

# Tulevaisuusorientoitunut johtaminen

## Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorum

30.9.2020 Verkkofoorum

Reijo Karhinen  
Työelämäprofessori  
[www.reijokarhinen.fi](http://www.reijokarhinen.fi)  
[@reijokarhinen](https://twitter.com/reijokarhinen)



**Oletko Sinä valmis?**

**Maailmanhistorian aikana vain harvoin yksilöltä tai yhteiskunnalta on vaadittu yhtä paljon uudistumiskykyä kuin juuri nyt.**

Jukka Vahti, Sitra

# Toimintaympäristön muutos on nopeampaa kuin koskaan

Ilman koronaakin digitalisaatio ja ilmastonmuutos muokkaavat toimintaympäristöämme sellaisella vaikuttavuudella ja nopeudella jota ihmiskunta ei ole aiemmin kokenut

## **Eli näin ollen:**

- **1. Uudistumisen tarve on nopeampaa kuin koskaan**
- **2. Osaamisen uudistamisen tarve on nopeampaa kuin koskaan**
- **3. Uudistumisen johtaminen on aikamme johtamisen ydintä**

## **Suomi uudistuu liian hitaasti**

**Meillä on paljon organisaatioita ja yhteisöjä ja jopa yrityksiä ja yksilöitä – ja sitä kautta toimintamalleja ja rakenteita – jotka ovat syntyneet ja jääneet Suomeen, jota ei enää ole.**

**Meillä on paljon vanhoja korporatioita, edunvalvontaorganisaatioita, niitä jotka puolustavat mennyttä aikaa.**

**Pienenä, ketteränä ja korkean osaamisen maana Suomi voisi olla kokoansa suurempi menestyjä globaalissa ei-fossiilisessa digitaloudessa.**

**Lähdemme paalupaikalta ihmiskunnan yhden vaikuttavimman murroksen kiihdytysvaiheeseen**



**Me tarvitsemme enemmän tulevaisuuden  
lukutaitoa**

**Me tarvitsemme yhteiskunnallisten  
muutosten älykästä tulkintaa**

**Meidän pitää tehdä muutosten  
tunnistamisesta, tutkitun tiedon  
omaksumisesta ja uuden oppimisesta osa  
suomalaista yleissivistystä?**

# Kyky oppia uutta tärkein työelämätaito

- Kyky oppia uutta ja poisoppia vanhasta on keskeisin työelämätaito vauhdilla muuttuvassa toimintaympäristössä
- Uudet viestintäkanavat korostavat vuorovaikutustaitojen merkitystä – Avoin vuorovaikutus ja argumentointikyky kasvattavat luottamuspääomaa, joka on muutosvalmiuden keskeinen ponnahduslauta
- Siirrymme jäykästä ammatti-identiteetistä kohti joustavaa osaamisidentiteettiä. On unohdettava ajatus ”valmiiksi tulemisesta”
- Osaaminen haastaa titteleitä ja tutkintonimikkeitä. Useat työurat – jopa yhtä aikaa haastavat työelämätaitojen ydintä



# Työ ja oppiminen sulautuvat yhteen

- Työ ja oppiminen sulautuvat yhteen – työn ja opiskelun yhdistäminen on vahva askel oikeaan suuntaan.
- Laaja-alaista osaamista tarvitaan – uudet työpaikat syntyvät pieniin yrityksiin ja organisaatioihin
- Yhä useampi työ on ongelmanratkaisua – sinnikkyys ja pitkäjänteisyys kunniaan.
- Oleellista on kyky hankkia tietoa, analysoida sitä, arvioida kriittisesti, luoda kokonaiskuvaa
- Kyky ymmärtää megatrendejä on must – digitalisaatio ja ilmastonmuutos oltava kaikessa läsnä, läpileikkaavana teemana
- Näkemyksellisyys – kyky rakentaa tulevaisuudenkuvaa - kyky rakentaa tulevaisuutta – näitä taitoja meidän on harjaannutettava

**Osaamistaseen tulevaisuuskestävyys  
nousee organisaatiossa kuin organisaatiossa  
vakavana haasteena johdon agendalle**

**Osaamisen uudistamisen johtamisesta  
muodostuu yksi tärkeimmistä  
organisaatioiden ydinprosesseista**



**Uuden  
oppimisesta  
kiinnostuneet  
työntekijät ovat  
tulevaisuuden  
timantteja  
niukkuuden  
työmarkkinassa**

## **Visionääriset Organisaatiot:**

- Johtavat suunnitelmallisesti osaamistasettaan
- Ovat kiinnostuneita työntekijöidensä työmarkkina-arvosta ja sen kehittymisestä
- Kehittävät järjestelmällisesti osaamisen johtamisosaamistaan
- Rakentavat edistyksellisillä osaamisen uudistamisen toimintamalleilla työnantajakuvaansa
- Arkipäiväistävät samalla osaamisen uudistamisen perusprosessejaan -vähemmän kursseja enemmän oppimista työssä
- Tekevät tiivistä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa rakentaessaan tulevaisuuskestävää osaamistasettaan
- Eivät valita osaavan työvoiman puutetta – Edelläkävijäyrityksillä on imua!

Miten aikamme haastaa johtajuutta?

## **Johtamisen olemus on itsessään murroksessa – samoin johtajan rooli – näin varmasti myös varhaiskasvatuksen viitekehyksessä**

- Johtaminen reaaliaikaistuu – tilanneherkkyyden vaade kasvaa – aikakäsite muuttuu
- Kyky näkemyksellisyyteen korostuu
- Asiakkaan vallan kasvu – asiakaskokemuksen johtaminen
- Esimiehen ja työntekijän roolit tasavertaistuvat
- Johtamisen hierarkia ohenee
- Johtajan arvopohjan aitoutta testataan uudella tavalla
- Tavoiteasetannan monimuotoistuminen Vastuullisuuden johtaminen
- Läpinäkyvyys , avoin vuorovaikutus ja aitous ovat nousussa
- Huomisen johtaminen on viestintää monikanavaisesti
- Johtajalta vaaditaan osaamisen ohella enemmän luottamuspääomaa, empatiaa, tunneälyä

**Uudistumisen johtaminen on  
tasapainoilua vanhan ja uuden välillä –  
Johdon ajankäyttö kertoo mikä johdolle  
on tärkeää**



# Voimakkaan uudistumisen polulle lähteminen edellyttää johdolta

- Valmiutta muuttua itse – Jos sinä et muutu, mikään ei muutu
- Näkemyksellisyyttä – kykyä johtaa kaukaa lähelle
- Rohkeutta viedä läpi uudistuksia – rohkeitakin
- Kykyä viestiä, viestiä, viestiä
- Merkittävää määrää luottamuspääomaa

**Johtaja ei yksin pysty viemään uudistumista maaliin  
MUTTA yksin hän voi sen estää!**

# Uudistumisprosessi vaati johtajan (miehellään uudistumismyönteisen) ja uudistumishenkisen kulttuurin

## Johtaja

- Luo uudistumishenkisen ilmapiirin
- Näyttää omaa esimerkkiä konkreettisin teoin
- Viestii uudistumishalua
- Antaa ihmisille tilaa kokeilla ja loistaa





# Kokeilukulttuurin rakentaminen on osa uudistamisprosessia

- Kokeilukulttuuri ponnistaa arvoista ja asenteista ja saa oikeutuksen johdon sanoista ja teoista
- Tarvitaan tulevaisuuteen luotsaava ja kokeiluita viitoittava visio ja strategia
- Kun tulevaisuutta ei voi ennustaa, voi siinä olla mukana luomalla uutta, kokeillen rakentamalla ja oppimalla

# Uudistumisen johtaminen vaatii johtajalta luottamuspääomaa!

- sanojen ja tekojen harmoniasta
- kyvystä viestiä
- aidosta valmiudesta olla rehellinen itselleen ja muille

## Mistä sitä kertyy?

- näkemyksellisyydestä
- läsnäolosta
- esimerkkinä toimimisesta
- uskottavasta arvopohjasta



**”Luottamuksen ydin on ihmisen eheys.  
Eheän ihmisen ajatukset, sanat ja teot ovat yhtä  
Eheän ihmisen toiminta on moraalisesti ja  
eettisesti kestävä.**

**-> Sellaisen ihmisen vierellä on helppo olla.”**

**Sari Sonninen HS mielipide 7.12.2019**

Johtajan arvopohjan uskottavuus testataan  
ajassamme entistä selvemmin, sillä:

kuljemme nuoret edelläkävijöinä kohti tulevaisuutta, jossa  
yksilön valinnat yhä enemmän

**Arvopohjaistuvat**



A close-up photograph of a person wearing a white button-down shirt, holding a silver smartphone with both hands. The person's face is partially visible at the top, looking down at the device. The background is a blurred indoor setting with natural light. Overlaid on the left side of the image is text in Finnish.

Johtaminen on viestintää

**Avoin vuorovaikutus kasvattaa sekä  
luottamusta tulevaan että lisää  
muutosvalmiutta**

# **Vahva viestini on:**

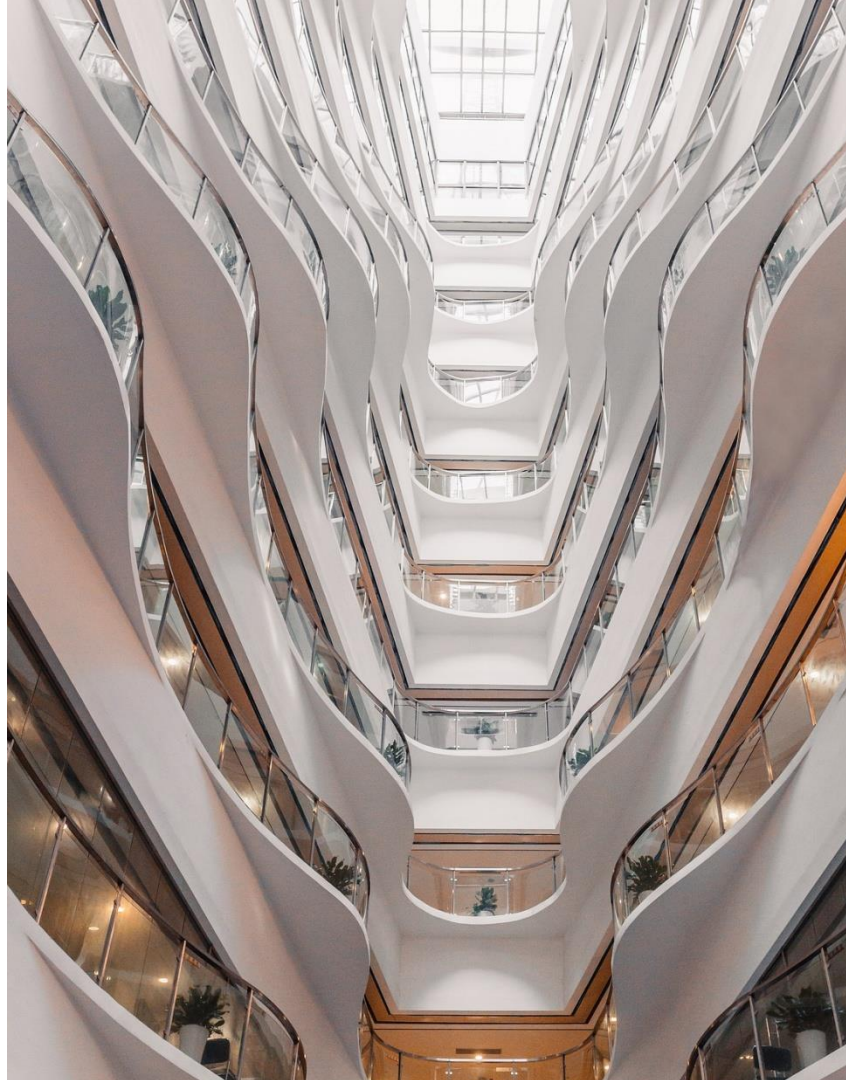
**Johtaja altista itsesi keskustelulle – kaikissa kanavissa – ole esimerkki**

## **Some-ajassa osaaminen vahvistuu jakamalla**

- **Olemalla tässä ajassa somessa olet ajan hermolla**
- **Vaikka et ole – silti keskustelua käydään. Vain osallistumalla voit vaikuttaa ja oppia myös itse**
- **Oma identiteettini on muuttunut twitterin myötä – ehkä jopa paljonkin**
- **Koskaan aiemmin ei johtajalla ja asiantuntijalla ole ollut tällaista mahdollisuutta tehokkaaseen vaikuttamiseen ja läsnäoloon**
- **Ilmaherruus on tarjolla – jaa omaa ja asiantuntijakollegoittesi asiantuntijuutta**

# Johdon tehtävä on näyttää suuntaa – Mitä olen oppinut?

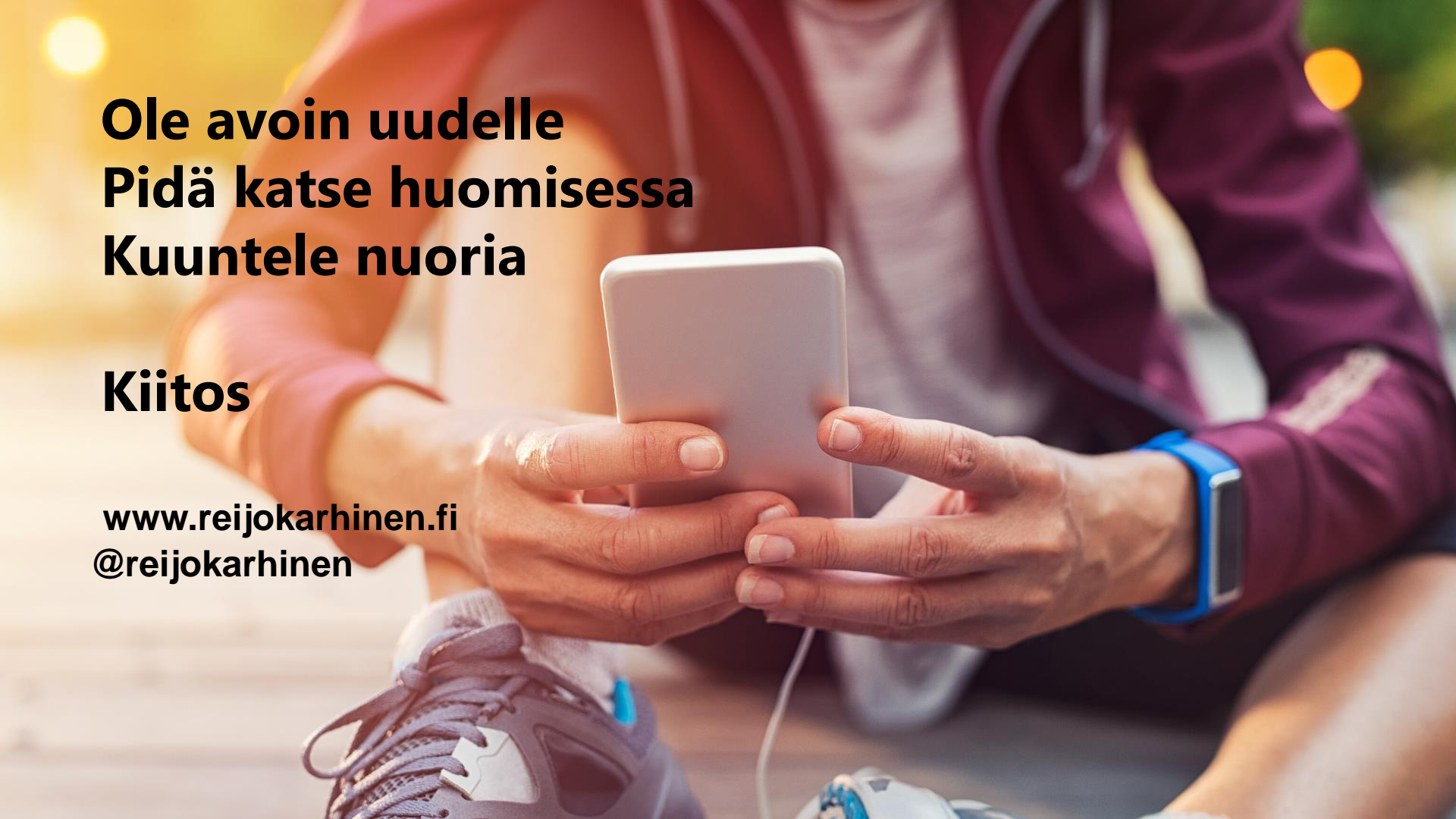
- johdon kyky viestiä ratkaisee lähes kaiken
- esimerkillä johtamisen tärkeys
- kuuntele ollaksesi ajan tasalla
- johda kaukaa lähelle
- tunnista tosiasiat –ole rehellinen itsellesi ja muille –kerro näkemyksesi –kerro suunta
- sanojen & tekojen harmonia = luottamuspääoma
- ole rohkea, luova ja näkemyksellinen
- ole avoin uudelle – tartu tilaisuuteen
- jos sinä et muutu, mikään ei muutu
- ole läsnä – muutosta johdetaan edestä
- anna organisaatiosi loistaa – ihmiset tekevät muutoksen organisaation koosta riippumatta
- jos arvopohjasi pettää – pettää kaikki



# Hyvät ystävät, haastan teidät kaikki rakentamaan tulevaisuuskestävää Suomea

- Uudistuva
- Osaava
- Kestävään elämäntapaan nojautuva
- Suomalaiseen arvopohjaan tukeutuva
- Uutta teknologiaa hyödyntävä
- Luottamus pääomaa kasvattava
- Avoimesti viestivä
- Myös nuoria kuunteleva
- Taloudeltaan terve ja kestävä





**Ole avoin uudelle  
Pidä katse huomissa  
Kuuntele nuoria**

**Kiitos**

**[www.reijokarhinen.fi](http://www.reijokarhinen.fi)  
[@reijokarhinen](https://www.instagram.com/reijokarhinen)**