytetään operationaalista ja strategista osaamista. Operationaalisten taitojen ja tietojen lisääminen varmistaa sen, että nykyiset työtehtävät suoritetaan tehokkaasti ja toiminnan tuloksellisuutta lisäten. Strateginen osaaminen on joustavasti siirrettävissä uusiin tehtäviin ja uusiin tiimeihin. Tämä osaaminen liittyy uusien tietojen, taitojen ja valmiuksien hankkimiseen ja on siksi arvokasta sekä organisaatiolle että myös työntekijöille itselleen. Se, miten osaamiset yhdistetään kilpailukykyä tuottavaksi kokonaisuudeksi, on Ruohotien (1998, 18) mukaan organisaatiokohtainen kysymys.

Oppivasta organisaatiosta, kestävästä kilpailukyvyistä ja strategisesta osaamisesta puhuttaessa ei voida unohtaa termiä ydinsaaminen, jonka Hamel & Prahalad nostivat 1990-luvun alussa esille. Asiasta on käytetty useita termejä – ydinsaaminen, ydinkompetenssi, ydinpätevyys.

Oppivan organisaation ja strategisen osaamisen kannalta on olennaista keskittyä nimenomaan ydinsaamiseen, vaikka organisaation osaaminen koostuukin ydinsaamisesta ja muusta osaamisesta.

Merkityksellistä on huomata, että ydinsaamista kuvataan yleensä organisaatiotasolla ja se kuvataan yleensä hyvin abstraktisti yleisellä tasolla. Ydinsaamista on pyritty määrittelemään useassa otteessa (esim. Hamel & Prahalad 1990; Kamensky 2000, 243; Lehtonen 2002, 53; Mäenpää 1997, 108; Ruohotie 1998, 22; Sydänmaanlakka 2002, 26;). Yhteenvetona näistä voidaan todeta, että ydinsaaminen on

- osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa ammattikorkeakoulun menestyksekkään kehittymisen ja kilpailun,
- osaamista, joka tarjoaa kilpailuetua laajalla alueella eikä ole opintojakso tai palvelukohtaista,
- käsite, jota käytetään vain organisaatiotasolla.
- kumuloitunutta osaamista, jota ammattikorkeakoulu pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa toiminnassaan tuottaessaan opiskelijoilleen ja työelämäkumppaneilleen lisäarvoa.
- osaamisperusteinen, pelkkä resurssi ei ole vielä ydinsaamista,

- vaikeasti, jos lainkaan kopioitavissa ja jäljiteltävissä,
- yleensä pitkäaikaisen oppimisen tulos, kehittäminen kestää yleensä 3-5 vuotta,
- uusiutuva luonnonvara, jota voidaan edelleen jalostaa; ydinosaamiset kehittyvät, kun niitä käytetään,
- strategisesti ammattikorkeakoululle merkittävä,
- osaamisalue, joita ammattikorkeakoululla on usein vain muutama.

Ydinosaamista ei yleensä ole helppo määritellä ilman organisaation syvällistä tuntemusta. Hamel ja Prahalad (1990; Lehtonen 2002, 56) kärkevätkin esittää seuraavat kysymykset osaamista tarkasteltaessa ja selvitettäessä, onko kyseinen osaaminen ydinosaamista:

- 1) Vaikuttaako osaaminen merkittävästi opiskelijan saamaan lisäarvoon eli auttaako se ammattikorkeakoulua tuottamaan opiskelijoilleen/ asiakkailleen jonkin merkittävän edun kilpailijoihin nähden?
- 2) Voiko osaamisen avulla lisätä kilpailuetua eli onko se erilaistavaa osaamista kilpailijoihin nähden?
- 3) Voiko osaamista soveltaa / laajentaa muille alueille eli voidaanko sen perusteella kuvitella kehitettävän uusien koulutusten, palveluiden tai tuotteiden kirjoja?

Jos vastaus kaikkiin em. kysymyksiin on kyllä, on kyseessä todennäköisesti ydinosaaminen. Ydinosaaminen ei takaa menestymistä, mikäli organisaatiolla ei ole kyvykkyyttä tuottaa asiakkailleen lisäarvoa.

Osaamisen kehittämisen viitekehyksestä

On olemassa kahdenlaista tietoa, havaittavaa eli formaalia ja hiljaista eli informaalia tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995). Havaittava tieto on objektiivista ja niin pitkälle selkiytynyttä, että se on sanottavissa ääneen tai kirjoitettavissa ylös. Hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävää ja liittyy siihen yhteyteen, jossa se on syntynyt ja sisältää vaikeasti dokumentoitavia asioita, kuten intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, aavistuksia, tunteita ja mielipiteitä asiaan liittyvistä seikoista (Ranki

1999, 99). Piilevä tietovarasto on usein paljon suurempi ja tärkeämpi kuin osataan ajatella – ammattitaidon kehittyminen edellyttää molempien tietomuotojen olemassaoloa ja kehittämistä (Sydänmaanlakka 2002, 181).

Nonaka ja Takeuchi ovat esittäneet ajatusmallin, joka toimii osaamisen kehittämisen teoreettisena viitekehyksenä. Heidän mukaansa tieto voi muuntua neljällä tavalla ihmisen oppiessa ja luodessa uutta tietoa.

- 1) Sosialisatiossa siirtyy vain piilevää tietoa. Siinä on kyse yksilöiden välisestä tiedon vaihtamisesta, jossa opitaan sanallisista ohjeista, havainnoimalla ja matkimalla. Tietojen ja taitojen lisäksi siirtyy opittavaan asiaan liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja.
- 2) Sanallistamisessa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi vertauskuvia, analogioita, hypoteeseja tai malleja käyttämällä. Tieto tehdään näkyväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti ja siten mahdollistaa tiedon jakamisen.
- 3) Yhdistämisessä havaittava tieto pysyy havaittavana. Olemassa olevaa tietoa lajitellaan, lisätään, yhdistellään ja luokitellaan, jolloin samalla saataan luoda uutta tietoa.
- 4) Sisäistämisessä havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi kun käsitteelliset asiat sisäistetään kokemuksen kautta. Muuttuessaan piileväksi tiedoksi tieto alkaa ohjata toimintaa myös tiedostamattomalla tasolla ja johtaa uudistumiseen.

Nämä neljä tapaa muodostavat keskenään jatkumon (Ranki 1999, 102). Sosialisatio alkaa rakentamalla tilaa vuorovaikutukselle, joka on keino jakaa yksilöiden kokemuksia ja ajatusmalleja. Sanallistaminen käynnistyy keskusteluissa, joissa yksilöt vertauskuvien ym. kautta pukevat sanoiksi piilossa olevaa hiljaista tietoa. Yhdistämisen laukaisee luodun uuden täsmällisen tiedon ja organisaatiossa ennestään olevan tiedon yhdistyminen uudeksi opintojakson toteutusmalliksi, työtavaksi tai palveluksi. Lopulta tekeminen ja tekemällä oppiminen aloittaa sisäistämisen.

Työntekijöiden osaaminen on organisaation henkistä pääomaa, jota organisaatio ei voi omistaa. Henkinen pääoma on innovaatioiden ja uudistumisen liikkeellepainevoima ja se jakaantuu henkilöstön määrään, laatuun ja koko työyhteisön toimivuuteen (Sydänmaanlakka 2002, 198).

Osaamisen johtaminen

Oppiminen ja osaaminen ovat toimintakyvyyden keskeisiä tekijöitä, mutta niistä on hyötyä vasta sellaisessa tilanteessa, jossa osaamista voidaan käyttää hyväksi eli on olemassa toimintaedellytykset ja jossa henkilöstöllä on vilpitön halu tehdä niin eli motivaatio ja kannusteet ovat kohdallaan (Sarala & Sarala 1996, 35). Monet henkilöstökoulutukset menevätkin hukkaan siksi, että toimintapuitteet eivät mahdollista eivätkä rohkaise hyödyntämään lisääntyntä osaamista. Näin osaaminen jää vain yksilön omaisuudeksi ja vähitellen unohtuvaksi ja haihtuvaksi toimintapotentiaaliksi.

Sydänmaanlakka (2002, 126) näkee osaamisen johtamisen organisaation menestymisen yhtenä perusprosessina, jonka tarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Kun ammattikorkeakoulun strategia on tiedossa, voidaan määritellä, minkälaisilla henkilöstöresursseilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Keskeiseksi nousee strateginen henkilöstöjohtaminen.

Strategista yksilöosaamista on kahdenlaista:

- osaamista, jota ammattikorkeakoulu tarvitsee koulutuksen ja palveluiden tuotantoprosesseissaan ja joka sellaisenaan on luonteensa tai tasonsa vuoksi harvinaista ja
- osaamista, joka ei välttämättä ole erillisenä arvokasta, mutta jota tarvitaan suhteellisen suuria määriä käyttövoimaksi ammattikorkeakoululle kilpailuetua tuottaviin, ainutlaatuisiin toimintamalleihin.

Esimiestyö on yksilön osaamisen kehittämistä ajatellen korvaamattomassa asemassa kolmesta syystä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124):

- Yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan koordinoitusti ja organisaation strategian suuntaisesti vain silloin, kun johto on onnistunut viestimään strategian selkeästi. Suurin osa tästä viestinnästä tapahtuu jokapäiväisen työnteon lomassa.
- Yksilön osaamisen kehittyminen on mitä suurimmassa määrin riippuvainen hänen oppimishalustaan. Esimies analysoi yksilön kehittymisintressejä ja etsii kuhunkin osaamiseen sopivia yksilöllisiä kannusteita sekä
- Yksilöt kerryttävä suuren osan osaamisestaan kokemuksen kautta eli olemassa olevaa osaamista hyödyntämällä. Lähimpien esimiesten rooli yksilön tuntemuksessa on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan.

On esitetty, että organisaation henkilöstön halukkuus kehittyä noudattaa perinteistä Gaussin käyrää. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kaikissa organisaatioissa ja niiden kaikilla tasoilla ihmiset jakaantuvat kehittymisintressiensä suhteen kolmeen ryhmään: 10-20 % henkilöistä on kehityksestä kieltäytyjiä ja toiset 10-20 % aktiivisia kehittyjiä. Suurimmalla osalla eli organisaatiosta riippuen 60-80 %:lla kehittymishalukkuus on olosuhderiippuvaista.

Osaamisen johtamisen tulee kohdistua koko organisaation henkilöstöön, ei esimerkiksi vain opettajiin. Haasteena on löytää jokaista yksilöä juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia. Ja aina on niitä, jotka eivät halua kehittyä.

Sen sijaan, että yritettäisiin kehittää ihmisten osaamista tehtävien vaatimusten mukaan, pitäisikin nykyistä tehokkaammin selvittää ihmisten kehittymishalua ja -kykyä sekä entistä avoimemmin etsiä heille tehtäviä, jotka vastaisivat henkilökohtaisia kehittymisintressejä.

Toimija	Rooli
Johto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen ▪ Näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä kertominen

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entisen kyseenalaistaminen
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhtiön osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi ▪ Kehittymismahdollisuuksien luominen ▪ Innostaminen ja palautteen antaminen ▪ Entisen kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen ▪ Palautteen antaminen ▪ Mukaan ottaminen, oppimismahdollisuuksien luominen ▪ Erilaisten näkemysten salliminen
Yksittäinen työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oppiminen ▪ Itseohjautuvuus ▪ Pitkäjänteisyys ▪ Rohkeutta muuttaa entisiä käytäntöjä ja kyseenalaistaa niitä ▪ Entisen kyseenalaistaminen

Osaamisen kehittäminen ja erilaiset roolit organisaatiossa (Ranki 1999)

Osaamisen johtamiseen liittyen toimenpiteet voidaan jakaa sen mukaan, miten laajalle niiden vaikutus ulottuu ja miten nopeasti ne vaikuttavat. Ranki (1999, 36) kirjoittaa, että ”iso laiva” eli koko ammattikorkeakoulun osaaminen kääntyy hitaasti, mutta henkilötasolla osaamisen suuntaaminen ja nopeuttaminen on yleensä helpompaa vaikutuksen kuitenkin ollessa koko ammattikorkeakoulun tasolla vähäisempää.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tunnistaa erilaiset osaamistarpeet, minkä jälkeen voidaan lähteä miettimään niiden kehittämistä ja myös mahdollista ulkoistamista.

Lehtonen (2002, 97) sanoo, että organisaation strategisten osaamisten hallinta tulisi aloittaa organisaatiolle keskeisesti merkityksellisten osaamisalueiden määrittelyllä, minkä jälkeen osaamisen hallinta muuttuu käytännön haasteeksi. Käytännössä on pyrittävä vastaamaan haasteeseen panostamalla osaamisen ylläpidon, hyödyntämisen ja rakentamisen mekanismeihin, joiden nähdään tuottavan tavoitellun tuloksen.

Vastuu osaamisen yksilöimisestä ja kehittämisestä kuuluu koko organisaatiolle. Osaamisen johtamisen lähtökohta on strategia ja siitä lähtevät tarvittavat osaamiset.

Lähteet:

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. (1999). *Osaaminen yrityksessä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A: 74. Turku: Painosalama Oy.

Kamensky, M. (2002). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Oyj.

Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto.

Mäenpää, J. (1997). *Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa organisaatiossa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis E25. Oulun yliopisto.

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Kauppakaari/Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. (1998). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-paino Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2002). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2002). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Juva 2004: Talentum.

4 OSAAMINEN JOHTAMISEN KOHTEENA – SELKEÄ JA TOIMIVA TOIMINTAMALLI TUKEE OSAAMISEN JOHTAMISTA

Teija Sievänen, laatuspäällikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa organisaation johtamista. Se on kokonaisuus, joka nivoo johtamisen, strategian ja työn tekemisen organisaation joka-päiväiseen toimintaan. Osaamisen johtamisen avulla tiedetään, mitä osaamista organisaatiossa on ja missä se on, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten sitä hankitaan. Selkeä kokonaisvaltainen toimintamalli auttaa osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottamisessa. Se avulla voidaan myös saavuttaa aito yhteinen ymmärrys käyttöön otettavien käsitteiden sisällöstä organisaation kontekstissa.

Yksilön osaaminen on tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista muodostuva kokonaisuus, joka näkyy kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Työn tekemisen näkökulmasta kyse on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnasta ja niiden soveltamista käytäntöön. Organisaation osaaminen rakentuu yksilön osaamisen mahdollistamasta suoriutumisesta organisaation strategian mukaisessa toiminnassa. Organisaation näkökulmasta yksilön osaaminen ei ole arvokasta ennen kuin organisaatio on kyennyt ottamaan osaamisen käyttöön tavalla, joka palvelee tavoitteiden saavuttamisessa. Kyse on organisaation kyvykkyydestä mahdollistaa yksilön osaamisen hyödyntäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategista osaamisesta tulee, jos se tarjoaa organisaatiolle kilpailuedun tai on muutoin toiminnan kannalta elintärkeää nyt tai tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, Oikarinen & Pihkala 2010, Ojala 2008, Sydänmaanlakka 2004, Viitala 2008.)

Valitun strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että organisaation kaikilla tasoilla on strategian mukaista osaamista. Tämä vaatii organisaatiolta tietoista päätöstä ottaa osaaminen johtamisen kohteeksi. Osaamisen johtaminen on osa organisaation strategian toteuttamista. Visiolla ja strategialla on kaksitahoinen merkitys tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä ja kehittä-

jänä. Ne määrittelevät tarvittavan osaamisen, ja luovat samalla suunnan osaamisen kehittämiseksi. Mitä ymmärrettävämpi, hyväksyttävämpi ja konkreettisempi kuva visiosta ja strategiasta on organisaation kaikilla tasoilla, sitä tehokkaammin ne auttavat organisaatiota käyttämään, hankkimaan ja kehittämään osaamista. Muuttaakseen strategian konkreettisiksi toimenpiteiksi organisaation johdolla tulee olla kyky kääntää toiminnan tavoitteet osaamisen johtamisen tavoitteiksi ja keinoiksi. Osaamisen johtamisella tavoitellaan siis organisaation strategian ja osaamisen kohtaamista. Johtamisen avulla yksilön osaaminen muutetaan suorituksen kautta organisaation osaamiseksi. Johtaminen antaa edellytykset ja edesauttaa yksilöä selviytymään hänelle annetuista tehtävistä. (Oikarainen & Pihkala 2010, Viitala 2009.)

Kajaanin ammattikorkeakoulussa (KAMK) aloitettiin vuoden 2015 alussa osaamisen johtamisen toimintamallin kehittämistyö. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi sitä, mitä osaamisen johtamisella KAMKissa tarkoitetaan, mikä eri toimintojen suhde toisiinsa on ja miten toiminnot tukevat toisiaan. Toiminnan näkyväksi tekeminen on osa KAMKin laadunhallinnan periaatteita. Toiminnan mallintaminen, käsitteellistäminen ja näkyväksi tekeminen mahdollistavat organisaation ja yksilön oppimisen ja kehittymisen. Kehittämistyön tarkoituksena oli tunnistaa toiminnot, joissa KAMKissa osaamisen hallintaa, kehittämistä sekä seuranta ja arviointia tapahtuu, kuvata osaamisen johtamisen toimintamalli ja kehittää kahta keskeistä toimintamalliin liittyvää toimintaa - kehityskeskusteluprosessia ja osaamiskartoitusprosessia.

Toimintamallin kuvaaminen ja keskeisten toimintojen kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Käytännössä tämä tarkoitti, että tuttua toimintatapaa muutettiin, jotta sitä voitiin tutkia. Ja toisaalta toimintaa tutkittiin, jotta sitä voitiin muuttaa. Prosessissa syntynyttä tietoa hyödynnettiin käytännön toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyöhön osallistui KAMKin johtoa, henkilöstöhallinnon asiantuntijoita sekä aikuis- ja täydennyskoulutusyksikkö AIKOPAn henkilöstöä.

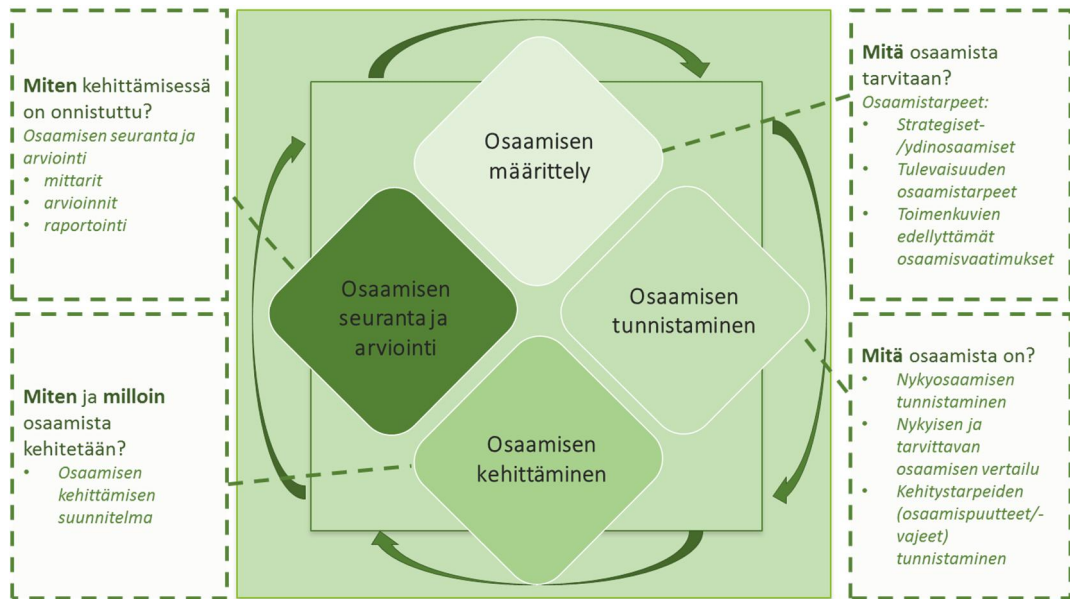
KAMKin omista lähtökohdista kehittämistyön pohjalta luotu osaamisen johtamisen toimintamallikuvaus (Kuva 1) tekee näkyväksi, miten osaamisen johdetaan,

hallitaan ja kehitetään KAMKissa. Se tuo myös esille eri toimintojen suhteet toisiinsa. Kuvaus auttaa osaamisen johtamiseen liittyvän kokonaisuuden hahmottamisessa ja sen avulla pystytään määrittelemään, mitä osaamisen johtamisen käsitteillä KAMKissa tarkoitetaan.

Osaamisen johtamisessa keskittyminen pelkästään yksilöihin ei riitä vaan tarvitaan organisaatiotasoisia toimintamalleja. KAMKin osaamisen johtamisen toimintamallissa huomioidaan organisaation kaikilla tasoilla tapahtuva osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät toiminnot. Toimintamallin avulla päästään yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä kohti organisaatiota ja sen toimintoja kehittävään toimintaan.

Osaamisen johtamisen toimintamalli

- tukee systemaattista osaamisen johtamista, jolla pyritään mahdollistamaan yhteisen ymmärryksen synnyttäminen siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja miten se muutetaan teoiksi, toiminnaksi ja yksilön tavoitteiksi,
- nivoo yhteen strategisen ja operatiivisen tason. Esimerkkinä strategisen tason toiminnasta on KAMK-tasolla tehtävät osaamisen kehittämisen linjaukset ja yksilötason toiminnasta kehityskeskustelut,
- tukee oppimisen ja osaamisen kehittymisen toimintakulttuuria organisaatio- ja yksilötasolla,
- mahdollistaa yhteisöllisen ymmärryksen ja tietoisuuden kehittymistä, kun käsitteet saavat tietyn merkityksen KAMKin käytännön toiminnassa. Käsitteellistäminen KAMK kontekstissa tarkoittaa, että organisaatiossa ymmärretään mitä osaamisen johtamisella ja sen osilla KAMKissa tarkoitetaan.



Kuvio 1. Osaamisen johtaminen KAMKissa.

Osaamisen johtaminen koskettaa koko organisaatiota ja kaikkia sen eri tasoilla toimivia. Se on tärkeä osa etenkin johdon ja esimiehen työtä. Ahokallio-Leppälä (2016) esittää väitöskirjassaan ”Osaaminen keskiössä – ammattikorkeakoulun uusi paradigma” näkemyksen johtamis- ja esimiestyön kehittämiseen. Siinä osaaminen nostetaan johtamisen keskiöön, mikä edellyttää johtamis- ja esimiestyössä osaamiskokonaisuuksien ja tavoitteellisen johtamistoiminnan oppimista. Ammattikorkeakoulussa johtamisen ja esimiestyön tulee tukea uudistumiseen tähtääviä käytänteitä. Johdon ja esimiesten vahva rooli ja tuki osaamisen kehittämisen suuntaamisessa ja seurannassa on siis keskeistä. Yhtä tärkeää on myös henkilöstön osallistuminen osaamisen arviointiin sekä vastuunotto oman osaamisensa kehittämisestä. Toimiva osaamisen johtamisen toimintamalli mahdollistaa ja tukee johdon ja esimiesten sekä yksilöiden toimintaa, ja sitä kautta organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuutta.

Lähteet:

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla: <https://tam-pub.uta.fi/handle/10024/98404>. 71 - 103, 198 – 199.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T-P Uoti-la (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Viitattu 22.11.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf. 48 – 73.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstö johtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

5 TULEVAISUUTTA JOHDETAAN VALMENTAMALLA - KESKUSTELUN YHDISTELYÄ TWITTERISTÄ

Eija Heikkinen, kehitysjohtaja (koulutus), Kajaanin ammattikorkeakoulu

Seuraan Twitterissä johtamiseen liittyvää keskustelua. Tähän artikkeliin kokoan #johtaminen -hakusanalla minua kiinnostavia artikkeleita loppusyksyn 2016 ajalta ja kommentoin näkökulmia oman kaksitoistavuotisen esimiestyökokemukseni kautta. Olen toiminut johtajana Kajaanin ammattikorkeakoulussa sairaan- ja terveydenhoidon, liikunnan ja vapaa-ajan sekä matkailun koulutuksissa. Tällä hetkellä vastaan ammattikorkeakoulumme opiskelija-, kansainvälisyys-, hyvinvointi – ja kirjastopalveluista sekä koulutuksen kehittämisestä. Näkökulmiksi tähän artikkeliin valitsen artikkelit, joissa kuvataan kokonaisvaltaista ja valmentavaa johtamista. Erityisesti minua kiinnostaa johtamisen valmentava ote, joka tukee henkilöstöä työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Kokonaisvaltainen johtaminen

Kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyy ihmisten, tilan ja asioiden hahmottaminen kattavasti. Lukemieni artikkelien perusteella tämän tukena hyödynnetään laatujohtamista, verkostokarttoja, strategiaa, oman osaamisen vahvistamista vastakkaisesta näkökulmasta, johtajan palveluhenkisyttä ja johtajan henkilökohtaista kyvykkyyttä. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa johtaja kykenee omaksuma mahdollisimman laajasti eri näkökulmat päätöksenteossa. Toisinaan hän joutuu sovittamaan yhteen myös kaksi täysin vastakkaista näkökulmaa. Silloin toimintatapa ei ole joko-tai vaan sekä-että -ajattelu. Johtamisessa eriävien mielipiteiden huomioon ottaminen osoittaa kyvykkyyttä, jossa mustavalkoinen ajattelu häviää. Päätöksen kautta löytyy keskitie, jonka avulla jokainen voi löytää oman paikkansa työyhteisössä. (Ellilä 2016, Hakanen 2016, Talouselämä 2016, Tienhaara ym. 2016.) Haasteena tässä on, jos työyhteisössä on henkilöitä, joiden henkilökohtaiset näkemykset tilanteen ratkaisusta jäävät aina kauaksi keskitiestä. Johtajana tunnistan tukeutuneeni päätöksenteossa näissä tilanteissa organisaation strategiaan, OKM:n linjauksiin tai hallituksen päätöksiin perustellesani ratkaisujani, jotka vaikuttavat olevan kaukana joidenkin nykykäsitelmästä.

Yksi keskeisistä johtajan ominaisuuksista on olla vähemmän minäkeskeinen. Johtajan tulee toimia siten, että työntekijät saavat loistaa. Työyhteisö saa tuolloin parhaat edellytykset onnistua, kehittyä parviällyä, joka vie organisaation tavoitteita tuloksekkaasti eteenpäin. Puhutaan palvelevasta johtajuudesta, jolloin johtajuuteen liitetään empaattisuus, aito kuuntelemisen taito, myötätunto ja kyky asettua toisen asemaan. Palvelevassa johtamisessa johtaja huolehtii kokonaisuudesta ja siinä painotetaan myös työntekijöiden voimaannuttamista ja kunnioittamista (Max 2016). Myös työntekijät, joilla on taito hahmottaa asioita kokonaisvaltaisesti ja jotka kykenevät yhdistämään vastakkaisia näkökulmia, ovat työpaikallaan todennäköisesti keskimääräistä tyytyväisempiä. Palvelevan johtamisen sanotaan rohkaisevan, innostavan ja voimaannuttavan työntekijöitä. Syntyy työnimua. Silloin työntekijä on valmis ottamaan vastuuta ja samalla hän saa mahdollisuuden vaikuttaa työssään. Tämän kokemuksen sanotaan suojaavan työuupumukselta. Rekrytoinnissa johtaja ottaa huomioon tulevan työntekijän positiivisen asenteen ja palkkaa henkilöitä, jotka hakevat ratkaisuja ja joiden ”kuppi on aina puoleksi täynnä”. (Ellilä 2016, Hakanen 2016, Max 2016, Talouselämä 2016.) Johtajana koen mielihyvän tunteita, kun henkilöstö esittää ajatuksiaan oman asiantuntijuutensa näkökulmasta avoimesti ja perustellusti, valmiina ottamaan vastaan myös erilaisia näkemyksiä.

Johtajan henkilökohtaista kyvykkyyttä osoittaa hänen kykynsä vaihtaa näkökulmia, asettua toisen ihmisen asemaan ja irrottautua omista ajattelutottumuksistaan. Tulevaisuutta johdetaan visionäärin taidoilla. Tarvitaan erityisesti vuorovaikutustaitoja, kulttuurien ja tapojen ymmärrystä, kykyä luoda ja pitää yllä verkostoja, rohkeutta ja sitkeyttä, myös taitoa käyttää teknologiaa joustavasti. Johtaja altistaa omat mielipiteensä muiden keskusteluille kehittyäkseen. Hän toimii analyyttisesti ja pystyy tarkastelemaan asioita kriittisesti. Hän kykenee ennakkolullottomasti kokeilemaan ja sallii oman ja muiden epäonnistumisen aika-ajoin. Omien tietojen ja taitojen tunnistaminen on kyvykkyyttä. Johtajalta edellytetään huumorintajua, kykyä nauraa myös itselle. Huumori luo hyvää henkeä. (Ellilä 2016, Talouselämä 2016, Tienhaara 2016.) On ollut rauhoittavaa hyväksyä se, että oma tietämys riittää vain tiettyyn pisteeseen saakka. Kokemus johtajan työstä tuo levollisuutta ja kykyä suhteuttaa asioita oikeisiin mittasuhteisiin. Johta-

jana en kuitenkaan voi välttyä siltä, että välillä toivoisin hallitsevan yksityiskohtaisemmin vastuullani olevia asioita. Tulevaisuuden kirkastamisessa tarvitaan välillä hyvinkin pelkistettyjä ja yksityiskohtaisia polkuja, joita pitkin mennään yhdessä eteenpäin.

Valmentava johtaminen

Valmentavaan johtamisotteeseen voidaan liittää seuraavia työskentelytapoja: Johtajan tulee luoda työntekijän kanssa yhteinen ymmärrys siitä, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteille asetetaan yhdessä aikataulu ja sovitaan askeleet niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden seuranta varten sovitaan tapaamisia, joihin työntekijältä edellytetään valmistautumista. Valmistautuminen edesauttaa keskustelun merkittävyyden kokemusta molemmiin puolin. Johtajan tulee olla saavutettavissa myös muulloin. Valmentavaan johtamiseen liittyy halua jakaa osaamista, aitoa läsnäoloa, kunnioitusta, kärsivällisyyttä sekä kuuntelemisen ja kysymisen taitoa. Johtajan tulee antaa rakentavaa palautetta ja kyetä auttamaan työntekijää saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. Positiivisen ilmapiirin luominen luo turvallisuutta. Valmentavalla otteella työskentelevä johtaja laajentaa työntekijän näkemystä, avaa uusia näkökulmia ja auttaa työntekijää näkemään asioita eri tavalla. Hyvät käytännön esimerkit tukevat tavoitteissa etenemistä. Johtaja joutuu usein toistamaan samaa, haluttua asiaa aina uudelleen ja uudelleen. Hän ymmärtää, että valmentava johtaminen vaatii aikaa ja sitoutumista, mutta myös virheitä sallitaan. (Talouselämä 2016.) Valmentavan otteen avulla johtajan on mahdollista oppia uusia näkökulmia ja saada kokonaisvaltaista näkemystä omalle työskentelylleen. Yleensä valmennettavalla on substanssiin liittyvissä asioissa johtajaa syvempi näkemys. Kun johtaja antautuu valmentavalla otteella työskentelyyn, hän saa yleensä kaksin verroin takaisin.

Onko minun mahdollista toimia valmentavalla tai palvelevalla otteella?

Johtajalta edellytetään tänä päivänä monenlaista kyvykkyyttä, mm. asiantuntijuutta substanssiin liittyvissä asioissa sekä strategia-, prosessi-, talous-, kansainvälisyys-, verkosto- ja vuorovaikutusosaamista. Voiko yhdessä johtajassa yhdistyä nämä kaikki ominaisuudet? Jääkö vapaa-aikaa? Kun työ on tavoitteellista ja

vapaa-aikaa on rajallisesti, kaikki turha karsiutuu pois. Johtaja pitää vuorokausirytmän säännöllisenä, löytää aikaa läheisilleen, nukkuu riittävästi ja hoitaa työtehtäviään tärkeysjärjestyksessä ja asia kerrallaan. Hän on kiinnostunut kokonaisvaltaisesti työhönsä ja elämäänsä liittyvistä asioista ja ns. tyhjäkäyntiä ei ole. Hän tekee samanaikaisesti useita asioita, esimerkiksi lukee päivän lehtiä, kuuntelee työhönsä liittyviä webinaareja ja treenaa. On ratkaisevaa, miten johtaja selviää tunteesta tekemättömien töiden suhteen. Yleensä hän hyödyntää tehtävälisteriä, kalenteritoimintoja ja karsii turhia sähköposteja. Hän hoitaa työt tärkeysjärjestyksessä ja sille määritetyllä ajalla. Työpäivän hän aloittaa listaamalla, mitkä ovat ne tehtävät, jotka sinä päivänä tulee hoitaa. Johtaja huolehtii siitä, että on aikaa henkilökohtaisesti tärkeimmille asioille. (Elonen 2016.) Johtajan tärkeä ominaisuus on nöyryys, jossa tunnustetaan omat vahvuudet ja puutteet. Silloin on myös helppo arvostaa ja johtaa niitä työntekijöitä, jotka ovat häntä taitavampia. (Max 2016.)

Miten johtaja saa voimavaroja ja energiaa valmentavalla otteella työskentelyyn ja miten hän luo positiivista ilmapiiriä? Yksi mahdollisuus on perustaa ryhmä, jossa kehittämisestä kiinnostuneet, tavoitteelliset ihmiset työskentelevät yhdessä asian eteenpäin viemiseksi. Tämä ryhmä toimii johtajan tukena sovitussa tehtävässä. Lisäksi voidaan järjestää tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa työstään innostuneet ihmiset kertovat tekemisistään tai kehittämistään asioista. Tällaisista tapahtumista voi oppia asioita, joita voi hyödyntää omassa työssään. Tapahtumat tuovat yleensä työntekijöille hyvää mieltä. Antamisen ja jakamisen kulttuuri tukee johtajan ja työntekijöiden jaksamista. Kun saat työkaverilta konkreettista apua, se lisää kiitollisuuden tunnetta. (Baker 2016.) Ammattikorkeakoulussamme on käytössä kehittämisryhmiä. Kehittämisryhmät laativat tiimisopimuksen, jossa sovitaan työryhmän keskeisistä tehtävistä ja tavoitteista sekä siitä, kuinka työskentelyä arvioidaan. Työryhmät ovat toimineet tavoitteellisesti, mutta haasteena on toisinaan ollut työtehtävien päällekkäisyys ja valmistautumattomuus työryhmän kokouksiin. Lisäksi on järjestetty tilaisuuksia hyvien käytänteiden jakamiseen, mm. digi@breakfasteja ja työpajoja henkilöstön koulutuspäivissä. Vertaistukea on ol-

lut saatavissa mentoritoiminnassa tieto- ja viestintätekniisten taitojen kehittämiseksi. Mielestäni nämä asiat ovat osaltaan vieneet eteenpäin ammattikorkeakoulumme tavoitteita.

Vuorovaikutuskarttojen avulla voidaan selvittää, ketkä työntekijät kokevat saavansa toiselta positiivista energiaa, kenen kanssa toimitaan neutraalisti ja vievätkö jotkut toiselta paljon energiaa. Tämä auttaa johtajaa löytämään voimaannuttavat henkilöt työyhteisössä, selvittämään, keiden välillä jakamisen kulttuuri toimii ja missä on kehittämistä. (Baker 2016.) Ammattikorkeakoulussamme on myös syntynyt hienoja tuloksia, kun samoista asioita kiinnostuneet ihmiset ovat löytäneet toisensa ja päässeet yhdessä kehittämään opetusta tai palveluja. Tätä on edesauttanut hyvä johtaminen, mutta myös sattumien summasta on kehittynyt uusia asioita. Vuorovaikutuskarttojen avulla työskentelyyn ryhtyminen edellyttää melkoista kypsyyttä työyhteisöltä. Klikkejä sisältävän työyhteisön on haasteellista lähteä tämän kaltaiseen työskentelyyn. Ensin tulisi avata henkilöiden välillä olevia epäselvyyksiä, esimerkiksi työnohjauksen avulla.

Yhteenveto

Ammattikorkeakoulut ovat olleet viime vuosina kiihtyvien muutosten keskellä. Globaalit, yhteiskunnalliset, teknologiset, taloudelliset, koulutukselliset ja ammattikorkeakoulujen sisäisten rakenteiden muutokset sekä opiskelijoiden ja henkilöstön uudenlaiset valinnat asettavat johtamiselle suuria haasteita. Autoritaariselle johtamiselle voi olla vielä odotuksia, jos työntekijät ovat aikaisemmin toimineet autoritaarisesti johdetuissa työyhteisöissä. Tulevaisuutta ei kuitenkaan voi johtaa yhden luukun periaatteella. On mahtava rikkaus, jos johtaja kykenee valmentamaan työyhteisöään siten, että jokaisen vahvuuksia voidaan kehittää ja jokainen rohkenee laittaa omat kykynsä täysillä peliin. Vastuuta on se, että jokaisella on vapaus toteuttaa tehtäviään järkevimmällä tavalla. Kiitoksen ja jakamisen tulee olla spontaania toimintaa kaikkien kesken. Omien ideoiden jakaminen ja yhdessä jalostaminen liittyvät hyvinvoivaan työyhteisöön. Tulee antaa kiitosta ja huomiota työn tekemisestä ja kyetä ottamaan vastaan kritiikkiä ja oppia siitä. (Max 2016.)

Mielestäni johtamisen valmentava ote on sellainen, jota asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa pitäisi viedä eteenpäin. Sitä ei voi tehdä ulkokohtaisesti opettelemalla, vaan johtajan tulee olla ensin sinut itsensä, taitojensa ja kyvykkyyksiensä kanssa. Tietoa on todella helposti saatavissa ja verkostoja syntyy helposti myös sosiaalisen median avulla. Esimerkiksi Twitterin käyttö tukee oman mielenkiinnon kohteena olevien asioiden käsittelyä. Todennäköisesti johtajan pitää myös epäonnistua, jotta hän kykenee tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja oppimaan virheellisistä valinnoistaan. Vaatimatonkaan ei voi olla osaamisestaan. Tarvitaan myös jämäkkyyttä, jotta organisaation tavoitteet kirkastuvat ja henkilöstön kyvyt saadaan käyttöön.

”Tulevaisuuden johtajilta tullaan odottamaan ihmisosaamista, eikä sitä voi oppia tekniikoilla. Se tulee vain olemisen kautta, sitä kautta, että johtaja on yhteydessä omaan olemiseensa.” Tommy Hellsten.

Lähteet:

Baker, W. 2016. The More You Energize Your Coworkers, the Better Everyone Performs. Harvard Business review. September.

Ellilä, T. 2016. Kangasalan kunnanjohtaja: Palkkaan ihmisiä, joilla on hyvä asenne – joiden kuppi on puoliksi täynnä. Aamulehti.

Elonen, P. 2016. Haluatko elää kuin superjohtaja: Luovu tv:stä, mene nukkumaan kymmeneltä, treenaa aamulla, älä vastaa puhelimeen -Vuokraturvan Metsola antaa kaikkien puheluiden mennä vastaajaan – myös vaimon ja äidin.

Helsingin sanomat 8.11.

Hakanen, J. 2016. Zhong-Yongia suomalaiseen johtamiseen! kollega.fi. 26.10.

Max, T. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. **Työpiste** – Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. 18.11.

Seies, E-R. 2016. 28-vuotias toimitusjohtaja: "Esimiehen tehtävä on ymmärtää työntekijän haaveita". Talouselämä. 9.11.

Talouselämä 2016. Nyt se on tutkittu: Tämä suojaa työuupumukselta - "Tulisi korostaa suomalaisessa työelämässä huomattavasti enemmän". 8.11.

Tienhaara P., Anu Lyytinen & Jussi Kivistö. 2016. Management Education in Transformation – Current Challenges and Future Perspectives. Tampereen yliopisto.

6 ERI-IKÄISET TYÖNTEKIJÄT ARVOSTAVAT ERILAISIA ASIOITA TYÖSSÄ

Anne Suikkanen, lehtori, Saimaan ammattikorkeakoulu

Suomi on tuottavuudessa ja työelämän laadussa Euroopan kärkeä yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa työolobarometrissa seurataan vuosittain työelämän laadun kehittymistä palkansaajien näkökulmasta. Viimeisimmän julkaistun työolobarometrin mukaan joustavat työajat, mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä sekä työn palkitsevuus olivat työhyvinvointia tukevia tekijöitä suomalaisilla työpaikoilla. Suurimmalla osalla palkansaajista työkyky oli erittäin tai melko hyvä, joskin vastaajat tunnistivatkin erilaisia työelämän kuormitustekijöitä. (Työolobarometri -syksy 2015.) Suurimmat eroavaisuudet eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumisessa työelämään liittyvät siihen, mikä työssä motivoi ja miten työhön asennoidutaan. (Nuutinen ym. 2013.)

Suomalaisia vahvuuksia työelämässä ovat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, kohtuulliset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalinen ja luottamuspääoma. Kehitettävää on muun muassa työkuultuurissa (arvot, asenteet, tavat ja tottumukset), työn terveellisyydessä ja turvallisuudessa, kiireen vähentämisessä ja johtamiskäytänteissä. Enemmän huomiota kehittämisessä on kiinnitettävä työyhteisöjen hyvään toimivuuteen ja kykyyn kehittää toimintaansa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Nuoria työntekijöitä motivoivat työpaikan yhteiset tavoitteet, usko yhteiseen toimintaan sekä halu saada muutettua asioita. Työajoissa ja työn sisällöissä ollaan valmiita joustamaan, mutta samanlaista joustavuutta odotetaan vastavuoroisesti myös työnantajalta. Hyvää esimiestyötä pidetään jopa palkkatasoa tärkeämpänä tekijänä. Nuoret arvostavat sellaista työpaikan kulttuuria, joka mahdollistaa työn ja perhe-elämän jouhevan yhdistämisen sekä mentorointia ja tukea työkavereilta. (Nuutinen ym.2013.)

Omaa toimintaansa nuoret pitävät vastuullisena silloin, kun he uskaltavat tuoda esille mahdolliset osaamisen puutteet ja pyytää tukea. Nuoret arvostavat sitä, että heidän näkemyksiään kuullaan ja otetaan huomioon. Olennaista on myös, että työyhteisössä on oikeudenmukaiset käytännöt esimerkiksi työvuorojen jakamisen perusteista. (Nuutinen ym.2013.)

Yli 80% Työolobarometri -syksy 2015 kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että työaika joustaa joko aivan riittävästi tai lähes riittävästi. Perinteisten työaika-joustojen lisäksi viime aikoina on puhuttu paljon työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisestä. Työntekijät ovat usein tavoitettavissa työajan ulkopuolellakin, esimerkiksi sähköpostitse. Suurimmalle osalle yhteydenotot olivat satunnaisia, viidennekselle vastaajista viikoittaisia tai päivittäisiä. Tilanne on säilynyt viime vuodet ennallaan. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Keski-ikäiset työntekijät arvostavat joustavia työaikoja, itsenäisyyttä, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja mielenkiintoista työtä. (Nuutinen ym. 2013.) Eurooppalaisen työolotutkimuksen (EWCS) ja Eurooppalaisen yritys-kyselyn (ECS) mukaan Suomi onkin kärkijoukoissa työssäkävien kouluttautumismahdollisuuksissa. Noin 40% Työolobarometri -syksy 2015 vastaajista koki, että työssä riittää aikaa usein tai melko usein uusien ideoiden kehittämiseen tai soveltamiseen. Miehillä oli paremmin aikaa uusien ideoiden miettimiseen kuin naisilla. Oma ammatillinen osaaminen oli suurimmalla osalla vastaajista täydessä käytössä. (Työolobarometri - syksy 2015.)

Keski-ikäiset työntekijät korostavat työyhteisön toimintamahdollisuuksia esimerkiksi työn uudistuksissa ja muutoksissa. Tällainen vaikutusmahdollisuuksien saaminen viestii ammatillisesta kunnioituksesta, koska silloin omaa asiantuntemusta on mahdollista hyödyntää. (Nuutinen ym. 2013.) Työolobarometri -syksy 2015 kyselyn mukaan työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ovat selvästi kohentuneet vuodesta 2006, joskin erot sosioekonomisten ryhmien välillä ovat selkeitä. Osallistumismahdollisuudet ovat kaikilla ryhmillä kuitenkin vuonna 2015 merkittävästi paremmat kuin kymmenen vuotta sitten. 35-54 -vuotiaat ovat olleet selvästi muita ikäluokkia aktiivisempia kehittäjiä. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Työolobarometri -syksy 2015:ssa kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista työtehtävien sisältöön, työtahtiin ja töiden jakamiseen työpaikalla sekä siihen, missä paikoissa tai tiloissa työtä tekee. Yli puolet vastaajista koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtahtiinsa ainakin jonkin verran ja lähes puolet koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön ainakin jonkin verran. Sen sijaan neljännes vastaajista koki, ettei heillä ole lainkaan vaikutusmahdollisuuksia työnjakoon ja vajaa puolet vastaajista koki, etteivät he voi vaikuttaa työnteon paikkoihin lainkaan. Vuosien 2014-2015 välillä tapahtuneet muutokset vaikutusmahdollisuuksissa ovat pieniä, mutta tilanne näyttää olevan enemmän heikkenevässä kuin paranemassa. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Keski-ikäiset työntekijät kokevat, että työyhteisön vastuulla on tuoda esiin työn tekemistä kuormittavia asioita (Nuutinen ym. 2013). Sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät Työolobarometri -syksy 2015 mukaan vuorovaikutussuhteiden ongelmiin. Erittäin haitallisia hyvinvoinnille ovat epätasa-arvoisen kohtelun ja syrjinnän kokemukset sekä epäasiallinen kohtelu, häirintä ja kiusaaminen. Eriarvoista kohtelua tai syrjintää esiintyy edelleen työpaikoilla, vaikka kaikenlainen syrjintä on kielletty lainsäädännössä. Työpaikkakiusaamisen havaitseminen ja kokeminen ovat melko johdonmukaisesti lisääntyneet viimeisen 15 vuoden aikana. Tämä voi liittyä myös ongelman tiedostamiseen, se on aiempaa helpompi tunnistaa ja siitä on hyväksyttävämpää puhua. Työpaikkatasolla kiusaamiselle on tutkimuksissa löydetty useita kimmokkeita: töiden epäselvä organisoiminen, huono johtaminen, uhrin sosiaalisesti heikko asema, kielteinen tai vihamielinen ilmapiiri sekä organisaatiokulttuuri, joka sallii epäasiallisen käytöksen tai kannustaa siihen. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Ikääntyvät työntekijät arvostavat sitä, että tehty työ huomioidaan ja henkilöstölle osoitetaan arvostusta. Motivaatiota lisäävät hyvät sosiaaliset suhteet niin työkaareiden kuin johdonkin kanssa. (Nuutinen ym. 2013.) Työolobarometri -syksy 2015 mukaan yli 80% työntekijöistä kokee, että kollegat ja yhteistyökumppanit arvostavat omaa työtä. Tiedonkulku sekä työntekijöiden ja johdon väliset suhteet ovat nykyisin paremmat kuin 2000-luvun alussa ja ne toimivat parhaiten pienissä

työpaikoissa. Työpaikan koko ei sen sijaan näytä olevan johdonmukaisessa yhteydessä siihen, koetaanko työssä yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunteita. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Korkea työmoraali ja työhön sitoutuminen ovat ikääntyville työntekijöille tärkeitä. Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys, suurelle osalle työ onkin hyvin keskeinen elämänalue. Ikääntyvät työntekijät arvostavat sitä, että omaa asiantuntemusta ja kokemusta voi jakaa nuoremmille kollegoille. (Nuutinen ym. 2013.)

Työolobarometri -syksy 2015 kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, mihin suuntaan työelämä on yleisesti muuttumassa. Työn ja työnteon mielekkyyden balanssi on ollut negatiivinen koko 2000-luvun ajan eli suurempi osa vastaajista arvioi kehityksen menevän huonompaan kuin parempaan suuntaan. Niiden vastaajien osuus, jotka arvioivat tilanteen pysyvän ennallaan on kuitenkin kasvanut. Tietojen saannin työpaikan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista, mahdollisuuksien itsensä kehittämiseen työssä sekä mahdollisuuksien vaikuttava omaa asemaa ja työtehtäviä koskeviin ratkaisuihin koetaan kuitenkin olevan useammin kehittymässä parempaan kuin huonompaan suuntaan. Selkeästi suurin osa arvioi tilanteen pysyvän kuitenkin ennallaan. (Työolobarometri -syksy 2015.)

Kokonaisuudessaan käsitykset työelämän muutossuunnista ovat viime vuosina olleet aiempaa kielteisempiä. Työelämän muutoksissa työntekijöiden hyvinvointi voi joutua koetukselle ja työn mielekkyys ja avoimuus uuden omaksumiselle voivat kärsiä, jos muutokset ovat liian nopeita ja jatkuvia, niin että ihmiset eivät pysy vauhdissa mukana tai jos muutosten merkitystä ja tarpeellisuutta ei ymmärretä. Tällöin pahoinvoinnin ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemukset nostavat helposti päätään. Pahimmillaan kokemukset leimaavat yksilön näkemystä koko työelämästä. (Järvensivu 2014.)

Näkymää suomalaisen työelämän tulevaisuuteen vuoteen 2030 kuvaa tieto- ja viestintäteknikan muutoksen ohella kulttuurinen muutos. Sille on ominaista yksittäisen työntekijän itsemääräämisoikeuden kasvu ja aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien rytmittämiseen. Johtamisen kohteena voidaan nähdä olevan tarkasti rajatun ja suhteellisen vakaana pysyvän organisaation, yksikön tai tiimin

sijaan yhä useammin monista ja monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuva muuttuva verkosto. Johtaminen muuttuu verkostoissa entistä hajautuneemmaksi ja edellyttää kykyä vuoropuheluun ja työntekijöiden yksilöllisen erilaisuuden huomioon ottamiseen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Työelämän kehittämisstrategian vuoteen 2020 -raportin mukaan tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretäänkin työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle kuin muutosten hallinnalle. Sen vuoksi johtamisessa kiinnitetään jatkuvasti huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan samaan aikaan sekä aikaansaannoksen että työhyvinvoinnin parantamiseen. Keinoina tähän ovat mm. selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä, työn ja työympäristön kehittäminen, oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen osoittaminen ja tuen antaminen, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen sekä turvallisten ja terveellisten rajojen asettaminen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Osaamisen kehittäminen työssä ja sen tukeminen korostuvat. Työvoiman koulutuksella hankittu osaamistaso yhdessä työssä oppimisen kanssa ovat vahvimpia menestyksen ja työhyvinvoinnin edellytyksiä muuttuvassa työelämässä. Ne vaikuttavat sekä työn tuottavuuteen että työurien pidentymiseen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Työvoiman osaamistason haasteet liittyvät ammattitaitoisen henkilöstön osaamisen ylläpitoon ja jatkuvaan kehittämiseen sekä heikon pohjakoulutuksen varassa oleviin aikuisiin. Merkittävä yhteiskunnallinen hyöty saadaan edistämällä koko työvoiman työuran aikaista osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Myös osaamisen kehittämisen välineet ja muodot ovat muuttumassa. Ne edellyttävät koulutuksen ja työelämän yhteistyön jatkuvaa kehittämistä. Työvoiman osaamisen kehittämisen ja sen ylläpidon lähtökohtana on työelämän osaamisvaatimuksiin ja tarpeisiin räätälöity ja soveltuva aikuiskoulutus, joka toimii työpaikkojen ja tutkimuslaitosten kanssa pitkäjänteisessä yhteistyössä. Lisäksi tulee kehittää ja laajentaa työpai-

kalla tapahtuvaa työssä oppimista ja kehittymistä niin, että oppiminen ja työn tekeminen muodostavat saumattoman kokonaisuus. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Eri-ikäisten työhyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt tarkoittavat sitä, että tuetaan eri ikäisten voimavaroja selviytyä työnsä haasteista. Nuorilla tulee esille tukea antavan esimiestyön merkitys: kun oma asiantuntemus on vähäisempää, korostuvat työn tekemiseen saatavat resurssit. Keski-ikäiset korostavat yhteisen keskustelun merkitystä ja vaikutusmahdollisuuksien saamista työhön. Tällä tavoin saadaan mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Heillä työssä jatkamista ennakoivat kehittymismahdollisuudet työssä. Ikääntyvillä korostuu arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomioidaan. Lisäksi muokkaamalla työtehtäviä ja mahdollistamalla asiantuntemuksen hyödyntäminen laajalaisesti synnytetään arvostusta. (Nuutinen ym. 2013.)

Eri-ikäisillä työntekijöillä hyvä työilmapiiri on keskeisin työuran jatkamiseen kannustava tekijä. Pitkälti sen jäljessä tulevat työnteon mielekkyys, työyhteisön rakentaminen työntekijää tukevaksi, kannustaminen ja palkitseminen sekä esimiehen tuki. (Nuutinen ym. 2013.)

Lähteet:

Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Työterveyslaitos. Tampere, Tammerprint.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön sähköinen julkaisu.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L., Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen yliopisto.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön sähköinen julkaisu 2012.

7 TYÖHYVINVOINTI JOHTAMISEN JA ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Katri Takala, koulutuspäällikkö (aktiviteettimatkailu), Kajaanin ammattikorkeakoulu

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvoinnista ovat vastuussa niin työnantaja kuin työntekijäkin. Miten työhyvinvointia tulisi johtaa? Mikä on työntekijän oma rooli työhyvinvoinnissa ja voiko hän johtaa itseään?

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja se tukee elämänhallintaa. Työhyvinvointia voisi kuvata myös seuraavasti: 'homma on hanskassa, työ sujuu, hyvin pyyhkii ja yhteistyö pelaa'. Yksilöpsykologisella tasolla työhyvinvointi tarkoittaa tilannetta, jolloin työssä oleva ihminen voimaantuu muun muassa arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden ja turvallisuuden kokemuksesta. Toiminnan tasolla työhyvinvointi edellyttää sitä, että huolehditaan henkilön työturvallisuudesta ja työssä jaksamisesta. Työhyvinvoinnin merkkejä ovat tunne työn sujuvuudesta ja siitä, että hallitsee työnsä. Lisäksi siihen liittyy myönteinen kokemus työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta. Välillä tulisi myös pysähtyä yhdessä nauttimaan aikaansaannoksista.

Työhyvinvointia voidaan kuvata myös työhyvinvoinnin portaiden avulla. Näitä portaita ovat perustarpeet sekä turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Perustarpeisiin kuuluvat muun muassa liikunta, ravinto ja lepo. Työpaikalla tulee kiinnittää huomiota liikunnan mahdollistamiseen ennen ja jälkeen työpäivän sekä yhteisten tapahtumapäivien kautta. Lisäksi asianmukaiset ruokailumahdollisuudet ovat työnantajan vastuulla. Työntekijä huolehtii vapaaajallaan terveellisistä elämäntavoista. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat asialliset työolot, niin henkiset kuin fyysisetkin, sekä muutoksen hallittu johtaminen.

Muutoksen johtaminen on haasteellista, koska työntekijät kokevat muutoksen yksilöllisesti. Työtilatkin voidaan kokea yksilöllisesti, sillä ihmiset kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin. Asianmukaiset työturvallisuustarkastukset edesauttavat kuitenkin turvallisuuden tunnetta.

Liittymisen tarpeeseen liittyy muun muassa työyhteisö, työilmapiiri ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitojen (miten toimimme sosiaalisissa tilanteissa) perustana ovat tunteet. Tunneäly tarkoittaa näiden tunteiden säätelyä ja käyttöä ajattelun apuna, tunteiden tunnistamista, ilmaisemista, kunnioittamista ja yhdistämistä sosiaalisiin tilanteisiin. Vuorovaikutustaidoista voidaan käyttää myös nimitystä sosioemotionaaliset taidot. Ne liittyvät läheisesti yksilön omaan, tasapainoiseen tunne-elämään sekä myönteisten sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tunteet tulee tunnistaa, jotta ymmärtää niin omaa kuin muidenkin käyttäytymistä. Onko tunteiden näyttäminen työpaikalla sitten hyvä vai huono asia? Tästä voi tehdä säännöt lähityöyhteisön kanssa. Tutkittua on, että tunteet tarttuvat ja ”näkyvät ja tuntuvat” jopa kehon eri osissa. Tässä valossa pitkään jatkuva kielteinen tunneilmasto tarttuu toisiin ja vaikeuttaa työssä jaksamista. Voimme vaalia hyviä tunteita ja tunnistaa kielteiset tunteet antaen niiden poistua mielestä ja kehosta. Arvostuksen tarpeen yhteydessä voi pohtia työn arvoa ja merkitystä – mitä työ sinulle merkitsee (keikka? homma? ammatti? ura? kutsumus?). Rakentava palaute ja palkitseminen ovat arvokkaita johtamisen työkaluja. Kiitos on hyvä antaa nimellä. Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu osaamisen ja osaamisen johtamisen sekä elinikäisen oppimisen kautta.

Johtamisen haasteena voi olla erilaisten ryhmien ja yksilöiden tarpeiden yhteensovittaminen tasa-arvoisella tavalla. Haasteena on myös johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta se, että työ ja sen tavoitteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Tai tavoitteet on määritelty, mutta keinot niiden saavuttamiseksi voivat vaihdella. Selvää lienee kuitenkin se, että niin taloudelliset että työntekijöiden henkilökohtaiset tekijät tulee huomioida tämän päivän johtamisessa. Haasteeksi voi muodostua organisaation strategian ja yksilöiden vahvuuksien kohtaaminen. Johtajan tulee aistia työn tekoon vaikuttavia asioita työyhteisössä ja huomioida ne johtamisessa. Johtamisen tulisi kaiken kaikkiaan olla luovuutta ja innostusta korostavaa.

Työntekijöiden yksilöinä tulee osata johtaa itseään; varsinkin kiireen keskellä. Itsensä johtaminen on sitä, että tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Se voidaan määritellä myös seuraavasti: ”jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan; hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan.” Itsensä johtamista voi oppia ja se on elämänpitäinen matka, josta otamme itse vastuun. Kaikki asiat eivät tule siis annettuina tekijöinä ulkopuolelta vaan osa asioista on hallittavissa ”sisältä käsin”.

Työhyvinvointia voivat heikentää liian suuret vaatimukset itseä kohtaan, epäoleellisten asioiden ”vatvominen”, kielteisen ilmapiirin ja käytöksen ylläpitäminen sekä luomalla uhkakuvia tulevaisuudesta. On tutkittu, että ihmisen peloista toteutuu elämän aikana noin 6 %. On hyvä asettaa pieniä tavoitteita yhdessä sovitun päämäärän saavuttamiseksi, juhlia voittoja, epäonnistua eteenpäin eli oppia. Lisäksi muutostilanteissa on hyvä muistaa, että muutoksen tekevät ihmiset. Prosessissa on tärkeää tunnistaa ne asiat joihin 1) ei voi vaikuttaa, 2) voi vaikuttaa osittain ja 3) voi vaikuttaa kokonaan. Näin ollen on asioita, joista voi päästää irti ja joihin voi keskittyä. Oleellista on huomata, että voimme itse valita.

Voidaan todeta, että työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista, jotka liittyvät niin työnantajan kuin työntekijöidenkin toimintaan ja vastuisiin sekä itsensä tuntemiseen. Kaikkien on hyvä pohtia mitkä asiat vievät aikaa, energiaa ja ilon tekemisestä sekä miten voi itse vaikuttaa omaan työhön.

”Elämä on tehty myös unelmista, ei pelkistä tosiasioista.”

Lähteet:

Colliander, A., Ruoppila, R. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Juva: WS Bookwell Oy.

Gustafsberg, H. 2014, Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen. Tallinna: Printon Printing House.

Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. Juva: Bookwell.

- Kudberg, T. 2011. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Lahti: Kirjapaino Markprint Oy.
- Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampereen yliopisto.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluter (Ed.) Emotional development and emotional intelligence: Educational implications.
- Oivallus loppuraportti. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen.
http://www.henryorg.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf.
Luettu 3.12.2016.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: UNIpress.
www.etera.fi
www.ttl.fi