

Rinnakkaistallenne

Lähdeviite:

Ahokallio-Leppälä, H. (2017). Osaamisen johtaminen ja työyhteisön kehittäminen Hämeen ammattikorkeakoulussa. *Tietoasiantuntija*, (1), 2017.

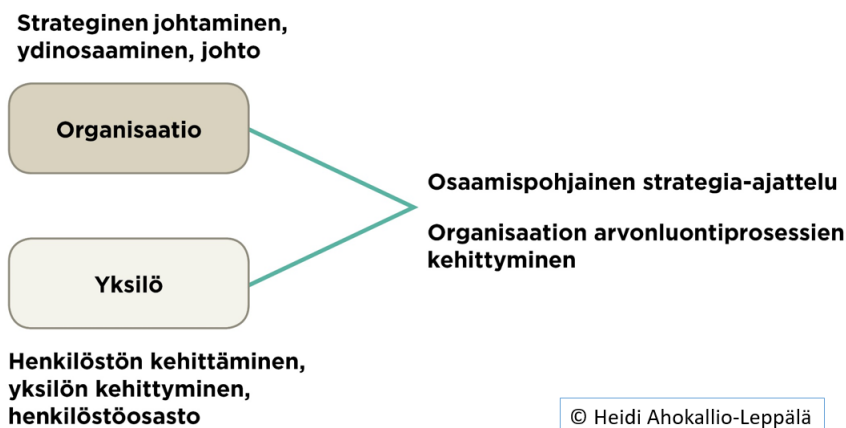
Tietoasiantuntija-lehti

Heidi Ahokallio-Leppälä, vararehtori, henkilöstö- ja kehitysjohtaja

Hämeen ammattikorkeakoulu

Osaamisen johtaminen ja työyhteisön kehittäminen Hämeen ammattikorkeakoulussa

”Uusi korkeakoulujohtamisen prototyyppi on syntynyt”, näillä sanoilla vastaväittäjäni kommentoi Hämeen ammattikorkeakoulussa käyttöön otettua osaamisen johtamisen toimintamallia tammikuussa 2016. Toimintamallin kehittäminen perustuu kuuden vuoden mittaiseen pitkittäistutkimukseen, jonka aikana Hämeen ammattikorkeakoulussa yhdistettiin toisiinsa sekä strateginen johtaminen että henkilöstön kehittäminen.



Strategisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen yhdistäminen

Tutkimuksessa selvitettiin ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämiseen kuuluvien toimintakäytänteiden rakentumista, ongelmia ja uudistumista 1990-luvun alusta tähän päivään. Tuona ajanjaksona työelämässä tapahtuneilla murroksilla on ollut monenlaisia vaikutuksia ammattikorkeakoulussa työskentelevän henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Ammattikorkeakouluopettajuutta ei voi nähdä enää perinteisen mallin mukaan yksilöön sitoutuneena asiantuntijuutena, vaan asiantuntijuutena, joka kehittyy horisontaalisesti osana verkostoja ja kumppanuuksia. Myös ammattikorkeakoulun johtamistoimintojen tulee tukea tätä kehitystä.

Tutkimuksessa tapahtunutta muutosta voidaan verrata paradigmuutokseen – suuri periaatteellinen muutos - kun mekanistisesta henkilöstön kehittämisen toimintajärjestelmästä laajennuttiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintajärjestelmään. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma, jossa osaaminen nostettiin johtamistyön keskiöön, edellyttää johtamis- ja esimiestyössä ennen kaikkea ihmisten johtamiseen kuuluvien osaamiskokonaisuuksien ja entistä tavoitteellisemman johtamistoiminnan oppimista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen viitekehystä sekä neuvottelevaa solmutyöskentelyä. Käytännön kehittämistyötä puolestaan mallinnettiin ekspansiivisen oppimissyklin mukaan. Työssä korostui ekspansiivisen oppimisen kautta yhdessä toimijoiden kanssa toteutettu muutos, jonka kautta luotiin uusi ja kehittyneempi ratkaisu. Kehittämistoiminta tapahtui

vuorovaikutteisesti, jolloin toimijat osallistuivat aktiivisesti oman toimintansa analysointiin, ongelmien etsimiseen sekä uusien toimintojen luomiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksessa lähtökohtana oli, että osaamis pohjaista strategia-ajattelua on mahdollista oppia, jos toiminnan uudistumisen periaatteet rakennetaan osaksi organisaation johtamis- ja toimintakäytänteitä. Käytännössä tämä edellyttää kykyä entistä vuorovaikutteisempaan toimijuuteen, jossa päätökset syntyvät yhteisen keskustelun ja kehittelyn aikana rakentuvan uuden tiedon pohjalta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on kiinnittää huomiota yhteisöllisen osaamisen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä strategioiden että tavoitteiden suuntaisesti. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät myös vuorovaikutteista sekä kollektiivista johtamiskäyttämistä.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli antaa paljon mahdollisuuksia niille henkilöille, jotka kykenevät näkemään laajoja kokonaisuuksia sekä kehittymään myös sivusuuntaisesti omalla työurallaan. Toimintamalli vaatii erityisen paljon johtajuudelta, koska se mahdollistaa tilanteen, jossa kukin työntekijä voi olla huippu omassa työssään ja omalla toiminta-alueellaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen voi tehdä mitä haluaa, vaan jokainen voi tehdä sitä, mihin pystyy ja kykenee organisaation tavoitteiden ohjatessa toimintaa. Toimintamallin uskottavuus puolestaan syntyy siitä, että se otetaan laajasti käyttöön koko organisaatiossa ja johtajilla on yhteinen käsitys tavoiteltavasta toiminnasta. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli testaa näin ollen myös kollektiivisen johtajuuden kyvykkyyttä.

Jo nyt voidaan todeta, että uusi toimintamalli on tuonut muutoksia käytännön johtamistyöhön. Johtamistyöstä on tullut tavoitteellisempaa, kun strategioita, kehittämissuunnitelmia, kehityskeskusteluita tai osaamista ei nähdä enää erillisinä elementteinä vaan yhteen kietoutuneena systeeminä. Käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa jatkuvaa keskustelua organisaation strategisista tavoitteista sekä eri toimintojen välisistä yhteyksistä.

Osaaminen on hitaasti kumuloituvaa pääomaa

Nykyisen hallitusohjelman mukaan olemme menettämässä osaamiseen perustuvaa kilpailukykyämme. Osaaminen hitaasti kumuloituvana pääomana kuitenkin edellyttää, että sen kehittämiseen kiinnitetään johtamisessa huomiota. Osaamisen kehittäminen edellyttää johtajuudelta myös henkilöstöön liittyvien inhimillisten elementtien olemassaolon tunnistamista. Organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ja tätä kautta toimintojen uudistumista ei tule myöskään pitää itsestäänselvyytenä, vaan tähän tarvitaan monenlaisia ja monen tasoisia organisaation sisäisiä kehittämisinterventioita sekä ennen kaikkea oppimisen ja osaamisen johtamista.

Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan. Johdon- ja esimiesten tehtävänä on hahmottaa tulevaisuutta yhdessä organisaatioin toimijoiden kanssa, vahvistaa osaamisen kehittymistä tukevia olosuhteita sekä muuttaa strategiaa jatkuviksi uusiksi osaamistarpeiksi. Kokonaisvaltainen ja yhteistoimintaan perustuva kehittämistyö luovat myös yhteistä arvopohjaa, jossa koko organisaation toiminta on suunnattu tukemaan tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä. Hämeen ammattikorkeakoulussa luodaan uuden sukupolven ammatillisesti profiloitunutta korkeakoulua, jossa tekee mieli oppia koko ajan uutta. Hämeen ammattikorkeakoulu tullaan jatkossa tuntemaan koulutuksen, soveltavan tutkimuksen, osaamisen ja modernin oppimisen sekä johtamisen korkeakouluna.