

Osaamisen johtaminen 3.4.2014

Jukka ja Juha

www.sininenkolmio.fi

Wau! - kokemus

Kuuntelemisen taito

Mikä vaikeuttaa tai estää kuuntelemista?

Onko se

- kiinnostuksen puute toista ihmistä kohtaan?
- halu säilyttää oma näkemyksemme asiasta?
- sen miettiminen, mitä aiomme sanoa seuraavaksi?
- pelko, että toisen kuunteleminen pakottaisi meidät auttamaan tai tukemaan häntä?
- muut kiireelliset tehtävät askarruttavat?

Muista, että puhuessasi opit ainoastaan sen minkä jo tiedät, mutta kuunnellessasi saat tilaisuuden oppia jotakin uutta!

Oxymoroonit

Vihaava rakkaus! Rakastava viha!
Sa kaikkisuus, mi tyhjäst' olet luotu!
Kevyt raskas! Vakaa hullutus!
Kuvaton kaaos muodoist' ihanista!
Sa siipi lyijyinen, sa savu kirkas.
Sa tuli jäinen, terveys sa sairas!
Sa valvas uni, vastakohtas ihan!
Näin rakastan ja rakkauttain vihaan.
Et naura sa?! – Shakespeare, Romeo ja Julia

Nykyään: Sikasiisti, rehellinen poliitikko, edistyksellinen konservatiivi, reilut potkut, sairaan terve, toimiva strategia...

VISIO JA STRATEGIA

**Organisaation
tehtävä, miksi
olemme olemassa?**
NYKYTILAN ANALYYSI

johtaminen
tuotteet
arvot
henkilöstö
toiminta

VISIO

-tiivis kuva
tulevaisuuden
organisaatiosta

resurssit

PITKÄN TÄHTÄYKSEN
SUUNNITELMA

KONKREETTISESTI
-Ei yleistä hyvää,
vaan selkeitä
kuvauksia!

VUOSISUUNNITELMA, tms.

M
U
U
T
O
S

TÄRKEIN ALUE
Mitä tehdään
tänään,
tällä viikolla,
tässä kuussa,
tänä vuonna,
lähivuosina

AIKA

STRATEGIA (keinovalikoima, jolla päästään visioon) ELI
Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja
toimenpiteet tulevan menestyksen
varmistamiseksi ja mahdollisuuksien
hyödyntämiseksi.

Reijo Jouttimäki

WIION LAIT

1. **Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta.**
2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.
3. On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.
4. Mitä enemmän viestitään sitä huonommin viestintä onnistuu.
 - Mitä enemmän viestitään sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.
5. Joukkoviestinnässä ei ole tärkeitä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.
6. Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.

Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi (tai viimeistään lounaaksi)

Mistä ollaan matkalla mihin?

Weberiläinen byrokraattinen malli

- Ihmiset tekevät töitä selkeän ohjeistuksen alla
- Työntekijän valta perustuu ammattitaitoon ja asemaan, eikä ole henkilökohtainen ominaisuus
- Päätökset tehdään sääntöjen perusteella ja persoonattomasti, jotta suosimisongelmia ei esiinny
- Toimitaan rationaalisesti ja laskelmoidusti organisaation johdon asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi

Tulevaisuuden malli

- Uudessa työkuulttuurissa asema ja vaikutusvalta eivät perustu hierarkkiseen asemaan, vaan osaamisen eksperttiyteen ja sosiaaliseen pääomaan.
- Kyky luoda olosuhteet, jotka saavat aikaan henkilökohtaista sitoutumista
- Kyky aktivoida uuden tiedon ja uusien tulkintojen luomista
- Kyky luoda ja vahvistaa yhteistä identiteettiä, tavoitteita ja visioita.
- Kyky innostaa ja energisoida työntekijä/itsensä
- Kyky nähdä uusia mahdollisuuksia ja pukea ne sanoiksi.

Mitä on osaaminen?

- Tiedot
- Taidot
- Asenteet
- Kokemukset
- Kontaktit

Osaamisen johtamisen kolme + kaksi peruskysymystä

1. Onko organisaatio määritellyt ydinosaat
2. Onko jokainen yksikkö laatinut osaamisen kehittämissuunnitelman
3. Onko jokaisella työntekijällä henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. + osaako organisaatio hyödyntää verkostoissa olevaa osaamista
5. + onko organisaatio rakentanut ja ottanut käyttöön tehokkaan verkkoympäristön

Nykyisen osaamiskäsityksen perustana ovat ainakin seuraavat perusolettamukset:

- Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä
- Osaaminen on sekä koulutuksen että informaalin kokemisen ja kehityksen tulosta
- Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän
- Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta
- Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan ulkoisesti
- Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin

professori Pirjo Ståhle 9.6.2006

Työelämässä tarvittavat taidot



- * vallan käyttö ja delegointi
- * taitojen ja potentiaalien tunnistaminen
- * luottamuksen osoittaminen
- * päätöksentekokyky
- * persoonan likoon laittaminen
- * verkostojen luominen → mahdollisuuksien luominen

- * vallan vastaanotto ja käyttö
- * vastuun kantaminen
- * sosiaalinen rohkeus
- * luotettavuus
- * auktoriteetin hyväksyminen
- * ohjeiden ja sopimusten noudattaminen

- * avoin tiedon jakaminen
- * täydentävien kompetenssien 'metsästys'
- * oman osaamisen kehittäminen ja integrointi – liittyminen toisiin
- * monien roolien hallinta
- * riskinottokyky
- * luottaminen
- * henkilökohtainen avoimuus

MONIOSAAJUUS SYNTYY RYHMISSÄ

Työ irtautuu rutiineista ja
työtehtävien vaihtelevuus kasvaa

Abstraktiotaso kasvaa.
Työn tarkat nuotit puuttuvat

Työn sisällöt ja säännöt täytyy
määritellä itse tai muiden kanssa

Lopputulosta kohti
voi edetä monella tavalla

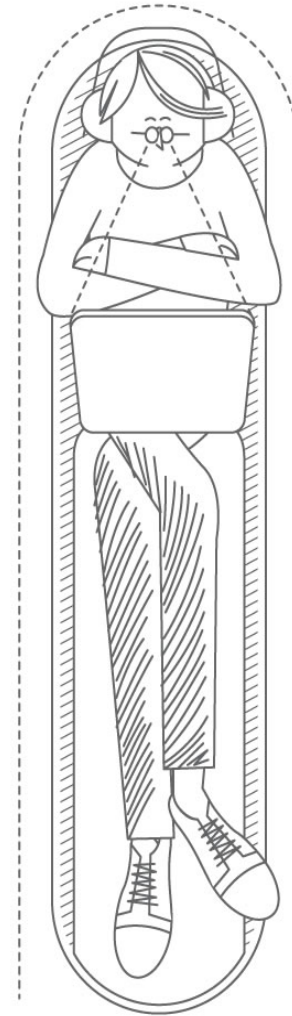
Yhä harvempia töitä tehdään yksin



”Suomalainen koulutus
tuottaa korkeatasoisia yksilösuorittajia.”

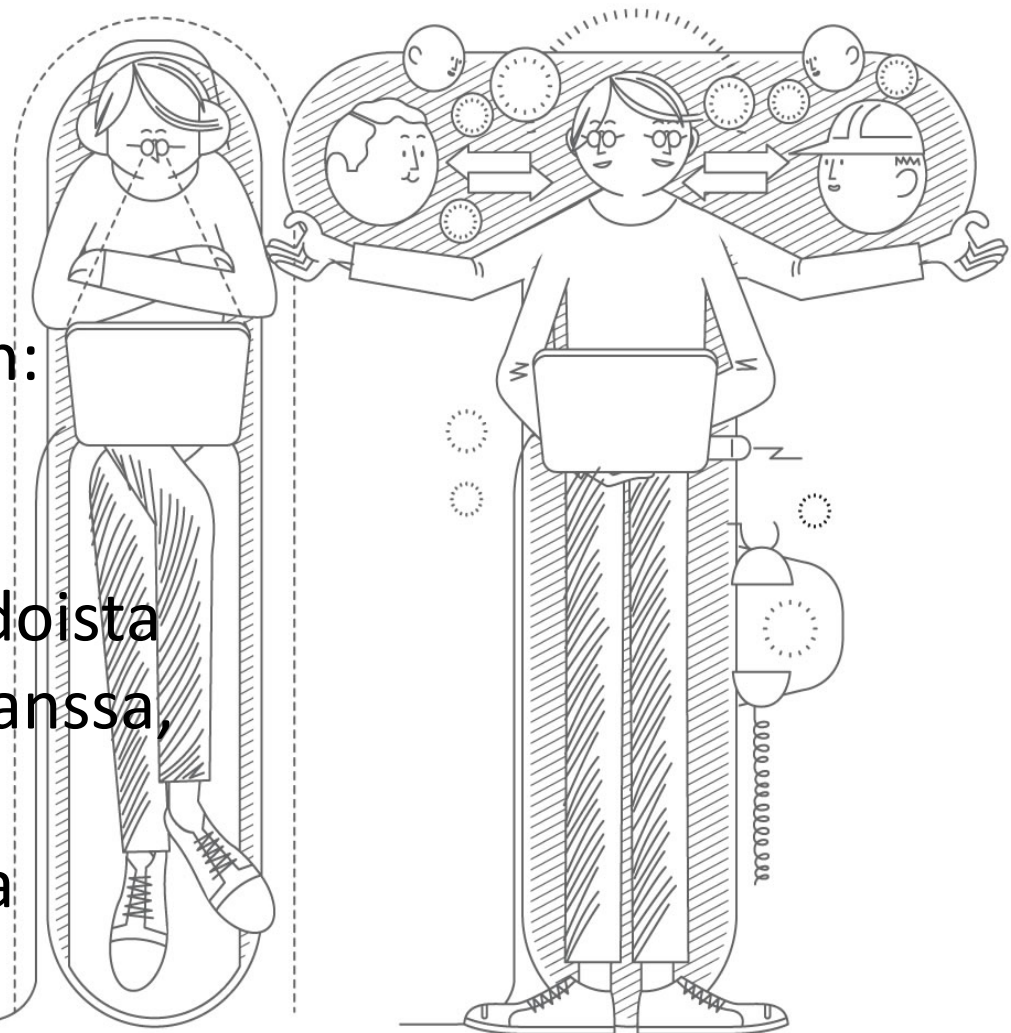
- Haastateltu henkilöstöjohtaja

Vrt. maailman paras päivähoito, esiopetus, peruskoulu,
sosiaalitoimi, terveydenhuolto, työhallinto, poliisi...



Tavoitteeksi tästä eteenpäin:
T:n hatun kasvattaminen

T:n hattu muodostuu taidoista
olla **tekemisissä** muiden kanssa,
kyvystä ymmärtää
 muita osaamisalueita
ja innostua niistä.



Kirsi Juva

Vilfredo Pareto (1848-1923)



20% of the workforce = 80% of the productivity. **HiPo's**

80% of the workforce = 20% of the productivity. **the rest**

Mikä on opettajan osaamisessa tulevaisuudessa tärkeintä

- Kirjatkaa viisi asiaa viivoille, parin kanssa konsensuksessa
- Asiat voivat olla isoja tai pieniä, konkreettisia tai abstrakteja
- Asioiden tärkeysjärjestystä ei tarvitse vielä miettiä

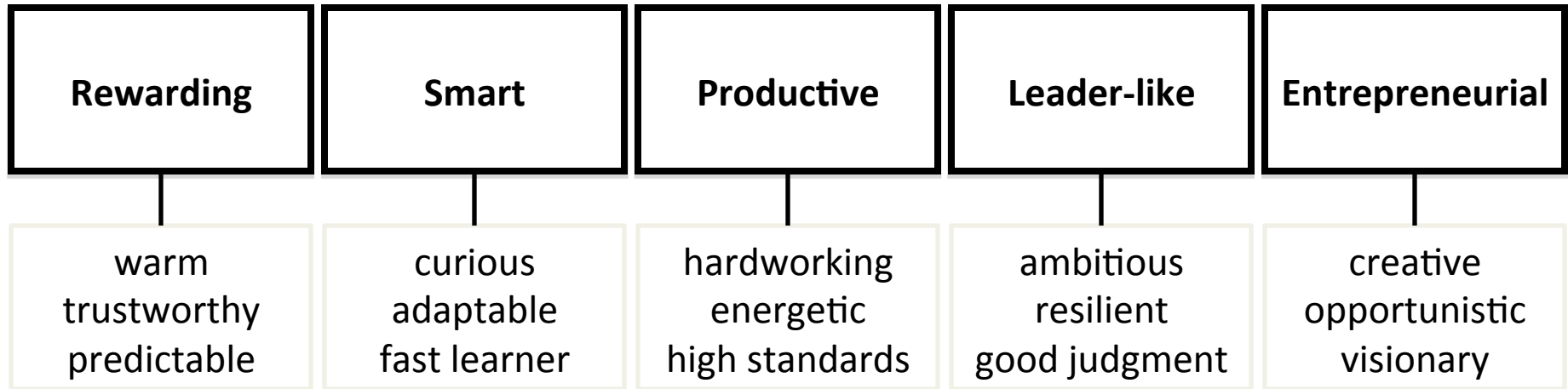
ARVOKELLO: Mikä on tulevaisuuden opettajuudessa tärkeintä?

- Kirjatkaa viisi asiaa – asian koolla tai konkreettisuudella ei väliä eikä arvojärjestyksellä
- Asemoikaa viisi asiaa ympyrän ulkokehälle, jättäkää ympyrän sisus avoimeksi. Voitte toki käyttää asioiden numerointia tai aakkostamista apuna
- haastakaa arvokellon asiat toistensa kanssa yksi pari kerrallaan. Valitkaa lähtöpiste ja arvottakaa vuorotellen kaikki asiat pareittain toistensa kanssa
- Piirtäkää parivertailussa arvokkaammaksi kokemanne asian päähän viivaa nuolenkärki - ympyrän sisään rakentuu kymmenen nuolen ”pentagrammi”
- Voittajaksi ja siten arvokkaimmaksi kokemanne seikka on se asia, johon kohdistuu eniten nuolenkärkiä. Tuo asia ja kenties toiseksi eniten nuolenkärkiä saanut asia ovat mielestänne yhteisönne kehityksen ”nuolenkärkiä”. Niiden suunnasta tulisi löytyä kehittymisenne suuntaelementit.
- Työskentelyä voidaan jatkaa tuplatiimimenetelmällä, jossa useampien tuotettujen arvokellojen keihäänkärjet arvotetaan yhteisöllisesti. Tavoitteena on siis demokraattinen konsensus koko organisaation kehityssuunnasta
- Kolme yhteisön tärkeimmäksi kokemaa arvoa ovat sitten ne kehityssuunnat, joita ensisijassa tulee lähteä kehittämään.

Arvokellon satoa

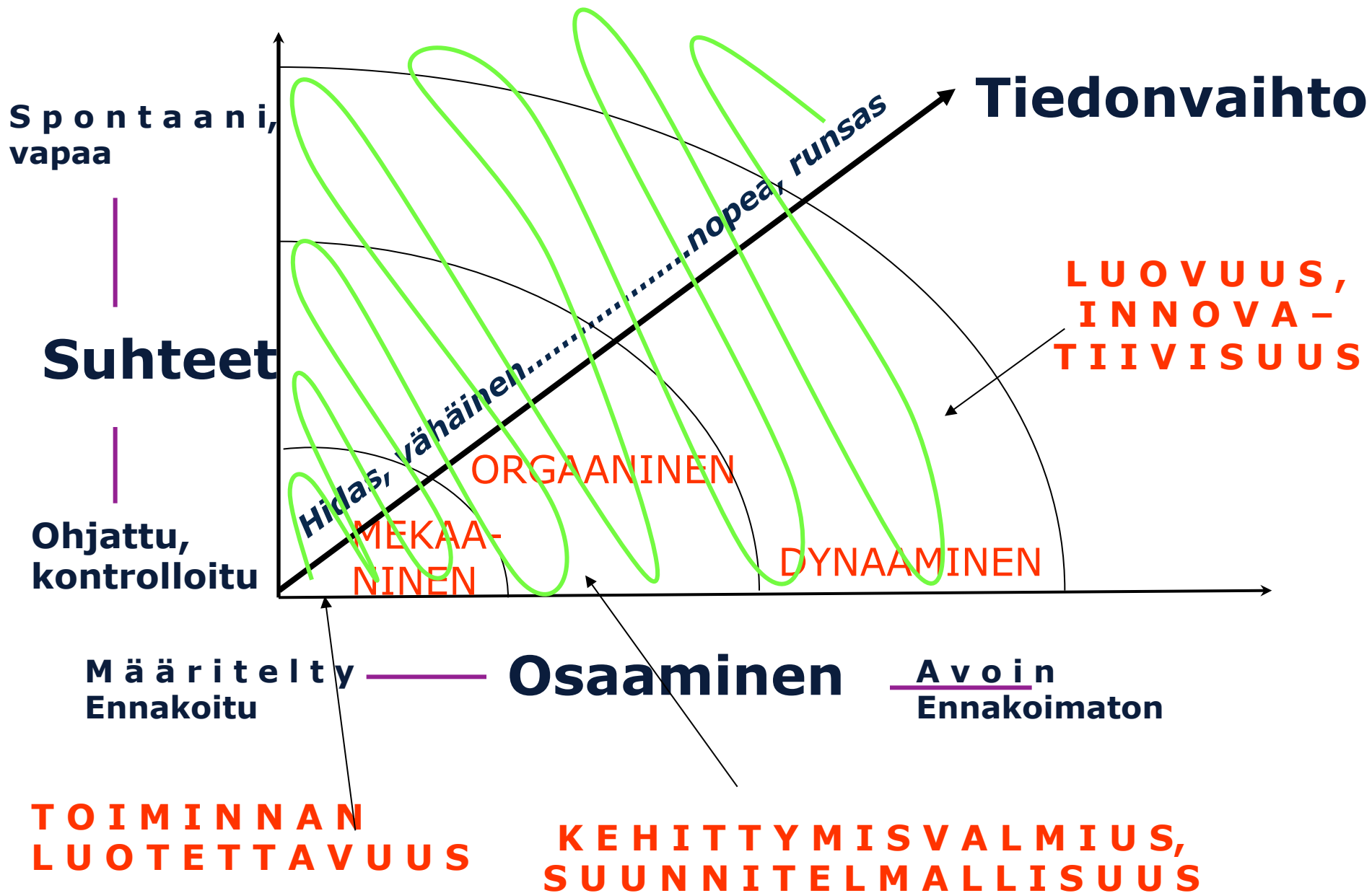
1. *Oppimistaitoihin ohjaaminen
2. *Itsetuntemus ja omien koulutustarpeiden ymmärtäminen
3. *Ihmissuhdetaitojen hallitsija
4. ****Kehittymishalukkuus ja –myönteisyys**
5. *****Vuorovaikutustaidot, yhteistoimintataidot**
6. Arvo-osaaminen (kestävä kehitys laajasti)
7. *Muuntautumiskyky (muutososaaminen)
8. Tiedon avoin jakaminen
9. *Valmentaja – tuntee pelin
10. Pelinrakentaja
11. ****Herkkyyys tehdä havaintoja oppijoista ja oppimisesta**

The DNA of HiPo's...



Note: Cultural variability explains more emphasis on some than others

Organisaation kolme tasoa



Ominaisuus	Kehitysvaiheet – kaikissa näkyy mekaaninen – orgaaninen ja dynaaminen taso				
Organisaatio- tyyppi	<u>Kone/ menneisyys</u>	Kehitys kulkee menneisyydestä tulevaisuuteen niin, että kaikissa dimensioissa näkyvät M O ja D			<u>Älykäs/ tulevaisuus</u>
Organisaatio kulttuuri	<i>Menneessä eläminen</i>	Nykyhetkessä eläminen	Rohkeus	Eettisyys	<i>Unelmat</i>
Ensisijaiset tarpeet	<i>Fysiologiset tarpeet</i>	Turvallisuus	Sosiaaliset tarpeet	Arvonanto, kunnioitus	<i>Itsensä toteuttaminen</i>
Älykkyys	<i>Rationaalinen</i>	Rationaalinen	Emotionaalinen	Emotionaalinen	<i>Henkinen</i>
Kommuni- kaatitapa	<i>Käskytyks</i>	Väittely	Keskustelu	Dialogi	<i>Dialogi toiminnassa</i>
Alaisen rooli	<i>Passiivinen alainen</i>	Vastaanottava alainen	Aktiivinen alainen	Itsenäinen alainen	<i>Itsensä johtaja</i>
Alaisen valmius	<i>Osaaminen</i>	Motivaatio	Vastuullisuus	Itsenäisyys	<i>Sitoutuminen</i>
Tiimityön metodi	<i>Työskentelevät yksilöt</i>	Työryhmä	Johtamista vaativa tiimi	Osin itseohjautuva tiimi	<i>Itseohjautuva tiimi</i>
Kokonais- kuntoisuus	<i>Ammatillinen kunto</i>	Fyysinen kunto	Psyykkinen kunto	Sosiaalinen kunto	<i>Henkinen kunto</i>
Johtamistyyli	<i>Käskevä</i>	Valmentava	Osallistava	Delegoiva	<i>Valtuuttava</i>

Jatko-opintojen ja työelämän näkökulmasta tärkeimmät taidot 2000-luvulla

1. Kriittisen ajattelun taidot
2. Ongelmanratkaisutaidot ja päätöksentekotaidot
3. Luovan ajattelun taidot
4. Tehokkaat suulliset ja kirjalliset viestintätaidot
5. Perus luku-, lasku- ja kirjoitustaidot
6. Taito käyttää tutkimustietoa ongelmanratkaisuun
7. Vuorovaikutustaidot
8. Teknologiset taidot
9. Hyvät terveys- ja hygieniatottumukset
10. Erilaisten kulttuurien hyväksyntä
11. Rahankäyttötaidot
12. Opiskelutaidot

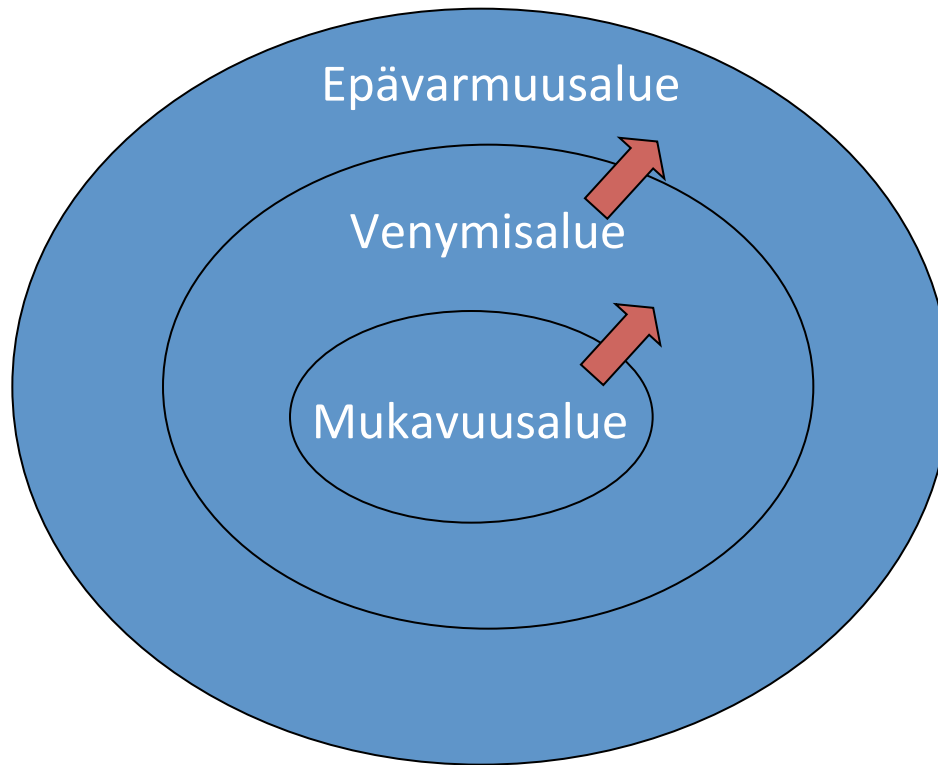
PISA:n määrittelemät taidot

1. Taito käyttää kieltä, symboleita ja tekstiä interaktiivisesti
2. Taito käyttää tietoa ja informaatiota interaktiivisesti
3. Taito käyttää teknologiaa interaktiivisesti
4. Taito muodostaa suhteita toisiin ihmisiin
5. Taito yhteistyöhön
6. Taito hallita ja ratkaista ongelmia
7. Taito toimia yhteiskunnan normien mukaan
8. Taito rakentaa ja toteuttaa elämänsuunnitelmia ja henkilökohtaisia projekteja
9. Taito puolustaa oikeuksia, omia intressejä, rajoituksia ja tarpeita

Elinikäisen oppimisen avaintaidot, OKM, OPH

- oppiminen ja ongelmanratkaisu
- vuorovaikutus ja yhteistyö
- ammattietiikka
- terveys, turvallisuus ja toimintakyky
- aloitekyky ja yrittäjäyys
- kestävä kehitys
- estetiikka
- viestintä ja mediaosaaminen
- matematiikka ja luonnontieteet
- teknologia ja tietotekniikka
- aktiivinen kansalaisuus ja eri kulttuurit

OPPIMINEN VENYMIS- JA EPÄVARMUUSALUEILLA



Ulos mukavuusalueelta:

- Ihmettely
- Innostus
- Itsetuntemus
- Itseluottamus
- Itsepohdiskelu

Mukavuusalueella vietämme suurimman osan ajastamme. Tällä alueella on turvallista olla, koska siellä asiat ovat meille tuttuja ja hallitsemme kaiken suhteellisen helposti. Ongelmana on vain se, että siellä ei välttämättä OPI UUSIA ASIOITA.

Joskus on hyvä piipahtaa epävarmuusalueella – ottaa vastaan todella kovia haasteita ja katsoa, miten niiden kanssa käy.

Toisilta ihmisiltä saadun palautteen hyödyt:

TODELLISUUDENTAJU:

- palaute vakiinnuttaa ja testaa sitä

SUUNTA:

- suunta säilyy oikeana työssä, kehityksessä, toiminnassa

KEHITYS JA OPPIMINEN:

- antaa siihen mahdollisuuksia ja pakottaakin kehittymään

KEHITYS JA OPPIMINEN:

- antaa siihen mahdollisuuksia ja pakottaakin kehittymään

AINESTA AJATTELULLE JA KESKUSTELULLE:

- antaa aihetta ajattelemiselle ja keskustelulle ja kannan tarkistamiselle

NÄKÖKULMIEN AVARTUMINEN:

- monipuolistaa näkökulmia ja vähentää omia sokeita pisteitä

ERILAISUUDEN YMMÄRTÄMINEN:

- auttaa näkemään ja ymmärtämään erilaisuutta ja yksilöllisyyttä

OSAAMISEN JAKAMINEN:

- palautteenkin kautta kunkin osaamista tulee muiden käyttöön

ONGELMIEN ESIIN NOSTO:

- auttaa nostamaan ongelmallisia asioita yhteiseen käsittelyyn

HYVINVOINTI:

- puhdistaa ilmaa, nostaa hyvinvointia uhkaavia asioita ajoissa työstettäväksi

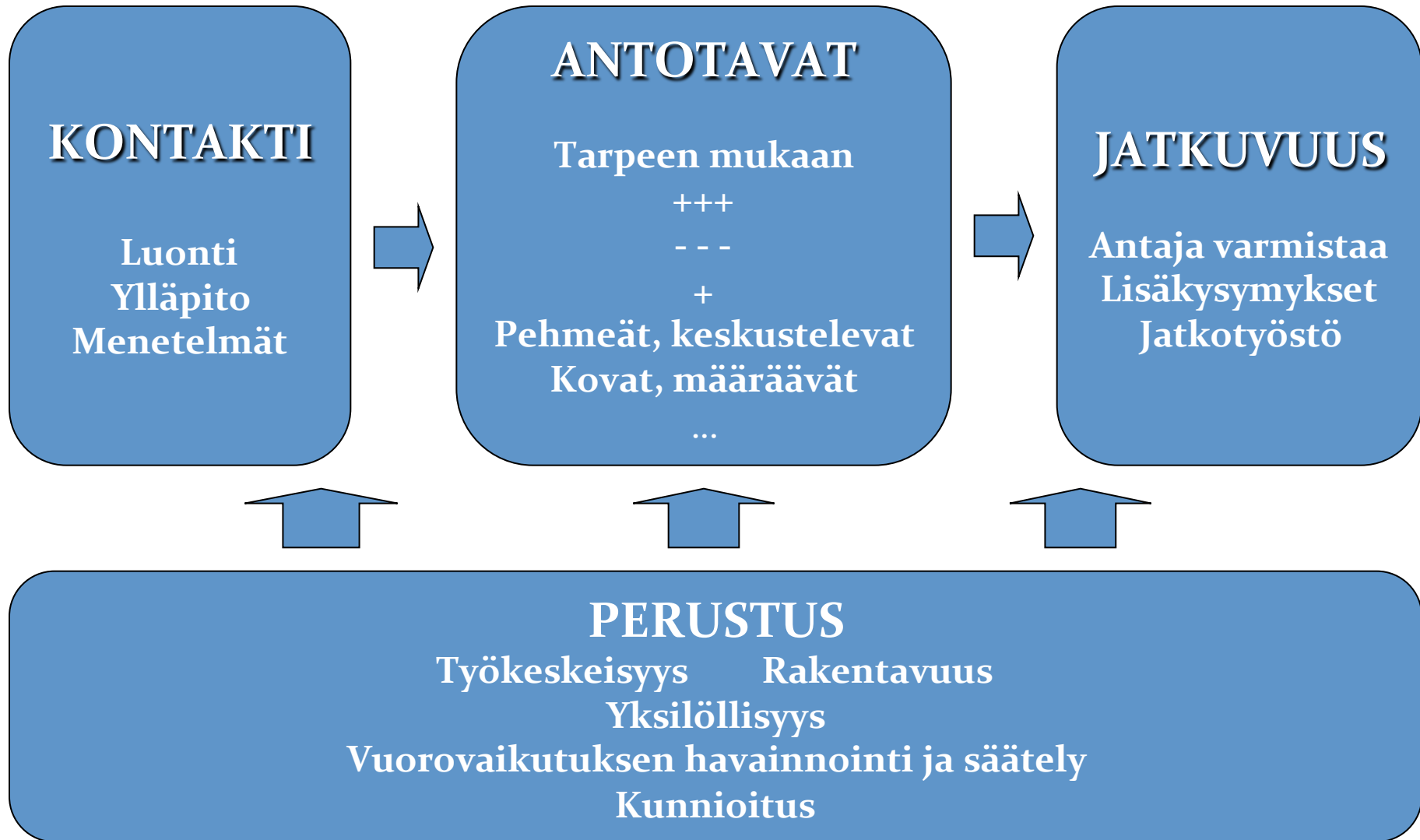
LAATU:

- keskeinen työkalu laatutyössä ja arvioinnissa

TULOKSENTEKO JA MENESTYS:

- välttämätön työkalu

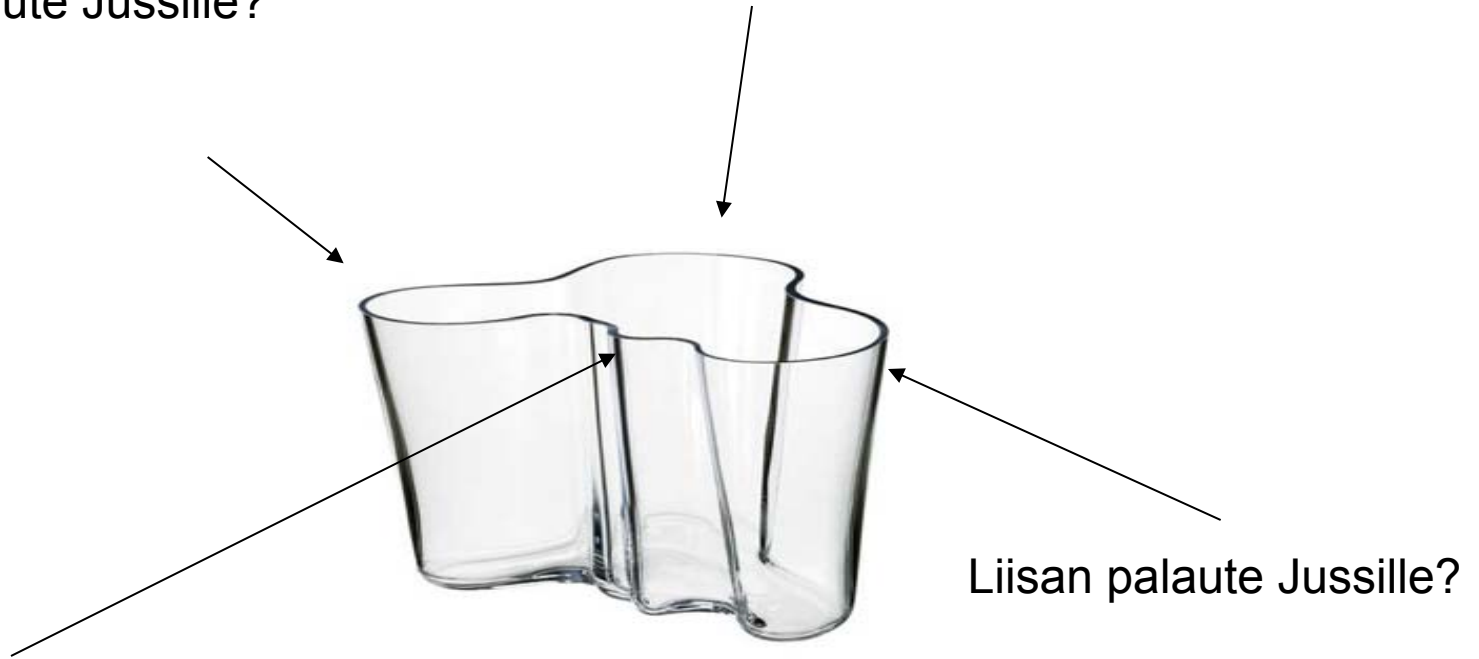
PALAUTTEEN ANTOTAIDON ELEMENTIT



Alvar Aalto – maljakko – palaute kysymykseen, ”mitä minun kannattaisi tehdä toisin?”

Piian palaute Jussille?

Joukon palaute Jussille?



Liisan palaute Jussille?

Jussi pyytää palautetta
työkavereilta.

PALAUTTEEN VASTAANOTON ELEMENTIT

JATKA

Keskustelua! Kysymistä! Tarkentamista! \Rightarrow Varmista jatkotyöstö!



PÄÄTÄ

Hyödyntäminen! Oma reagoitisi! Vastaaminen! \Rightarrow Sinä päätät!



TARKENNA

Kuuntele! Kiinnostu! Pohdi! \Rightarrow Kysy tarkennuksia!



SÄÄTELE

Pleksi! Raja! Asiat asioina! Työrooli! Työmalli! \Rightarrow Pidä ulkopuolella!



PYYDÄ

Kerää! Hanki! Havainnoi! \Rightarrow Janaa palautetta!

Miten haluan saada kriittistä, korjaavaa palautetta työyhteisössä

- Asiassa pysyen
- Kasvokkain, mieluiten kahden kesken
- Ei kolmannen henkilön kautta ”huhuna”
- Mahdollisimman reaaliaikaisesti
- Olisi hyvä kuulla korjausehdotuksia (palaute on kahdensuuntainen)
- Pilkotaan suuri asia, ei mennä henkilöön
- Kerätyn palautteen käsittely kollegan ja aineryhmän sisällä > kollegiaalista osaamisen kehittämistä
- Ei syytöksiä, vaan havaintoja, joista asiaan päästään kiinni > ”minä – puhe” = minusta tuntuu, että sinä...
- Kehittävä näkökulma myös kriittisyydessä
- Ei tunnekuohun vallassa kumpikaan
- kenties jopa ensin käsitellään asiaa ns vertaismentorin kanssa
- Ei juuri ennen lomaa tai viikonloppua jos suinkin mahdollista
- Ei kannata ”lyödä lyötyä”, voi olla, että hlö on itse jo huomannut tekevänsä virheen
- Palautteen ja arvostelun hiuksenhieno ero
- Tila rauhallinen, kännykät kiinni ... keskittyminen asiaan
- Olisiko parempi sopia tapaaminen vai tarttua hetkeen?

PALAUTEMENETELMIEN KÄYTÖN PERIAATTEITA

- **Pehmeistä koviin =**
 - Aloitetaan pehmeistä antotavoista
 - Edetään vähitellen ja tarpeen mukaan kovempiin
- **Keskustelevista määrääviin =**
 - Aluksi ja yleensäkin pääpaino on keskustelemissa menetelmissä
 - Palautetilanteesta pyritään saamaan keskustelevaa yhteistä pohdintaa.
 - Jos se ei auta, siirrytään asteittain velvoittavampiin, käskevämpiin ja määräävämpiin menetelmiin.
 - Määräävilläkin menetelmillä yritetään saada vaikuttavuutta, mutta myös sitäkin kautta aikaiseksi ammatillista, kehittävää ja muuttavaa keskustelua
- **Intensiteetin lisääminen =**
 - Käytetään yhä samaa menetelmää, mutta voimakkaammin
 - Kysymyksiä kysytään tiukemmin, sanoja käytetään painokkaammin
 - Perusteluja sanotaan tai vaaditaan voimakkaammin
 - Korjaamiseen velvoitetaan vaativammin

- **Kolmen sääntö =**
 - Samaa keinoa ei kannata käyttää kolmea kertaa enempää tai samalla tavalla, jos tulosta ei tule
 - > muutettava keinoja, käytettävä / kokeiltava jotain muuta
- **Tavoitteellisuus =**
 - Palautteen käytöllä on selkeä tavoite
 - Keinot valitaan niin, että tavoite saavutetaan
 - Seurataan palautteen vaikuttavuutta
 - Muutetaan palautteen antotapoja tarpeen mukaan niin, että tavoite saavutetaan
- **Etenevyys / progressiivisuus =**
 - Palautteen käyttö muodostaa etenevän prosessin niin, että kuljetaan kohti tavoitetta
 - Progressiivisuutta on mm. selkeä aikataulu, etenemisen seuranta, palautemenetelmien joustava säätäminen

Olisipa meillä tällaisia työntekijöitä....

**Ottaisivat hyvin
vastaan
kriittistäkin
palautetta**

**Olisivat
aktiivisia
palavereissa ja
valmistautuisi-
vat niihin**

**Näkisivät
kehittämistarpeita
omassa
tekemisessään ja
toimisivat sen
mukaisesti**

**Ei aina tarvitsisi
moneen kertaan
perustella asioita
vaan janoaisivat
muutoksia**

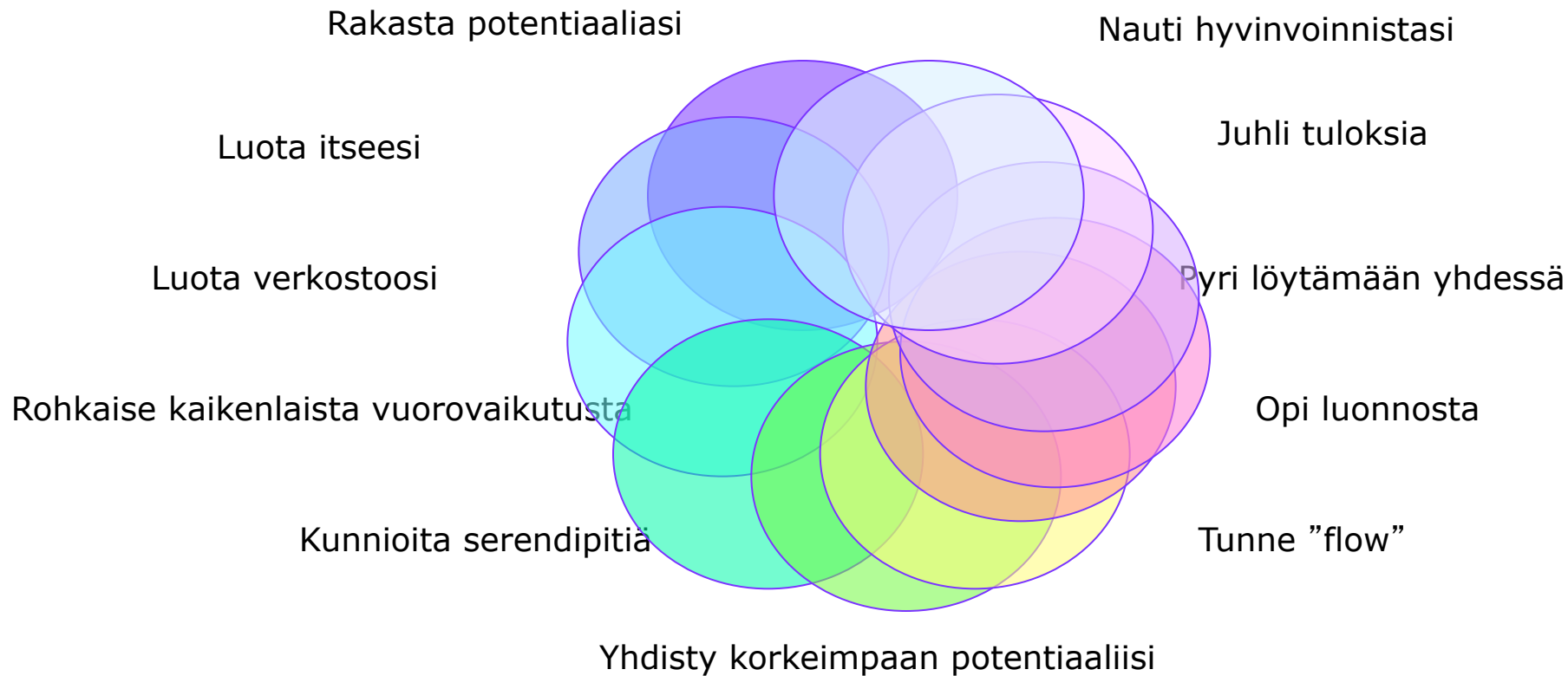
**Heillä olisi
fiksua ajatuksia
eikä heidän
motiivejaan
tarvitsisi
kummastella**

**Oma-aloitteisesti
tekisivät työtään ja
suoriutuisivat omilla
aivoillaan eivätkä
koko ajan olisi
kysymässä miten
tämän homman teen**

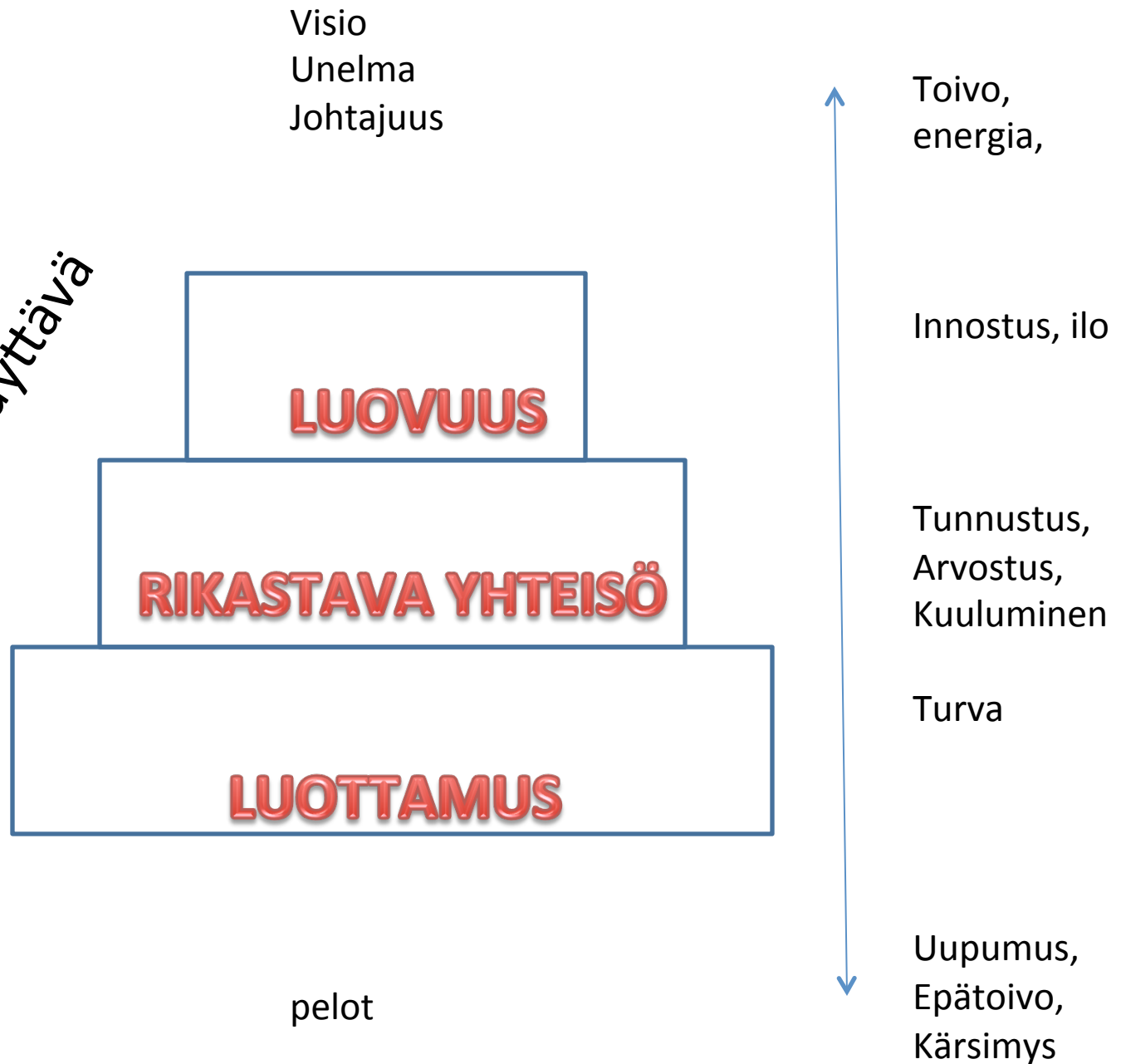
**Olisivat
aktiivisesti
mukana
toiminnan
kehittämisessä**



Oasis way of working



Rikastava vai köyhdyttävä
vuorovaikutus?



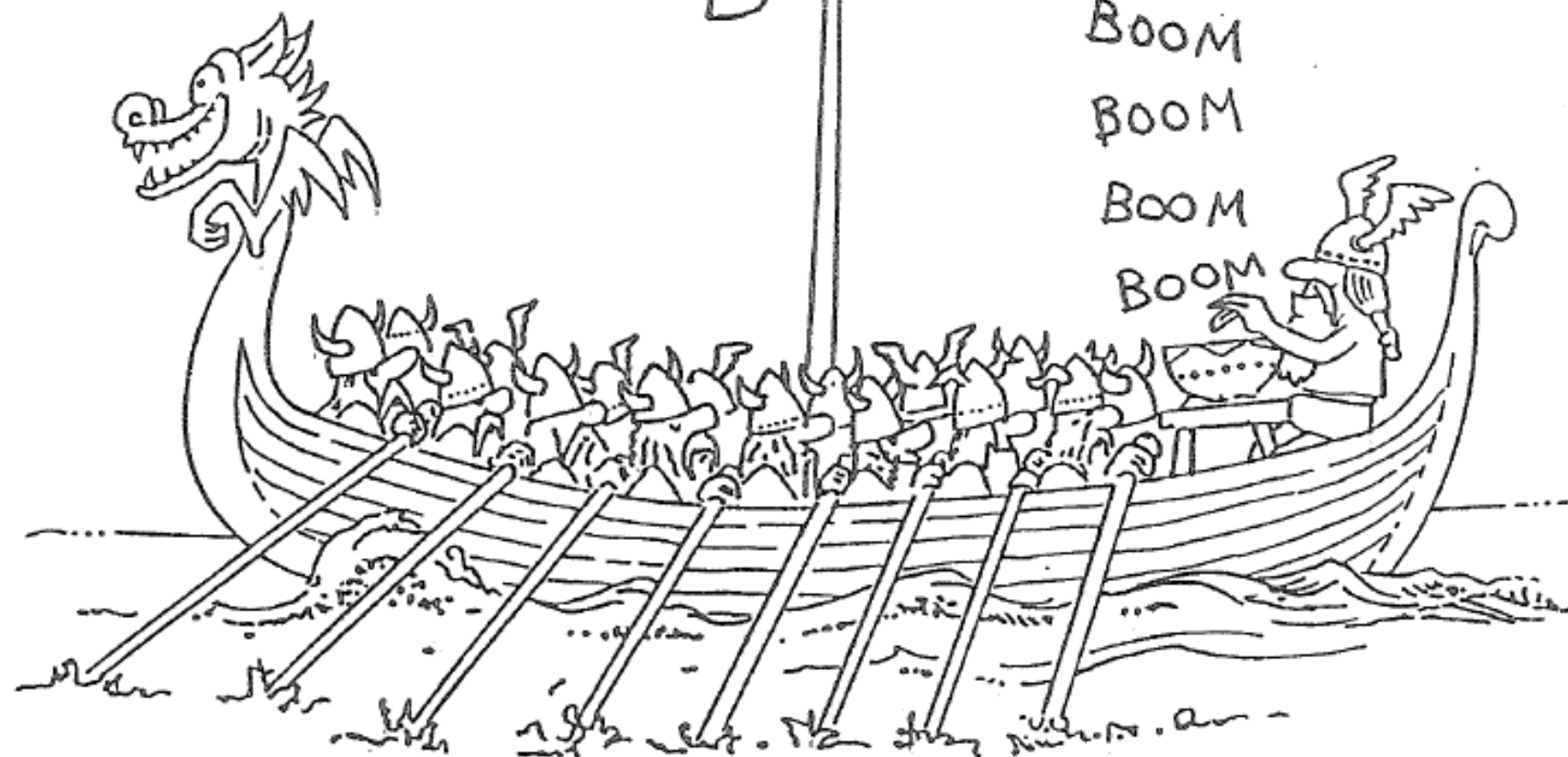
1. Rikastuttava vuorovaikutus vai 2. ovela kamppitus

1. Haluan, että menestyt. Jos menestyt, menestyn minäkin. Jos menestyt osittain minun ansiostani, menestyn itsekin sitä varmemmin.

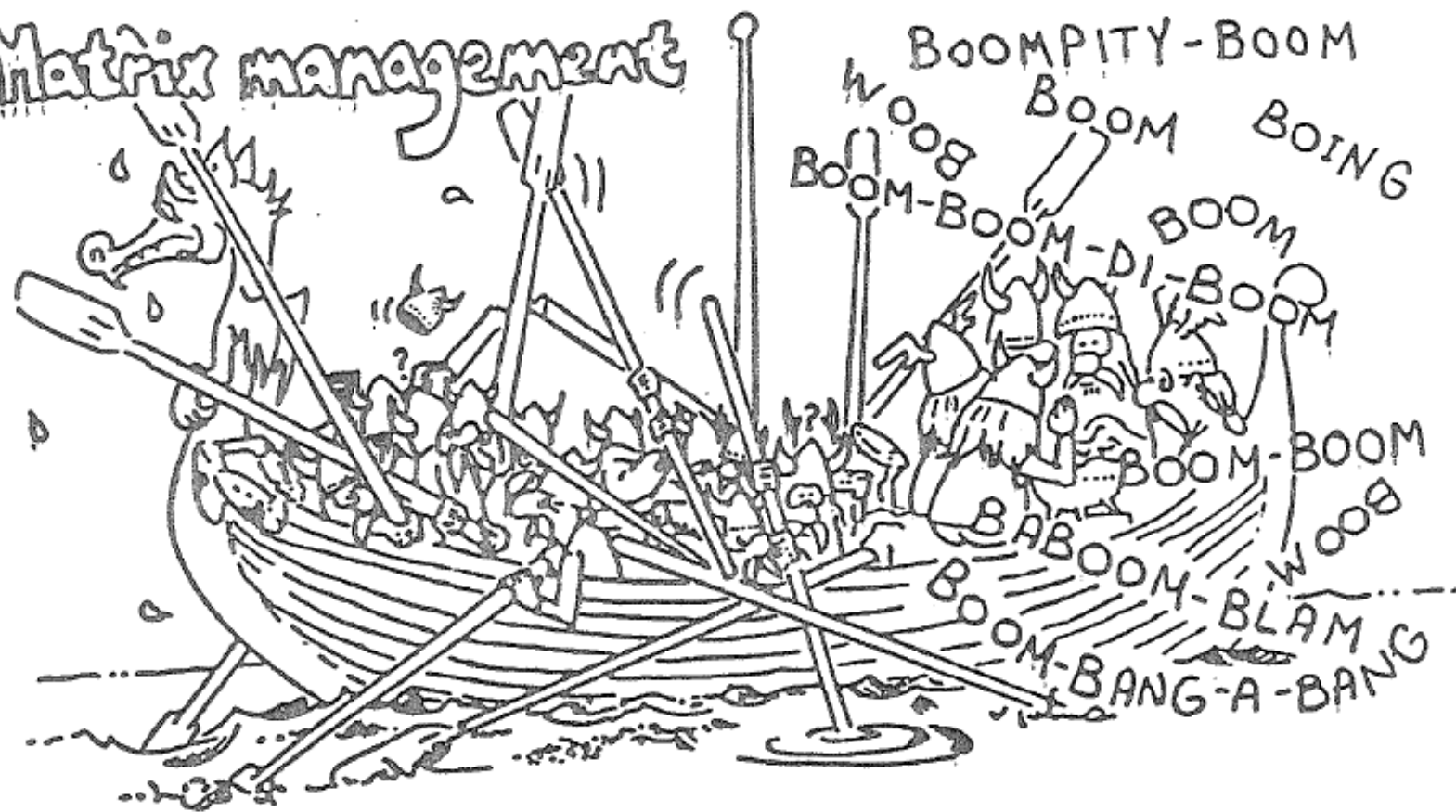
2. On hyvä, jos epäonnistut. Koska silloin itse olen paremmissa asemissa. Jos onnistut, uhkaat minua kilpailussa menestymisessä. ”En tee yhteistyötä, koska sinäkin voit hyötyä siitä”

→ Nämä leirit eivät sovi yhteen. Rikastuttava vuorovaikutus onnistuu vain luottamuksen ilmapiirissä.

Conventional management



Matrix management



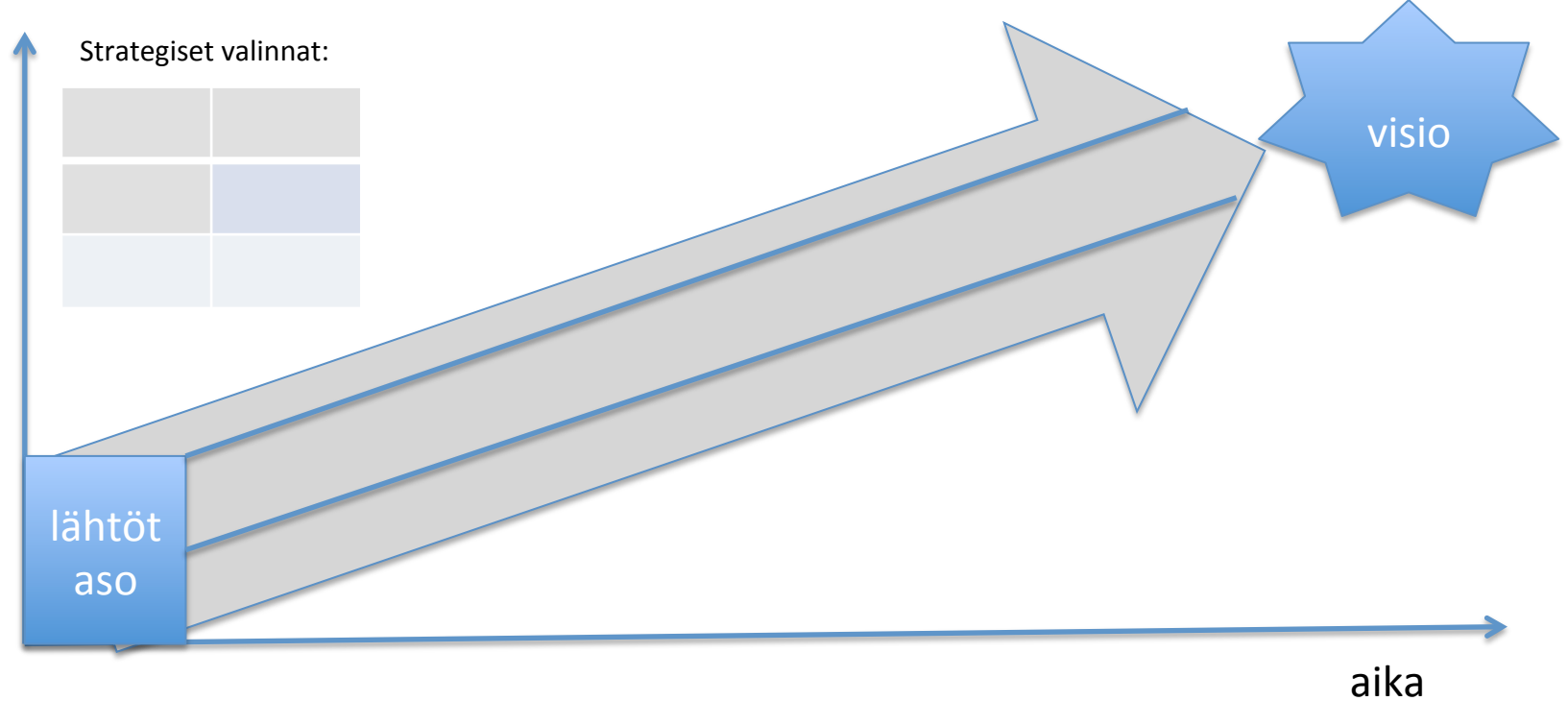
The all star company

(Nick Marsh, 1993)

The five facets

- **Destiny** – vision (Envisioning a desirable, exciting and worthwhile future for the organisation)
- **Ringmastery** – leadership (Leaders holding the dream and directing the performance)
- **Encore** – marketplace (From the audience who are the cast within the company as well as the customers outside the company)
- **All star cast** – people (Performing together as one community made up of all the star and support acts)
- **Making a difference** – values (Everyone in the All Star cast committed to making a difference for each other, the customers and society)

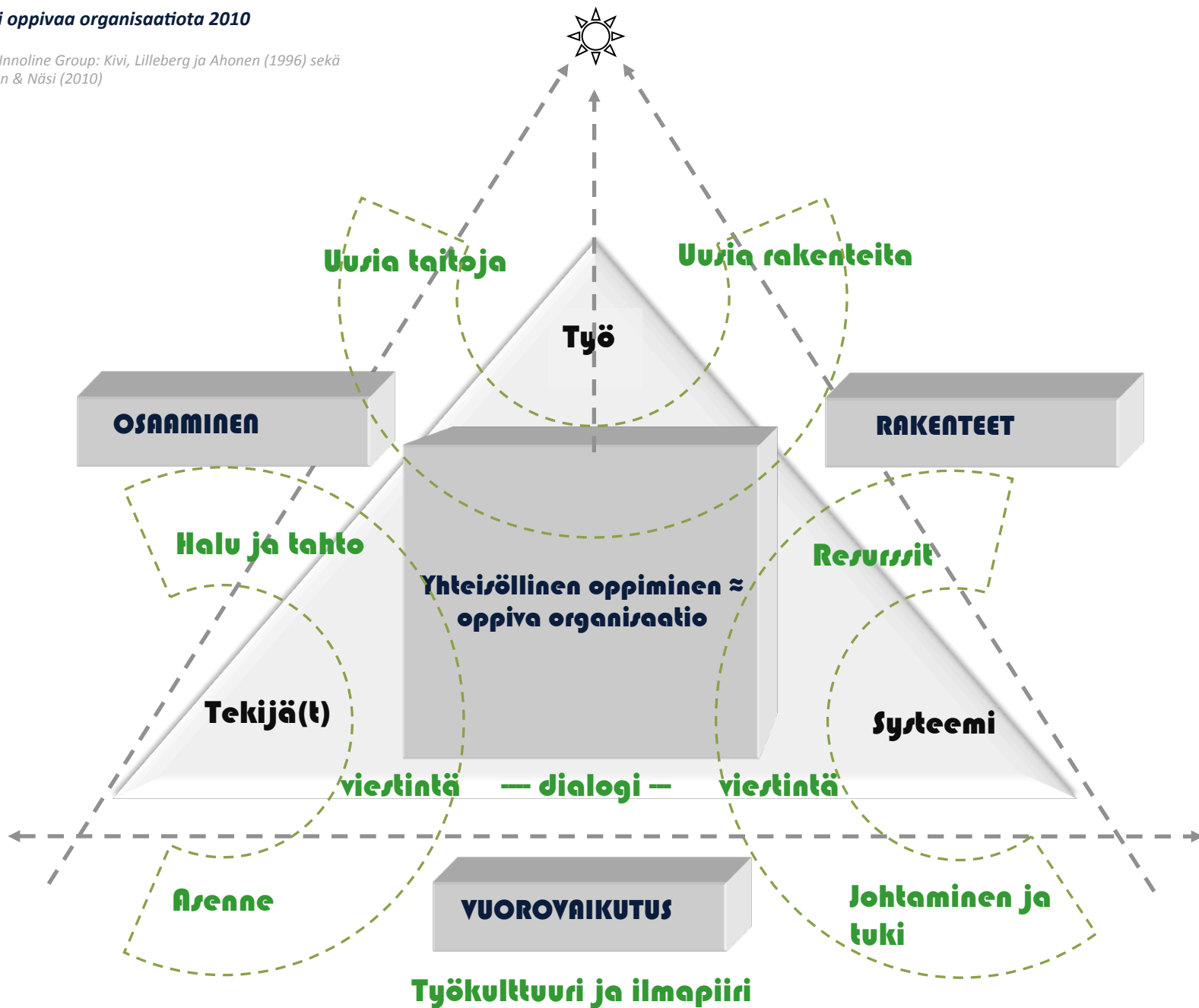




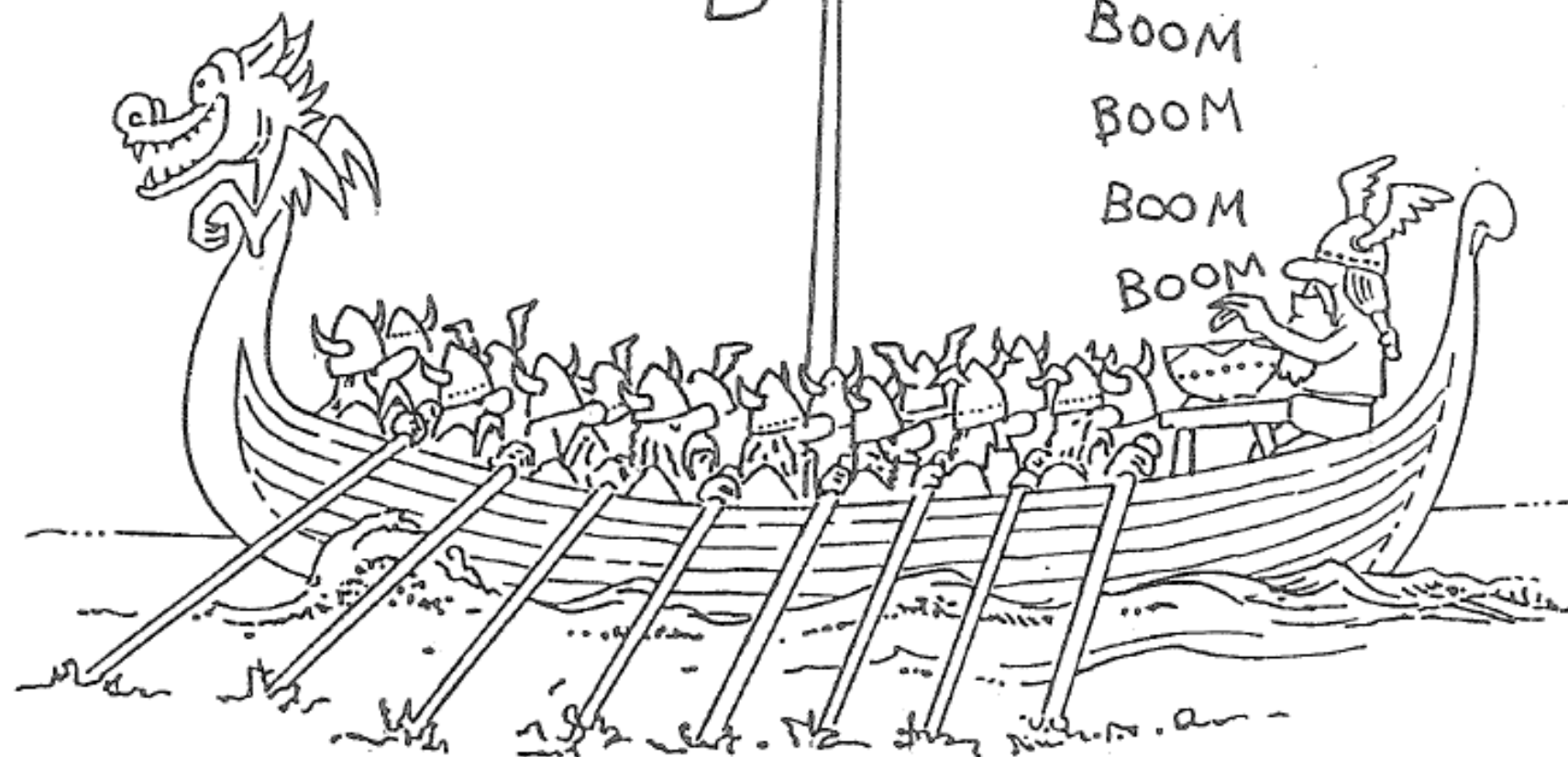
Työntekijä	KehKe	koulutus	suoritukset	KehKe	Koulutus 3	Koulutus 4

Kohti oppivaa organisaatiota 2010

Kuva: Innoline Group: Kivi, Lilleberg ja Ahonen (1996) sekä Ahonen & Näsi (2010)



Conventional management



Matrix management

