

Marjo-Riitta Ristikangas

VTM, sosiaalipsykologi Marjo-Riitta Ristikangas on BoMentis Oy, Coaching Housen johdon valmentaja ja toimitusjohtaja. Marjo-Riitta on erikoistunut esimiesten ja yhteistyön valmentamiseen sekä ryhmissä olevan potentiaalin kirvoittamiseen coachina (ICF-sertifioitu) hyödyntäen morenolaista otetta (Certified Practitioner of Psycho-drama). Hän on kiteyttänyt ajatteluaan ja kokemuksiaan kirjaan: Valmentava johtajuus (WSOYpro, 2010).

Taviksesta talentiksi

– Miten saadaan tavisten potentiaali käyttöön?

Johdanto

Kasvu ja kehittyminen on yksi elämän perusvoimista. Luonto on siitä oiva esimerkki. Uudet vuosikasvut, tuoreet versot ja sinnikkäät eloonjäämistaistelut – luonto on todellinen kehittymisen ja kasvun tyyssija. Kasvien ja puiden vuosi vuodelta etenevä kasvu ei valikoi, vaan jokainen kasvaa tahdillaan ja omaa vauhtiaan. Kasvunopeuteen vaikuttaa se, minkälaisessa ympäristössä ja olosuhteissa luonnon ihmeet saavat olla ja elää – ja millaista hoitoa ne saavat.

Jos luonnossa on näin, miten kasvu ja kehittyminen näyttäytyvät ihmisyhteisössä? Valtavirrasta on totuttu poimimaan joukoista erityisyksilöt, jotka tunnistetaan joukon talenteiksi, poikkeusyksilöiksi. Heille tarjoillaan erityiskohtelua ja heidän kehittymiseen laitetaan paljon resursseja, onhan heillä jotain sellaista osaamista ja kykyä, joka muilta puuttuu. Vai onko? Mikä erottaa loppujen lopuksi tavallisen tallaajan ja talentin? Miten voidaan laittaa järjestykseen yksilöissä olevan potentiaalin määrä?

Tässä artikkelissa pohdin talenttikäsitystä ja linkitän sen johtamiskäytäntöihin sekä kehittämiseen liittyvään päätöksentekoon. Koska talenteista puhutaan ja heihin panostetaan, kenestä silloin on kyse ja missä heitä kasvaa?

Talenttikäsitys uusiksi

Talentteja on kehitetty ja nostettu rivistä kasvamaan isompiin saappaisiin, kohti uusia ja haasteellisia tehtäviä. Yksipuolinen yksilöiden korostus ei ole kuitenkaan tae optimaaliselle lopputulokselle. Maailma muuttuu ja nykyisellä talenttikäsityksellä, jossa korostetaan tiettyjen yksilöiden ainutlaatuisuutta on myös varjopuolensa.

Ensinnäkin organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut dramaattisesti lähivuosikymmeni-

nä. Globaalien markkinavoimien vaikutukset ja teknologian kehitys ovat vaikuttaneet arkityöhön ja sen kompleksisuuteen. Ne työtehtävät, jotka voidaan ennalta määrittää, ovat joko siirtyneet asteittain halvan työvoiman maihin tai ne on automatisoitu. Jäljelle jäävissä tehtävissä työntekijän tarvitsee entistä enemmän itse keksiä, mikä on hänen työnsä tavoite ja sen merkitys. (Jaques 2008). Toimintaympäristön muutos vaikuttaa vaadittavaan osaamiseen ja samalla se haastaa talenttiuden määrittämisen. Minkälainen osaaminen on 2010-luvulla talenttia, erityislaatuista?

Toinen näkökulma talenttikäsityksen uudistamiseen kumpuaa yksilön psykologisista ja sosiaalipsykologisista lainalaisuuksista. Kun yksilö saa riittävän pitkään erityiskohtelua, hänen suhtautumisensa muihin voi myös muuttua. Blass ja April (2008) pitävät jopa todennäköisenä sitä, että henkilöt alkavat toimia arrogantisti. He alkavat uskoa sen, että heissä on jotain poikkeuksellista ja nostavat itsensä toisten yläpuolelle. Kun näille talenteille annetaan ajan saatossa erityiskohtelua, miten he toimivat ollessaan vaikuttajina ylimmässä johdossa? Miten erityisodotusten kohteena olevat ja lahjakkaiksi määritetyt oppivat suhtautumaan nöyrästi tavallisiin, ei-talenteiksi määriteltyihin yrityksen työntekijöihin?

Kolmantena syynä talenttiuden uudistamistarpeeseen on ko. käsitteen varsin suhteellinen olemus. Mitkä ovat talenttiuden kriteerit? Kuka ne määrittelee? Kenellä on viisautta osoittaa ne, joilla on eniten potentiaalia, kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia? Mitkä talenttiuden osa-alueet tuottavat yritykselle pitkällä tähtäimeillä eniten ”hyvää”? Mihin tarpeeseen talentteja ylipäätään ollaan etsimässä ja kouluttamassa? Paljon kysymyksiä, joihin ei yksiselitteistä vastausta ole edes olemassa. Koska talenttius on suhteellista, miten talenttiutta voidaan määritellä? Miten se eroaa tavallisuudesta, vai eroaako?

Taviksessa on potentiaalia

Talenteissa on tunnistettu olevan potentiaalia, eli mitä? Potentiaali on suomen kieliopissa yksi tapaluokista, ns. mahtotapa, joka kuvaa mahdollisuutta –ne-päätteellään. Jos henkilö mahdollisesti johtaa oppien mukaisesti, sen voi näppärästi ilmaista potentiaalimuodolla: ”Henkilö johtanee…”. Silloin ei ole vielä varmaa, mutta mahdollista, että henkilö ryhtyy johtamaan. Ilman kielioppiviilailuja, potentiaali tarkoittaa joka tapauksessa arkikielessä ”toistaiseksi käyttämätöntä mahdollisuutta tai voimavaraa” (Wikipedia).

Jos talenteilla on tuota tunnistettua potentiaalia, käyttämätöntä voimavaraa, miten potentiaali näyttäytyy tavallisilla tallaajilla? Eroavatko tavisten ja talenttien potentiaalit toisistaan? Mistä johtuu sitten se, että osalla meistä – vai mahdollisesti kaikilla – potentiaalia on piilossa, käyttämättömänä?

Osavastauksen potentiaalin näkymättömyyteen tarjoaa John Withmore, joka pohtiessaan coachingin vaikuttavuutta, syventyy potentiaalin ytimeen. Hänen mukaansa keskivertoyksilön potentiaalista on käytössä keskimäärin n. 40 %. Voimavarojen vapauttamisessa ja potentiaalin käyttöönotossa on vielä varaa, tai kuten Heikki Peltola (2011) osuvasti kuvaa, ”pelivaraa”.

Mikä sitten estää yksilöä ottamasta potentiaaliaan käyttöön? Withmorea edelleen lainaten, vastaus on yksiselitteinen: pelko. Olemme täynnä erilaisia pelkoja, jotka estävät meitä kokeilemasta asioita uudella tavalla. Pelkäämme epäonnistuvamme tai saavamme tekemisistämme moitteita. Jollekin liika huomio voi jo itsessään olla pelottavaa. Pelko siitä, että ei enää kuulu joukkoon, joku tai jotkut eivät enää hyväksy… Pelkoja riittää, ja sen vuoksi potentiaalista jää suurin osa käyttämättä.

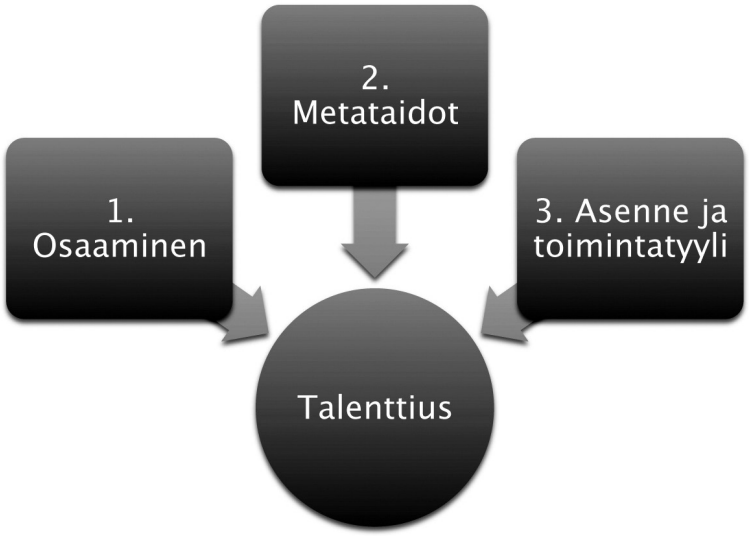
Pelon vastavoima on turva. Pelon tunne vähenee, jos henkilöillä on riittävä kokemus turvallisuudesta. Kun työyhteisön ilmapiirissä on hyväksynnän ja arvostuksen henki, talentit ja tavikset, samassa rintamassa, uskaltavat kokeilla ja tehdä virheitä, ja sen myötä oppia niistä yhdessä. Potentiaalin määrä ei näin ollen olekaan kiinni henkilöstä. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet ovat tasavertaisesti läsnä. Erot syntyvät ensisijaisesti kasvuolosuhteista. Jos (ihmis)taimelle tarjotaan optimaaliset olosuhteet kasvaa ja kehittyä, kasvupotentiaali tulee käyttöön. Jos taas erityistarpeita ei huomioida, eikä olosuhteisiin panosteta, potentiaali jää käyttämättä ja ”sato” jää laihaksi. Taviksesta ei kuoriudu talenttia, vaan se jää ali- tai ylisuorittajaksi, jolloin todelliset luovuuden hedelmät jäävät saavuttamatta.

Mitä enemmän olosuhteisiin panostetaan, sitä enemmän vajaakäytössä olevat taidot ja taipumukset heräävät henkiin. Minkälaista talenttiutta työyhteisöissä olisi sitten tarjolla?

Talentit osiin

Talentti tarkoittaa lahjakkuutta, taitoa ja kykyä. Lisäksi talentilla uskotaan olevan potentiaalia, jonka ajatellaan olevan hyödyksi koko muulle organisaatiolle. Perinteisesti talenttius on nähty tietyn substanssiosaamisen kautta. Henkilö voi olla matemaattisesti lahjakas tai hänen verbaalinen ulosantinsa herättää kuulijoissa ihastusta. Talentilla on tiettyä osaamista, joka poikkeaa massasta. Organisaatiokontekstissa osaaminen voidaan karkeasti jaotella asiantuntija- ja johtamisosaamiseen. Asiantuntija voi esimerkiksi syventyä tietyn asiakokonaisuuden syövereihin ja tuntea oleellinen esim. teknisen vempaimen tai vaikka dna-molekyylin toiminnallisuudesta. Vaikka kuinka olisi hyvä asiantuntija, ei se kuitenkaan takaa hyvää osaamista esimiesroolissa ihmisten johtajana. On valittava, haluaako olla ja kehittyä ensisijaisesti asiantuntijana vai esimiehenä. (Ristikangas et al, 2008).

Osaamisulottuvuuden lisäksi talenttiutta voidaan tarkastella metataitojen ja toimintatyylin kautta. Uskon, että nämä talentin osat tulevat tulevaisuudessa entistä enemmän korostumaan. (Kuva 1.)



Kuva 1. Talenttiuden tekijät

Metataidoilla tarkoitetaan oppimaan oppimisen kykyä. Henkilön talenttius näkyy silloin siinä, miten yksilö hahmottaa kokonaisuuksia, hyväksyy epävarmuutta, pystyy ylittämään epäonnistumisen tuottaman pettymyksen, iloitsee ja nauttii onnistumisestaan ja ennen kaikkea kykenee reflektoimaan omaa ajatteluaan. Kasvun ja kehittymisen fokus on suhtautumisessa oppimiseen, ei pelkässä oppimisen tekniikassa. Metataito paljastaa motivaation sekä halun oppia ja kehittyä.

Kolmantena talenttiuden muotona voidaan pitää toimintatyyliä ja suhtautumisen tapaa: 1) miten henkilö suhtautuu toisiin tai 2) mikä on hänen toimintansa ensisijainen tavoite. Ohjaako häntä yrityksen vai henkilökohtainen etu? Entä pyritäänkö tuo tavoite saavuttamaan yksin vai yhdessä toisten kanssa? Laittamalla nelikenttään vaakasuoralle akselille toimintatyylin (toisessa ääripäissä yksin tekijät ja toisessa yhdessä tekijät) ja pystyakselille päämäärän (oma etu vs. yrityksen etu), saadaan neljä erilaista suhtautumisen muotoa.



Kuva 2. Toimintatyylejä

Oman edun tavoittelija pistää kaikki peliin ja pyrkii maksimoimaan itselleen koituvan hyödyn. Välttämättä henkilö ei häiritse muita, vaan uppoutuu omaan maailmaansa ja tekee oman osuutensa välittämättä siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Toisille hän näyttäytyy itsekkäänä oman edun tavoittelijana.

Hyväksikäyttäjän toimintatyylissä korostuu yhdessä tekeminen, mutta tekemisen päädraiverina on oma etu. Miten käyttää toisia hyödyksi, jotta saavuttaa itselle tärkeät tavoitteet välittämättä toisten tavoitteista tai tunteista. Oman edun maksimointia, toisten avulla.

Kun toimintatyylissä alkaa näkyä yhteinen etu, toimintatyyli muuttuu melkoisesti. Silloin siirrytään nelikentässä vaaka-akselin yläpuolelle, painopiste siirtyy yhteisen edun tavoitteluun. Jos yhteistä etua haetaan ensisijaisesti yksin tekemisen kautta, henkilöt ovat valmiita uhrautumaan ja pistämään itsensä peliin. He eivät ole joukkuepelureita, vaan uppoutuvat omiin askareisiinsa täydellä tarmolla. He ovat yksinäisiä arjen sankareita, oman tien kulkijoita tai tietyssä tilanteissa myös marttyyrejä.

Viimeisenä tyylinä nelikentässä ovat lojaalit ryhmän potentiaalin rakentajat. Heillä energia suuntautuu siihen, miten yhteinen tavoite saadaan optimaalisesti toteutettua. Tärkeintä on joukkueen hyvä suoritus ja se, että jokaisen panos saadaan kokonaisuuden kannalta käyttöön. Näillä henkilöillä on tärkeää, että yhteistyössä kaikki ovat mukana ja jokaisen vahvuudet tulevat hyödynnetyksi.

Substanssiosaaminen, metataidot ja toimintatyyli talenttiuden potentiaalisina osa-alueina määrittävät samalla sen, mihin huomio halutaan kohdistaa. Minkälaiseen talenttiin kannattaa panostaa? Jos henkilö on talentti substanssiosaamisvalmiuksissa, miten sitä tukevat hänen metataito- tai toimintatyylitalenttiutensa? Vaikuttaisi siltä, että kaikkein tärkein talenttiuden laji on toimintatyyliin liittyvä asenne ja suhtautuminen. Yksilön potentiaalit ja voimavarat saadaan käyttöön, kun ryhmässä on niitä, jotka keskittyvät optimaalisten olosuhteiden luontiin ja ryhmäläisten erityispiirteiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Yksilön potentiaali tulee käyttöön, ja samalla ryhmän potentiaali alkaa asteittain realisoitua todeksi. Samaa todentavat myös Collings ja Mellahi (2009), jotka nostavat ryhmäpotentiaalia omaavien yksilöiden tunnistamisen yhdeksi talent management -prosessien keskeisimmistä tavoitteista.

Jos talenttiuden määritelmä laajenee edellä mainittuihin kolmeen osa-alueeseen, on hyvä tunnistaa ne mekanismit ja olosuhteet, joissa talentit kasvavat. Miten siis taviksesta tulee talentti?

Taviksesta talentti – itsenäisesti ja ryhmässä

Miten potentiaali saadaan todella käyttöön? Maxwell (2007) ohjeistaa yksilöitä vahvistamaan potentiaaliaan omalla suhtautumisellaan ja tekemisellään:

1. Usko kykyihisi
2. Luota intohimoosi – se antaa kyvyillesi energiaa
3. Uskalla olla aktiivinen
4. Keskity ja priorisoi – fokus ohjaa kykyjäsi
5. Valmistaudu hyvin
6. Harjoittele – se tekee mestarin
7. Ole sinnikäs
8. Ole rohkea
9. Ota neuvot/kritiikki vastaan avoimesti
10. Huolehdi ihmissuhteista – ne vahvistavat
12. Ota vastuu teoistasi

Pitkän listan lopuksi Maxwell osuu asian ytimeen. Hänen mukaansa ”yhdessä tekeminen kaksinkertaistaa kykysi”. Vaikka yksin pystyy kehittämään potentiaaliaan tiettyyn pisteeseen saakka, tarvitaan lopulta aina toisia, jotta saavutetaan todelliset huipputulokset.

Jokaisessa taviksessa on talenttiutta, tosin erilaista ja erilaisella painotuksella varustettua. Luopumalla yksilö-talenttiuden ylivertaisuusodotuksesta, kasvu ja kehittyminen oman potentiaalinsa mukaisesti onkin hyvin arkinen ja tavallinen prosessi. Potentiaalille annetaan mahdollisuus, kun koolla on ryhmä ihmisiä, jotka haluavat toimia yhtenä, kohti samaa päämäärää.

Kun toimitaan ryhmässä, se muovaa meitä enemmän kuin usein edes tiedämme tai huomaammekaan. Eri ryhmät tuovat meistä erilaisen puolen esille. Joidenkin seurassa rohkaistumme tai vaihtoehtoisesti alistumme. Jos lähtökohtana suhteiden luomisessa on aito halu ymmärtää toista, alkaa ryhmiin rakentua kulttuuria, jossa erilaisuudelle tulee mahdollisuus kasvaa. Miksi hän toimii näin? Mitä hän tavoittelee? Mitä me voisimme yhdessä tavoitella? Kysymällä ja kuuntelemalla sekä menemällä puolitiehen vastaan oppii aina enemmän kuin puolustelemalla ja kiistelemällä.

Huipputiimissä (Losada 2004) joukkueen jäsenet käyttävät selvästi enemmän myönteisiä ilmauksia kommunikoidessaan toistensa kanssa. Positiivisia viestejä tulisi olla vähintään kolme kertaa enemmän kuin kriittisiä. Toisaalta myös kriittisiä näkemyksiä tarvitaan, koska muuten ongelmat ja työtehtävät jäävät jumittamaan paikalleen. Haasteita ja ongelmia pitää ratkaista ja löytää niihin yhteisiä ratkaisuja onnistumisen hengessä. Me teemme tämän. Me onnistumme – yhdessä. Myös välillä ratkomaan vaikeitakin asioita.

Erinomaisuutta synnytetään myös kysymyksillä, ei oikeilla ja valmiilla vastauksilla. Miten huomioidaan kaikkien näkökulmat, osataan kysyä oikeita kysymyksiä, jotka vievät eteenpäin kohti tavoitetta ja huolehditaan siitä, että jokaisen vahvuudet ovat käytössä? Ryhmän jäsenet tukevat omien näkökulmiensa ja vahvuuksiensa kautta tavoitteen toteutumista.

Yhdessä toimiminen perustuu tahtoon kuunnella toisia ja etsiä sitä, mikä on yhteistä (Peltola 2011). Miltä organisaatiomaailma näyttäisikään, jos keskittyisimme enemmän yhteneväisyyksiin, onnistumisiin, ratkaisujen etsintään?

Ihmiset on tarkoitettu toimimaan yhdessä ja tuottamaan ihmeitä (Peltola, 2011). Samaa julistaa myös Pekka Himanen (2007) todetessaan, että yksin oppiminen on luonnotonta. Ihminen on sosiaalinen laji ja laumaeläin – ja laumassa jokainen jäsen odottaa oikeanlaista olosuhdetta puhjeta kukkaan.

Jokainen kohtaaminen on uuden oppimisen ja potentiaalinen ihmeiden syntymisen paikka. Miten saamme katseen siirrettyä omien korviemme välistä neniemme väliin – siihen uuteen, jota voimme yhdessä tehdä?

Valmentava ote suunnannäyttäjänä ja ryhmän potentiaalin luojana

Miten luoda sellaista johtamista, jossa ihmiset sitoutuvat, innostuvat ja kokevat työnsä mielekkääksi? Käskeminen, pakottaminen tai nöyryyttäminen ei toimi, vaan on katsottava maailmaa potentiaalisilmälasien kautta. Innon ja innostuksen rakentamista, yhdessä pohtimista, yhteisen merkityksen hakemista ja vahvaa sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen.

Taviksesta tulee talentti ryhmässä, jossa arvostetaan toisia ryhmän jäseniä, osallistetaan ja aktivoidaan muita yhteisiin hankkeisiin ja tehdään töitä yhteistä päämäärää kohden. Arvostava, osallistava ja tavoitteellinen ote on valmentavan johtajuuden perusta (Ristikangas & Ristikangas, 2010). Kun johtajat haluavat johtaa ja panostaa ihmisiin, kiinnostuvat omien metataitojensa kehittämisestä sekä pysähtyvät aika ajoin oman ihmiskäsityksensä ja asennetasonsa äärelle, tulokset puhuvat puolestaan. Yksilöiden ja samalla myös ryhmien potentiaali puhkeaa kukkaan. Ihmiset tekevät ihmeitä, koska ihmiset on tarkoitettu toimimaan yhdessä luoden uusia asioita jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Jokainen on tuolloin samalla viivalla, potentiaalisina talentteina, kukin omien edellytystensä mukaisesti.

Kun vahvuudet pääsevät esiin ja voimavarat vapautuvat ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, työhön ja sen tekemiseen kehkeytyy yhä syvempää merkitystä. Työ ei enää olekaan yksilösuoritus, vaan yhteisen ponnistelun tulos. Kun ryhmään kasvaa yhteistä etua tavoitteleva (toimintatyylitalentti) ja yhteistä oppimista tukeva ilmapiiri (metataitotalentti), kehittymisellä ei ole rajoja. Taviksesta tulee talentti, jolloin myös ihmistaimen rinnastaminen luonnon ihmeisiin, kasvun ja kehittymisen esikuviin, on mahdollista. Kun tavis saa huomiota ja hänestä ollaan kiinnostuneita, voimavaroja alkaa vapautua ja potentiaali tulee yhteiseen käyttöön, arvostavasti, osallistavasti ja tavoitteellisesti.

Lopuksi

Emerituspiispa John Vikström kiteytti olennaisen johtamisesta puheenvuorossaan Coaching Finland 2011 -tapahtumassa. Johtaminen on voimavarojen vapauttamista. Se tapahtuu aina silloin, kun ihminen tulee nähdyksi. Kun aikuiset työyhteisöissä näkevät toisena yksilöinä ja erilaisina persoonina, potentiaalia vapautuu työlle, onnistumisille ja ihmeille. Toisen ihmisen kasvu talentiksi alkaa hänen välittämisestään. Vierelläkulkija pysähtyy ja kiinnostuu kuuntelemaan, kuka toinen on, ja mitä hän haluaa. Mitkä ovat hänen unelmansa ja tavoitteensa? Pelko alkaa haihtua, ja jokainen uskaltaa pitää ja toteuttaa potentiaaliaan totena, toisten ryhmäläisten tukemana, vahvuuksiaan vahvistaen ja toisilta tukea saaden. Tavis alkaa nähdä itsensä talenttina ja nähdä myös muissa talenttiutta.

LÄHTEET

Blass, E. & April, K. 2008. Developing Talent for Tomorrow.

Collings, D. & Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19/2009: 304–313.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Teknologiainfo Teknonova.

Jaques, E. 2008. Requisite Organization: A Total system for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Revised second edition. Baltimore, MD: Cason Hall & Co. Publishers.

Losada & Heaply 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. American Behavioral Scientist, 47(6).

Maxwell, J., 2007. Talent is Never Enough: Discover the Choices that Will Take You Beyond Your Talent, Thomas Nelson, Inc., Nashville, Tennessee.

Peltola, H. 2011. Yhtenä. Minästä kasvaa me. WSOYpro.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro.

Vikström, J. 2011. Ihmisyyden ytimessä -luento Suomen Coaching Finland 2011 –konferenssissa, Espoon Meripuisto.