

SAA SOVELTAA

Osaamisen ja kilpailukyvyn
pieni käsikirja

Risto Sarvas (toim.)

Toni Astala

Nestori Lautanala

Jesse Palo

Matti Talvela



Aalto University



Aalto University
Executive Education

Aalto-yliopiston julkaisusarja
CROSSOVER 6/2019

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons -lisensillä BY-NC-ND.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

ISBN 978-952-60-8707-8 (pdf)
ISSN: 1799-4969

Helsinki 2019

SISÄLTÖ

1. Johdanto	6
Kiitokset	11
2. Lue ensin käyttöohje!	12
3. Ongelmat ja haasteet	14
3.1 Muutoksen nopeus ja epävarmuus	15
Muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen	15
Työn murros muuttaa yhteiskuntaa	16
Työn, osaamisen ja oppimisen uudet suhteet	19
3.2 Vision selkeys	22
Epävarmuus on suhteellista	22
Älä anna hännän heiluttaa koiraa	22
Vision luominen on vaikeaa valintojen runsaudessa	23
Riskinotosta rangaistaan - syyttäkö?	24
3.3 Johtaminen muutoksessa ja epävarmuudessa	25
Käsitys johtajuudesta määrittelee lopputulosta	25
Työkulttuurin merkitys korostuu	26
Miten valmistautua tulevaisuuteen tai suojautua siltä?	27
Työkalupakki hallussa?	28
Osaaminen ratkaisee strategian onnistumisen	29
3.4 Liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisen kuilu	32
Osaajapulan ratkaiseminen kaipaa asenteiden päivitystä	33
3.5 Yksisilmäinen osaamisnäkemys	35
Kapeat ja pitkät uraputket ovat historiaa	36
Rekrytoimme itsemme kaltaisia ihmisiä	37
Diversiteetin haasteet käytännössä	37

3.6 Hankala yksilö	38
Osaamisen kartuttaminen ja päivittäminen on sijoitus	38
Tasapäistetyt työntekijät	39
Huippuosaaajien eliitti ja ne muut	40
Asenteet eivät tilannetta helpota	41
Hankala yksilö vai hankalassa asemassa?	41
Sanoitetut rajat luovat turvaa ja helpottavat rajojen rikkomista	43
4. Ratkaisuja kohti	48
Mikä on yrityksen rooli	49
4.1 Osaaminen ja arvонуonti strategiassa	51
Strategian tehtävä	51
Osaamisen suunnitleminen on strategiaa	52
4.2 Selkeät yhteiset merkitykset	54
Yhteisten merkitysten luominen ja viestiminen	54
Yhteiset merkitykset uuden työn mahdollistajina	55
Johtajasta kätilöksi	56
Selkeät yhteiset merkitykset	57
4.3 Metaosaaminen	59
Metaosaaminen syntyy tilanteesta	59
Metaosaamisen rakentaminen	60
Metaosaajan tallaamattomat polut	60
Metaosaaja ei tee mitä käsketään	62
4.4 Yksilön passivoitumisen estäminen	65
Kaikilla on poteronsa ja intressinsä	65
Eteenpäin suuntautuva osaaminen	66
Tehtäviä vai tavoitteita	67
Yhteiskunnan tuki	69
4.5 Asenteet ja ajattelu koko ekosysteemissä	71
Elinikäinen oppiminen	71
Suomi on liian pieni – hyvässä	72
Yhteistyön merkitys ekosysteemille	73
Vastuu osaamisesta	74

5. Toistuvat teemat ja käsitteet	76
5.1 Muutos	79
5.2 Käsitys työstä	81
5.3 Vastuu osaamisesta	83
5.4 Merkityksellisyys	85
Lopeta itsesi kehittäminen, aloita kontribuoiminen	86
5.5 Kriittinen ajattelu	91
5.6 Metaosaaminen	93
5.7 Siilot ja raja-aidat	95
Siilojen, kuplien ja kuppikuntien puolesta	96
6. Miten käsikirja tehtiin?	101
7. Lähteitä ja syvempää materiaalia	103

1. JOHDANTO

“Kymmenen tuhatta koodaria” (HS 18.10.2018); “Yritysten osaajapula pahenee” (HS 17.12.2018). Onko 2010-luvun lopulla käynyt niin, että pula tietotekniikan osaajista on alkanut ohjata strategiaa pikemmin kuin, että jämähät strategiat ohjaisivat osaamistarpeita? Heiluttaako häntä koiraa? Ehtiikö kukaan keskittyä pitkäjänteiseen strategiatyöhön, kun **“digitaalinen murros”** huutaa kovaan ääneen osaamispuolan perään?

Siltä se näyttää, mutta ei asia ihan niin yksiselitteinen ole. Siihen tämä käsikirja tuo selkeyttä ja ehdottaa toimenpiteitä.

Kokosimme talvella 2019 Aalto EE:hen yhteen reilun tusinan yritysmaailman päätöksentekijöitä ja osaamisen asiantuntijoita. Pohdimme yhdessä, miten lähestyä **osaamisen murrosta** yritysten ja Suomen **kilpailukyvyyn** näkökulmasta. Toisin sanoen, otimme kilpailukyvyyn päämääräksi ja osaajapulan suurimmaksi haasteeksi matkalla päämäärään. Kokoonnuimme yhteen kolmen työpajan verran ja kävimme läpi haasteita, ongelmia ja niiden juurisyitä, sekä miten näitä asioita tulisi lähestyä.

Työn murroksen ja siihen liittyvien muutosten ja mullistusten ympärillä on paljon koti-maista ja kansainvälistä tutkimusta, hyviä raportteja, tärkeitä ohjelmia ja monipuolisia komiteoita. Tämän rikkaan ja hyödyllisen tiedon keskellä tunnistimme tarpeen käytännölliselle käsikirjalle, joka puhuisi strategian kieltä, ja olisi helposti ja kursailematta yhteensovittavissa yrityksen päätöksentekijöiden maailmaan.

Yritysten ja organisaatioiden **päätöksentekijöillä** on merkittävä kansallinen rooli yhteiskuntamme **muutosagenteina**. Päätöksillä, joita yrityksissä tehdään osaamisen, koulutuksen ja strategian suhteen, on valtava vaikutus koko Suomen osaamiselle ja kilpailukyvyille. Jos onnistumme auttamaan näiden päätösten tekemisessä, onnistumme samalla nostamaan kansallisen osaamisen kilpailukykyä.

Toisin sanoen, tämä kirja ei ole tutkimus, eikä tämä ole raportti, eikä tässä yritetä antaa tyhjentävää vastausta koko työn ja osaamisen murroksen lankakerään. Tämä on käsikirja johtajilta toisille johtajille. **“Vertaistukikäsikirja”** johtajilta johtajille autta-

maan toimenpiteiden ja käytännön tekemisen käynnistämisessä.

Käsikirja liikkuu operatiivista tekemistä strategisemmalla tasolla, ja tarttuu yhteiskunnalliseen keskusteluun konkreettisemmalla otteella, kuitenkin unohtamatta sitä, että johtaminen ja strategia elävät symbioosissa niin operatiivisen tekemisen kuin yhteiskunnan virtausten kanssa.

”Yritysten ja organisaatioiden päätöksentekijöillä on merkittävä kansallinen rooli yhteiskuntamme muutosagentteina. Päätöksillä, joita yrityksissä tehdään osaamisen, koulutuksen ja strategian suhteen, on valtava vaikutus koko Suomen osaamiselle ja kilpailukyvyllle.”

Tämä kirja on sinulle silloin kun “osaamisen kehittäminen” alkaa puskea ulos HR-osastosi tukitoiminnoista yrityksesi johtoryhmän tai hallituksen agendalle. Käsikirjan tavoite on olla tukena sitä hetkeä varten kun osaaminen, kilpailukyky ja koko digitaalinen murros pitäisi leipoa yhdeksi selkeäksi ja ymmärrettäväksi strategiaksi ja visioksi. Toiveemme on, että tämän helposti lähestyttävän käsikirjan avulla saat helpommin kiinni niistä tutkimuksista, raporteista ja kansallisista toimenpiteistä, jotka antavat osaamisen kehittämisen teemaan syvyyttä ja leveyttä.

Työryhmän puolesta,

Risto Sarvas (toim.)

Työelämäprofessori, Informaatioverkostot
Tietotekniikan ja Tuotantotalouden laitokset,
Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu



Työryhmässä ja kirjan tekemisessä ovat olleet mukana:

Harri Aho, kehitysjohtaja, LähiTapiola

Toni Astala, informaatioverkostot, Aalto-yliopisto

Ilkka Eerola, asiakkuusjohtaja, Aalto EE

Olli-Pekka Heinonen, pääjohtaja, Opetushallitus

Jukka Helin, IT-asiointi- ja asiantuntijayksikön päällikkö, Kela

Virve Hintikka, liiketoimintajohtaja, Aalto EE

Jonni Junkkari, ohjelmajohtaja, Aalto EE

Oula Järvinen, verkkokauppajohtaja, Nokia

Kimmo Karhu, tutkijatohtori, D.Sc., Aalto-yliopisto

Kai Konola, toimitusjohtaja, Halton konserni

Raija Kuokkanen, Head of Thought Leadership and Design, Aalto EE

Nestori Lautanala, informaatioverkostot, Aalto-yliopisto.

Julia Macharey, henkilöstö- ja liiketoiminnan kehitysjohtaja, Valmet

Antti Mäki, digitaalisen liiketoiminnan johtaja, Paddy Power Betfair

Jesse Palo, informaatioverkostot, Aalto-yliopisto.

Mika Pantzar, kulutustutkimuksen professori, Helsingin yliopisto

Esko Penttinen, työelämäprofessori, Tietojärjestelmätiede, Aalto-yliopisto

Risto Sarvas, työelämäprofessori, Informaatioverkostot, Aalto-yliopisto

Lara Saulo, EVP, People and Transformation, Fazer

Riitta Silvennoinen, henkilöstöjohtaja, Aalto-yliopisto

Kaarlo Simojoki, johtava ylilääkäri, A-Klinikka

Matti Talvela, informaatioverkostot, Aalto-yliopisto

Marjaana Toiminen, perustaja, MindMill Network

Suvi Uski, sosiaalisen median tutkija ja sosiaalipsykologian tohtori

Ulla-Maija Uusitalo, Solutions Director, Aalto EE

Jyrki Vainionpää, toimitusjohtaja, Adven

Eliisa Valkonen, henkilöstöjohtaja, Visma



KIITOKSET

Alun perin idea ei ollut kirjoittaa kokonaista kirjaa. Kun syksyllä 2018 ryhdyimme käynnistämään tätä pientä projektia, ajatus oli pitää muutama pyöreän pöydän keskusteluhetki. Mutta pienet askeleet kantoivatkin yksi kerrallaan pidemmälle. Toivotut osallistujat hyppäsivät heti mukaan ja siten keskusteluista tuli työpajoja, ja työpajoista syntyi tuloksia, jotka kannustivat meitä julkaisemaan ne. Lisäksi kirjoitusvaiheessa mukaan tuli vielä kourallinen kirjoittajia.

Tätä lopputulosta onkin ollut luomassa yli 30 ammattilaista, ja jokainen on ollut mukana talkoohengessä ilman erillistä korvausta. Heitä haluamme kiittää sydämemme pohjasta. Erityinen kiitos myös teille, jotka kirjoititte käsikirjaan oman näkemyksenne työn murroksen teemoista. Kiitos Esko Kilpi, Marjaana Toiminen, Jukka Helin, Outi Sivonen, Annu Nieminen, Kai Konola, Mika Pantzar, Senja Larsen ja Hanna Maula.

Kirjan tekstit kirjoittivat Risto Sarvas, Toni Astala, Nestori Lautanala, Jesse Palo ja Matti Talvela, joten käsikirjan virheistä ja hölmöyksistä pitää syyttää meitä tekstin kirjoittajia pikemmin kuin alkuperäisten ajatusten ja ratkaisuiden synnyttäjiä eli työryhmän jäseniä. Olemme parhaamme mukaan pyrkineet tekstin kautta jakamaan työpajojen ja keskustelujen henkeä, ajatuksia, ajattelua ja rakentavaa asennetta.

Kirjan toimittamisessa valmiiksi Kati Kiviniemellä oli kriittinen rooli ja vastuu, joten hänelle erityiskiitokset. Lämpimät kiitoksen sanat myös Ulla-Maija Aaltoselle, Ilkka Eerolalle, Virve Hintikalle ja Jonni Junkkarille, jotka olivat vahvasti mukana työpajojen suunnittelussa ja purkamisessa.

Elokuussa 2019,

Raija Kuokkanen & Risto Sarvas

2. LUE ENSIN KÄYTTÖOHJE!

Tätä kirjaa ei ole tarkoitettu luettavaksi kerralla alusta loppuun. Sisältö on suunniteltu **epälineaariseksi porttiteoriaksi**, joka auttaa sinua ja työtovereitasi hakemaan ratkaisuja siihen, miten sovittaa yhteen kilpailukyky, uudenlainen osaaminen ja organisaatiosi strategia.

Tämä on **epälineaarinen** siinä mielessä, että kirjaa ei tarvitse lukea numerojärjestyksessä alusta loppuun. Kirja on suunniteltu niin, että tästä voi poimia kerrallaan yksittäisiä palasia, ja kukin niistä toimii itsenäisesti, mutta myös osana kokonaisuutta. Kirjan sisällysluettelo on avaimesi siihen, mikä sinua milläkin hetkellä kiinnostaa, mistä haluat aloittaa, ja mitä kiireisenä ihmisenä juuri nyt ehdit lukea.

Tämä on **porttiteoria** siinä mielessä, että toivomme sinun olevan helpompi siirtyä tämän helposti luettavan käsikirjan kautta “koviin aineisiin” eli tutkimuksiin, raportteihin, ja muihin lähteisiin, joissa teemoja on käsitelty syvemmin ja laajemmin. Olemme loppuun keränneet linkkejä, joista voit ammentaa lisää, ja joiden kautta tutustua alan asiantuntijoihin Suomessa.

Käsikirja on paloitetu seuraaviin osiin:

Ensimmäisessä osassa on työryhmämme näkemys siitä, mitkä ovat ne ongelmat ja juurisyyt, jotka todennäköisesti askarruttavat sinua ja yritystäsi tällä hetkellä. Niissä on varmasti sävy- ja makueroja toimialasta sekä organisaation koosta riippuen, mutta uskomme, että ne joka tapauksessa tuntuvat ehkä jopa ärsyttävänkin tutuilta.

Toisessa osassa on näkemyksemme siitä, miten näitä ongelmia kannattaisi alkaa ratkaista. Emme tietenkään osaa kertoa, mikä toimii juuri sinulle ja sinun organisaatiollesi parhaiten, mutta uskomme, että näitä meidän ennakkoon talleaamiamme polkuja joudut todennäköisesti kävelemään.

Kolmanneksi olemme nostaneet esiin keskusteluissa jatkuvasti toistuneet teemat ja käsitteet. Olemme vakuuttuneita, että näiden käsitteiden kohdalla joko törmäät seinään tai kierrät niitä kuin kissa kuumaa puuroa. Tavalla tai toisella organisaatiosi on tehtävä sinun-

kaupat näiden teemojen ja käsitteiden kanssa. Parhaimmillaan kuvauksemme toimivat johdantona kohti näitä sinunkauppoja.

Näiden kolmen osan sekaan olemme kytkeneet yksittäisten asiantuntijoiden näkemyksiä ja kannanottoja. Ne on sijoitettu rikastuttamaan ajatuksiamme ja toimimaan jälleen yhtenä sisällöllisenä herätteenä sinulle, jotta ammentaisit tästä ja muista lähteistä lisää tietoa ja ajatuksia.

Käsitteiden lopussa kerromme tarkemmin miten kirjan ajatukset ja ratkaisut ovat syntyneet. Emme ole tehneet tieteellistä tutkimusta, mutta tieteen hengessä haluamme väentää rautalangasta sen miten kirjassa kerrottu tieto on luotu. Yliopiston tieteellisen silmän alla ja näinä populistisin aikoina on tärkeää korostaa metodologista selkärankaa.

Seuraavaksi kuusioavain käteen ja opaskirjan avulla kokoamaan omia ajatuksiasi ja yrityksesi strategiaa osaamisen murroksessa. Lopputulos on tietysti sinun ja kollegoittesi vastuulla, mutta sellaisen takuun uskallamme luvata, että lukemasi avulla olet entistä rikkaampi ja saat hyvän sysäyksen eteenpäin kohti oikeita toimenpiteitä.

3. ONGELMAT JA HAASTEET

Jos uusi osaaminen on vastaus, niin mikä on sen taustalla oleva ongelma? Ei kai osaamista pidä päivittää vain päivittämisen ilosta? Tässä luvussa on koottu yhteen työpa-
jojemme aikana käydyt keskustelut, yhteenvedot sekä havainnot siitä, mitkä ovat ne
(taustalla olevat) juurisyyt suomalaisissa organisaatioissa, jotka luovat painetta
niin osaamisen kuin kilpailukyvyn muutoksille.

3.1 MUUTOKSEN NOPEUS JA EPÄVARMUUS

Tieteiskirjailija William Gibsonin sanoin: *“Tulevaisuus on jo täällä, mutta epätasaisesti jakautuneena.”* Joillakin toimialoilla **informaatioteknologian muutos** ei ole vielä päässyt edes täyteen vauhtiin ja toisilla porskutetaan jo digitrendien aallonharjalla. Tämän rivakasti leviävän ja epätasaisen muutoksen maailmassa luoviminen ruokkii epävarmuutta: markkinoille, organisaatiolle ja yksittäiselle päätöksentekijälle. Olennaista epävarmuuden keskellä on tunnistaa omalle toiminnalle keskeiset ja merkittävät ilmiöt, ja pystyä käsittelemään niitä pitkäjänteisen kylmähermoisesti, eli strategisesti.

Muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen

Sekkivihko, pankkikirja, nettipankki, mobiilipankki, mobiilimaksaminen, konenäköön perustuva kassaton kauppa... Esimerkkejä siitä, miten informaatioteknologia on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttanut maailmaa hurjaa vauhtia. Eikä tähän digiaikaan siirtyminen ole ollut täysin kivutonta. Opituista työtavoista ja malleista on ollut vaikea luopua, vaikka ne monesti ovat ilmeisiä kehityksen hidasteita. USA:ssa on samaan aikaan päivittäisessä käytössä sekä sekkivihot että konenäköön perustuvat Amazonin kassattomat kaupat.

Datan merkitys on korostunut suurten tietomäärien laskennan tullessa halvemmaksi ja tiedonsiirron nopeutuessa. Uusi 5G-teknologia mahdollistaa jopa 50 000 kertaa nopeamman tiedonsiirron kuin 1990-luvun GSM-verkko. *“Data on uusi öljy”* -sanonta viestii tiedon olevan yhteiskunnan polttoainetta. Googlen, Amazonin ja Facebookin kaltaiset yritykset kilpailevat ennen kaikkea datansa laadulla, ja niiden liiketoimintamalli perustuu yksittäisten kuluttajien tuntemiseen datan avulla.

Vaikka kaikkien yritysten liiketoimintamalli ei ole yhtä tiukasti sidoksissa dataan, on kuitenkin kiistatonta, että sen merkitys on kasvanut toimialalla kuin toimialalla. Olet todennäköisesti kuullut viime vuosina jo useasti neuvon kiinnittää huomiota siihen, mitä dataa yrityksesi tulisi kerätä.

Teknologian kehitys ja datan määrän kasvu ovat ehkä puhutuimpia ilmentymiä tietoyhteiskunnan murroksessa. Sitä ei kuitenkaan tulisi tarkastella erillisenä ilmiönä, vaan

yhtenä osana muiden yhteiskunnan muutosten rinnalla. Maailmankaupan vapautuminen, uudistunut lainsäädäntö, muutokset ihmisten asenteissa ja toimintatavoissa, liiketoimintamallien sekä organisaatioiden, infrastruktuurin ja politiikan kehitys ovat kaikki vaikuttaneet muutokseen. Muutos mahdollistaa uusien yritysten ja palveluiden syntymisen. Hyvänä esimerkkinä toimintaympäristön muutoksesta on pankkisääntelyn vapautuminen, mikä johti kasinotaloudeksi kutsuttuun ajanjaksoon 1980 -luvun lopulla. Kuten usein käy murroksessa, lainsäädäntö ja poliittiset päätökset vaikuttavat maailmaan viiveellä.

”Vuoteen 2022 mennessä jopa 54 % työvoimasta tulee kouluttaa uudelleen vanhojen taitojen muuttuessa tarpeettomiksi.”

Eri toimialoilla kestää eri aika hyödyntää uusia teknologioita tehokkaasti. **Automaatio** toi hyötyjä aluksi tehtaissa raskaiden rutiininomaisten työtehtävien helpottamiseen. Viime aikoina etenkin pankki- ja matkailuala ovat hyötäneet automatisaation tuomasta tehokkuudesta. Automaation seuraava kehitysaalto tulee vaikuttamaan erityisesti **tietotyöhön** ja asiakaspalveluun **robottien** sekä **algoritmien** kehittyessä joustavammiksi ja itseoppiviksi. **Tekoälyn** hyödyntäminen on vasta alkumetreillä, mutta sen vaikutukset jokaiselle toimialalle lienevät pitkällä aikavälillä valtavia.

Työn murros muuttaa yhteiskuntaa

Ihmisten tekemän työn luonne kehittyi teknologian vaikutuksesta. World Economic Forumin laatiman raportin mukaan vuoteen 2022 mennessä jopa 54 % työvoimasta tulee kouluttaa uudelleen vanhojen taitojen muuttuessa tarpeettomiksi. Suomessa ollaan verrattain lyhyessä ajassa siirrytty maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta kaupungistumisen myötä palveluyhteiskunnaksi. Parhaillaan ollaan hyvää vauhtia matkalla kohti **tietoyhteiskuntaa** ja **alustataloutta**. Rutiininomaiset työt ovat jo vähentyneet ja luovuutta sekä päättelykykyä vaativat tehtävät yleistyneet. Työtehtävien ja osaamisvaatimusten nopea muuttuminen on tälle ajalle tyypillistä, toteaa Sitran tilaama Kohti osaamisen aikaa -raportti.

Konsulttiyhtiö McKinseyn tekemän tutkimuksen mukaan automaatio tulee vaikuttamaan noin 60 %:iin nykyisistä ammateista muuttaen työtehtävien luonnetta ja luomalla kysyntää uudelle osaamiselle. Myös monet muut tutkimukset kehottavat kiinnittämään huomiota olemassa olevan työn muutokseen katoavien ammattien sijaan. Marjaana Toimisen Sitralle ja Telalle tekemän tutkimuksen mukaan automaation ympärille syntyy täysin uusia ammattinimikkeitä, mutta suurimmat vaikutukset sillä tulee kuitenkin olemaan olemassa oleviin ammatteihin.

Yksi ilmentymä uusista ammateista ja nimikkeistä ovat alustatalouden **mikroyrittäjät**, jotka toimivat alihankkijoina ”työnantajalleen” perustamatta itse omaa yritystä. Polkupyörillä kulkevat ruokalahetit ovat mikroyrittämisestä hyvä esimerkki. Hyvä esimerkki työtehtävien murroksesta löytyy Sitran laatimasta Eväitä työelämään -raportista, jonka mukaan tulevaisuudessa yksilölle tärkeitä osaamisen alueita ovat **yrittäjämäisyys, vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja verkostoitumistaidot sekä hyvä itsetuntemus**. Heijastavatko nykyiset ammatit ja työnimikkeet lainkaan näitä taitoja?

”Automaatio tulee vaikuttamaan noin 60 %:iin nykyisistä ammateista muuttaen työtehtävien luonnetta ja luomalla kysyntää uudelle osaamiselle.”

Myös yksilöiden kulutustottumukset ovat raskaassa muutoksessa. Tavaroihin ja hyödykkeisiin verrattuna palveluihin käytetään entistä enemmän rahaa ja osittain siksi yritykset liittävät yhä useampaan tuotteeseen palvelumaisia elementtejä. Lisäksi kuluttajat ottavat perinteisten kanavien sijaan vaikutteita sosiaalisen median trendeistä ja yritykset joutuvat reagoimaan yhä nopeammin siellä tapahtuviin ilmiöihin. Data-analytiikan ja sosiaalisen median ansioista monet tuotteet ja palvelut on myös helpompi kohdentaa yhä vain kapeammille kuluttajasegmenteille.

Työn murros, yhteiskunnan muutokset ja kuluttajien uudet käyttäytymisen mallit muuttavat ja muokkaantuvat nopeammin kuin koskaan ennen. On selvää, että ei ole helppoa

ennakoida näiden muutosten suuntaa ja nopeutta, saati sitten tehdä oikeita päätöksiä suhteessa omaan organisaatioon ja liiketoimintaan. Seuraava luku käsittelee vision luomista epävarman toimintaympäristön keskellä.

TYÖN, OSAAMISEN JA OPPIMISEN UUDET SUHTEET

Esko Kilpi

Toimitusjohtaja ja valmentaja Esko Kilpi on yksi johtavista tietoperusteisen organisaation ja digitaalisen työn tutkijoista. Runsaan kahden vuosikymmenen aikana hän on tukenut useita kansainvälisiä ja suomalaisia eturivin yrityksiä ja yhteisöjä luovaan, vuorovaikutteiseen työotteeseen siirtymisessä.

Yhä suurempi osuus organisaatioista toimii tänään eri tavalla, kuin mihin olemme perinteisesti tottuneet.

Nykyään yhä suurempi osuus asiakkaan kokemasta arvosta, olivat kyseessä sitten tuotteet tai palvelut, syntyy digitaalisesti yhdessä asiakkaan kanssa tehtyinä tilannekohtaisina ongelman kuvauksina ja yhdessä tehtyinä ratkaisuin.

Arvonluonnin logiikka on muuttumassa toistosta tilannekohtaisuuteen ja arvoketjujen suunta muuttuu. Suunta asiakkaasta yritykseen on tärkeämpi kuin suunta yrityksestä asiakkaaseen. Monimutkaisuus lisääntyy, kun ei voida suoraan toistaa aikaisempaa. Tämä tarkoittaa osaamisvaateiden kasvua ja systemaattisten lähestymistapojen tärkeyttä osaamisen suhteen. Työtilanteessa, jossa ei ole valmista juuri kyseiseen tapaukseen sopivaa ohjeistusta, työntekijän oma osaaminen, kyky hyödyntää muiden osaamista, kyky soveltaa informaatiota ja älykkäitä teknologioita, sekä oppia tilanteen vaatimia asioita on ratkaisevaa lopputuloksen kannalta.

Kun kompleksisuus lisääntyy, osaamisia ei kuitenkaan voida menestyksellisesti enää käsitellä irrotettuina toiminnasta, erillisinä rakenteina tai järjestelminä, joita sitten johdetaan irrallaan toiminnan johtamisesta. Yksittäinen osaaminen saa arvon vain yhteydessä toimintaan.





Mitä kompleksisempaa työ on, sen tärkeämmäksi muodostuu osaaminen yhteisössä: yhteinen osaaminen ja yhteinen ajattelu. Merkittävänä työuupumuksen syynä voidaan tänään nähdä ne vaatimukset, joita kohdistetaan yksilöön tilanteissa, joissa tiimi tai muu yhteisö olisi oikea kohde.

Yksilökeskeisten mallien sijaan sekä koulutusjärjestelmissä että yritysmaailmassa tulisikin nähdä tietäminen ja oppiminen sosiaalisena tapahtumana. Tiedon käsittely ei tapahdu yhden yksilön pään sisällä vaan suhteena ympäristöön. Osaaminen ei ole yksilön korvien välissä oleva ominaisuus vaan yhteisön vuorovaikutuksen ominaisuus.

Työntekijän haasteena on ylittää itsensä muiden avulla. Moni-mutkaistuvissa ympäristöissä tavoitteena ei ole saada yhteen parhaita yksilöitä, vaan ennen kaikkea työntekijöitä, jotka saavat esiin parhaat ominaisuudet toinen toisistaan. Työ tänään on aina vuorovaikutusta, ja osaaminen on tehokkaimmillaan aina rikasta yhteistä ajatuksen liikettä.

Perinteinen pätevyyskäsite on sidottu tietoon, joka on dokumentoitavissa ja osa muodollista koulutusjärjestelmää ja joka johtaa muodolliseen pätevyYTEEN. Osaamisen käsite on kuitenkin aina huomattavasti laajempi. Jatkuvasti päivittyvä aikuisen osaaminen edellyttää saavutetun osaamisen ottamista lähtökohdaksi riippumatta siitä, mistä osaaminen on hankittu: koulutuksen kautta, organisoidussa oppimisessa, itse opiskellen, työssä tai vapaa-aikana. Tulevaisuudessa täytyy kyetä itse arvioimaan ja tunnistamaan systemaattisesti myös epävirallinen, ei-systemaattinen, oppiminen ja miten se kasvattaa tulevaisuuden potentiaalia, henkistä pääomaa. Osaaminen katsoo aina tulevaisuuteen. Osaaminen on arvokkainta, jos sille on kysyntää myös huomenna.

Suuri osa työn vaatimista taidoista ja tiedoista on mahdollista omata vain siinä tapauksessa, että työntekijä on sijoittanut tai sijoittaa niiden hankkimiseen aikaansa ja resursseja. Työntekijän kannalta tästä seuraa, että osaaja ottaa riskin yrityksen suhteen hyvin samojen periaatteiden mukaan kuin rahaa sijoittava omistaja tekee. Jos työntekijät jostain syystä ei voi jatkaa yrityksessä, jossa toimimiseen hän on osaamistaan kehittänyt, on todennäköisintä, että tähän yritykseen erikoistuneella osaamisella on pienempi arvo jossain muualla. Osaaminen menettää arvoaan, eli riski toteutuu. Lyhyehköjen työsuhteiden ollessa jo lähes normi tämä tarkoittaa uudenlaista aktiivista vastuunottamista oman osaamisen markkina-arvosta ja sen jatkuvasta kehittämisestä eli oppimisen suunnasta.

Yritystä, johon halutaan työhön tai jossa toimitaan, tulisikin tarkastella osaamisen jakelukanavana, jonka kautta tulisi toteutua kaksi keskeistä ehtoa. Työssä tapahtuva oppiminen on nopeampaa kuin jossain muussa työpaikassa, eli sijoitus tuottaa paremmin kuin muualla. Toiseksi on muistettava, että työntekijä ei voi koskaan toimia yksin. On tärkeää löytää yhteisö, joka erilaisuuden, yhteisen ajattelun ja ennen kaikkea osaamisten toisiaan täydentävyyden kautta antaa yksilölle mahdollisuuksia olla juuri sen yhteisön jäsenenä enemmän kuin ollessaan jonkin muun yhteisön jäsen.

Tämän päivän työelämässä tulee jättää taakse teollisen ajan palkkatyöläisen identiteetti: vastuun jättäminen esimiehelle. Uusi työelämä edellyttää vastuun ottamista omasta henkisestä pääomasta. Aikuisen oppiminen kytkeytyy siten aina omaan elämäntilanteeseen ja henkilökohtaiseen motivaatioon. Ketään ei kiinnosta oppia asioita, joita ei koeta merkityksellisiksi, tai jotka tulevat ulkopuolelta saneltuina, jonkun jalkauttamina vaateina osaamisen kehittämiselle. Kukaan ei halua olla jalkautuksen kohde! Aikuiset oppivat vain omalta kannaltaan mielekkäitä asioita, ihmiset haluavat käsittää.



3.2 VISION SELKEYS

Aiheuttaako **lohkoketju** seuraavan ison teknologisen murroksen? Vai pitäisikö jo nyt alkaa kehittää taloutta **virtuaalivaluuttojen** pohjalle, mutta valitako Bitcoin vain Ethereum? Tulevaisuus toteutuu harvoin ennustetun kaltaisena, joten kuinka pitkälle tulevaisuuteen kannattaa suunnitella?

Epävarmuus on suhteellista

Lohduttavaa on, että kaikki yritysjohtajat pähkäilevät saman ongelman äärellä: miten luoda uskottava **visio** tilanteessa, jossa tulevaisuus on mahdollisuuksien avaruus? Lisäksi lohduttavaa on sekin, että strateginen työ epävarmuudessa ei ole mitenkään uusi asia; siitä on kirjallisuutta ja menetelmiä olemassa vuosikymmenien ajalta. Mutta kuitenkin epävarmuus helposti lamauttaa, eikä hyvistä lähtökohdista aloitetusta strategiatyöstä synnykään selkeää visiota.

Edellisessä kappaleessa kuvattu muutos ja sen nopeus saattavat uhata olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta toisaalta muutos tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia. Muutoksen nopeus on kiinni siitä, tuijottaako varpaita vai katsooko pidemmälle horisonttiin. Esi-merkiksi nostamalla katsetta varpaista horisonttiin voidaan nähdä, että suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on luotu suhteellisen nopeasti. Ja päällisin puolin tarkasteltuna lopputulos on ollut suhteellisen kelvollinen. Samasta vinkkelistä katsottuna Neuvostoliiton romahtamisesta vuonna 1991 aiheutunut vientimarkkinan romahdus oli liike-elämän näkökulmasta täysin odottamaton – ja siihen verrattuna digitalisaation aikaansaama epävarmuus tuntuu pieneltä ja ennakoitavissa olevalta.

Tulevaisuutta ennustettaessa pystymme esittämään vain valistuneita arvauksia, ja aina tulee mustia joutsenia, joita ei pystytä ennakoimaan. Tiede ja tutkimus auttavat ymmärtämään menneisyyttä, mutta tulevaisuudesta puhuttaessa tiedekin on valistuneiden arvailujen varassa.

Älä anna hännän heiluttaa koiraa

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori Liisa Välikankaan mukaan yrityksen keskeisimpiä kykyjä on *resilienssi*, eli kyky ennakoida ja toimia ympärillä tapahtuvista muutok-

sista tai yllätyksistä huolimatta. Usein muutoksiin on myös aikaa valmistautua ja varautua. Konsulttiyhtiö McKinseyn tekemän tutkimuksen mukaan nopeimmillaan automaation kehityksen koko potentiaali tulisi hyödynnetyksi vasta 2060-luvulla.

”Yrityksen keskeisimpiä kykyjä on resilienssi, eli kyky ennakoida ja toimia ympärillä tapahtuvista muutoksista tai yllätyksistä huolimatta.”

Myös tekoälykeskustelu käy toisinaan ylikierroksilla. Vaikka aiheen merkittävyys lienee selvää, on edessä todennäköisesti pitkäkestoinen vaihe, jossa tekoälyn rinnalle tarvitaan ihmisen asiantuntemusta. Ihmiselle on tyypillistä yliarvioida muutoksen nopeus, ja aliarvioida sen vaikutus. Ehkä enemmän pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten johtamasi organisaatio pystyisi ottamaan kaiken irti jo olemassa olevasta teknologiasta. Kehittyvää huipputeknologiaa tulee seurata, mutta hötkyily harvoin kannattaa.

Vision luominen on vaikeaa valintojen runsaudessa

Ilman yhteistä ja selkeää kokonaiskuvaa (tai tahtotilaa) yksiköt ja yksilöt voivat vain osaopetoida omaa paikallista tekemistään. Ilman visiota ei ole mahdollisuutta puhalttaa yhteen hiileen ja toimia itsenäisesti osana suurempaa kokonaisuutta.

Puuttuuko organisaatioltasi realistinen visio, koska pitkälle horisonttiin tähtääminen tuntuu turhauttavalta jatkuvan muutoksen keskellä? Muutoksen nopeus vaikeuttaa yrityksen toimintaympäristön hahmottamista. Informaatioähky ja samanaikaisesti kehittyvien lupavien teknologioiden määrä monimutkaistaa eri vaihtoehtojen vertailua.

Sinun johtajana tulisi ymmärtää toimintaympäristösi ja kyetä valitsemaan parhaan tiedon perusteella organisaatiollesi oikea suunta. Sen tekee vaikeaksi se, että muuttujia on useita joista valita. Uudet käytännöt ohjaavat kulutustottumuksia, ja ne vaikuttavat markkinoihin.

Yrityksen henkilöiltä vaaditaan aina vaan laajempaa ymmärrystä ympäröivästä maailmasta, omista tuotteista ja asiakkaista.

Näiden muuttujien ja muutoksen keskellä yrityksen kannalta parhaan valinnan tekeminen on aidosti vaikeaa. Oikean valinnan tekemällä aikaisessa vaiheessa saattaa saada merkittävää etua kilpailijoihin verrattuna, mutta toisaalta saattaa olla turvallisempaa katsoa mihin suuri massa kallistuu ennen kuin sitoo omat resurssinsa. Päätöksenteon riskien arviointi korostuu entisestään.

Riskinotosta rangaistaan - syyttäkö?

Riski ja **tuotto** kulkevat käsi kädessä. Kuitenkin kokemus osoittaa, että suuria riskejä ottavat johtajat jäävät usein nuolemaan näppejään mikäli riskit realisoituvat. Sanotaan, että moni toimitusjohtaja on tullut irtisanotuksi kun lähtö Venäjän markkinoille epäonnistui, mutta kukaan ei ole saanut potkuja sen seurauksena, että päätti olla lähtemättä Venäjälle.

Vaikka korkeampi tuottopotentiaali kompensoisi suurempaa todennäköisyyttä epäonnistua, ohjaa epäonnistumisen pelko kaihtamaan riskejä. Parhainta mahdollista skenaariota saa toivoa, ja pahimpaan kannattaa varautua. Todellisuus lieenee jossain ääripäiden välillä. Oleellista on tunnistaa mahdolliset skenaariot ja arvioida niiden toteutumisen todennäköisyydet. Parhaan valinnan tekeminen on helpompaa, kun päätöksen pystyy perustelemaan sulkemalla pois eri vaihtoehtoja.

Kaiken tämän epävarmuuden keskellä tulisi siten miettiä keinoja ulkoistaa riskejä ja kokeilla eri asioiden toimivuutta ennen suuria panostuksia. Yhden jättipanostuksen sijaan epävarmuudessa on tapana luoda itselleen useita eri vaihtoehtoja (optioita), joihin voi tarpeen mukaan panostaa lisää ympärillä olevan maailman korttien paljastuessa. Vanha totuus kun ei varmasti katoa minnekään: riskien realisoituessa syyttävä sormi osoittanee, joskus täysin epäreilusti, päätöksen tehnyttä johtajaa, mutta toisaalta onnistunut korkeariskinen strategia palkitsee isosti. Osaatko siis johtaa kohti palkintoja, mutta samalla ottaa vastaan myös epäonnistumiset?

3.3 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA JA EPÄVARMUUDESSA

Kasvanut muutosnopeus ja lisääntynyt epävarmuus ovat vaikeuttaneet johtamista. Tulevaisuuden ennustaminen on ollut aina vaikeaa, ja uusien trendien ja teknologioiden kehittymisen nopeus ei sitä helpota. Silloin johtamisessa korostuu omien päätösten kriittinen arviointi ja kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita.

Käsitys johtajuudesta määrittelee lopputulosta

Perinteinen **johtajamalli** on sitkeässä. Käsitys **”johtajasta”** omaksutaan jo lapsena, jolloin se välittyy usein auktoriteettien kautta, ja usein esimerkkinä toimivat omat vanhemmat, koulun opettajat tai lasten ihailemat muodollisen vallan ilmentymät, kuten kenraalit, bisnes-pomot ja presidentti. Monet nuoret saavat ensimmäisen kosketuksensa muodolliseen johtamiskoulutukseen armeijasta.

”Johtamisessa korostuu omien päätösten kriittinen arviointi ja kyky yksinkertaistaa monimutkaisia asioita.”

Suomen itsenäisyyden alkutaipaleella uskottiin hyvän johtajan hallitsevan vieraita kieliä ja kirjanpitoa. Nykyisin vaatimukset ovat hyvin erilaisia. Hyvän johtajan ominaisuudet laajemmin kulttuurissa ovat usein sitkeästi kiinni perinteisessä johtajuuskäsityksessä. Sitä päiväkodin lasta, joka saa muut mukaan leikkimään yhdessä ja sovittelee kaikkia tyydyttäviä kompromisseja, ei välttämättä leimata päiväkodissa **”johtajaksi”**, vaikka samoja ominaisuuksia peräänkuulutetaan aikuisten yritys-elämän johtajuusseminaareissa.

On helppo olla kyseenalaistamatta vakiintuneita asenteita ja käytäntöjä, vaikka ne maailman muuttuessa olisivat selvästi käyttökelvottomia. Johtajan oman muutostarpeen ja sokeiden pisteiden tunnistaminen ja niiden työstäminen on vaikeaa, etenkin jos vanhentuneet johtamisen muotit yhä ovat hengissä. Mutta maailman muuttuessa yhä useampi menestynyt johtaja joutuu murtautumaan tämän muotin ulkopuolelle.

Se mitä opetettiin bisnes-kouluissa nykypäivän johtajille 1970- ja 80-luvuilla on auttanut vanhentunutta.

Työskulttuurin merkitys korostuu

Marjaana Toimisen laatiman Välähdyksiä tulevaisuudesta -raportin mukaan työntekijöiden arvostus työn **merkityksellisyyttä** kohtaan kasvattaa **yrityskulttuurin** painoarvoa. Helsingin yliopiston tutkija Katri Saarikivi toteaa kyseisessä raportissa seuraavasti: *“Uusia ratkaisuja, empatiaa ja vaativaa ajattelua edellyttävä työ sopii huonosti yhteen perinteisen hierarkkisen organisaatiomallin kanssa. Perinteinen esimiesrooli tarkoittaa, että joku toinen päättää puolestasi, mitä tehdään ja miksi. Mutta aikuisella on kyllä kyky ohjata ja kehittää omaa toimintaansa itse.”*

Johtajuuden tavoite on saada joukko ihmisiä tekemään asioita **yhteisen päämäärän** eteen. Nykyään ei riitä, että ymmärtää liiketoimintaympäristön ja kontekstin. Työtehtävien ollessa vähemmän kaavamaisia, johtamisessa korostuu kyky inspiroida ihmisiä. Silloin pienetkin asiat ratkaisevat: Onko keskustelu alaistesi kanssa vuoropuhelua vai luennointia? Ymmärtävätkö kaikki organisaatiossasi käytetyn kielen ja yhteiset asiat samalla tavalla? Laitatko itseäsi likoon vai pyydätkö vain muita muuttumaan? Millainen kulttuuri syntyy niistä pienistä teoista ja sanoista, joihin me ihmisinä helposti tartumme?

“Työntekijöiden arvostus työn merkityksellisyyttä kohtaan kasvattaa yrityskulttuurin painoarvoa.”

Tämän päivän yritysten johtamisessa korostuukin kyky luoda “oikeanlaista kulttuuria”. Johtajuus muoaa yrityskulttuuria ja monet yritykset henkilöityvät vahvasti valovoimaisiin johtajiinsa. “Sankarijohtajat” saattavat kuitenkin myös heikentää tiimipelaamista, jos organisaation sisällä ei ole varmaa mitä keneltäkin odotetaan ja kenen on lupa tehdä mitään. Se saattaa aiheuttaa siiloutumista ja johtamisen monopoleja asioihin, joista pitäisi päättää isommalla kokoonpanolla. Yleisradion toimitusjohtaja Merja Ylä-Anttila totesi Yleisradion järjestämässä Lean Culture -tapahtumassa 4.4.2019, että

”enää ei tarvita diktaattorinomaisia johtajia jotka ovat aina oikeassa: tarvitaan johtajia, jotka eivät pelkää epäonnistumista”.

Miten valmistautua tulevaisuuteen tai suojautua siltä?

Monesti johtajan pitäisi pystyä johtamaan **innovaatiota** ja **kasvua** samaan aikaan, vaikka niiden johtaminen on erilaista. Tällöin epäonnistumisten havaitseminen ja niistä oppiminen on tärkeää. Tärkeään asemaan nousee myös seurattavien **mittareiden** valitseminen. Eri asioita ei voi mitata samoilla mittareilla, ja pelkästään numeroita katsomalla on ilmiöiden hahmottaminen vaikeaa. Entä miten mitata sitä, mihin suuntaan maailma ja markkinat kehittyvät, tai missä vaiheessa lähteä kehittämään lupaavaa uutta teknologiaa? Tällaisten päätösten tarkasteluun muutaman vuoden aikajänne saattaa olla liian lyhyt, ja johtajalta tulisi löytyä valmiutta ja rohkeutta tarkastella tilannetta pitkälle tulevaisuuteen.

”Johtajan tulisi luoda merkityksiä ja näyttää suunta muutokselle.”

Isojen ja pitkävaikutteisten päätösten vaikutukset yritykseen ovat suuria, niin hyvässä kuin pahassa ja siksi päätösten tulisi perustua selkeään visioon yrityksen tulevaisuudesta. Samassa edellä mainitussa YLEn tapahtumassa silloisen liikenne- ja viestintäministeri Anne Bernerin mukaan johtajan tulisi pystyä säilyttämään iso kuva yrityksen suunnasta ja kyky tehdä päätöksiä tilanteissa, joissa epäonnistuminen näyttää todennäköiseltä. Samassa keskustelussa OP-ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio korosti pienten muutosten vaikutusta, jos ja kun pienet muutokset vievät kokonaisuutta oikeaan suuntaan.

Vaikka tulevaisuutta värittääkin monitahoinen epävarmuus, kiveen hakattujen visioiden ja vankan käskyhierarkian sijaan johtajan tulisi **luoda merkityksiä** ja näyttää **suunta muutokselle**. Johtajan tulisi luoda ja mahdollistaa kulttuuri, jossa ihmiset itsenäisesti reagoivat muutoksiin, mutta puhaltavat kuitenkin yhteen hiileen. Koska usein selkeitä ratkaisuja ei pysty epävarmuudessa tekemään, niin johtajan on tunnistettava ongelmat ja ymmärrettävillä rajauksilla selkeyttää kaikille yhteistä linjaa.

Mutta ongelmien ymmärtäminen vaatii nykyään monitahoista ja laajaa osaamista. Oman toimialaosuamisen lisäksi pitäisi ymmärtää datan merkitys, asiakasryhmien sosiaalipsykologiaa ja tietoteknistyvän maailman uudenlaiset liiketoimintamallit. Kuinka moni johtaja uskaltaa tunnustaa omat osaamisensa aukot?

Työkalupakki hallussa?

Muutosjohtamiseen on useita hyviä työkaluja ja viitekehyksiä, joiden käyttäminen voi helpottaa päätöksentekoa. Johdon on kuitenkin hyvä tunnistaa myös oma tilanteensa ja muutostarpeensa. Muutoksen läpivieminen on vaikeaa, jos sen toteuttajat eivät hyväksy sitä tai ymmärrä muutostarvetta. On siis hyvä aloittaa ensimmäisenä itsestä. On hyvä kysyä, onko itse valmis **“poisoppimaan”** vanhoja asioita ja muuttumaan, ennen kuin käskää muita sopeutumaan muutokseen. Tästä on hyvä aloittaa ennen kuin edes tiedetään mihin suuntaan laivaa tulisi ohjata.

Oikean suunnan löytämiseen hyödyllinen työkalu on strateginen **skenaariotyöskentely**. Se havainnollistaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, ja siten auttaa sulkemaan pois huonoja vaihtoehtoja. Parhaan vaihtoehdon valitseminen voi olla vaikea tehtävä, sillä lopputulosten määrittäminen, ja siten mittaaminen, on vaikeaa. Myös tehtyjen päätösten arviointi jälkikäteen on haastavaa, ja sen tarjoamat opit sivuutetaan usein. Päätösten hyvyttä pitäisi arvioida ja analysoida, ja siten kartuttaa ymmärrystä seuraavia päätöksiä varten. Esimerkiksi vertaisarvioinnilla pystyttäisiin vähentämään ajattelun harhoja, kuten uponneiden kustannusten harhaa, ja vahvistaa analyttistä päätöksentekoa.

OSAAMINEN RATKAISEE STRATEGIAN ONNISTUMISEN

Senja Larsen ja Hanna Maula

Molemmat kirjoittajat ovat työskennelleet viestintäjohtajina ja konsultteina. Senja Larsen toimii nykyisin Kauppalehden kirjeenvaihtajana Piilaaksossa ja Hanna Maula on UPM-Kymmenen viestintä- ja brändijohtaja.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on asettanut monet organisaatiot huomattavan haasteen eteen. Teknologia kehittyy huijaa vauhtia, työn luonne on muuttumassa, kilpailuympäristö on globaali lähes missä tahansa liiketoiminnassa ja saumattomasti ympäri vuorokauden toimiviin verkkopalveluihin tottuneet loppuasiakkaat ovat yhä vaativampia. Olemme tilanteessa, jossa tulevaisuuden ennustaminen on lähes mahdotonta, eivätkä takavuosien saavutukset takaa menestystä jatkossa.

Enemmän kuin koskaan aikaisemmin tarvitaan hyvää strategiaa ja uusia innovaatioita. Tunnetuimmat strategisen johtamisen työkalut syntyivät kuitenkin aikana, jolloin toimintaympäristö oli vakaampi. Strategia merkitsi johdon laatimaa, tyypillisesti lineaarista pitkän aikavälin suunnitelmaa. Nykyisin sekin, mikä näyttää ulospäin suoraviivaiselta, voi olla kaikkea muuta. Jatkuvasti muuttuvalla ja kaoottisellakin pelikentällä tarkka tulevaisuuden suunnittelu on käynyt vaikeaksi. Pitkät ja hartaat suunnitteluprosessit johtavat pahimmillaan siihen, että strategia on jo vanhentunut, kun vihdoinkin päästään toimeenpanovaiheeseen. Strategisia päätöksiä on silti tehtävä – entistä nopeammin ja rohkeammin. Tämä vaatii uudenlaista osaamista ja otetta.

Viime kädessä yhtiön strategiasta vastaa hallitus. Ensimmäiseksi onkin kysyttävä, onko yrityksen hallituksessa oikeanlaista osaamista. Mikäli ei ole, sieltä on mahdotonta ohjata strategiaa. Nousee olennaiseksi kyky luopua liiketoiminnoista, joihin





liittyvä ymmärrys jää hallituksessa katveeseen, tai hankkia tarvittavaa asiantuntemusta.

Entä tarkasteleeko hallitus strategiaa ja organisaation johtamista riittävän laajalti? Usein hallitus keskittyy lain ja listayhtiöitä koskevien säännösten määrittämiin hallinnointikysymyksiin, eikä kulttuurin puntaroinnille välttämättä jää tilaa. Hallinnointikysymykset ovat faktapohjaisia, kun taas kulttuuri on pehmeä asia, jossa korostuvat muun muassa vuorovaikutus ja yhteistyö. Siksi hallituksessa voidaan kokea helpommaksi jättää jälkimmäisen asian pohtiminen vähemmälle.

Päinvastaisiakin esimerkkejä on, kuten Microsoft. Kun firma vaihtoi toimitusjohtajaa, hallitus teki tietoisien päätöksen, että ennen kaikkea halutaan muuttaa yhtiön kulttuuria ja osaamisprofiliita. Toimitusjohtaja sai vapaat kädet, mutta ennen sitä oli irtisanottu joukko pahimpia jarruja. Sen jälkeen Microsoftin markkina-arvo on kasvanut rakettimaisesti viisinkertaiseksi. Yksi Microsoftin muutoksen kulmakivistä on ollut suhtautuminen uuden oppimiseen: yhtiössä vallalla olleen “know-it-all”-ajattelun sijaan toimitusjohtaja Satya Nadella on ottanut ohjenuoraksi “learn-it-all”-ajattelun. Diversiteettiä eli monimuotoisuutta hän on korostanut yhtenä osaamisen laajentamisen ja muutoksen moottoreista.

Muutos edellyttää paitsi uuden oppimista, myös vanhasta luopumista. Strategiatyön keskeinen haaste onkin usein kulttuurin muutoksen johtaminen. Parhaimmillaan kulttuuri ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan, inspiroi, luo yhteisöllisyyttä – ja on vaikeasti kopioitavissa.

Strategisten kysymysten pohtiminen ja varsinkaan organisaation kulttuuri ei ole yksin johdon asia, vaan strategista ajattelua ja muutosvoimaa tarvitaan organisaation eri tasoilla. Muutokset

toteutuvat helpommin ja nopeammin, kun ihmiset osallistuvat. Rohkeat kokeilut tarkoittavat väistämättä myös epäonnistumisia. Niistä opitaan ja muutetaan tarvittaessa nopeasti suuntaa.

Tänä päivänä hyvä strategia syntyy osallistamalla, ketterästi kokeillen ja asiakkaan tarpeita herkällä korvalla kuunnellen. Strategia merkitsee organisaation kannalta olennaisia valintoja ja samalla myös pois-valintoja. Suunnittelua ja toimeenpanoa ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan, vaan työtä tehdään nopeissa sykleissä ja siilojen sijaan poikkifunktionaalisissa tiimeissä. Erilaisista taustoista tulevat ihmiset tuovat keskusteluihin monipuolisen osaamis- ja kokemuspohjan, mikä lisää arjessa oppimista. Lisäksi tarvitaan strategista, järjestelmällistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joka tarjoaa onnistumisen edellytykset myös tulevaisuudessa.

Menestyvän organisaation toimintamalli nojaa kontrollin sijaan luottamukseen. Luottamuksen kulttuurissa korostuu vision, mission, arvojen sekä vahvan ammattitaidon merkitys. Niiden lisäksi toimintaa ohjaavat asiakkaan tarpeet ja kunnianhimoiset tavoitteet. Johtaminen ja esimiestyö nähdään palveluna, jonka tarkoitus on tukea ihmisten kehittymistä ja kasvua. Piilaakson kaltaisilla alueilla tämä on tärkeää myös siksi, että parhaista osaajista käydään kovaa kisaa. Johtaja tarjoaa tiimille puitteet ja eväät, joiden avulla onnistua. Vapauksia annetaan paljon, mutta samalla edellytetään tuloksia. Menestyksen ratkaisevat lopulta konkreettiset teot, eivät aikeet tai puheet.

Yrityksen menestys perustuu aina oikeanlaiseen osaamiseen ja tekemiseen. Ilman näitä ei mikään bisnes kykene kasvamaan. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuu kyky päivittää osaamista, rohkeus kokeilla uutta ja muuttaa suuntaa.



3.4 LIIKETOIMINNAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KUILU

Yksi tapa vastata epävarmuuteen on kehittää ympärillä olevia rakenteita, jotka itsenäisesti reagoivat muutoksiin ja luovat kilpailukykyä. Näinä muutoksen aikoina ehkä tärkein tällainen rakenne on **yrityksen osaaminen** ja ns. **kompetenssit**. Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat parhaimmillaan sitä ketterää ja itsenäisesti reagoivaa toimintaa, jota epävarmuudessa kaivataan. **Osaamisen kehittäminen** ei kuitenkaan ole monella ensimmäisenä mielessä, kun oma pelikenttä muuttuu.

Osaaminen on usein nähty kuin kaupan maito: tärkeää, mutta rahalla saa uutta ja lisää aina tarpeen mukaan. Nyt moni yritysjohtaja kuitenkin herää siihen, että digitalisaation luoma osaamisepula ei hoidukaan yhdellä kauppakäynnillä. Tämä “maito”, eli digiajan osaaminen, on kaupan hyllyiltä loppunut jo ajat sitten.

Valaistaan tilannetta matemaattisella tehtävällä:

Haluat leipoa kakun, jonka resepti vaatii maitoa, jossa on 2,5% rasvaa. Kaupan hyllylle tullessasi huomaat, että kyseinen maito on loppu. Hyllystä löytyy rasvatonta maitoa (0% rasvaa), kevytmaitoa (1,5% rasvaa) ja täysmaitoa (3,5% rasvaa). Minkälaisilla sekoituksilla eri maitoja saisit aikaan 2,5% rasvapitoisen maitoseoksen? Entä voitko sittenkin käyttää kauramaitoa tai soijamaitoa, jota olisi kyllä kotona kaapissa?

Tehtävän kakku on yrityksesi ja maito on sen osaaminen. Ostatko kahta eri osaamista ja sekoitat niistä tarpeisiisi sopivan osaamisseoksen? Onko yrityksessäsi kenties jo osaamista, jota voit käyttää seoksen luomiseen, mutta perinteinen kompetenssikarttasi on pitänyt nämä osaamiset selkeästi erillään toisistaan?

Maitovertauksen tarkoituksena on osoittaa, ettei osaamisen ostaminen ole välttämättä oikea ratkaisu ja usein tehokkaammat ratkaisut käyttävät hyväkseen jo olemassa olevia elementtejä. Jos oman osaamisen kehittäminen on jäänyt vähemmälle, voi ajautua tilanteeseen, jossa ei ole muuta vaihtoehtoa, kun ostaa osaamista ulkopuolelta. Tämä voi tulla kalliiksi, oli kyse sitten konsulteista tai rekrytoinnista. Ja erityisesti, jos haluttu osaaminen on yrityksesi tulevaisuuden ytimessä, voit havahtua huomaamaan, että liiketoiminnan suunnittelu on ollut aivan liian erillään osaamisen suunnittelusta.

Perinteisesti yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen on erotettu yrityksen liiketoiminnan suunnittelusta. HR ja koulutustoiminta ovat eri vastuualueella kuin liiketoiminnan kehitys, innovaatiot ja strategia. Kysymys kuuluukin: miksi osaamisen suunnittelua ei ole yhdistetty liiketoiminnan strategiaan, jos osaaminen on yhä suurempi tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta?

”Tarvitaan osaamista, jossa ajatellaan uudella tavalla, rikotaan luutuneita käsityksiä, hyödynnetään erilaisuutta ja nähdään laajoja kokonaisuuksia.”

Yhteiskuntamme on jo hyvän aikaa siirtynyt luomaan työllä arvoa palveluiden kautta hyödykkeiden tuottamisen sijaan. Osaaminen ei ole enää pelkkää teknistä ammattitaitoa. Tarvitaan osaamista, jossa ajatellaan uudella tavalla, rikotaan luutuneita käsityksiä, hyödynnetään erilaisuutta ja nähdään laajoja kokonaisuuksia. Osaamista, joka pystyy kehittämään liiketoimintaa ja itseään sillä nopeudella, mitä muutos vaatii. Ovatko vanhat ja pitkään hiotut kompetenssikartat enää se työkalu, jolla vastata näihin tarpeisiin? Pystyykö jäykkä ja rankasti laatiokitu osaaminen reagoimaan ja toimimaan epävarmuudessa?

Osaajapulan ratkaiseminen kaipaa asenteiden päivitystä

Suomessa monilla eri aloilla vallitsee tällä hetkellä osaajapula. Erityisesti tietotekniikan huippuosaajista on suurta kysyntää, eikä tilanne tule lähitulevaisuudessa hellittämään. Suomessa toimivat ohjelmistoyritykset voisivat palkata heti 7000-9000 uutta työntekijää, arvioi Elinkeinoelämän valtuuskunta vuonna 2018. Seuraavan vuosikymmenen aikana vajeen arvioidaan kasvavan jopa 40 000 henkilöön, raportoi Aalto University Magazine (4/2019).

Luultavasti sinunkin organisaatiossasi on ollut haasteita täyttää jotain toimenkuvaa.

Mikä on ongelman juurisyy? Eikö oikeanlaista osaamista yksinkertaisesti löydy Suomen työmarkkinoilta? Ehkä organisaatiosi on asettanut selkeät raamit, joiden mukaan hakijaa etsitään, mutta silti oikeanlaista ihmistä ei tunnu löytyvän. Tällä hetkellä osaajapulassa ollaan liian yksisilmäisiä, eikä kokonaiskuvaa tilanteesta hahmoteta kunnolla. Suomessa on viime vuosina aloitettu monia hankkeita vastaamaan ongelmaan, mutta ratkaisua ei silti ole näköpiirissä.

Eräs ongelman ratkaisemisen kannalta merkittävä haaste tuntuu olevan se, että rekrytointipäätöksiä tekevillä henkilöillä on jonkinlainen ennakkokäsitys osaamisen ja sen kartuttamisen pysyvyydestä. Syväosaamista korostetaan liikaa, minkä seurauksena yksilön potentiaali jää havaitsematta. Käsitys, että vanha koira ei opi uutta on iskostunut meihin ja vaikuttaa rekrytointipäätöksiimme. Ajatellaan, että on parempi rekrytoida valmiita osaajia, jotka jo hallitsevat tarvittavat taidot ja joilta löytyy sopivat kompetenssit. Tämä yleinen harha ihmisten potentiaalien hahmottamisesta saa rekrytointipäätöksiä tekevät ihmiset tekemään huonoja valintoja hakijoiden suhteen. Ollaan liian yksisilmäisiä.

3.5 YKSISILMÄINEN OSAAMISNÄKEMYS

Organisaatiot päivittävät sisäistä osaamistaan pärjätäkseen globaalissa kilpailuasetelmassa, mutta tekevät virheitä tavoitellessaan liiallista täydellisyyttä ja antavat helposti liian kaa painoarvoa väärille kriteereille hankkiessaan osaamista. Rekrytointipäätöksiä tekevät ihmiset etsivät tiukkaan rajattua **erikoisosaamista** useimmiten organisaation ulkopuolelta, vaikka tarvittavaa osaamista saattaa löytyä omien silmien alta. Asenteita osaamisen suhteen on päivitettävä 2020-luvulle ja toimenkuville on annettava liikkumavaraa, jotta kykyjä voidaan kasvattaa organisaatioiden sisällä.

”Yksisilmäisyys osaajapulassa tarkoittaa liian kapeaa näkökulmaa organisaation rekrytointihaasteisiin.”

Kaikki organisaatiot tarvitsevat **monialaista osaamista** voidakseen toimia yhä monipuolisemmissa toimintaympäristöissä. Ainoastaan yhden kapean alan erityisosaamisella ei mikään yritys voi hyvin, joten monenlaisia näkökulmia tarvitaan ratkaisemaan yhteisiä ongelmia. Oikeanlaista osaamista etsitään toisinaan kuin neulaa heinäsuovasta, tarkoituksena löytää taianomainen yksisarvinen, joka sopii täydellisesti organisaatioon. Juuri sen oikean henkilön löytäminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista, vaan todellisuuden realiteetit tulevat usein vastaan.

Yksisilmäisyys osaajapulassa tarkoittaa liian kapeaa näkökulmaa organisaation rekrytointihaasteisiin. Ongelman taustalla on usein se, että yhtiössä keskitytään osaoptimoimaan. Toisin sanoen, haetaan yhteen tarkkaan rajattuun tarpeeseen optimaalista osaamista, vaikka tarvittaisiin **laajaa näkemystä organisaation nykyisiin ja tuleviin haasteisiin**. Ja vaikka tarve **avarakatseiselle** ja organisaation muurien yli kurottavalle osaamiselle todettaisiin, niin sitä haetaan ulkopuolelta. Liian usein nykyisistä työntekijöistä nähdään vain heidän rajatut toimenkuvansa, eikä heidän osaamistaan. Tuijotetaan käyntikortin titteliä, eikä nähdä, että mahdollisuutta tarjottaessa nykyisestä työntekijästä voi kasvaa helposti juuri sellainen laaja-alainen tekijä jota haetaan – huomattavasti pienemmillä rekrytointikustannuksilla.

Kapeat ja pitkät uraputket ovat historiaa

Murroksessa olevilla aloilla ei ole valmiiksi tallattuja **urapolkuja**, joita voi lähteä seuraamaan. Ja yhä useammalla alalla näyttää käyvän niin, että uraansa pohtiva työntekijä ei voi vain valita yhtä tietä ja seurata sitä loppuun asti. Sen sijaan onnekkaita ja epäonniset yhteensattumat ja erilaiset pieneltä tuntuvat valinnat ohjaavat meitä johonkin ennalta määräämättömään suuntaan, joka selviää vasta jälkikäteen.

”Haetaan yhteen tarkkaan rajattuun tarpeeseen optimaalista osaamista, vaikka tarvittaisiin laajaa näkemystä organisaation nykyisiin ja tuleviin haasteisiin.”

Kapea ja ennalta määrätty osaaminen nähdään ongelmana. Kirjassaan *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*, David Epstein peräänkuuluttaa laaja-alaista ja leveää osaamista yksilön omilla ehdoilla: *”Jokainen kehittyi omaan tahtiinsa, joten älä anna muiden saada sinua tuntemaan, että olet jäljessä. Luultavasti et edes tiedä täsmälleen, mihin olet menossa.”*

Epsteinin lause avaa myös käytännön haasteen: ihmiset joutuvat usein työssään omaksumaan heille ennalta määriteltäviä muotteja sen sijaan, että he saisivat itse kehittää toimenkuvaansa omien osaamisalueiden ja kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. Lääkäreillä ja poliiseilla on selkeä, valmiiksi määriteltä uraputki, jota on helppo seurata, mutta tänä päivänä tällaisia ammatteja on yhä aikaisempaa vähemmän. Ja tuskin selkeät uraputket ovat enää täysin totta nykyajan lääkäreillä tai poliiseillakaan.

Toisaalta tiukat uraputket, eli yksilöiden tiukka lokerointi erikoisosaamisalueiden mukaan, vähentää ihmisten mahdollisuutta suuntautua itseään kiinnostavien asioiden pariin. Siten se rajaa mahdollisuuksia oppia uusia tulevaisuudessa tarpeellisia taitoja. Ja tämä rajaaminen köyhdyttää sekä ihmisten että työnantajan henkistä pääomaa ja työnantajan varoja, kun uusien taitojen oppimista varten on joko lähdeytävä yrityksestä pois tai hankittava ulkopuolelta kokonaan uusi tutkinto.

Rekrytoimme itsemme kaltaisia ihmisiä

Uuden osaamisen hankkimisessa on lisäksi hyvinkin inhimillinen haaste: yritykset rekrytoivat liian usein nykyisen henkilöstön kaltaisia ihmisiä. Etsimme sopivia, länsimaalaisen ja relevantin koulutuksen hankkineita henkilöitä, jotka jo valmiiksi ymmärtävät yrityksemme tapoja toimia. Tarinan mukaan suomalaisessa kansainvälisessä yrityksessä haettiin digitalisaatiojohtajaa, ja rekrytoinnista vastaava englantilainen johtaja totesi: *“Eikö täältä Suomesta löydy kuin keski-ikäisiä Nokialla uraa tehneitä insinöörimiehiä!”*

Onko päivittäisessä työarjessamme tarpeeksi **erilaisuutta**? Usein organisaatiomme rakenteet estävät omalla painollaan tapahtuvia erilaisten ihmisten välisiä kohtaamisia. Ihmiset, joilta voisimme oppia uutta ja joiden avulla voisimme nähdä tuttuja asioita uudella tavalla, on sijoitettu erilleen toisistaan ja harvalla on aikaa ja uskallusta rikkoa näitä silloja.

Diversiteetin haasteet käytännössä

Diversiteetin, eli monimuotoisuuden lisäämisestä puhutaan tänä päivänä varsin usein; niin politiikassa kuin yrityksen kulttuurin ja luovuuden yhteydessäkin. Monen johtajan maljapuheissa korostetaan diversiteetin merkitystä, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa?

Mitä siis oikeastaan haluamme, kun haluamme diversiteettiä osaamisessa? Haluamme erilaisia ihmisiä organisaatioomme, mutta emme ehkä kuitenkaan liian erilaisia. Pelkona on, että liika monimuotoisuus pyyhkii pois jotain organisaatiolle olennaista ja pyhää. Jos otamme vastaan liikaa erilaista osaamista, niin oma kulttuurimme ja perintömme katoaa. Mutta osaamisen ja liiketoiminnan maailma ei ole enää samanlainen kuin aikaisemmin, joten löytyykö meiltä uskallusta olla erilaisia? Mihin on raja vedettävä ja kuka sen vetää?

Toisaalta on olemassa vahvaa näyttöä ja uskoa, että erilaisista taustoista tulevat ihmiset kehittävät yhdessä useimmiten parempia ratkaisuja kuin samanlaisista lähtökohdista tulevat ihmiset. Voimme ostaa erilaisuutta ja erilaisia ajattelutapoja ulkopuolelta, mutta emme oikeastaan tiedä mitä haluamme ja kuinka paljon. Sopivan tasapainon löytäminen uuden ja erilaisen sekä tutun ja turvallisen välillä on hankalaa. Oikeaa rajanvetoa tässä asiassa ei useinkaan voi kiirehtiä, vaan se vaatii rohkeutta kokeilla ja epäonnistua, jotta tavoitellut monimuotoisuuden edut alkavat kasvaa hedelmää.

3.6 HANKALA YKSILÖ

Kaikki toivovat, että ihmiset olisivat **motivoituneita** ja ohjaisivat itse itseään kohti oikeaa osaamista intoa puhkuen. Riittävän yksilön sisäisen motivaation voimalla **elinikäinen oppiminen** toteutuisi ilman yhteiskunnan tai yritysten laajoja investointeja. Lisäksi kukaan ei tippuisi työelämän muutoksen takia työttömäksi, eikä yritysten tarvitsisi YT-neuvotteluilla hankkiutua vanhentuneesta osaamisesta eroon tehdäkseen tilaa uudelle. Tällaista utopiaa tuskin kukaan ottaa vakavasti, vaikka kaikki sitä toivovat. Mikä yksilön osaamisen itsenäisestä päivittämisestä ja motivoinnista tekee niin hankalaa?

Osaamisen kartuttaminen ja päivittäminen on sijoitus

Vaikka ihmiset tekevät kylmän laskelmoituja, pelkkiin faktoihin perustuvia päätöksiä paljon harvemmin kuin ajattelevat tekevänsä, otetaan silti hetkeksi se näkökulma pohtiesamme yksilön oman osaamisen päivittämistä.

Yksilön oma osaaminen ei päivity itsestään, vaan se vaatii aikaa ja usein myös rahaa. Jotta sijoitus kannattaa tehdä, pitää tuloksen odotusarvo olla positiivinen suhteessa sijoitettuihin resursseihin: kulutan aikaa ja resurssejani tähän osaamiseen, koska se ajan myötä maksaa itsensä takaisin. Mutta mikä on se osaaminen, joka tosiaan maksaa itsensä takaisin? Ehkä jopa korkojen kera?

Vastaan tulee siis sama ongelma kuin yritysten kohdalla: jos yritykselle on vaikeaa tietää millaisen osaamisen hankkimiseen investoida, miten yksilö tietäisi sen paremmin? Jos sinä johtajana, jolla on käytettävissä vaikka mitä resursseja, et ole varma mikä on tulevaisuudessa tärkeää osaamista, kuinka helppoa yksittäisten ihmisten on nähdä samaan kristallipalloon? Näin ollen, jos yksilö ei osaa ennakoita minkä suuntainen sijoitus maksaisi itsensä takaisin tulevaisuudessa, onko riski liian suuri?

Vaikka yksilö tunnistaisikin itselleen relevantteja uusia osaamisalueita, millä ajalla sijoitus osaamisen kehittämiseen tehdään? Osassa yrityksistä ja tehtävistä mahdollistetaan oman osaamisen päivittäminen työajalla, mutta silloinkin siihen käytetty aika on lyhyellä tähtämellä yleensä pois työhön liittyvien vastuiden ja tehtävien hoitamisesta. Jos osaaminen ei

millään mene nykyisen toimenkuvan raamien sisään, niin uuden oppiminen on silloin pois yksilön vapaa-ajasta.

Yksilöä usein motivoidaan **palkitsemisella**, joka liittyy vastuiden ja tehtävien suorittamiseen ja niihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitseminen on harvoin sidottu täysin uuden osaamisen oppimiseen. Palkitsemisella voi siis helposti ohjataan pois uuteen osaamiseen panostamisesta niissäkin yrityksissä, joissa sitä ei erityisesti ole estetty.

Jos sitten uudenlaisen osaamisen haltuunotto jää vapaa-ajalle, kuvaan astuvat yksilön arvo- ja prioriteettivalinnat. Esimerkiksi, miten sovittaa uuden tutkinnon opiskelu keskelle lapsiperheen arkea, kun pitäisi käydä samaan aikaan töissä jotta kodin talous ei romahda? Uuden oppimisen pitää olla yksilön kannalta erityisen tärkeää, jotta osaamisen laajentaminen tapahtuisi vapaa-ajalla. Ja vaikka yksilö olisikin motivoitunut kehittämään ja laajentamaan osaamistaan, onko se päivittäisellä käytännön tasolla tärkeämpää kuin esimerkiksi harrastusten parissa palautuminen tai perhe-elämä? Pitäisikö sen olla?

Tasapäistetyt työntekijät

Suomalainen yhteiskunta ja kulttuuri perustuu monessa asiassa **tasa-arvon** periaatteisiin. Vaikka palkkauksessa ja palkitsemisessa on ammattiryhmien, kokemustasojen ja yksilöidenkin välillä suuria eroja, peruseriaate palkkauksessa kuitenkin on yksilön subjektiiviseen kontribuutioon perustuva. Toisin sanoen, työntekijälle yleensä maksetaan sijoitetusta ajasta, ei aikaansaannoksista.

”Työn tasapäistämässä unohtuu ihmisten henkinen panos, jota on usein vaikea mitata suoraan, eikä kaikki työn tekemiseen vaadittava ajattelu tapahdu työajalla.”

Tietotyössä kuitenkin monet yritykset törmäävät tilanteeseen, jossa samassa tehtävässä toimivilla työntekijöillä voi olla toisistaan villistikin poikkeavat vaikutukset yrityksen toimintaan. Muutama huippukoodari saattaa esimerkiksi viedä yrityksen tuotetta eteenpäin yhtä paljon kuin loput parikymmentä yhteensä. Näille osaajille ei kuitenkaan makseta yrityksen muihin koodareihin verrattuna kymmenkertaista palkkiota, vaikka työn vaikutus sen suuruinen olisikin. Lahjakasta ohjelmoijaa usein houkutteleekin oman yrityksen perustaminen, tai häntä houkutellaan antamalla osakkuus yrityksestä, jotta vaikutus on linjassa tuotetun arvon kanssa.

Työn **tasapäistämisessä** unohtuu myös kolmas tekijä: ihmisten **henkinen panos**. Hiukankin luovassa ja vaativassa työssä työntekijän antamaa panosta on usein vaikea mitata suoraan, eikä kaikki työn tekemiseen vaadittava ajattelu tapahdu työajalla. Mitä intohimoisemmin työhön suhtautuu, sitä enemmän huomiota ja ajatusta sille usein antaa työkontekstin ulkopuolella. Monet pyörittelevät työajatuksia lenkillä käydessään – tahtoivat tai eivät – ja tutkimusten mukaan urheillessa ajattelu on luovempaa. Kuinka arvokasta se on? Miten sen pitäisi näkyä palkassa? Pitäiskö sen näkyä lainkaan?

Huippuosaaajien eliitti ja ne muut

Yksilön mahdollisuudet kehittää osaamistaan keskittyvät useimmiten niille, jotka ovat jo valmiiksi **huippuosaaajia**. Vaativissa rooleissa ja ripeässä urakehityksessä vaihtuvat työtehtävät kannustavat laajentamaan omaa osaamista jatkuvasti. Lisäksi juuri kaikkein arvokkaimmille työntekijöille annetaan eniten mahdollisuuksia tehdä asioita eri tavoin ja oppia haasteiden kautta. Näiden huippujen on myös kokemuksensa pohjalta helpoin nähdä mihin suuntaan osaamista kannattaa laajentaa ja missä ovat parhaat mahdollisuudet hyödyntää nykyistä osaamistaan. Yksinkertaisesti sanottuna: huippuosaaajilla menee hyvin ja todennäköisesti menee tulevaisuudessa vielä paremmin.

Yhteiskunnan näkökulmasta mahdollisuuksien keskittyminen huipuille auttaa kokonaisuuden ratkaisemisessa hyvin vähän. Osaamistaan laajentavat ja päivittävät eniten ne, jotka ovat pienimmässä vaarassa joutua syrjään kiihtyvällä tahdilla muuttuvasta työelämästä.

Miten saada kehittämään osaamistaan ne, joilla osaaminen on kapeaa ja mahdollisuuksia oppimiseen vähän? Heillä on usein myös heikommät mahdollisuudet laajemman osaa-

misen hyödyntämiselle työssään. Heille tulevaisuuden osaamistarpeen arviointi on näistä lähtökohdista myös vaikeampaa.

Mikä on yksilön, työnantajan, koulutusjärjestelmän ja yhteiskunnan **vastuunjako** tässä kysymyksessä? Julkisessa keskustelussa vastuuta syötellään kuin jääkiekkoa pelaajalta toiselle, sen sijaan että kukaan alkaisi toimillaan rakentaa hyökkäyskuviota kiekon saamiseksi maaliin.

Asenteet eivät tilannetta helpota

Lisäkierteen tälle haasteelle asettavat vielä **asenteet** ja **ennakko-oletukset**. Kuten luvun alussa mainittiin, ihmiset harvoin tekevät puhtaasti rationaalisia valintoja. Vaikka yksilölle olisi selvää mihin suuntaan omaa osaamista kannattaisi laajentaa ja hänelle tarjottaisiin sekä aika että kannusteet sen toteuttamiseksi, ei hän välttämättä tartu tilaisuuteen. Jos ihminen esimerkiksi ei usko oman ammatillisen tulevaisuutensa olevan hänen omista käsistään ja omista valinnoista kiinni, miksi vaivautua kehittymään?

Julkisessa keskustelussa epävarma tulevaisuus näyttäytyy usein enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Uskoa omaan ammatilliseen tulevaisuuteen nakertavat uutiset siitä, kuinka tekoäly vie työpaikat, ilmastonmuutos tuhoaa maapallon ja populistit pirstaloivat hyvinvointiyhteiskunnan. Kun arvaamattomat markkina- ja luonnonvoimat määräävät mihin suuntaan seuraavaksi mennään, onko oma tulevaisuus muusta kuin tuurista kiinni? Onko oikeasti hyötyä edes yrittää?

Pahimmillaan osaamisen päivittämiseen ja koulutuksiin osallistuminen koetaan ensiaskeleena kohti irtisanomista: eihän niitä pidä kouluttaa, joiden osaamiselle on kysyntää. Erilaisia siltakoulutuksia onkin välillä käytetty irtisanomisten yhteydessä auttamaan irtisanottavia työllistymään uudelleen. Voiko tällainen ennakko-oletus aiheuttaa vastarintaa kaikkea työnantajan tyrkyttämää koulutusta vastaan?

Hankala yksilö vai hankalassa asemassa?

Miksi siis yksilön omaehtoinen osaamisen päivittäminen on hankalaa? Osaamissijoitukselle on haastavaa tunnistaa hyödyllistä kohdetta ja vaikeaa löytää resursseja. Insentiivit ja

motivointi ohjaavat ajankäyttöä lyhyen tähtäimen tekemiseen. Osaamisen laajentamisen mahdollisuudet kasautuvat vähiten vaarassa oleville. Ja lisäksi, nykytilanne ja julkinen keskustelu luo helposti kuvaa yksilön huonoista mahdollisuuksista saada omalla toiminnallaan merkittävää vaikutusta aikaiseksi – edes omalla kohdallaan. Eikä mikään näistä listatuista asioista ole selkeästi yksilön oma vika. Pitäisikö siis siirtyä yksilön vastuun sijaan puhumaan muista muutoksista, joilla tätä vyyhtiä puretaan?

SANOITETUT RAJAT LUOVAT TURVAA JA HELPOTTAVAT RAJOJEN RIKKOMISTA

Outi Sivonen

Outi Sivonen on kulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittämisestä vastaava johtaja Solitalla. Ennen Solitaan siirtymistä Sivonen on toiminut HR-tehtävissä mm. Finnairilla ja Teliällä.

Kävin kiinnostavan keskustelun aikanaan yhteisöjen syntymisestä työpaikoilla. Puhuimme siitä, kuinka tärkeää on antaa yhteisöjen muodostua itsestään, aitoon tarpeeseen. Ja kuinka tärkeää olisi, että niihin hakeutuisi mahdollisimman eri tavalla ajattelevia ihmisiä. Siis hetkinen. Kuinka todennäköinen tämä yhtälö on?

Vapaaehtoisuuteen perustuvissa yhteisöissä leimallista on se, että ne rakentuvat jaetun ymmärryksen avulla. Ajattelemme yhteiskunnasta samalla tavalla, tykkäämme samasta urheilulajista, musiikista, ruoasta, matkakohteista tai kirjoista. Yhteisö piirtää yhteisen maailmankuvan, jonka sen jäsenet vaivatta ymmärtävät. Yhteisö tuo turvaa ja luo merkitystä arkeen.

Työyhteisöjä voidaan pitää myös vapaaehtoisuuteen perustuvina, koska ketään ei vastentahtoisesti rekrytoida töihin, mutta työyhteisöjen sisällä on silti paljon eri tavalla ajattelevia, erilaisen maailmankuvan kautta toimivia yksilöitä. Organisaatiotasolla diversiteetti on tärkeää, mutta yksilötasolla oma yhteisö ja siihen kuuluminen vielä tärkeämpää. Mihin tarinaan voin kiinnittyä ja kenen kanssa voin sen rakentaa?

Kun yritys kasvaa, näitä miniyhteisöjä syntyy yhä enemmän, eivätkä ne noudata mitään formaaleja malleja. Ne syntyvät niin kuin ihmisten yhteisöt aina syntyvät. Keiden kanssa nyt vaan on kiva mennä lounaalle ja tehdä töitä?





Pikkuhiljaa näistä yhteisöistä voi myös kasvaa siiloiksi kutsuttuja esteitä laajemmalle yhteisöllisyydelle. Organisaatiotasolla koitetaan lisätä itseohjautuvuutta ja tehdä mahdollisimman helpoksi uusiin yhteisöihin hakeutuminen. Toivotaan, että raja-aidat häviävät, kun kaikki voivat vapaasti kiinnittyä mihin haluavat. Tällainen mahdollistaa työyhteisönomadille mahtavan toimintakentän. Mihin uuteen merkitykseen voisinkaan seuraavaksi kiinnittyä?

Miksi kaikki eivät sitten käytä tätä mahtavaa mahdollisuutta?

On suuri joukko muita, jotka kokevat ”rajattomuuden” arjen rasitteena. Toimistolla käy tuuli, omat paikat ovat historiaa, saman mielisten yhteisöjä koitetaan hienovaraisesti heiluttaa, pakottamalla ihmiset etsiytymään uusien työkavereiden viereen toivoen, että uudelleen syntyvissä miniyhteisöissä olisi mahdollisimman korkea diversiteetti: siellä ne perussuomalaiset ja vihreät iloisesti muodostavat miniyhteisöjä, joissa luovuus kukkii. Varotaan sanoittamasta yhteisöjen sisältöjä ulkopuolelta, jotta autonomian kokemus ei vaarantuisi.

Tämän kaiken keskellä yksilö voi jäädä yksin kysymään, mikä vastuu hänellä on määrittää tälle kaikelle merkitys? Mitkä ovat minun yhteisöni tavoitteet ja merkitys? Mitä rajaa voisin haastaa, jos en sitä enää tunnista? Jos emme käy keskustelua työn merkityksestä isommassa ja pienemmän mittakaavassa tai emme uskalla sanoittaa erilaisuuden, samanlaisuuden ja näiden välisten ristiriitojen seurauksia, emme voi kehittää organisaatiota kokonaisuutena. Yhteisön rakentuminen ja rakentaminen ovat kaksi eri asiaa, mutta molempia tarvitaan, jos organisaatio haluaa olla enemmän kuin yhteisöjensä summa.

Aaron Dignan* (2019, 197) viittaa tiimien verkostojen (team of teams) tulevan tiensä päähän, kun ihmisten määrä verkostossa ylittää 150 henkilöä. Hän viittaa Dunbarin lukuun, jota pidetään teoreettisena kognitiivisena ylärajana ihmisten lukumäärälle, johon keskiverto ihmisyksilö voi ylläpitää pysyviä sosiaalisia suhteita. Nämä suhteet ovat sellaisia, joissa ihminen tietää, kuka kukin henkilö on ja kuinka kukin ihminen on suhteessa toisiin ihmisiin.

Organisaatiossa tämän rajan ylittäminen Dignanin mukaan tarkoittaa syntyä formaalimmin muodostuville yhteisöille, joita määrittävät esim. tulosvastuu, maantieteelliset rajat, yksikkö tms. Suurempi määrä ihmisiä tarvitsee tavallisesti rajoitetumpia sääntöjä ja normeja pitääkseen yllä vakaita suhteita toisiinsa. Enää identiteetin (kuka on osa yhteisöä ja kuka ei) ja käyttäytymisen tapojen tunnistaminen ei yksinään ole mahdollista rajoja piirtävänä tekijänä.

Etenkin isompien yhteisöjen organisaatioissa tarvitaan tekoja, jotka pyrkivät luomaan tarkoitusta myös eri tiimien välille. Tähän liittyvät esimerkiksi käytännöt, joissa uutta kehitettäessä tunnustetaan keiden kanssa asiasta olisi hyvä keskustella ennen etenemistä, jolloin tehdään näkyväksi vaikutussuhteet yhteisöjen välillä.

Osa voi kokea työlääksi tämän vaiheen – voi nousta toive siitä, että joku muu tekisi tämän ”kokonaisnäkemyksen” eli suomeksi sanottuna tunnistaisi eri puolilla yhteisöjä nousevia tarpeita, missä on rajoja, joita olisi hyvä ylittää ja mistä voitaisiin hyötyä laajemmin. Esimiehellä toki on tärkeä rooli tässä siltauksessa ja sanoituksessa, mutta autonomiaa vaalivassa yhteisössä tuo vastuu ei voi jäädä vain esimiehelle. Siltojen rakentaminen ja oman yhteisön ja sen näkemyksen haastaminen oma-aloitteisesti on kannustettavaa



* Aaron Dignan: Brave New Work, 2019



autonomiiaa parhaimmillaan.

Kysymys kuuluu, riittääkö organisaatiolle, että se on löyhä verkko itsenäisiä toimijoita, joita yhdistää firman logo muttei välttämättä edes tarinan tasolla kovin paljon mikään muu. Jos tämä riittää, ei yhteisöjen ja tiimien väliseen ulottuvuuteen kannata turhaan käyttää aikaa. Jos taas ei riitä, siltaamiseen alayhteisöjen välillä pitää erikseen kannustaa ja sitä vaalia. Ihmisiä yhdistää moni asia mutta usein myös erottaa. Organisaatio voi parhaimmillaan olla paikka, jossa rakennetaan ihmisten avarakatseisuutta ja sitä kautta kykyä tulla toimeen mahdollisimman erilaisten ihmisten kanssa myös vapaa-ajalla. Kannattaa siis miettiä, mitä ja miten on rakentamassa; mitä syntyy puhtaasta vapaaehtoisuudesta, mihin taas tarvitaan hieman ”tuuppimista”.

4. RATKAISUJA KOHTI

Edellinen luku käsittelee osaamisen muutoksen tuomien vaikeuksien juurisyitä yrityksen johdon ja strategian näkökulmasta. Tämä luku nostaa esille viiden eri polun alkupäätä, joita seuraamalla uskomme sinun löytävän ratkaisuja sekä toimenpiteitä, jotka toimivat sinun ympäristössäsi ja organisaatiossasi. Emme usko, että on olemassa yksiselitteistä ratkaisua tai pikavoittoja, jotka toimisivat kaikkialla, mutta olemme varmoja siitä, että alla olevaa ajattelua seuraamalla pääset hyvin alkuun. Lisäksi toivomme, että esitetyt ratkaisupolut tuovat jotain uutta ja rakentavaa koko työn murroksen ja osaamisen laajempaan julkiseen keskusteluun.

MIKÄ ON YRITYKSEN ROOLI?

Marjaana Toiminen

Marjaana Toiminen on työelämäasiantuntija ja MindMill Networkin perustaja.

”Teollisessa vallankumouksessa skaalattiin tehokkuutta. Tässä seuraavassa murroksessa on kyse oppimisen skaalaamisesta.”

Pidän tätä työn murroksen pohtijan John Hagelin lausetta esillä kaikissa puheenvuoroissani - jo kolmatta vuotta. Tässä ajassa käsitykset työn tulevaisuudesta ovat muuttuneet. Keskustelu on kääntynyt ”robotit vievät työt” -jankutuksesta ajankohtaisempaan kysymykseen, työvoiman kysynnän ja tarjonnan väliseen, koko ajan kasvavaan kuiluun.

Osaajapulasta ja elinikäisestä oppimisesta puhutaan nyt painokkaasti ja laajasti kahdesta eri näkökulmasta: kuka maksaa jatkuvan opiskelun ja mikä on yksittäisen työntekijän, yksilön oma vastuu. Tärkeitä näkökulmia.

Yksi olennainen aihe keskustelusta vielä puuttuu: yritysten rooli.

Entä jos osaajapulassa on kyse myös siitä, ettei yritys (sen johto) ole ymmärtänyt tai osannut ennakoida yrityksen suuntaa ja nähdä, millaista osaamista tarvitaan kahden tai kolmen vuoden kuluttua?

Entä jos joku osa osaajapulasta johtuu siitä, että yrityksen strategiaa ja sen toteuttamista mietitään eri pöydissä?

Voisiko olla niin, että osaamisen kehittämistä ei mainita strategiassa, koska ajatellaan, että se kuuluu HR-osastolle ja hoituu irtisanomisilla ja uusilla rekrytoinneilla?

Toivottavasti ei. Ei enää. Ei näinä aikoina.





Yritysten kyky nähdä mahdollisuuksia toimialojen murroksessa on koko yhteiskunnan kannalta ratkaisevan tärkeää. Yritykset ovat merkittäviä muutoksen ajureita, ja niiden käsitykset tulevasta vaikuttavat sukupolvien yli. Yrityksen kannalta kyse on ensisijaisesti sen omasta taloudesta: osaamisvaje on liian usein kasvun tai selviytymisen este.

Yritysten rooli osaamisen murroksessa tarkoittaa, että yrityksen tulee kehittää kunnianhimoisesti olemassaolevia kyvykkyyskäytäntöjä ja nähdä perinteisten toimenkuvien yli.

Se ei kuitenkaan riitä: jokaisen yrityksen pitää rakentaa oma ekosysteeminsä strategisesti tärkeän osaamisen ympärille. Se voi tarkoittaa sopimuksia oppilaitosten kanssa, omia koulutusohjelmia, uusia verkostoja tai kaikkea näistä. En usko, että näissä esimerkeissä on yhdellekään yritykselle mitään uutta. Mittakaava voi olla isompi, tarpeet uudenlaisia – ja kiireellisiä.

Kisa osaajista nostaa myös yrityskulttuurin ja työnantaja-mielikuvan merkitystä. Vihdoinkin.

Kansainvälisesti tunnetuin esimerkki osaamisen strategisesta kehittämisestä on telejätti ATT. Se koulutti uudelleen, pääasiassa vaativampiin tehtäviin, lähes puolet henkilökunnastaan. Näiden työntekijöiden työtehtävistä kaikki tai suuri osa oli kadonnut, automatisoitu.

ATT on sijoittanut vuoden 2012 jälkeen yli 250 miljoonaa dollaria henkilökunnan uudelleenkoulutukseen. Uuteen tehtävään on näin ohjattu yli 130 000 työntekijää.

OECD:n raportin mukaan hanke on tuottanut tulosta.

Seuraava esimerkki voi syntyä Suomessa.

4.1 OSAAMINEN JA ARVONLUONTI STRATEGIASSA

Onko visioiden ja strategioiden tekemisen taito on kadonnut jonnekin? Juuri kun muutosta sekä epävarmuutta on yltäkylän, niin selkeitä ja uskottavia **visioita** on erittäin harvassa. Visioista tuntuu puuttuvan ymmärrys sen toteutumisesta ja siihen vaadittavista palasista. Ja yksi puuttuva palanen on yrityksessä tarvittava tulevaisuuden osaaminen.

Strategian tehtävä

Monesti strategiatyön alkutaipaleilla strategian ensivedokset saattavat vaikuttaa selkeältä ja kunnianhimoiselta, mutta kehittyessään strategia menettää **voimakkuutensa** ja **rohkeutensa**. Lopputuloksena on hämmäinen ja vaikeasti viestittävä strategia, joka ei edes tarkoita kaikille samaa asiaa. Pahimmillaan yrityksen strategia ei ole edes sillä tasolla, mitä oppikirjat vaativat: nykytila ja toimintaympäristö on ymmärretty, tavoiteltava tulevaisuuden tila on kerrottu **selkeästi**, ja tämän muutoksen mahdollistavat **toimenpiteet** listattu. Toisin sanoen, strategian tehtävä on toimia viestinä siitä, mikä on yrityksesi **tarkoitus** ja **tahtotila** verrattuna siihen, mitä sen uskotaan nykyhetkellä olevan.

”Strategian tehtävä on toimia viestinä siitä, mikä on yrityksen tarkoitus ja tahtotila verrattuna siihen, mitä sen uskotaan nykyhetkellä olevan.”

Selkeä ja hyvin viestitty strategia toimii päätöksenteon työkaluna koko organisaatiolle, eikä vain dokumentaationa tehdyistä linjauksista. Joskus strategia saattaa kaatua siihen, että yritetään ottaa kaikki maailmalla vallitsevat ilmiöt huomioon ja sen takia viesti paisuu ja vesittyy. Siksi on tärkeää ymmärtää, mitkä ilmiöt ovat sinun yrityksesi toiminnalle tärkeitä ja olla lähtemättä mukaan trendeihin ja muoti-ilmiöihin jotka eivät ole strategian kannalta keskeisiä.

Hyvä strategia ymmärtää myös mitä **arvoa** yritys luo sen asiakkaille, työntekijöille ja yhteiskunnalle. Hyvä strategia ei tuijota omia tuotteita ja palveluita, vaan ymmärtää niiden olevan arvonaluonnin instrumentteja. Hyvä strategia muistaa myös, että yrityksen tuottama

arvo ei ole sama kuin liikevoitto tai liikevaihto, eikä edes osakkeenomistajille maksetut osingot. *“Yrityksen pitää sijoittaa työntekijöihinsä ja luoda asiakkailleen arvoa”*, totesivat vastikään amerikkalaiset suuryritysten johtajat yhdestä suusta ^{*}(New York Times, “Shareholder Value Is No Longer Everything, Top C.E.O.s Say”, 19.8.2019).

Yhä useammin yrityksen luoma arvo on myös **yhteiskunnallista arvoa** tai ns. merkityksellisyyttä, jota luodaan **eettisten arvojen** pohjalta. Kuluttajat käyttävät enemmän ja enemmän varojaan arvojensa perusteella ja työntekijät etsivät työnantajakseen yritystä, joiden arvoihin he itse uskovat. Paljon keskusteluissa esille nostettu “työn merkityksellisyys” muodostuu pitkälti työntekijän arvojen ja yrityksen arvojen yhteensopivuudesta. Siten strategiasi ja arvonluonnin avulla houkuttelet ja sitoutat asiakkaita sekä oikeat osaajat. Mutta keitä ovat nämä oikeat osaajat? Minkälainen osaaminen takaa yrityksesi kunnianhimoisen strategian toteutumisen ja varmistaa arvon syntymisen?

Osaamisen suunnitteleminen on strategiaa

Kuten edellä on tuotu esille, kaiken strategia työn keskellä ei ole varaa pitää osaamisen suunnittelua strategiasta erillisenä harjoituksena. Yrityksen työkalupakkiin halutut ominaisuudet kuten ketteryys ja innovatiivisuus ovat pitkälti vain osaamista ja siitä huolehtimista niin, että strategian tavoittelemaa arvoa syntyy.

Yrityksessä olevan osaamisen ymmärtäminen ja kehittäminen on yrityksen keskeisiä tehtäviä. Osaamisen tunteminen ja kehittäminen on yrityksen kilpailuedun kannalta olennaisia työkaluja, varsinkin muutoksentäyteisenä aikana, kuten digitalisaation keskellä. Oikeaa osaamista voi olla hankalaa hankkia, minkä vuoksi sitä varten tarvitaan vahva nykytilanteen ymmärrys sekä tulevaisuuden suunnitelma. Osaamisen arvosta nykyaikana kertoo esimerkiksi Piilaaksossa vallitseva tilanne, jossa ohjelmoijat ovat yritykselle arvokkaampia kuin raha. Jatkuva pula ohjelmoijista on näkyvissä myös suomalaisessa julkisessa keskustelussa, ja työmarkkinoilla.

^{*} New York Times, “Shareholder Value Is No Longer Everything, Top C.E.O.s Say”, 19.8.2019

Osaamisen ymmärtäminen ja kehittäminen ovat yrityksen keskeisiä kilpailuedun edistäjiä. Tuntuukin oudolta, jos tuosta painolastista osa yritetään sysätä yhteiskunnan ja yksilön harteille. Strategista osaamista on kriittistä rakentaa ja kehittää yrityksesi sisällä. Onko yleisesti yrityksistä uupuva digiosaaminen lähellä strategiasi ydintä, vai voitko hankkia sitä tarvittaessa ulkopuolelta?

”Strategiatyön keskellä ei ole varaa pitää osaamisen suunnittelua strategiasta erillisenä harjoituksena.

Osaamisen ymmärtäminen ja kehittäminen ovat yrityksen keskeisiä kilpailuedun edistäjiä.”

Ottamalla osaamisen kehittämisen strategian ytimeen yritys ymmärtää paremmin mikä osaaminen on tärkeää pitää ja kasvattaa yrityksen sisällä ja millaista osaamista voi tarvittaessa ostaa ulkopuolelta. Se vaatii tietysti kelpo ymmärrystä siitä mihin sekä maailma että yrityksesi on menossa. Se vaatii sitä mitä strategiatyö ja visioiden laatiminen on aina vaatinut, eli ymmärrystä sekä yhteisiä merkityksiä koko organisaatiolta.

4.2 SELKEÄT YHTEISET MERKITYKSET

Jokainen johtaja unelmoi, että koko organisaatiossa olisi yhteinen käsitys siitä mihin yrityksessä ollaan menossa ja minkä takia. Viestintä visioista ja strategioista ei kuitenkaan saavuta kaikkien korvia, eikä yrityksen suuntaa antavia iskulauseita ymmärretä pintaa syvemältä. Jokaisen työntekijän pitäisi osata ohjata omaa työtään ja uskaltaa tuoda omaa osaamistaan ja innovointikykyään yhteiseen pöytään. Strategiaan laitettiin sana ‘digitalisaatio’ kuvastamaan yrityksen valmiutta toimia tulevaisuudessa, mutta ei oikein ymmärretä, mitä digitalisaatio tarkoittaa meille – muuta kuin tietenkin sitä, että kohta alkaa YT-neuvottelut. Mitä oikeasti haluttiin digitalisaatioon osallistumisella viestiä?

Yhteisten merkitysten luominen ja viestiminen

Yhteiset merkitykset syntyvät **vuorovaikutuksen** kautta. Istumme pöydän ympärille ja käymme keskustelua siitä mitä ”digitalisaatio” tarkoittaa meille. Siten luomme yhteisen merkityksen **dialogin** ja **kuuntelemisen** kautta ja parhaimmillaan olemme kaikki sitoutuneet siihen merkitykseen ja hyväksymme sen. On tärkeää luoda merkityksiä ei pelkästään tavoitteille ja tulevaisuuden näkemyksille, vaan myös yksittäisille trendeille ja jopa sanoille, jotka ovat keskeinen osa yrityksesi toimintaa.

”Yhteiset merkitykset luovat yrityksestä yhteisten arvojen ja aatteiden työpaikan, jossa työntekijä voi tuntea ja toteuttaa hänelle merkityksellisiä asioita.”

Merkitysten luominen on siis vuorovaikutteinen prosessi. Se ei toimi ylhäältä annettujen seinätaulujen avulla, eikä se synny myöskään pelkkiä keskusteluja käymällä. Jonkun on pidettävä huolta prosessista ja sen välituloksista. Jonkun on kirjattava ylös syntyneitä merkityksiä, jotta prosessi ei ala alusta aina kun niistä aletaan keskustella, vaan merkitykset kehittyvät edellisten pohjalta. Ja jonkun on viestittävä nämä merkitykset muille, jotta he voivat aloittaa uusia keskusteluja. Se ’joku’ on johtaja. Todennäköisesti se olet sinä.

Merkitykset tulevat viestityksi tekojen kautta eikä pelkästään intranettiä päivittämällä. Tärkeää ei ole vain se, että työntekijän ja työnantajan arvot kohtaavat, vaan myös se, että niitä toteutetaan. Erityisesti johtajan täytyy osallistua arvojen toteutumiseen omilla teoillaan.

Yhteisten merkitysten luonti ei ole tärkeää pelkästään sen takia, että nykyinen työympäristö tekisi parempia ja tietoisempia päätöksiä. Yhteiset merkitykset luovat yrityksestäsi yhteisten arvojen ja aatteiden työpaikan, jossa työntekijä voi tuntea ja toteuttaa hänelle merkityksellisiä asioita. Nämä asiat tulevat olemaan keskiössä työn muuttuessa yhä itsenäisemmäksi ja tiedon ollessa edelleen tärkeämpi osa työtä.

Yhteiset merkitykset uuden työn mahdollistajina

Työ on kehittymässä suuntaan, jossa jokaisella työntekijällä on enemmän **vapautta**, mutta myös **vastuuta**. Työ ei enää pyöri työajan ja työpaikan ympärillä, eivätkä prosessit ja organisaatiokaaviot määrittele työn tekemistä yhtä vahvasti. Keskiössä on työn tulokset ja merkityksellisyys. Toisaalta se lisää myös yksilön vastuuta omasta tekemisestään, kun työn ja vapaa-ajan välinen raja sumentuu. Menneisyydessä johtajilla oli enemmän vapautta, mutta myös vastuuta, ja tämänkaltaisen asettelu näkyy jatkossa yhä useamman yksilön työssä.

Kasvavan vastuun takia työssä vaaditaan yhä enemmän **itsensä** ja sisäisen motivaation **johtamista**, itsenäistä päätöksentekoa ja itsetuntemusta sekä ajanhallintaa. Matin ja Tepon seitsemältä aamulla töihin ei enää ole joka-aamuinen tapa, vaan työntekijät yhä enemmän itse suunnittelevat, johtavat ja toteuttavat työtään, kuten he sen ovat ymmärtäneet. Mutta oman työn johtaminen ei ole yksinkertaista: perinteiset työnkuvat eivät enää toimi, kun tietotekniikan tuoma automaatio muuttaa tekemistä ja yrityksen muutospaineet vaativat perinteisiä työnkuvia laajempaa osaamista sekä verkottumista. Työtä ennustetaan tehtävän yhä enemmän erilaisissa yhteisöissä rakenteellisten yritysten sijaan ja yhteisöön yhteenkuuluvuudelle on tärkeää yhteiset arvot ja merkitykset.

Nämä yhteiset merkitykset voivat olla työntekijälle vahva motivaation lähde, mutta myös auttaa paljon itsenäisessä päätöksenteossa. Yhteisten merkitysten ja yrityksen arvojen

avulla työntekijä pystyy arvioimaan omaa tekemistään ja tekemään yrityksen edun mukaisia päätöksiä. Jos työntekijä tietää mihin suuntaan yritys on menossa, millä aikavälillä ja miksi, niin todennäköisesti moni itsenäinen päätös vie kokonaisuutta eteenpäin. Parhaimmillaan siten vältetään perinteisten toimenkuvalaatikoiden osaoptimoinnilta, koska nyt ymmärretään omaa lokeroa laajempi kokonaisuus.

Johtajasta kättilöksi

Yhteisten jaettujen merkitysten kasvaessa kriittisiksi myös johtajan rooli yrityksessä muuttuu. Johtajan roolissa korostuvat kaksi kulmaa. Ensinnäkin ihmisten kuuntelu, muistiinpanojen tekeminen, keskustelujen fasilitointi, ihmisten sitouttaminen sekä osallistaminen, jotta heidät saadaan luomaan yhteisiä merkityksiä. Toiseksi, johtajan vastuulle jää pake-toida, päivittää, viestiä, muokata ja jakaa jo luotuja merkityksiä, jotta muut voivat ymmärtää yhteisiä merkityksiä ja rakentaa niiden päälle. Merkityksistä muodostuu yrityksen kulttuurin avainsanat, ja jokaisella sanalla johtaja rakentaa työympäristöä ja -ilmapiiriä.

***”Fasilitoiva johtaminen on lähellä kättilön roolia.
Hyvä johtaja pitää prosessin aikana huolta
osapuolten hyvinvoinnista.”***

Tämänkaltainen **fasilitoiva johtaminen** on lähempänä kättilön roolia kuin sotakertomusten sankaria. Merkitysten luomisessa johtaja auttaa muita synnyttämään yhteisiä merkityksiä. Hyvä johtaja tekee prosessista mahdollisimman kivuttoman sekä pitää huolta osapuolten hyvinvoinnista. Hyvän kättilön ominaisuuksia ovatkin *ihmisläheisyys, taito kuunnella, halu ratkoa ongelmia, kyky opettaa asioita sekä hyvät hermot, jotta pysyy rauhallisena* * (“Skills and traits needed to make a good midwife” GapMedics Blog, viitattu 21.8.2019).

Inspiroivien kättilöiden lomassa haluamme kuitenkin korostaa, että kovista kovinkin sotasankarijohtaja ymmärtää, että jos tehtävä ja tavoitteet ovat selkeitä ja sotilaiden motivaatio “puolustaa omaa maataan” on vahva, niin näiden yhteisten merkitysten jakaminen on ketterän ja autonomisen organisaation perusta.

Ehkä vänrikki Koskelassa olikin enemmän kättilöä kuin annetaan ymmärtää.

* Skills and traits needed to make a good midwife. GapMedics Blog, viitattu 21.8.2019

SELKEÄT YHTEISET MERKITYKSET

Kai Konola

Kai Konola on Halton konsernin toimitusjohtaja. Ennen Haltoniin siirtymistä hän on toiminut liiketoiminnan johtotehtävissä Vaisalassa ja Nokiassa.

”Mahdollistamme ihmisten hyvinvoinnin vaativissa sisäympäristöissä”. Tämä missio on Haltonin yhteinen merkitys. Yhdessä yrityksen arvojen kanssa se määrittelee toiminnan kehityksen. Niiden takana on vahvasti yrityksemme omistava perhe. Arvoihin ja missioon peilaamalla voimme valita mihin liiketoimintoihin strategiassa suuntaamme ja millä periaatteilla sinne pyrimme.

Esimerkkejä mission hyödyntämisestä on useita. Vuonna 2018 teimme uuden strategian, jonka tavoitteena oli tuplata yrityksen kasvuvauhti ja tunnistaa kasvuportfolio, jolla kasvu toteutetaan. Keskustelimme alkuun missiostamme, joka oli muotoutettu jo reilut viisi vuotta aiemmin. Totesimme sen toimivan edelleen mainiosti.

Missiomme suuntaa meitä katsomaan tärkeitä osa-alueita, kuten ”ihmisten hyvinvointi”. Se myös ohjaa meitä valitsemaan kilpailupaikkoja, joissa on mahdollisuus erilaistumiseen: siksi ”vaativat sisäympäristöt”. Se myös antaa meille tilaa kasvaa muuhun kuin sisäilmaosaamiseen; esimerkiksi hyvinvointia tuottavaan valaistukseen. Strategiatyön aikana testasimme tunnistettujen kasvumahdollisuuksien yhteensopivuutta missioomme. Muutamien kohdalla päädyimme toteamaan idean olevan hyvä, mutta liian kaukana missiostamme.

Olemme päätyneet hyödyntämään missiotamme myös suodattimena, kun katsomme yhteistyömahdollisuuksia erilaisissa





ekosysteemeissä. Olemme tehneet viimeisen parin vuoden aikana useamman startup sijoituksen, joista päätettäessä olemme huomioineet niiden yhteensopivuuden missioomme. Ja vastaavasti olemme jättäneet sellaisia ehdotuksia pöydälle, joissa riittävää linkkiä ei ole löytynyt.

Ehkä tärkein asia, jossa missio antaa meille yhteistä merkitystä, on työntekijöidemme sitouttaminen yritykseen. Saamme arjessa valtavasti voimaa siitä, että työntekijämme kokevat olevansa tärkeällä asialla: ”mahdollistamassa ihmisten hyvinvointia”. Työn merkityksellisyyskokemus on yksi vahvimpia sitoutumisen elementtejä. Vahva ja selkä missio toimii myös positiivisena profiilina uusien ihmisten rekrytoinnissa: tiedät mihin lähdet. Tämä on kokemuksemme mukaan yhä oleellisempaa parhaiden ihmisten saamisessa mukaan juuri meidän matkallemme.

4.3 METAOSAAMINEN

Työn murroksesta keskusteltaessa nousee esiin **metaosaamisen**. Metaosaamisella tarkoitetaan kykyä tuoda erilaisia ihmisiä ja osaamista yhteen, nähdä laajempia kokonaisuuksia ja toimia tilanteen sekä kontekstin pohjalta sen sijaan, että toistaisi tuttuja kuvioita. Miksi se on tärkeää? Kuka on metaosaaja ja mistä heitä löytää? Miten heitä koulutetaan?

Metaosaaminen syntyy tilanteesta

Työn ja osaamisen perinteisten raja-aitojen murtuessa ja siirtyessä korostuu tarve osaamiselle, joka ei ole perinteisen osaamiskartan laatikoissa vaan löytyy niiden välistä. Uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien äärellä on havaittu selkeä tarve ihmisille, jotka näkevät perinteistä ”syväosaamista” laajempia kokonaisuuksia. Organisaation kontekstissa tämä tarkoittaa kykyä nähdä yli organisaation sisäisten sillojen ja rajojen. Metataitoihin liittyy myös vahvasti kyky saada erilaiset ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen organisaation yhteisen päämäärän eteen.

”Keskeiseksi ominaisuudeksi metaosaajalla nousee kyky toimia tilanteissa, joita ei ole ennalta määritelty: esim. erilaisia ihmisiä, uutta teknologiaa, vanhoja rakenteita, epäselviä tavoitteita ja ristiriitaista dataa.”

Keskeiseksi ominaisuudeksi metaosaajalla nousee kyky toimia tilanteissa, joita ei ole ennalta määritelty: erilaisia ihmisiä, uutta teknologiaa, vanhoja rakenteita, epäselviä tavoitteita, ristiriitaista dataa jne. Metaosaajan kyvyt määrittäytyvätkin kunkin hetken tilanteen, olosuhteiden, ympäristön ja kontekstin pohjalta. Sen takia metaosaajaa ei näy perinteisissä kompetenssikartoissa ja samasta syystä metaosaamista on hankala osoittaa sormella, koska se vaihtuu tilanteesta toiseen. Tämä erottaa metaosaamisen moniosaamisesta, joka on perinteistä osaamista mutta useammasta laatikosta.

Metaosaamisen rakentaminen

Innovaatiot, kulttuurimuutos ja koko osaamisen murros luovat tarpeen metaosaamiselle. Niissä kaikissa ollaan uudenlaisen tilanteen edessä, mutta usein vanhojen tapojen, ajattelun ja rakenteiden keskellä. Metaosaamisen rakentaminen organisaatiossa vaatii, että se tunnistetaan ja tunnustetaan. Yllä kuvattu metaosaaminen ei ole kaukana hyvän johtajan, tuotepäällikön tai projektipäällikön ominaisuuksista. Mutta metaosaamisen kehittäminen vaatii myös, että perinteiset työnkuvat ja kompetenssikartat avataan ja tehdään joustaviksi. Työn tekemisen ajattelussa siirrytään pois ennalta määrätyistä toimenkuvista kohti tavoitteita joiden toteutustapa on avoin. Tämä taas vaatii, että tavoitteet ovat selkeitä ja tukevat laajempaa strategiaa. Organisaatiolla on oltava selkeitä yhteisiä merkityksiä ja jatkuvaa keskustelua näistä merkityksistä. Metaosaamisen voi nähdä kuin kuusen oksilla kasvavan naavan: se kasvaa vain siellä missä ilma on puhdasta, eli strategia voi hyvin, työntekijöillä on autonomiaa ja yrityskulttuuri on avointa ja keskustelevaa.

Metaosaajan tallaamattomat polut

Koska tämänkaltainen osaaminen on perinteisten nimikkeiden ja toimenkuvien ulkopuolella, niin metaosaajalle lankeaa kaksinkertainen työmäärä. Hänen pitää ensin määritellä oma roolinsa ja työnkuvansa kussakin tilanteessa, ja sitten toteuttaa se. Päämäärä on tiedossa, mutta reitti pitää suunnitella ja tarpoa. Perinteisissä työnkuissa ja osaamisessa on se hyvä puoli, että määränpäähän johdettava polku on jo tallattu näkyväksi.

"Metaosaamista syntyy riskinottoon ja yrittäjähengen kannustettaessa."

Kyky kartoittaa uutta ja tuntematonta on erittäin arvokasta. Mutta toistaalta se on myös tekijälleen raskasta, jos organisaation kannustimet ja kulttuuri eivät tunnusta työn arvoa. Jos yrityksessä ei kannusteta kokeilemaan ja hyväksytä erehtymistä, niin metaosaajan uudisraavaajan työ harvoin käynnistyy. Usein metaosaajan ja hänen työnsä arvon näkee vasta hänen poistuttua toisiin tehtäviin, koska edellinen työpaikka ei riittävästi tukenut muutosagentin raskasta työtä tai antanut siihen tilaa.

Toisin sanoen, *metaosaamista syntyy kun ilmapiiri kannustaa riskinottoon ja yrittäjähenkisyteen*. Lisäksi organisaatiossa pitäisi olla selvää miten erilaisia toimenkuvia ihmisillä voi olla, vaikka käyntikortissa olisikin sama titteli. Täysin uuden liiketoiminnan kehittämisestä ei voida palkita ja kannustaa samoilla mittareilla kuin olemassa olevan liiketoiminnan kehittämisessä. Varmin tapa tyrehdyttää metaosaajien pioneerihenki on asettaa heille vanhoja rakenteita tukevat mittarit ja tavoitteet.

Metaosaajia ei nouse esiin ja metaosaaminen ei kehity ilman suurempaa yrityksen ilmapiirin ja kulttuurin muutosta. Eikä kannettu vesi kaivossa pysy, eli ulkopuolelta ostettu osaaminen ei kauaa selviä, jos maaperä ei ole hedelmällinen. Sama pätee metaosaamisen opettamiseen ja kouluttamiseen: sitä voi opettaa ja sen taitoja harjoitella, mutta toimiakseen se vaatii tietynlaisen ympäristön. Metaosaaminen onkin siten perinteistä osaamista vahvemmin sidoksissa sen ympärillä oleviin olosuhteisiin ja kontekstiin. Niihin samoihin olosuhteisiin ja tilanteisiin, josta se kumpuaa.



METAOSAAJA EI TEE MITÄ KÄSKETÄÄN

Jukka Helin

Jukka Helin vastaa Kelan digitaalisen asiakaskokemuksen ja digitaalisten palvelujen kehittamisestä. Hänellä on pitkä kokemus digitaalisten palveluratkaisujen kehittamisestä asiakaslähtöisesti ja hän on ollut vastaavissa tehtävissä mm. Vapossa ja Helenissä.

Renessanssin unelmaihminen oli eri tieteiden ja taiteiden alojen moniosaaja, yleisnero. Renessanssi-ihmisen näkökulmasta me olemme saavuttaneet tuon tavoitteen. Me olemme kaikki yleisneroja, kiitos yleissivistävän ja laajan koulutuksen. Yleisnerouden lisäksi meistä useimmilla on syviä erityisosaamisia, joiden varaan rakennamme työelämämme ja usein identiteettimme. Renessanssin muistaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan, sillä tuolloin ihannoitu laaja-alaisuus on nostamassa päätään myös nykyajan työelämässä, ja voimme oppia paljon ajastamme palaaamalla historiaan.

Elämme työn murroksesta johtuvaa uusrenessanssia, jossa moniosaajuuden tarve muuntuu tarpeeksi metaosaajuudelle. Metaosaajuudessa olennaista on niiden rakenteiden tunnistaminen, joiden sisällä työskentelemme, sekä kykymme muokata niitä. Metaosaaminen on ensinnäkin taitoja, joita asiantuntija voi käyttää ymmärtääkseen paremmin sitä tavoitetta, johon hän on työllään pyrkimässä. Toiseksi metaosaaminen on keinoja, joilla kyseenalaistaa ja muokata tuota tavoitetta sekä työskentelyn olosuhteita.

Vielä selkeyttäen: metaosaaja ei tee mitä käsketään, vaan pyrkii sisäistämään yhteisen tavoitteen sekä hyödyntämään luovasti ja itseohjautuvasti ympäristönsä tarjoamia resursseja siihen pääsemiseksi. Metaosaaja ei välitä organisaatorajoista tai siiloista, vaan kulkee niiden yli, jos se on tarpeen ja järkevää.

Tässä kuvastuukin metaosaamisen renessanssiydin. Kuten

ensimmäisessä renessanssissa tieteen ja taiteen arvostus korvasi kirkon doktriinien toistamisen, haastaa työelämän uusrenessanssi perinteisiä ajatuksiamme, jotka ovat edelleen monilta osin peruja pakkovaiheisesta linjatyöstä, eli liukuhihnalta.

Työelämän murroksella on valtava vaikutus siihen, mitä edellytetään yksilöiltä ja organisaatioilta. Yksilötasolla muutos on jo laajalti nähtävissä. Ihmiset ovat muuttuneet arvo-ohjautuvimmiksi, välittävät aiempaa enemmän työn sisällöllisestä merkityksestä ja kyseenalaistavat hierarkioita.

Organisaatioille muutos tarkoittaa teollisen työn perinnöstä luopumista. Organisaatioiden on muututtava yhteistä arvopohjaa tarjoaviksi alustoiksi, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla toteuttamaan itseään yhdessä muiden samoja arvoja jakavien kanssa. Metaosaamista ruokitaan tarjoamalla autonomiaa ja jaettuja tavoitteita.

Liike-elämän *new speakissa* metaosaaminen kuulostaa uudelta mustalta, johon HR-osastot voivat seuraavaksi tarttua inspiraationaalaisia puhujia hakiessaan (ilmoittaudun tehtävään). Mutta pitkälle pääsee ottamalla käyttöön renessanssin hyveet: rationaalisuus, tiedeusko, usko siihen, että ihminen pystyy kehittymään. Koulutuksen, tieteen ja vapaan uteliaisuuden avulla ihminen voi muuttua paremmaksi.

Metaosaamisessa on kaikuja yrittäjähenkisyydestä, jopa sisäisestä sankarista. Minulle metaosaaminen ei kuitenkaan tarkoita arvolatauksia, tyyliin: ”hyvä on parhaan pahin vihollinen”.





Metaosaaminen on lempeämpää, uteliaisuuteen ja oppimiseen kannustavaa. Se ei luokittele ihmisiä menestyjiin ja ei-menestyjiin, vaan kaikki voivat metaosaamiseen liittyvien taitojen ja ajattelun avulla hahmottaa omaa rooliaan suhteessa muihin ja kehittää omaa tekemistään.

Organisaatiot edistävät parhaiten etuaan mahdollistamalla kaiken tämän, sillä muutosvauhdin kiihtyessä mikään yksittäinen rakenteellinen ratkaisu ei ole pysyvä eikä tarjoa kunnollisia välineitä selviytymiseen. Metaosaaminen on keino luoda uudenlainen struktuuri tilaan, jossa perinteiset organisaatiorakenteet eivät enää toimi. Metaosaava organisaatio kykenee itseohjautuvasti arvioimaan kulloiseenkin tavoitteeseen ja tilanteeseen parhaan toimintamallin, eikä ole sidottu yhteen jäykkään rakenteeseen. Ja tästä syystä metaosaaminen on organisaatioille niin tarpeellista: se tarjoaa tien siihen muutoskyvykkyyteen, jota markkinoilla pärjääminen edellyttää.

4.4 YKSILÖN PASSIVOITUMISEN ESTÄMINEN

Yksilön **passivoituminen** oman osaamisen suhteen on kallis ongelma niin yrityksille kuin koko yhteiskunnallekin. Silti yksilöön ja osaamisen päivittämiseen liittyvässä keskustelussa päädytään usein väittelemään siitä kenen vastuulla ns. elinikäinen oppiminen on – erityisesti rahoituksen suhteen. Yhteiskunta tuo esiin yritysten ja yksilön vastuuta, yritykset taas korostavat yksilön ja yhteiskunnan vastuuta. Yksilön näkökulmasta monen asian voi nähdä lepävään yritysten ja yhteiskunnan harteilla.

Polemiikki vastuunkannosta tuskin johtaa rakentavaan toimintaan. Siirretään sen sijaan keskustelu vastuusta **mahdollistamiseen** ja **tukemiseen**. Siinä kaikilla tahoilla on oma roolinsa ja kaikki toimet vievät kokonaisuutta eteenpäin. Mikä siis on yritysten rooli yksilöiden jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa? Entä yhteiskunnan ja yksilön itsensä?

Kaikilla on poteronsa ja intressinsä

Vanhoihin poteroihin jumiutumisen välttämiseksi lähdemme eri roolien ymmärtämisessä liikkeelle eri ryhmien intresseistä.

Yritykset tarvitsevat työvoimaa, jonka osaaminen on ajan tasalla ja relevanttia. Työvoiman osaamisen pitää myös päivittyä vähintään samaa tahtia kuin yrityksen toiminta muuttuu. Koska yrityksillä on parhaat edellytykset nähdä oman tulevaisuutensa suunta ja siitä kumpuava osaamistarpeensa, yritysten rooliin kuuluu suunnan näyttäminen ja sen avulla motivointi ja kannustaminen.

Yhteiskunnan päällimmäiset intressit ovat työelämän ulkopuolelle tippuvien ihmisten määrän minimoiminen sekä korkean osaamistason luominen kansallisen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. Yhteiskunnan rooli on siis tukea ja kannustaa yrityksiä täyttämään oma roolinsa, sekä kohdentaa suoraa tukea erityisesti yksilöille, joiden riski tippua vanhentuvan osaamisensa mukana työelämän ulkopuolelle on suuri.

Suurin intressi osaamisen laajentamiseen ja ylläpitämiseen on toki yksilöllä itsellään. Yritykselle ja yhteiskunnalle työttömyyteen tai eläkeputkeen putoavat yksilöt ovat usein makrotason tilasto, mutta henkilötasolla se voi tarkoittaa epätoivottuja muutoksia kaikilla elämän osa-alueilla. Yksilöllä on siis paljonkin motivaatiota pysyä kiinni työelämässä oman osaamisensa kautta samalla kun hankkii leivän pöytänsä.

Eteenpäin suuntautuva osaaminen

Yksi yritysten intresseistä on henkilöstön ajantasainen osaamisen ylläpitäminen. Koska osaaminen ei muodostu tai muutu yön yli, vaatii ajantasaisuuden ylläpitäminen katsetta vahvasti tulevaisuuteen. Kun olet määrittänyt yrityksesi strategian ja vision pohjalta millaista osaamista pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen vaatii, kommunikoi se selvästi organisaatiossasi.

Kertaluonteinen esitys harvoin riittää muuttamaan mitään, joten ylläpidä jatkuvaa keskustelua siitä miten töitä tehdään, minkä takia ja mihin suuntaan se vie yritystä. Osallistamisen kautta ihmisiä voi opettaa näkemään asioita strategisemmin ja kauaskantoisemmin, oli kyse sitten organisaation kilpailukykyä, omasta osaamisesta tai parhaassa tapauksessa näiden kahden yhdistämisestä.

Pitkän tähtäimen suunnan ja osaamistarpeen tuominen esille antaa myös mahdollisuuden työntekijöille laajentaa oma-aloitteisesti osaamistaan tulevaisuuden kannalta relevantteihin suuntiin. Silloin yksilö voi kehittää omaa kilpailukykyään yrityksessä samalla kun lisää omalla osaamisellaan koko yrityksen kilpailukykyä markkinassa: win-win ja kaksi kärkeä.

Suunnan osoittaminen ja keskustelu motivoi ihmisiä, joten seuraava askel on tukea motivaation muuttumista konkreettiseksi toiminnaksi. Jatkuva kiire on tietotyössä pikemminkin sääntö kuin poikkeus, joten sinun tehtäväsi on luoda edellytykset, ja kannustaa työntekijöitä käyttämään osa ajastaan osaamisen laajentamiseen yrityksen strategiaa tukevaan suuntaan. Tietyn ajan allokointi oppimiselle saa todennäköisesti osan työntekijöistä ottamaan ensimmäiset askeleet omaehtoisesti. Rinnalla voi tarjota muitakin keinoja, esimerkiksi työkiertoa tai mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.

Muista myös kannustaa osaamisen laajentamiseen. Jos yksilöä palkitaan vain työtehtäviensä suorittamisesta, kuinka moni ottaa aikaa pois palkittavasta työstä oppiakseen jotain muuta? Yritykset ovat jo nyt rakentaneet bonus-malleja, joissa palkitaan rahallisesti fyysisen kunnon ylläpitämisestä, tupakoinnin lopettamisesta ja muista pitkällä tähtäimellä työkykyä ylläpitävistä ja parantavista toimista. Jos henkilöstön osaaminen on keskeinen osa yrityksesi kilpailukykyä, mikset palkitsisi yksilöä osaamisen päivittämisestä ja laajentamisesta? Vaikka paras motivaatio on sisäistä, eikä ulkoista, hyvällä palkitsemismallilla voi myös luoda positiivista painetta toimintatapojen muuttamiselle. Palkitsemismallilla voidaan ohjata osaamisen laajentamiseen myös nimenomaan strategian kannalta relevantteihin suuntiin.

”Jos henkilöstön osaaminen on keskeinen osa yrityksesi kilpailukykyä, mikset palkitsisi yksilöä osaamisen päivittämisestä ja laajentamisesta?”

Yksilön oman osaamisen yhdistämistä työnantajan kilpailukykyyn kehittämiseen auttaa myös **valmentava esimiestyö**. Valmentava esimies auttaa työntekijää hahmottamaan mahdollisuuksia suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja osaamistarpeisiin sekä luo tilaa henkilökohtaiseen kehittymiseen. Sana ‘valmentava’ pitääkin sisällään ajatuksen, että työntekijä on se jonka menestymisen eteen tehdään töitä; aivan kuten urheilijan ja valmentajan yhteistyössä. Eikä tämä vertaus valmentajaan ole kovin kaukana aikaisemmin käytetystä **’kättilöjohtajan’** käsitteestä. Molemmissa korostuu esimiehen työnkuvan muutos kohti fasilitoivaa ja mahdollistavaa johtamista, jossa työntekijää autetaan tunnistamaan oma potentiaalinsa ja ottamaan enemmän vastuuta. Näinollen, niin johtajan, esimiehen kuin työntekijän työnkuva on muuttumassa.

Tehtäviä vai tavoitteita

Jotta laajempi ja uudenlainen osaaminen saataisiin käyttöön yrityksessä, täytyy työntekijän tehtävien muuttua joustavasti uuden osaamisen karttuessa. Positiiviset esimerkit muuttuneista työnkuvista myös lisäävät entisestään yksilöiden motivaatiota kehittää

osaamista, koska se näyttää konkreettisesti miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa omaan rooliin yrityksessä.

Muuttuvia vastuuta määriteltäessä yksi hyvä keino tehtävien joustavuuden lisäämiseen on asettaa työntekijä vastuuseen **tavoitteista** ja **tuloksista**, ei tehtävistä. Jos työnkuva on määritelty tavoitteiden kautta, niihin pääsemiseen voi hyödyntää laajemmin erilaista osaamista ja erilaisia toimintatapoja, kuin tehtävien kautta määriteltyyn työnkuvaan.

Lisäksi tavoitteet ehkäisevät rutiineihin jymähtämistä ja passivoitumista paljon tehokkaammin kuin tarkat työtehtävät. Määrittele tavoitteet suoraan sellaisiksi, että ne omalta osaltaan lisäävät yrityksesi kilpailukykyä ja ovat linjassa strategian kanssa. Samalla on tärkeää käydä keskustelua ja tarjota kokonaiskuva siitä, miten yksilön tai tiimin tavoitteet liittyvät strategiaan ja miten ne vievät yritystä eteenpäin.

Johtamisen ja tavoitteiden jakamisen suhteen mallia voi hakea vahvasti itseohjautumiseen panostavista yrityksistä, joita Suomessa ovat tyypillisesti olleet ohjelmistokonsulttiyritykset (kts. esimerkiksi suomalaiset Great Place to Work -kilpailussa pärjänneet yritykset). Melko nuorien ohjelmistoyritysten perustajat ovat alun perin uskoneet autonomiseen päätöksentekoon ja lisäksi raaka kilpailu huippuosaajista on kannustanut niitä entisestään hakemaan toimintamalleja, jotka antavat työntekijöille paljon vastuuta. Samalla kansainvälinen kilpailu pakottaa pitämään työntekijät motivoituneina, huippuosaavina ja aktiivisina, joten tällaiset yritykset sisältävät väistämättä passivoitumista ehkäiseviä rakenteita ja toimintamalleja.

Näistä menestyneistä yrityksistä voi soveltaa omaan organisaatioon rakenteita, jotka kannustavat vastuun ottamiseen, itsensä kehittämiseen ja strategiaan sitoutumiseen. Tällaisia rakenteita ja toimintamalleja ovat muun muassa yksilön vallan ja vastuun korostaminen omien työtehtävien, työkalujen ja työnteon suhteen; tuloksia korostava ajattelu- ja kannustinrakenne sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet yrityksen strategiaan ja visioon.

Pidä kuitenkin mielessä **työhyvinvoinnista** huolehtiminen. Henkistä tukea tarvitsevien työntekijöiden tunnistaminen ei ole itseohjautuvan organisaatiomallin vahvuuksia. Ihmisen ei ole helppoa tunnistaa oman jaksamisen rajoja ja usein huippuosaajan pahin piiskaaja on hän itse ja hänen itselleen asettamat tavoitteet. Esimiehen tehtävä hyvinvoinnin turvaa-

jana ei katoa itseohjautuvassa organisaatiossa mihinkään, vaikka työntekijät ottaisivatkin vastuun itse työn suorittamisesta itselleen.

Yhteiskunnan tuki

Julkisessa keskustelussa on pyörinyt jo lukuisia ehdotuksia siitä, miten jatkuvaa oppimista pitäisi rahoittaa. Mainittu on muun muassa *koulutusseteli*, *koulutustili*, *osaamistili*, *vuosittainen palkallinen opintoviikko*, *vapaaehtoinen vakuutus* osaamisen turvaamiseksi.

Yhteiskunnalle on ensiarvoisen tärkeää estää kansalaisten tippuminen työelämän ulkopuolelle, kun markkinoiden ja työn muutostahti kiihtyy. Ehdotetut setelit ja tilit voivat parhaimmillaan auttaa yrityksiä tarjoamaan ja yksilöitä löytämään osaamisen kehittämiselle aikaa tai rahaa, mutta se ei yksin riitä. Kuten yllä on esitetty, tarvitaan resursoinnin lisäksi selkeät ja hyvin viestitty visio ja strategia, sekä motivointia ja kannustamista. Seteleitä on turha käyttää, jos ei tiedä mihin ne kannattaisi sijoittaa ja miksi.

Jotta yksilöt saadaan joustavammin vaihtamaan poistuvista ja muuttuvista ammateista uusiin, täytyy myös perinteistä uraputkiajattelua purkaa. Tässä muutoksessa yhteiskunnalla on vahva rooli, perinteinen uraputki pohjautuu nimittäin perinteiseen koulutusputkeen ja alakeskeiseen ajatteluun: ensin kouluttaudutaan alalle, sitten työskennellään alalla ja lopuksi jäädään eläkkeelle ko. alalta. Tarvitaan uutta ajattelumallia, jossa osaamista ei pelkästään syvennetä kokemuksen karttuessa, vaan sitä myös laajennetaan eri aloille ja alueille, jotta sitä voi hyödyntää tulevaisuuden erilaisissa konteksteissa ja yhteyksissä.

”Perinteistä uraputkiajattelua täytyy purkaa. Tarvitaan uutta ajattelumallia, jossa osaamista ei pelkästään syvennetä kokemuksen karttuessa, vaan sitä myös laajennetaan eri aloille ja alueille, jotta sitä voi hyödyntää tulevaisuuden erilaisissa konteksteissa ja yhteyksissä.”

Yrityksen oman strategian ja tulevaisuuden osaamistarpeen tuominen työntekijöiden tietoisuuteen on yrityksen vastuulla. Siten oppilaitosten ja yritysten ulkopuolisten koulutus-toimijoiden tehtävässä korostuu tarve opettaa näkemään asioita yhtä yritystä leveämmin, strategisemmin ja pitkäjänteisemmin. Ihanteellisessa kokonaiskuvassa yhteiskunnan eri toimijat olisivatkin eräänlainen **ekosysteemi**, jossa yhteinen tavoite on yksilön osaamisen jatkuva kehittäminen ja yhteiskunnan kilpailukyvyn ylläpitäminen.

4.5 ASEENTEET JA AJATTELU KOKO EKOSYSTEEMISSÄ

Oppilaitosten, yritysten ja yhteiskunnallisten toimijoiden on tehtävä saumattomasti **yhteistyötä**, jotta Suomen osaamista voidaan kehittää kokonaisuutena. Eri toimijoilla on tässä ekosysteemissä erilaisia vastuuta, mutta kaikkien on nähtävä keskeiset haasteet ja käsitteet samalla tavalla, jotta suomalainen osaaminen voi kehittyä nyt ja tulevaisuudessa. Vallitsevien asenteiden ja ajattelun tulee muuttua myönteisemmäksi jatkuvaa osaamisen kehittämistä kohtaan.

Elinikäinen oppiminen

Asenteemme ja ajatuksemme ohjaavat kaikkea mitä teemme. Ennen kuin ihmisen käsi voi liikkua hermostossa sähköimpulssin seurauksena, on ajatus tästä liikkeestä synnyttävä aivoissa. Niin myös osaamisen ekosysteemissä on ensin löydettävä impulssi, osaamistarve, joka saa aikaan liikkeen uuden osaamisen kehittämiseksi.

Laajemmin tarkasteltuna nämä keskustelut työstä ja osaamisesta ovat osa työn murrosta ja elinikäistä oppimista, jossa ihmisen kompetenssit rakentuvat avaintaitojen varaan. Euroopan parlamentti ja neuvosto ovat joulukuussa 2006 antaneet suosituksen elinikäisen oppimisen avaintaidoista (EUVL L 394, 30.12.2006). Niillä tarkoitetaan tietojen, taitojen ja asenteiden kokonaisuutta, yksilön valmiuksia, joita työelämän muuttuvat olosuhteet sekä tulevaisuuden ja uudenlaisten tilanteiden haltuunotto edellyttävät.

Suomi on liian pieni – hyvässä

Suomalaisen yhteiskunnan ekosysteemi rakentuu monista osista, jotka kaikki tarvitsevat toisiaan toimiakseen optimaalisesti. Kuten usein globalisoituneessa nykymaailmassa on, Suomi on liian pieni maa sisäiseen nurkkakuntaisuuteen. Varsinkin kun huippuosaaminen on ollut kilpailukykyämme valttikortti jo vuosikymmeniä. Oppilaitokset, työnantajat, julkiset instituutiot ja edunvalvojat on siksi saatava tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden parissa. Yhden toimijan tai tekijän optimointi paremmaksi ja toimivammaksi ei ole kannattavaa, jos se johtaa koko ekosysteemin heikentyneeseen suorituskykyyn.

Siksi osaamisen ekosysteemin kokonaisuudesta on kannettava enemmän huolta, ja osaamisen kartuttamisessa on Suomessa siirryttävä systeemiseen ajattelumalliin, jossa eri osien merkitys tunnustetaan ja kaikkia palapelin paloja arvostetaan niiden ansaitsemalla tavalla.

Kuten yllä todetaan, ekosysteemin eri tahot pitää saada toimimaan mutkattomasti. Siinä ajattelu ja tiedonjakaminen ei voi olla ”siiloutunutta”, kotiinpäin vetämisestä puhumattakaan. Samoin kuin organisaation sisällä, on koko ekosysteemissä luotava yhteiset merkitykset ja tavoitteet, joihin kukin taho voi itsenäisesti tuoda oman panoksensa. Oppilaitokset voivat keskittyä elinikäisen oppimisen avaintaitojen vahvistamiseen, kun taas muut osaamisen ekosysteemin toimijat voivat keskittyä omiin ydinalueisiinsa.

”Oppilaitosten, yritysten ja yhteiskunnallisten toimijoiden on tehtävä saumattomasti yhteistyötä, jotta Suomen osaamista voidaan kehittää kokonaisuutena.

Suomessa siirryttävä systeemiseen ajattelumalliin, jossa eri osien merkitys tunnustetaan ja kaikkia palapelin paloja arvostetaan niiden ansaitsemalla tavalla.”

Yritykset ovat vahvana ajurina tässä uuden osaamisen kokonaisuudessa. Parhaat yritykset eivät ole tietenkään jääneet odottamaan, että muut toimijat ratkaisevat miten osaaminen ja kilpailukyky pitää nivoa toisiinsa. Ne näkevät jo nyt, että osaamisen kehittäminen ei voi olla irrallaan strategiasta. Ne mukautuvat uudenlaisiin haasteisiin huomattavasti nopeammin ja siten muokkaavat etunenässä koko yhteiskunnan käsityksiä ja ratkaisuja.

Yhteiskunnan kyky hyödyntää erilaista osaamista on puutteellinen. Ajattelemme osaami-

sen kehittämistä liikaa toimenkuvien kautta, ja annamme liikaa painoarvoa muodolliselle koulutukselle epämuodollisen, kokemukseen pohjautuvan koulutuksen kustannuksella. Tästä syystä yhteiskunnan makrotasolla vallitsee sama haaste kuin yrityksillä: miten päästää irti perinteisestä käsityksestä työstä selkeänä toimenkuvana, ja osaamisesta teknisenä taitona tehdä ennalta määritelty työ? Ajattelumme on siirryttävä pois perinteisistä uraputki- ja kurssikatalogiajattelusta, ns. **ilmiöoppimisen** suuntaan. Tässä mielessä peruskoulujen uudet “opsit”, eli vuonna 2018 käynnistyneet opintosuunnitelmat monialaisine palkkitunteineen ja ilmiöoppimisineen ovat edelläkävijöitä yritysmaailmasta katsottuna.

Yhteistyön merkitys ekosysteemille

Työn murroksesta sekä elinikäistä oppimista käsittelevässä keskustelussa kannetaan huolta työn ja työpaikkojen nopeasta muutoksesta osana niin yritysten kilpailukykyä kuin yksilöiden työllisyyttä ja hyvinvointia. Keskustelussa osaaminen on kaikenkattava teema, punainen lanka, jonka kehittäminen johtaa yhteiskunnan ekosysteemille kokonaisuuden kannalta optimaaliseen lopputulokseen.

Kun kaikki oppivat läpi elämän, on suomalaisen hyvinvoinnin perusta, yleissivistys, hyvissä käsissä. Osaamisen puutteena ilmenevää huoltovelkaa ei silloin pääse syntymään, eikä uudelleen kouluttautumista nähdä kustannuksena, vaan sijoituksena. Uudenlainen, kehittyvä osaaminen uudistaa työelämää – työelämä ja sen vaatimukset uudistavat osaamista.

Mutta kouluttautumisen asenteissa on tapahduttava muutos. Jatkuvaan oppimiseen on kannustettava koko yhteiskunnan tasolla, eikä uudelleen kouluttautumista saa nähdä negatiivisena asiana, vaan päinvastoin. Sen pitäisi olla merkki siitä, että yksilöllä on muuntautumiskykyä ja motivaatiota pärjätä uudella alalla.

Ensiarvoisen tärkeää tässä kaikessa on se, että oppimisen yhteistyö toimii koko yhteiskunnan tasolla: oppimisesta tehdään läpi koko elämän jatkuvaa ja työnantajat (organisaatiot), oppi-instituutiot ja kouluttajat pelaavat yhteen samassa joukkueessa. Julkisilla instituutioilla on tässä mahdollisuus toimia fasilitoijina, jotka toiminnallaan mahdollistavat systeemisen ja jatkuvan kehityksen. Kun joku on vastuussa kokonaisuudesta, on sen osien koordinoiminen usein huomattavasti helpompaa kuin ilman vastuunkantajaa.

Tekeminen tässä uudenaikaisessa systeemissä voi olla roolitettua, mutta ajattelu ja tiedonjakaminen ei. Useiden toimijoiden ei ole kannattavaa tarjota samoja oppimispalveluja, mutta toimijoiden tulee esimerkiksi jakaa toimivia tapoja toisilleen ja yhdessä ohjata, mitä asioita opetetaan. Tällä tavalla voidaan pyrkiä laajempiin yhteisiin tavoitteisiin koko yhteiskunnan tasolla. Saavuttaaksemme nämä tavoitteet on meidän luotava edellytykset yhteistyölle ja luotettava yhteistyöstä syntyvään osaamiseen.

Vastuu osaamisesta

Keskusteluissa elinikäisestä oppimisesta on herännyt monia edelleen ratkaisemattomia kysymyksiä, kuten *“Mikä on yritysten vastuu osaamisessa?”* ja *“Kuka oikeastaan lopulta maksaa tämän kaiken ja miten näin laaja kokonaisuus voidaan jäsentää mahdollisimman tehokkaasti?”*

Herää myös kysymys siitä, että kuka on vastuussa heikommassa asemassa olevista? Kaikilla ei ole samanlaisia mahdollisuuksia menestyä, joten riskiryhmistä on pidettävä huolta. Kannustinloukkuja on purettava, jotta suomalaiset työn ja osaamisen markkinat voivat uusiutua. Pienempi kitka saattaa johtaa pienempään työttömyyteen ja yhä kasvavaan uuden oppimiseen, mikä kasvattaa suomalaisten henkistä pääomaa.

Myös maahanmuuton ongelmia tulee osaamiskeskustelussa uskaltaa käsitellä. Pakolaisten mukana Suomeen tulee paljon potentiaalia, joka suomalaisen yhteiskunnan tulee osata hyödyntää tehokkaasti. Suomeen tarvitaan systeeminen tapa suunnata nämä tulevaisuuden tekijät heille kaikkein sopivimmalle osaamisen kehittämisen tielle. Kaikille ihmisille tulee tarjota mahdollisuuksia elää merkityksellistä elämää yksilönä, joten osaamisen kehittäminen on avainasemassa yhteiskuntamme tulevaisuuden kehityksessä.

Osaamisen päivittämisessä ei siis ole kyse pelkästään yritysten *“koodaripulasta”*. Se miten osaamisen eri tahot ja toimijat saadaan pelaamaan yhteen ja näkemään asiat samalla tavalla on aivan Suomen kilpailukyvyyn ja yhteiskunnan arvojen ytimessä.

5. TOISTUVAT TEEMAT JA KÄSITTEET

Tämän käsikirjan yksi tavoite on auttaa johtajia ja päätöksentekijöitä hakemaan omat ratkaisut osaamisen ja kilpailukyvyn kysymyksiin. Jo nyt voimme havaita, että useat teemat, käsitteet ja ajattelun polut toistuvat usein. Joten niiden ympärillä tulet hyvin todennäköisesti käymään keskustelua organisaatiossasi, halusit tai et.



MUUTOS

On tarpeen yhdessä purkaa, rajata, yhdistää ja fokusoida mikä on kussakin kontekstissa se relevantti muutos joka painostaa, ja toisaalta, mikä on se relevantti muutos joka pitää itse toteuttaa. Muutoksessa voi passiivisesti reagoida tai sitten olla sen muutoksen ajuri; muutosagentti.



KÄSITYS TYÖSTÄ

Työn murroksen keskellä muuttuu käsitys siitä mitä työ on. Keskeiseksi työssä nousee se, että saavutetaan tavoitteet ennalta määriteltyjen toimenkuvien noudattamisen sijaan.



VASTUU OSAAMISESTA

Organisaatiolla on sekä vastuu että halu pitää itsensä kilpailukyisenä ja toimivana, ja siinä keskeisessä roolissa on henkilöstön osaaminen.



MERKITYKSELLISYYS

Työn murroksen muutos pakottaa yrityksen luomaan työntekijöidensä kesken yhteisiä merkityksiä, ja arvokeskustelut tulevat siinä väkisin vastaan.



KRIITTINEN AJATTELU

Kriittinen ajattelu kertonee siitä, että terveelle realismille sekä rehellisyydelle on kysyntää enemmän kuin sitä on tarjolla.



METAOSAAMINEN

On tarve uudentlaiselle osaamiselle ja taidoille, joissa korostuu olemassa olevien osaamisten ja erilaisten asioiden yhdistäminen kokonaisuuksiksi; eräänlainen arkkitehtimainen kokonaisuuksien hahmottaminen.



SIILOT JA RAJA-AIDAT

Vanhat rakenteet eivät enää vastaa tämän hetken tekemisen ja ajattelun malleja, vaan pikemmin ne estävät järkeviä ihmisiä toimimasta järkevästi. Rajattomuus ei kuitenkaan tuo onnea. Sekä ajattelu että tekeminen tarvitsevat reunoja, raameja ja rajoja.



5.1 MUUTOS

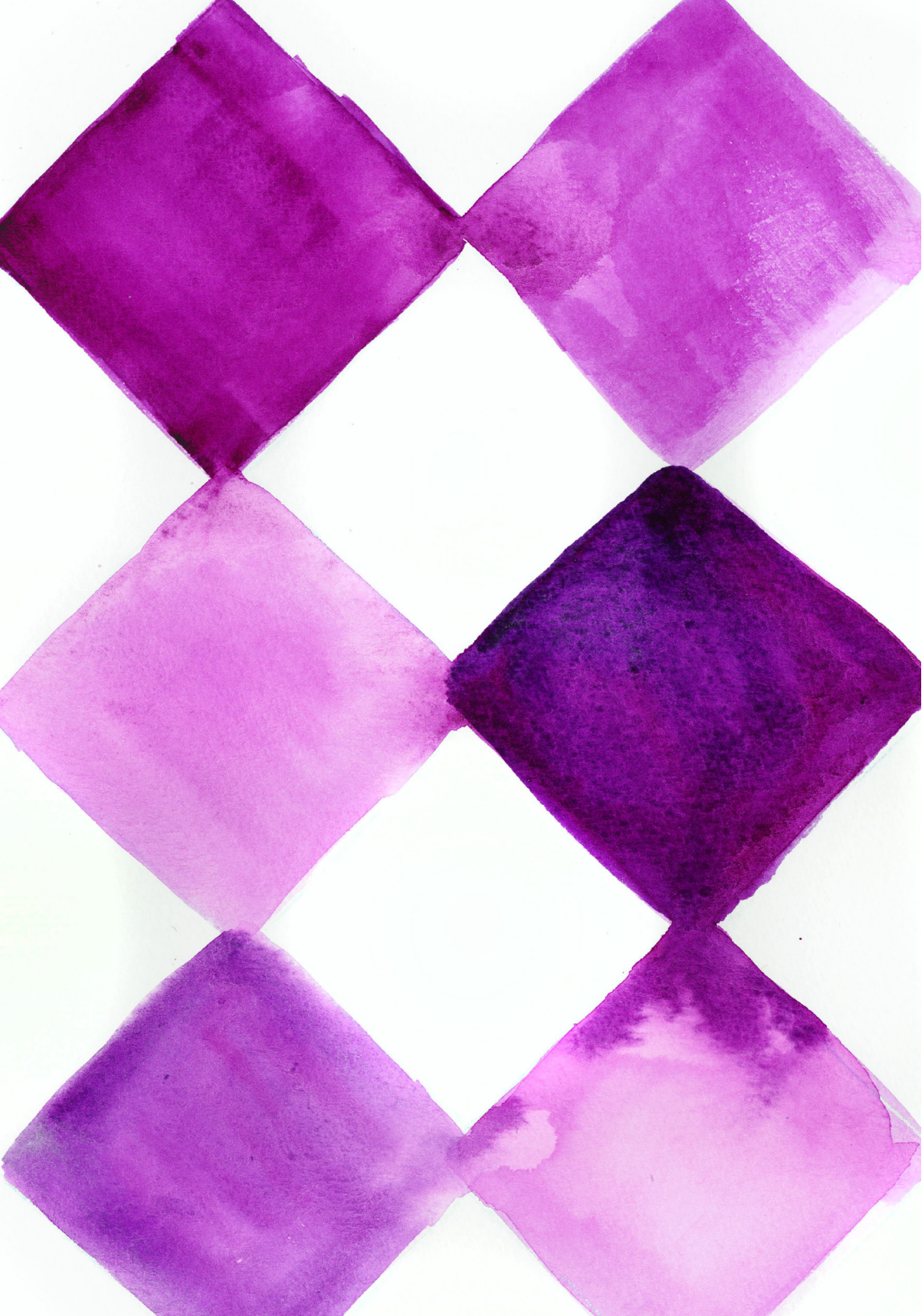
Kaloilla ei kuulemma ole sanaa vedelle. Meillä on sana muutokselle, mutta onko meillä selkeää käsitystä mistä puhumme kun puhumme muutoksesta? Muutoksen ominaisuuksista voimme ainakin todeta sen aineettomuuden ja näkymättömyyden, nopeuden ja laaja-alaisuuden, ja tunnistamme myös sen voiman tunkeutua rajojen ja rakenteiden läpi.

”Muutoksessa voi passiivisesti reagoida tai sitten olla sen muutoksen ajuri; muutosagentti.”

Olemme varmasti yhtä mieltä siitä että tämä muutos on organisaatiomme ulkopuolelta tuleva voima, joka pakottaa yhteiskuntaa, organisaatioita ja yksilöitä muuttumaan. Siihen liittyy vahvasti digitekniikan kaupalliset sovellukset, niiden takana vaikuttavat liiketoimintamallit ja uudet mahdollisuudet. Mutta muutoksia on myös ihmisten ajattelussa, rutiineissa ja tavoissa tehdä töitä ja kuluttaa vapaa-aikaansa. Poliittikkakin tuntuu olevan muutoksen kourissa, kun kansainväliset yhteiset säännöt ja yhteisöt horjuvat kansallisten mielialojen vahvistuessa. Lisäksi ilmastomme muuttuu ja sen käynnistämät muutoksen tuulet ovat konkreettisia ja vertauskuvaallisia.

Jotta keskustelu muutoksesta pääsee etenemään, on tarpeen yhdessä purkaa, rajata, yhdistää ja fokusoida mikä on kussakin kontekstissa se relevantti muutos joka painostaa – ja toisaalta, mikä on se relevantti muutos joka pitää itse toteuttaa. Muutoksessa kun voi passiivisesti reagoida tai sitten olla sen muutoksen ajuri; muutosagentti.

Keskusteluissa pääsee alkuun listaamalla aluksi ulkoisia muutoksentekijöitä kuten globaalit markkinat, kilpailukyky ja kilpailijat, data, koodi ja digitaalisuus jne. Näistä voi alkaa pohtia miten ne vaikuttavat omien markkinoiden muutoksiin ja sitä kautta oman organisaation muutoksiin. Lopulta ympyrä sulkeutuu, kun muutoksista on jonkinlainen käsitys ja se yhdistyy omaan strategiaasi siitä, että mitä ajattelit tehdä näiden muutosten tuulien keskellä.



5.2 KÄSITYS TYÖSTÄ

Työn murroksen keskellä muuttuu käsitys siitä mitä työ on. Erityisesti korkeasti koulutetun tietotyön kohdalla eivät päde perinteiset käsitykset ”duunista”. Onko se ”oikeaa duunia”, jos koko päivän keskustelee ihmisten kanssa kahvihuoneessa? Lasketaanko se työksi, jos ottaa päiväunet, koska aivojen pitää antaa levätä?

Edelleen keskusteluissa on paljon vahvoja käsityksiä työnantajasta osapuolena, jonka kanssa pitää olla varuillaan: herrat, päättäjät ja pomot vastaan duunarit, työntekijät ja kansalaiset. Työ tässä näkökulmassa on tarkkaan rajattu alue, jossa on selkeät raamit ja vastuut, ja joskus näiden vastuiden jakamiseen tulee perinteinen porvarin ja duunarin välinen värytys. Mutta itsenäisen tietotyön maailmassa, jossa duunarilla on yrityksen osakkeita tämä kahtiajako tuntuu aikansa eläneeltä.

”Keskeiseksi työssä nousee tavoitteiden saavuttaminen, eikä ennalta määriteltujen toimenkuvien noudattaminen.”

Toisaalta samaan aikaan tietotyöläiselle työstä on tullut vahva osa identiteettiä ja työnantajasta kumppani, jonka kanssa tätä identiteettiä rakennetaan. Työpaikka on kuin kerho-huone biljardipöytineen ja työtoverit ikään kuin toinen perhe. Työn rajat ja raamit ovat hämärtyneet ja työ on liukunut osaksi muuta elämää; hyvässä ja pahassa.

Organisaatioiden näkökulmasta Taylorismin hengessä pilkottu ja roolitettu työ nähdään liian kankeana. Muutoksen paineissa toimiva organisaatio näkee ongelmia ja tavoitteita, jotka pitäisi ratkaista pysyäksemme kilpailukykyisenä. Käytävillä ja kahvihuoneissa huudellaan ketteryyden perään ja johtoporras unelmoi autonomisesti reagoivasta organisaatiosta. Tämän kaltainen ketterä työ vaatii, että työn rajat joustavat ja niitä voidaan yhdistellä tarpeen mukaan. Keskeiseksi työssä nousee tavoitteiden saavuttaminen, eikä ennalta määriteltujen toimenkuvien noudattaminen. Siiloja aletaan purkaa ja organisaatioista muodostuu ”responsiivisia”.

Tekoälyn huumassa nousee esiin myös uudenlainen käsitys työstä, kun osa työstä automatisoituu entisestään. Mikä on työnjako koneiden, algoritmien ja ihmisen välillä? Puheet siitä, että robotit korvaavat työntekijät on harhaanjohtavaa. Koneoppiminen ja automaatio pikemmin muokkaavat työntekijöiden toimenkuvia ja käsityksiä siitä, mitä oman ammatin tekeminen tarkoittaa käytännössä.



5.3 VASTUU OSAAMISESTA

Työn murroksen keskustelut ja raportit ovat tunnistaneeet, että tietynlaista osaamista tarvitaan lisää, ja toisenlaista osaamista pitää pystyä soveltamaan uusissa ympäristöissä. World Economic Forumin paljon viitattu raportti arvioi, että 54 % firmojen työvoimasta pitää uudelleenkouluttaa vuoteen 2022 mennessä. Mutta kenen vastuulla on tämä osaaminen ja sen päivittäminen?

”Organisaatiolla on sekä vastuu että halu pitää itsensä kilpailukykyisenä ja toimivana. Tässä keskeisessä roolissa on henkilöstön osaaminen.”

Yksilöllä on niin vapaus kuin vastuukin omasta osaamisestaan. Mutta miten hän voi tietää mikä osaaminen on relevanttia tulevaisuudessa? Ja jos ja kun hän investoi koulutukseen, niin kuka kantaa tähän investointiin liittyvän riskin? Kenellä on varaa investoida jatkuvaan osaamisen päivittämiseen? Voiko sen sitoa osaksi työtä ilman että pitää ottaa parin vuoden opintovapaa? Pitäisikö oppimisen tapahtua osana työntekoa, niin kuin se intuitiivisesti tapahtuukin?

Organisaatiolla on sekä vastuu että halu pitää itsensä kilpailukykyisenä ja toimivana, ja siinä keskeisessä roolissa on henkilöstön osaaminen. Mutta nähdäänkö osaaminen sijoituksena vai kuluna? Onko koulutus yrityksen arjesta erillinen asia, vai miten yhdistää tekemisen ja oppiminen? Mikä on johdon käsitys yksilön vastuusta, ja miten se voi motivoida ja kannustaa ihmisiä oppimaan?

Mikä on sitten yhteiskunnan vastuu? Yhteiskunta kouluttaa lapsista kansalaisia ja sen jälkeen maistereita työelämään. Mikä on yritysten ja julkisen koulutuksen järkevä työnjako? Ottaako yhteiskunta vai työnantaja vastuuta vanhentuneesta osaamisesta? Kuka auttaa, ohjaa ja motivoi yksilöä päivittämään osaamistaan? Riittääkö pelkkä ”opintohetkien” jakaminen vai onko erilaisten ihmisten motivaatioita ymmärrettävä hiukan syvemmin?



5.4 MERKITYKSELLISYYS

Koska työstä on tullut monelle tietotyöläiselle keskeinen osa identiteettiä, niin työlle sekä työnantajalle on alettu esittämään uudenlaisia vaatimuksia. Siitä kertoo sanan merkitys suosio, ja puhutaan yhä enemmän työn merkityksellisyydestä.

Kun ihminen identifioi itsensä työn kautta, silloin myös työn on tuotava elämään merkitystä. Usein työn merkityksellisyyttä haetaan globaaleista haasteista kuten kestävä kehitys ja ilmastonmuutos, tai yhteiskunnallisista arvoista, kuten vähemmistöjen oikeudet. Tämä luo työnantajalle painetta selkeyttää organisaation tavoitteita ja roolia osana näitä haasteita ja arvoja.

”Työn murroksen muutos pakottaa yrityksen luomaan työntekijöidensä kesken yhteisiä merkityksiä, ja arvokeskustelut tulevat siinä väkisin vastaan.”

Siten työn merkityksen hakeminen on mahdollisuus organisaatiolle kirkastaa omaa strategiaansa ja linkittää omat tavoitteensa osaksi arvopohjaisia yhteiskunnallisia tavoitteita. Toisin sanoen, pölyttyneet ”yrityksemme arvot” pitää käydä läpi ja yhdistää ne nykypäivän julkisiin keskusteluihin. Mutta ehkä tärkeintä on muuttaa yrityksen arvot selkokielelle ja tuoda ne tavalla tai toisella käytäntöön. Maailma on täynnä ympäröiviä seinätauluja, joiden vaikutus on pikemmin koominen kuin merkityksellinen.

Mutta onko johtajilla ja työntekijöillä osaamista käydä arvokeskustelua? Miten käydä keskustelua, joka ei polarisoidu ja räjähdä käsistä? Työn merkitys, yhteiskunnan arvot ja organisaation toiminta on monimutkainen kokonaisuus, jossa moraali, liiketoiminta, tunteet, intressit, lyhytjänteisyys ja keskustelukulttuuri sekoittuvat. Näinä polarisoituneen keskustelun ja ”some-myrskyjen” aikoina, ei ole ihme, että moni yritys on varpaillaan tai aivan hiljaa arvokeskustelujen suhteen.

Mutta merkitykset, työn merkityksellisyys ja arvot on käytävä läpi. Kuten tämän käsikirjan luvuissa on korostettu: työn murroksen muutos pakottaa yrityksen luomaan työntekijöidensä kesken yhteisiä merkityksiä, ja arvokeskustelut tulevat siinä väkisin vastaan.



LOPETA ITSESI KEHITTÄMINEN, ALOITA KONTRIBUOIMINEN

Annu Nieminen

Annu Nieminen toimii The Upright Project:n toimitusjohtajana. Hänen intohimonsa on selvittää yritysten luoma yhteiskunnallinen arvonlisä ja mitkä ovat yritysten toiminnan nettovaikutukset maailmaan.

Aina silloin tällöin törmään pyyntöön antaa nuoremmilleni neuvoja onnelliseen ja menestyksekkääseen uraan. Monesti paineita aiheuttavat vaihtoehtojen moninaisuus ja vaikeus hahmottaa mitään polkua konkreettisesti. Monet tuskastelevat sellaisten kysymysten parissa kuin: *Missä olen hyvä? Missä roolissa haluan olla? Mitä taitoja minun kannattaisi itsessäni kehittää?*

Olen vuosien saatossa alkanut kehottaa jättämään muut kysymykset sikseen ja keskittymään vain yhteen: *Mihin haluat vaikuttaa ja mitä haluat antaa ympäröivälle maailmalle?*

Miksi? Sillä toisin kuin monet muut kysymykset, se ei johda ajattelijaansa umpisolmuun vaan pragmaattiseen sisällön miettimiseen. Sivuvaikutuksena usein kysyjät päätyvät myös oppimaan valtavasti.

Nykypäivän työelämässä me etuoikeutetut pohjoismaalaiset korkeakoulutetut saatamme helposti tipahtaa loukkoon, jossa itsensä kehittäminen lähtee lapasesta. Haalitaan tutkintoja ja kun ne on taskussa, siirrytään trimmaamaan triathlon-kuntoa ja artesaanikahvin paahdatustaitoja. Voimme taitoshoppailla itsemme väsyksiin, mutta miksi? Jotta olisimme mahdollisimman osaavia jäädessämme eläkkeelle golffaamaan?

Ihminen voi hyvin, kun hän saa antaa muille ja kokee eksistensinsä merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden kokeminen tehdystä

työstä ei ole uusi tarve, vaan ihmisen perusmielenterveyden edellytys. Nykypäivänä sen saaminen työstä on vain vaikeampaa kuin ennen. Pellolla työskentelevä maatalon työmies harvemmin joutui miettimään, seuraako tästä työstä mitään mielekästä. Kyllä seurasi, leipä pöytään ja perheen hengissä säilyminen. Harva asia on sitä merkityksellisempää.

Mutta entä kun työ onkin vakuutusyhtiön Powerpoint-esitysten naputtelemisen, jotta edustamasi yritys olisi maailman neljänneksi suurin eikä putoisi viidenneksi?

Liian moni yritys ja työnantaja vielä korostaa rekrytointikommunikaatiossaan, mitä kaikkea meillä voi oppia ja kuinka hirmuisen mukava työpaikka meillä on. Että tulet tässä ja tässä niin kovin hyväksi täällä. Mutta entä jos tärkeintä ei olisikaan, mitä minä voin oppia ja saada – vaan mitä minä voin antaa?

Elinikäinen oppiminen on tietenkin tärkeää ja itseisarvoistakin. Olen valtavan ylpeä humanisti- isoäidistäni, joka opetteli kansakouluoppien pohjalta kahdeksankymppisenä avustuksellani yliopistotason matematiikkaa ja tietojenkäsittelytiedettä. Itse olen hyvin nälkäinen oppimaan työssäni ja vaadin samaa tiimiltäni.

Mutta oppien mukaan ei kannata suunnistaa, vaan sisältöjen. Kun menet kohti sisältöä, johon haluat vaikuttaa, ei ensin kannata olla turhan tarkka siitä, mikä roolisi on aloittaessasi ja mitä kaikkea juuri sinulle koulutetaan työssäsi. Lähde tekemään tinkimätöntä työtä niiden aiheiden parissa, jotka koet merkityksellisiksi ja jotka aidosti haluat muuttaa. Et voi välttää oppimiselta.





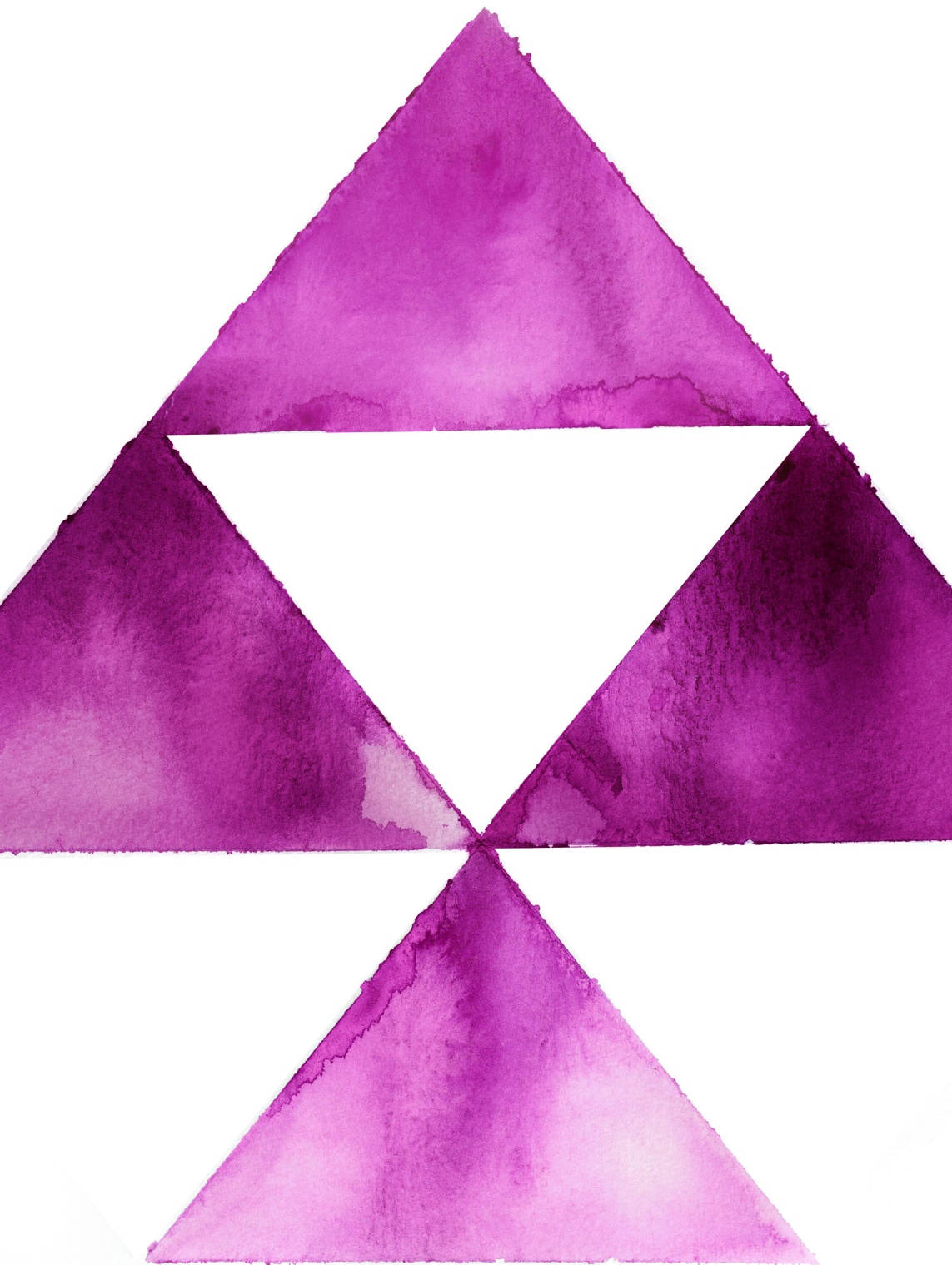
Siksi toisinaan provosoin sanomalla: Lopeta itsesi kehittäminen, aloita kontribuoiminen.

Mikä tämän ydinviesti voisi siis olla työnantajalle? Mieti, mihin organisaatiosi todella vaikuttaa ja miten. Jos kokonaisvaikutus sie-tää päivänvaloa, kommunikoi siitä rohkeasti, selkeästi ja faktapoh-jaisesti. Parhaat tekijät vaativat tätä päivä päivältä enemmän.

Jos ei, palaa piirustuspöydälle ja mieti, mitä pitäisi muuttaa. Enää muutaman vuoden päästä ei parhaita tekijöitä pysty houkutte-lemaan omaan organisaatioon huipputekijöiksi vain sillä, että ”täällä oppii ja on kauhean kivoja työkavereita”.

Meillä kaikilla etuoikeutetuilla länsimaisilla koulutetuilla on suuri vastuu siitä, mihin aikamme ja meille annetut opit käytämme – ja fiksut tekijät alkavat enenevässä määrin toteuttaa tätä vastuutaan. Siinä pelissä voittavat organisaatiot, jotka tekevät järkeviä asioita ja osaavat puhua siitä napakasti.

Älä siis mieti mitä haluat uraltasi saada, vaan mitä haluat sillä antaa. Lähde sen ajatuksen perään tutkimusmatkalle. Seuraus voi olla syvä ja pitkälle kantava rauhallinen tietoisuus oman työn merkityksestä, sivuvaikutuksena usein myös onnellisuutta.



5.5 KRIITTINEN AJATTELU

Käsitteellisesti kriittinen ajattelu nousi jatkuvasti keskusteluihin yhtenä yritysten puuttuvana palasena. Se kertoo siitä, että terveelle realismille sekä rehellisyydelle on kysyntää enemmän kuin sitä on tarjolla.

Teknologioiden ja startuppien luoma muutoksen huumaa on ehkä saanut aikaan vastareaktion, tarpeen suhtautua kriittisesti digitalisaation tuomiin ilmiöihin. Yrityksen strategian kannalta kriittisen ajattelun kysymys onkin, miten osata kriittisesti poimia ilmiöistä ne asiat, jotka ovat itselleen relevantteja? Miten käydä kriittistä ja rakentavaa keskustelua organisaation sisällä, jotta ymmärretään mikä on tärkeää, ja mikä ei?

”Kriittinen ajattelu kertoo siitä, että terveelle realismille sekä rehellisyydelle on kysyntää enemmän kuin sitä on tarjolla.”

Samalla on noussut esiin tarve valmiiksi kriittisesti pureskellulle tiedolle. Mistä saada objektiivista, neutraalia ja kriittistä tietoa esimerkiksi koneoppimisesta ja tekoälystä? Kuka voisi kertoa mistä tässä on kyse ilman että myy siihen samalla konsultointipalveluita tai IT-infrastruktuuria? Ehkä yliopistoilla ja mediassa onkin kasvava rooli tiedon ja tieteen kriittisessä popularisoinnissa.

Esiin on noussut tarve katsoa myös omaa organisaatiota kriittisesti. Mutta onko silloin kyse siitä, että ei osata olla kriittisiä? Vai onko kyse siitä, että ei ole tilaa tai aikaa pysähtyä ja tarkastella kriittisesti? Vai onko kyse siitä, että ei uskalleta olla kriittinen, koska siihen ei kannusteta, siitä ei palkita, eikä sitä haluta kuulla? Toisin sanoen, tarvitaanko hetkiä ja tilanteita, joissa on lupa sanoa ääneen vaikeita asioita?



5.6 METAOSAAMINEN

Keskusteluissa, raporteissa ja yritysmaailman kirjoissa nousee pintaan tarve uudentyyppiselle osaamiselle ja taidoille, joissa korostuu olemassa olevien osaamisten ja erilaisten asioiden yhdistäminen kokonaisuuksiksi; eräänlainen arkkitehtimäinen kokonaisuuksien hahmottaminen.

Metaosaamisen käsitteeseen tuntuu kuuluvan laaja-alaisuus ja kyky nähdä kokonaisuuksia. Se pitää sisällään paljon kokemusta erilaisista tilanteista ja rooleista. Joskus siihen viitataan puhumalla ”generalisteista”, joilla osaaminen on pikemmin leveää kuin syvää. Meta-sana myös alleviivaa sitä, että tämä osaaminen ei ole oma laatikkonsa muiden rinnalla, vaan jotain perinteisten osaamislaatikoiden välissä olevaa liimaa, joka tuo osaajat ja näkökulmat yhteen.

”Kuusi taitoa, jotka nuoren aikuisen pitäisi osata työelämän varalta: osaamisen ajan tasalla pitäminen, itsetuntemus, yhdessä tekeminen, verkostoituminen, yrittäjämäisyys ja ongelmanratkaisukyky.”

Sitran raportti ”Eväitä työelämään”, vuodelta 2017, listaa kuusi taitoa jotka nuoren aikuisen pitäisi osata työelämän varalta: osaamisen ajan tasalla pitäminen; itsetuntemus; yhdessä tekeminen; verkostoituminen; yrittäjämäisyys; ja ongelmanratkaisukyky. Näitä taitoja voi hyvinkin kutsua *metaosaamiseksi*.

Keskeinen kysymys johon organisaatiossasi pitää hakea yhdessä vastauksia on se, että mitä tämä metaosaaminen käytännössä on? Mistä metaosaajia saa: omaa porukkaa kouluttamalla vai ulkopuolelta rekrytoimalla? Mitä pitäisi opettaa, jotta syntyy metaosaaja? Voiko sitä opettaa vai syntyykö se vain laaja-alaisen kokemuksen kautta?

Tämän kaltaisen osaaminen tunnustaminen ja siitä puhuminen auttaa jo itsessään tuomaan esille näitä tärkeitä osaajia. Heitä on jo organisaatioissa, mutta osataanko heitä arvostaa? Entä osaavatko nämä metaosaajat itse tunnistaa itsessään nämä kyvyt? Jos organisaation osaamiskartta on kokoelma syväosaajia ja heidän yläpuolellaan olevia esimiehiä, niin ei ole ihme, jos liimana toimivat metaosaajat ovat olleet sokea piste.



5.7 SIILOT JA RAJA-AIDAT

Kaikki olemme kuulleet iskulauseet siilojen räjäyttämisestä ja rajojen rikkomisesta. Ja usein ne ovat ihan aiheellisia: vanhat rakenteet eivät enää vastaa tämän hetken tekemisen ja ajattelun malleja, vaan pikemmin ne estävät järkeviä ihmisiä toimimasta järkevästi.

Mutta ei rajattomuus tuo onnea. Sekä ajattelu että tekeminen tarvitsevat reunoja, raameja ja rajoja. Emme voi jäsentää ja ymmärtää ympärillämme olevaa maailmaa ilman, että jätämme joitain asioista hetkeksi ulkopuolelle, ja keskitymme vain rajalliseen määrään tietoa. Kuten tässä käsikirjassa toisaalla totesimme, hyvä strategia on itse asiassa rajauksia ja valintoja.

***”Rajattomuus ei tuo onnea.
Sekä ajattelu että tekeminen
tarvitsevat reunoja, raameja
ja rajoja.”***

Ihmisten välisessä keskustelussa on aina kyse siitä, että osapuolet hakevat asioille yhteisiä merkityksiä. Tämän voi nähdä nimenomaan rajojen piirtämisenä. Siten näistä isoista teemoista keskustelu on samalla niiden merkityksen rajaamista. Vain näiden yhdessä luotujen rajojen kautta voidaan keskustelusta siirtyä tekoihin.

Kun johto, organisaatio ja työntekijät alkavat käydä läpi tämän käsikirjan esille nostamia teemoja, kuten vastuu, merkitys, muutos tai käsitys työstä, niin silloin keskustelun voi nähdä rajojen ja siilojen rakentamisena. Ja kun rajat ja merkitykset on yhdessä ymmärretty ja sovittu, on niillä mahdollisuus levitä laajemminkin, eli ”skaalautua”. Siiloja ja rajoja tarvitaan sittenkin, niiden paikat ja liikuteltavuus pitää vaan sopia yhdessä.



SIILOJEN, KUPLIEN JA KUPPIKUNTIEN PUOLESTA

Mika Pantzar

Mika Pantzar on taloustieteilijä ja kauppatieteiden tohtori. Hän on Kuluttajatutkimuskeskuksen professori ja toimii dosenttina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Mika Pantzar on erikoistunut teknologiatutkimukseen ja käyttäjäläheisten innovaatioiden tutkimukseen.

Johtamisopeissa ja tietojärjestelmä uudistuksissa on tapana korostaa organisaatiosiiilojen haitallisuutta. Rinnakkainen ilmiö on erilaisten sosiaalisten kuplien ja kuppikuntien kritiikki. Samanmielisten ihmisten pelätään löytävän toisensa ja suorastaan estävän kehitystä, kun erilaisuudet eivät kohtaa keskusteluissa. Olen toista mieltä: rikas monimuotoisuus edellyttää 'kulttuurisia palomuuureja'.

Kuppikuntia, siiloja ja kuplia kritisoidessamme unohtamme, että esimerkiksi työnjaollisella siiloutumisella on oma historiansa ja ansionsa. Suuryrityksiä ei koskaan olisi voinut syntyä ilman erillisten funktioiden, esimerkiksi myyntityön ja tuotannon organisatorista eriytymistä.

Pitäisikö arvoa antaa myös erilaisille nykypäivän kuppikunnille ja sosiaalisille kuplille sellaisille kuin vaikkapa Hakaniemen hipsterit tai Lehtisaaren Leijonat? Helsingin yliopiston tutkija Timo Harjuniemi on esittänyt blogissaan, että sosiaalisten kuplien demonisointi tulisi lopettaa, koska omissa kuplissaan viihtyvät ihmiset vievät maailmaa myös hyvään suuntaan. Itsekin uskon näin.

Ilman 1700-luvun kveekareiden ihmisten samanarvoisuutta korostavaa uudenlaista ajattelua orjuuden oikeutus ei ehkä koskaan olisi tullut kyseenalaistetuksi. Orjuuden vastustaminen oli ääriajattelua, joka sai laajaa kannatusta Yhdysvalloissa vasta Setä Tuomon

Tuvan, 1800-luvun myydyimmän romaanin, myötä. Pieni kveekarien kuppikunta oli muuttanut historiaa hyvään suuntaan.

Onneksi muurit aina joskus murtuvatkin. Esimerkiksi tieteiden kehitys olisi ollut kovin toisenlaista, jos 1700-luvun valistusfilosofien ja niin sanottujen ensyklopedistien tieteenalajako olisi yhä voimissaan. Tuolloin tietoarkkitehtuuri koostui kolmesta osasta: ”Muistista“ (Historia), ”Järjestä“ (Filosofia) ja ”Mielikuvituksesta“ (Runousoppi). Ensyklopedistien ansioksi voi kuitenkin laskea keskeisen ajatuksen tieteestä julkisen vertaiskriitiikin, rationaalinen epäilyn ja oppineisuuden foorumina.

Esimerkkejä kehitystä eteenpäin vievistä sosiaalisista kuplista ja siiloutumisen eduista löytyy läpi historian. Valistusajattelijoiden pieni kuppikunta loi myös ajatuksen vallan kolmijaosta, jossa tuomiovalta, lakien säätäminen ja valvominen eriytetään toisistaan. Vastaavasti modernin yhteiskunnan kehitykseen on oleellisesti vaikuttanut se, kuinka sosiaalinen ja hengellinen elämä, taide ja talous alkoivat toimia eri periaatteilla ja riittävän erillään toisistaan. Kauneuden, totuuden ja talouden maailmoja ei ole syytä sotkea toisiinsa nykyäänkään.

Jospa siilot ja sosiaaliset kuplat ovatkin ajatusten monimuotoisuuden välttämätön ehto. Ajatusmutaatiot tarvitsevat Galapagos-saarien eristyneisyyttä. Anssi Vanjoki kehui aikoinaan rakentavansa tietoisesti runsaan markkinointibudjetin avulla salaliittoja Nokian sisään, koska ilman salaliittoja yksikään tuoteinnovaatio ei olisi päässyt alkua pidemmälle. Vastaavasti Tampereen globaali periferisyys oli tärkeää, kun Nokian kommunikaattoria kehitettiin rauhassa ja salassa ulkopuolisilta. Aikoinaan VW kuplan uudelleen





syntyminen edellytti sitä, että tuotekehitystä tehtiin korkeimman johdon tietämättä Audin tiloissa.

Kehityksen kannalta kriittistä on se, käytetäänkö kuppikuntia olemassa olevan ylläpitoon vai uuden luomiseen niin kuin tapahtui runsas sata vuotta sitten, kun suomalaisuusliike synnytti ajatuksen suomalaisesta sanomalehdistöstä ja yliopistolaitoksesta. Ilman 1800-luvun lopun fennomaaneja Suomi ei ehkä olisi juhlinut satavuotis-historiaansa, eikä meille olisi syntynyt Kansallispankin tai Helsingin Sanomien kaltaisia instituutioita. Myös esimerkiksi liiketaloustieteen rahoitukseen avokätisesti tukeva Liikesivistysrahasto olisi jäänyt syntymättä ilman suomenmielisiä edistykseen uskovia liikemiehiä.

The background of the slide is a vibrant purple watercolor wash. It features soft, blended strokes of various shades of purple, from deep magenta to lighter, almost white highlights, creating a textured, artistic effect. The colors are more concentrated in some areas, while others are more faded, giving it a sense of depth and movement.

6. MITEN KÄSIKIRJA TEHTIIN?

Tämän käsikirjan tarkoitus on toimia **herätteenä** sekä **käytännöllisenä apuna** yritysmaailman päätöksentekijöille. Jos tämän käsikirjan tekstit herättävät laajempaa julkista keskustelua tai auttavat muitakin kuin kaupallisia organisaatioita vastaamaan työn murroksen haasteisiin, niin olemme erittäin tyytyväisiä.

Tiedon ja totuuden kannalta tämä käsikirja on ensisijaisesti **laadullinen yhteenvedo** erilaisen asiantuntijoiden **näkemyksistä** ja **keskusteluista**. Tämän käsikirjan arvo on siinä, että saimme harvinaisen ryhmän yritysmaailman päätöksentekijöitä sekä muita asiantuntijoita yhteisen pöydän äärelle jakamaan näkemyksiään ja työstämään niistä karkeaa konsensusta. Lisäksi saimme lisää asiantuntemusta erillisten kannanottokirjoitusten muodossa.

Osallistujat tapasivat kolme kertaa kevään 2019 aikana, jonka jälkeen pienempi työryhmä koosti keskusteluista yhteenvedot ja kirjoitti tämän käsikirjan. Kirjoitusvaiheessa otimme huomioon olemassa olevia lähteitä, mutta painopiste oli edelleen ryhmien keskusteluissa. Näissä yhteenvedoissa toki korostuvat pienemmän työryhmän tulkinnat sekä väliyhteenvedot, mutta olemme parhaamme mukaan pyrkineet välittämään alkuperäisen asiantuntijaryhmän ajatuksia ja keskusteluja.

Kirjoitusvaiheen alussa pyysimme myös yhdeksää asiantuntijaa tuomaan lyhyiden tekstien avulla teräviä näkökulmia käsikirjan teemoihin. Osa näistä kirjoittajista oli mukana keskusteluissa, osa ei. Tavoitteena oli tuoda esille vielä muutama näkemys, jotta lukijaa pommitettaisiin koko osaamisen ja kilpailukyyn tematiikan monimuotoisuudella.

Mitä arvoa on käsikirjalla, joka ei pohjaudu tutkimukseen eikä edes pyri kertomaan yksiselitteisiä totuuksia? Tämän käsikirjan arvo on että se tuo julki suomalaisen yritysmaailman päätöksentekijöiden sekä huippuasiantuntijoiden näkemyksiä ja ajattelumalleja siitä miten osaaminen ja kilpailukyky pitää yhdistää. Uskomme, että tässä esitetyt teemat, ja tavat käsitellä niitä, kertovat siitä, miltä tilanne näyttää yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta. Kirjan tavoite onkin olla käsikirja päätöksentekijöiltä toisille päätöksentekijöille, mutta samalla helppo tapa päästä mukaan yrityselämän tapaan nähdä ja ajatella osaamisen murrosta suhteessa kilpailukykyyn.

Tämän käsikirjan työryhmän ihmiset ovat yhteiskunnassamme niitä muutosagentteja, joiden päätökset ja näkemykset muovaavat suomalaista osaamista ja kilpailukykyä. Nyt voimme lukea mitä he tästä kaikesta ajattelevat.

The background of the slide is a vibrant purple watercolor wash. It features soft, blended tones of magenta and violet, with darker, more saturated areas interspersed with lighter, almost white highlights, creating a textured, ethereal effect.

7. LÄHTEITÄ JA SYVEMPÄÄ MATERIAALIA

Tähän olemme poimineet muutaman lähteen, joita suosittelemme kun osaamisen ja työn murros alkaa kiinnostaa enemmän. Tietoa ja lähteitä on maailma pullollaan, mutta näiden avulla pääsee alkuun ja näiden raporttien omissa lähdeviitteissä on lisää luettavaa.

Erityisesti Sitra tekee osaamisen ja työn tematiikan ympäriltä paljon ajankohtaisia julkaisuja, kuten myös Valtioneuvosto. Tässä muutama erityisen hyvä raportti:

- Milma Arola (toim.), Saara Gröhn, Katja Kaihua, Minna Puisto. Eväitä työelämään, Sitra 2017.
- Kohti osaamisen aikaa, Sitra 2019.
- Marjaana Toiminen. Välähdyksiä tulevaisuudesta, TELA ja Sitra, 2017.
- Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018, huhtikuu 2018.
- Työn murros (teemanumero), Aalto University Magazine, huhtikuu 2019.

Tämän käsikirjan fokus on Suomessa ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyvyssä. Osaamisen murros on toki globaali ilmiö ja nämä artikkelit tuovat siihen kansainvälistä näkökulmaa:

- Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, tammikuu 2016.
- McKinsey Global Institute. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages, Marraskuu 2017.
- The Economist: Special Report on Lifelong education, 14.1.2017.
- The Economist: What are Companies for? 24.8.2019
- Solving future skills challenges, Universities UK, 2018.



AEE Aalto University
Executive Education

A! Aalto University

ISBN 978-952-60-8707-8 (pdf)
ISSN 1799-4969 (electronic)

Aalto-yliopisto

Aalto University Executive Education
www.aaltoee.com
www.aalto.fi

KAUPPA +
TALOUS

TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI

TIEDE +
TEKNOLOGIA

CROSSOVER

DOCTORAL
DISSERTATIONS