

Talent management - ihmisten potentiaali liiketoiminnan mahdollistajana

Anssi Balk (DI, PsyM)

Psykologitoimisto Talent Oy

Organisaatioiden pyrkimys proaktiivisesti edistää ketteryyttään ja kykyä adaptoitua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on synnyttänyt talent managementiksi kutsutun henkilöstöjohtamisen osa-alueen. TM on alueena tuore, eikä sen toteuttamisesta ei ole olemassa yleisesti levinnyttä standardia tai parasta käytäntöä, jota voitaisiin seurata. Lewis ja Heckmanin (2006) mukaan vallitsee ”häiritsevä epäselvyys koskien Talent managementin määritelmää, laajuutta ja tavoitetta”. Lisäksi asiat perustellaan usein anekdootein, ja akateemisen kriteerit täyttäviä tutkimuksia tai katsauksia on niukalti. Ehdotetuilla TM toimenpiteillä on taipumus toistaa vanhoja hyväksi havaittuja HR-käytänteitä (Lewis & Heckman, 2006). Päätöksentekoprosessit, joilla organisaatioiden ihmispuoli optimoidaan suhteessa strategiaan ovat alkeellisia - eivät useinkaan poikkea juurikaan mututuntumasta (Bassi & McMuller, 2007)¹.

Talent managementista on monenlaisia määritelmiä, joista Collingsin ja Mellahin (2009) äskettäisessä paperissaan esittämä määritelmä vastaa tapaa, jolla TM:n ymmärretään tässä paperissa. Heidän määritelmänsä painottaa, että talent management edellyttää sekä organisaation rooliarkkitehtuurin että yksilöpsykologian ymmärtämistä.

”Talent management strategian muodostavat ne aktiviteetit ja prosessit, joilla tunnistetaan systemaattisesti avainroolit, jotka toisistaan eriävällä tavalla tukevat organisaation kestäväää kilpailuetua, kehitetään ryhmä potentiaalia omaavia ja tuloksia tekeviä ihmisiä täyttämään nämä roolit ja kehitetään henkilöstöresurssiarkkitehtuuri, joka mahdollistaa roolien täyttämisen soveltuvilla henkilöillä ja varmistaa heidän sitoutumisensa organisaatioon.”

Collings ja Mellahi, 2009

Artikkelin rakenne koostuu kolmesta osasta. Aluksi lähestyn talenttia lähtökohtanani liiketoiminnan tarpeet. Toisessa osiossa tarkastelen talenttia kehityspsykologisen tutkimustiedon valossa. Lopuksi nostan esille muutamia käytännön implikaatioita, joita edellisillä talent managementin totettamiin organisaatioissa.

¹ Elliott Jaques (1998) teki 50 vuotta tieteellistä tutkimusta organisaatioissa ympäri maailmaa kehittääkseen kokonaisvaltaisen talent management -järjestelmän, joka kantaa nimeä Requisite Organisation. Vaikutelmani on, että Talent management on hapuileva yritys keksiä tätä pyörää uudelleen. Suosittelen Jaquesiin tutustumista, jokaiselle talent managementin harjoittajalle.

Liiketoimintalähtöinen ymmärrys talentista

Viime vuosisadan lopulle asti yritykset toimivat suhteellisen ennustettavassa toimintaympäristössä. Tämä tarkoitti sitä, että päämäärä ja tapa jolla sinne päästään olivat suuressa osassa työtehtäviä tunnettuja tai selkeästi jäsenneltyjä. Tällaisten työtehtävien organisoimiseksi johdon oli tärkeää tuntea vastaako työntekijöiden aiempi kokemus ja osaaminen heidän nykyistä tehtävänkuvansa. Kyse oli kompetensseista, eli standardisoiduista vaatimuksista, joita ihmiset tarvitsevat suorittaakseen *ennalta määriteltäviä tehtäviä* onnistuneesti. Yritysten henkilöstöyksiköiden toiminta- ja ajattelutavat muovautuivat palvelemaan tällaisen toimintaympäristön tarpeita: keskityttiin kartoittamaan ja kehittämään yrityksen kannalta tärkeitä kompetensseja.

"Tietotyössä tehtävä/tavoite ei ole annettu; se täytyy määrittää. "Mikä on työn odotettu tulos?" on avain kysymys, joka tekee tietotyön tekijöistä tuottavia. Ja se vaatii riskaabeleja päätöksiä. On harvoin oikeaa vastausta; sen sijaan on vaihtoehtoja. Ja tulokset täytyy määrittää selkeästi, jos halutaan olla tuottavia."

-Peter Drucker

Organisaatioiden kohtaamien muutosten määrä ja haasteiden ainutlaatuisuus sekä kompleksisuus ovat kasvaneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Suuri osa työstä, joidenka tehtävät ja toteuttamistavat ovat ennalta määriteltäviä, on joko automatisoitu koneille tai siirretty halvan työvoiman maihin. Jäljelle jäävissä tehtävissä työntekijöiden tarvitsee itse keksiä mikä heidän työssänsä tavoite ja merkitys siinä kyseisessä tilanteessa, jossa he ovat, on. Työ on enää vain pieneltä osin konemaista suorittamista, ja enemmän harkinnan käyttöä tavoitehakuisen toiminnan ohjauksessa (Jaques, 1998).

Edellinen on tarkoittanut sitä, että tarkasti rajatun ja määritellyn osaamisen varastoimisen merkitys organisaation henkilöstöpääomaksi on vähennyt. Siinä missä teollisena aikakautena nähtiin näiden "behavioraalisten vahvuuksien" kehittämisen olevan avain menestykseen, on viime vuosina työelämässä alettu puhua ns. metataitojen merkityksestä hyvän johtajan/työntekijän ominaisuuksina. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, hyväksyä epävarmuutta, reflektoida omaa ajatteluaan ja toimia vuorovaikutuksessa moniammatillisiin ja -kansallisiin tiimin jäseniin / sidosryhmiin. Ihmisen potentiaali ja arvo organisaatiolle riippuu nykyään suuressa määrin tavasta, jolla heidän metataitonsa mahdollistavat adaptiivisten haasteiden kohtaamisen.

Rutiiniongelma = Tehtävä, jonka tavoite ja toimintatapa sinne pääsemiseksi ovat tunnettuja.

Adaptiivinen ongelma = Tehtävä, johon ei ole saatavilla valmiita ratkaisua.

- Ronald Heifenz (1998)

On yleisestä, että talent management prosessi aloitetaan tekemällä lista strategian kannalta keskeisistä kompetensseista. Tämä pohjautuu moderniin rationaaliseen käsitystapaan, missä yksilön osaaminen hahmotetaan toisiinsa kytkeytyvien, mutta erillisten osa-alueiden kautta, joita voidaan

mitata erikseen ja joille voidaan asettaa muista osa-alueista riippumattomia kehitystavoitteita (Juuti ja Luoma, 2009). Talentissa on kyse metataidoista, joita mielestäni voi priorisoida tai osittaa toisistaan. Voiko johtajalla olla hyvä systeeminen ajattelukyky, epävarmuuden sietokyky, mutta ei itsereflektiokykyä? Eikö talenttia omaava johtaja tarvitse näitä kaikkia riippumatta siitä, millä toimialalla tai yrityksessä hän toimii? Palaan aiheeseen myöhemmin puhuessani siitä, miten metataidot kehittyvät ja miten niitä voi mitata.

Miten talent management eroaa sinun mielestäsi strategisesta osaamisen ja kompetenssien johtamisesta?

Talent management ja henkilöstöarkkitehtuuri

Yrityksen näkökulmasta talent on yksilön kykyä käyttää harkintaansa kompleksisten liiketoiminnan ongelmien ratkaisussa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Prahalad & Hamelin (1990) mukaan työntekijöiden kompetenssi on paljon enemmän kuin yksittäinen ammatillinen taito, vaan koko liiketoimintaan kytkeytyvä kyky toteuttaa liiketoiminnan tehtävää. Henkilöstö pääomalla ei ole ekonomista arvoa, jos sitä ei valjasteta organisaation strategisen tahtotilan implementointiin (Becker&Huselid, 2006). Yleisesti ottaen kuitenkin linkki johtajuuden kehittämisen ja yritysten strategian välillä on jäänyt heikoksi (Karaevli & Hall, 2003).

Collings ja Mellahi (2009) painottavat että talent managementin alkupiste on avainroolien tunnistaminen, eivät lahjakkaat yksilöt sinänsä. Organisaation rooleja tulee erilaistaa suhteessa niiden strategiseen merkitykseen (Becker & Huselid, 2006). Talent managementin kehittävän HR arkkitehtuurin tulee ottaa huomioon, että eri työntekijäryhmät kontribuovat eri tavalla yrityksen tuloksellisuuteen (Lepak & Snell, 1999, 2002; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Se, että ihmisryhmät organisoivat itsensä kompleksisiksi systeemeiksi ratkaistakseen ongelmia, on tärkeää adaptatiivisyytemme kannalta (Heifetz, 1998). Talent managementin kautta voidaan kiinnittää huomiota tapaan, jolla tämä sosiaalinen arkkitehtuuri on organisaatiossa rakentunut.

Työroolien vaatimukset määritetään usein suhteessa panostuksiin (engl. input), kuten osaamiseen, työolosuhteisiin ja vaivannäköön (Huselid et al., 2005). Ollakseen liiketoiminta ja strategialähtöistä talent managementin tulee määritellä työroolit suhteessa tuotoksiin (output): mikä niiden tavoitteiden laajuus ja kompleksisuus, joista työntekijän on otettava roolissa vastuuta ja jonka suhteen hänen on käytettävä harkintaansa. Työroolin luonne määrittyy sillä, miten kompleksisista (tai heikosti strukturoiduista) tavoitteista työntekijälle annetaan vastuu. Organisaatio näyttäytyy tällöin useiden tavoitehorisonttien kerrostumana, jota voidaan kuvata vaikkapa David Allenin (2009) lentokone-metaphoralla.

- **0 metriä/kiitorata.** Aivan maan tasalla ovat yksittäiset konkreettiset tehtävät ja päivittäiset askareet, joista organisaation toiminta muodostuu (tuotteiden ja palveluiden tuotanto).
- **500 metriä.** Useat samaa päämäärää palvelevat tehtävät muodostavat projektin (esim. uuden henkilön rekrytointi, markkinointikampanjan toteutus)

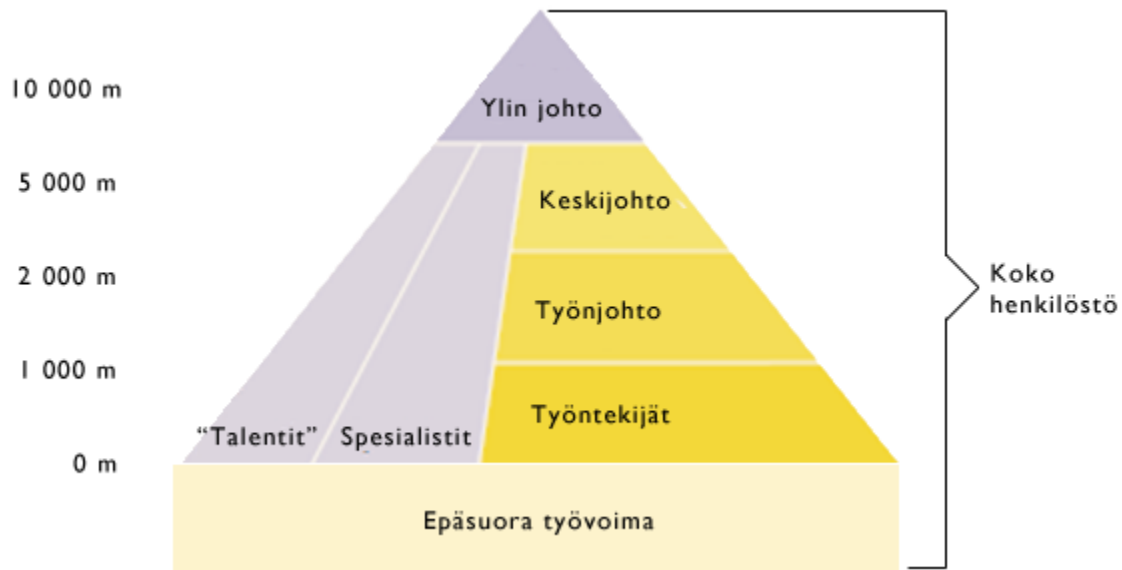
- **2000 metriä.** Toisiinsa liittyvistä projektit muodostavat tehtäväalueen tai funktion (HR, IT, tuotanto).
- **5000 metriä.** Tehtäväalueet muodostavat tulosyksiköitä (tehdas, palvelualue).
- **10000 metriä.** Useat tulosyksiköt muodostavat konsernin.

Organisaatio näyttäytyy eri tavalla riippuen siitä, mistä perspektiivistä sitä tarkastellaan. Ruohonjuuritasolla on kyse konkreettisesta toiminnasta. Mitä ylemmäs noustaan, sitä kompleksisempaa organisaation eri toimintojen väliset yhteydet näyttäytyvät. Koska korkealla olevia tavoitteita ei ole pureskeltu valmiiksi konkreettisiksi toimenpiteiksi, ihmisen on käytettävä niihin päästäkseen enemmän harkintaansa, ja delegoitava osakokonaisuuksia alempien merkitysperspektiivien tavoitteiksi ja projekteiksi.

Johtajan tuoma lisäarvo tai hänen tehtävässään vaadittava kyvykkyys ei liity tässä tarkastelutavassa hänen tekniseen osaamiseensa. Keskeistä on, että hän ymmärtää organisaation tavoitteita riittävän laajasta ja kompleksisesta merkitysperspektiivistä käsin, ja kykenee muotoilemaan tästä alaistensa toimintaa ohjaavia periaatteita ja tavoitteita. Keskeistä on se, miten pitkällä aikajänteellä hän kykenee jäsentämään työnsä tavoitteet (Jaques, 1998). Tämä siitä yksinkertaisesta syystä, että mitä kauempana tavoite on, sitä enemmän epävarmuustekijöitä ja muita muuttujia sitä kohti edetessä on otettava huomioon. Talent management on lääke lyhytjänteiseen ja kapeakatseiseen johtamiseen (kts. Guthridge et al., 2008).

On tyypillistä, että organisaatiossa ei ole määritelty sitä, miten eri perspektiiveille asettuvat tavoitteet ovat yhteydessä toisiinsa ja tukevat toisiaan. Johtajan ylemmän perspektiivin tavoitteiden toteutuminen riippuu aina alemman perspektiivin tavoitteiden toteutumisesta; vastaavasti alemman perspektiivin toiminnan täytyy olla sidoksissa ylempään perspektiiviin. Esimerkiksi 2000 metrin tavoitteista vastuuta kantaakseen henkilön on ymmärrettävä mikä yksikön strategian implikaatiot ovat käytännön toimintaa jäsentävien järjestelmien ja käytänteiden kannalta, ja miten näitä tarvitsee mahdollisesti kehittää. Tämän ymmärryksen pohjalta hän voi esimerkiksi jäsentää tavoitteet ja raamit kehittämisprojektille, jonka käytännön toteuttamisesta hän antaa vastuun alaiselleen, joka kokee 500 metrin perspektiivin itselleen luontaisemmaksi tavaksi nähdä se, mitä organisaatiossa täytyy tehdä. Molemmat perspektiivit tarvitsevat toisiaan, eikä kumpikaan ole toista parempi, tai heidän tekemänsä työ toista tärkeämpää organisaation kannalta. Kuitenkin ne asettavat erilaiset piilotetut mentaaliset vaatimukset työntekijöiden talentille.

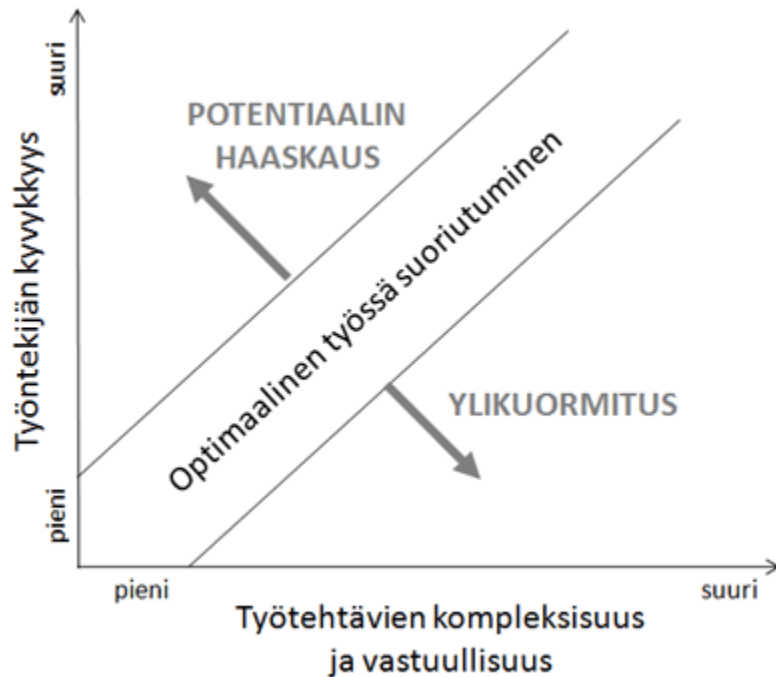
Guthridge et al. (2008) mukaan yritysten täytyy tarkastella talent-tarpeitaan jokaisella organisaation tasolla. Heidän mukaansa työntekijöitä voidaan tarkastella kokoelmana talent-segmenttejä, jotka luovat ja soveltavat kukin osaamistaan omalla osaamisalueellaan. Näin talent arkkitehtuuri kulkee läpi koko perinteisen organisaatiopyramidin.



Kuva 1. Talentin kerrostumat (mukaillen Guthridge et al, 2008)

Työntekijän talentin ja työroolin yhteensopivuus

Esitin edellisessä kappaleessa, että työtehtävien kompleksisuudessa on eroja riippuen siitä, miten selkeästi/hienojakoisesti tavoite ja toimintatavat sinne pääsemiseksi on rajattu. Tämä asettaa myös piilotettuja mentaalisia vaatimuksia työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden täyden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää, että organisaatio tietää tarkkaan kuinka laajoista ja epämääräisistä tavoitteista kullekin ihmiselle voidaan antaa vastuuta. Työntekijät ovat motivoituneita ja tehokkaita, kun heidän kyvykkyytensä vastaavat heidän tekemäänsä työtä. Vastaavasti he turhautuvat eivätkä kykene tekemään vaadittavia päätöksiä kun nämä eivät täsmää (Kts Kuvio 2). Yksilöt ja organisaatiot kärsivät paljon siitä, että työn asettamien vaatimusten kompleksisuus ei vastaa ihmisten mindsetin kompleksisuutta (Batchkirova, 2009; Kegan, 1994).



Kuvio 2. Optimaalinen työssä suoriutuminen edellyttää tasapainoa työntekijän kyvykkyuden ja tehtävien kompleksisuuden sekä vastuullisuuden välillä kautta koko organisaation.

Ihmisen mielen merkitysperspektiivi ei välttämättä muutu automaattisesti viikonlopun aikana, kun hän ylennyksen saatuaan palaa maanantaina töihin. Jokainen tuntee klassisen esimerkin päälliköistä, joka sopi paremmin aiempaan asiantuntijarooliinsa. Tällainen ristiriita järkyttää organisaation strategian ja päämäärien toteutumisen vaatimaa haurasta tasapainoa, jossa eri perspektiivit keskenään keskustelemalla mahdollistavat toistensa olemassaolon. Kun tämä ei ole vain yksittäinen tapaus, voimme ymmärtää miksi niin monessa organisaatiossa strategian implementointi tökkii. Joidenkin lähteiden mukaan 39 % työntekijöistä on näin epätasapainossa esimiehensä kanssa². Tutkimuksissa toisensa perään on korostettu, että esimiehellä on keskeinen rooli työtyytyväisyyden, tuottavuuden ja hyvinvoinnin muodostumisessa. Kuitenkaan asiaan ei kiinnitetä systemaattisesti huomiota, ja maalaisjärki on korvattu johtajuusteorioilla ja henkilöstökyselyillä. Tuottaako sinun esimiehesi toiminnallaan lisäarvoa työsi tekemiseen?

Organisaation kyky implementoida korkealla tasolla tuotettuja pitkän aikavälin strategioitaan riippuu siitä, miten hyvin organisaation talent-arkkitehtuurin on tasapainossa. Kun organisaation sisäiset kyvykkyudet eivät vastaa ympäristön ulkoista kompleksisuutta, syytä haetaan yleensä ensimmäisenä hierarkiasta (Korhonen, 2010b). Tässä esitetty lähestymistapa ehdottaa jotain päinvastaista. Ketteräksi haluavien organisaatioiden tulisi ensin pyrkiä löytämään tasapaino yksilökyvykkyyksien ja roolivastuiden välillä jokaisella organisaation tasolla; vaihtoehtoiset organisaatiojärjestelyt saat-

² Luku on lähtöisin USA:ssa ja Australiassa toimivalta Peoplefit-konsulttitoimistolta.

tavat vain pahentaa tilannetta sekoittaessaan ja hämärtäessään sen mistä kukin työntekijä on vastuussa.

Psykologinen ymmärrys talentista

Loistava suoriutuminen yhdessä roolissa ei takaa menestymistä seuraavassa. Vakuuttava ansioluettelo ei aina kerro omaako ihminen valmiudet käsitellä määrätyn roolin sisältämää kompleksisuutta. Miten voit määrittää onko joku kokematon ihminen ”koulutettavissa”?

TM:ssa ollaan kiinnostuttu potentiaalista, joka työntekijöillä olisi, jos heille annettaisiin vastuullisempia tehtäviä ja mahdollisuus hankkia tarvittavaa osaamista³. Mikael Jugner muovaili kyseisen haasteen 2010 TedX -puheessaan seuraavasti: ”Mitä jos Suomessa olisi 50 000 Yleisradion toimitusjohtajaksi kykenevää henkilöä, mutta että he vain ovat jumissa organisaationsa herrahississä? ...Meidän täytyy löytää keino tämän valtavan ruuhkan purkamiseksi.”

Henkilöstöjohtamisen menetelmät ovat perinteisesti keskittyneet ymmärtämään, mittaamaan ja kehittämään työntekijöiden suoriutumista heidän nykyisessä tehtävässään. Se, mitä työntekijä on nykyisessä tai aiemmissa työkonteksteissaan tehnyt, ei anna kuitenkaan kuvaa siitä, mitä hän *voisi* tehdä jossain toisentyyppisessä roolissa. Toteutunut suoriutuminen on tarpeellinen, mutta ei riittävä indikaattori potentiaalille (Robinson, et al, 2009). Huippusuoriutujassa ei ole välttämättä talentainesta (Walker ja LaRocco, 2002).

Hyödyllinen tapa ymmärtää työntekijän potentiaalin ja suoriutumisen välistä suhdetta on jaotella työntekijän kyvykkyys kolmeen tekijään (Laske, 2009; Jaques, 1994):

- **Sovellettu kyvykkyys.** Kyvykkyys, joka ilmenee jo nyt henkilön työskentelyssä ja suoriutumisessa
- **Nykyinen potentiaalinen kyvykkyys.** Talent, jota henkilö voisi jo nyt käyttää, mutta hänen nykyinen työroolinsa mahdollista sitä.
- **Kehkeytyvä potentiaalinen kyvykkyys.** Talent, jota ihmisellä ei vielä ole, mutta joka voisi ehkä kehittyä myöhemmin hänen työuransa ja elämänsä aikana.

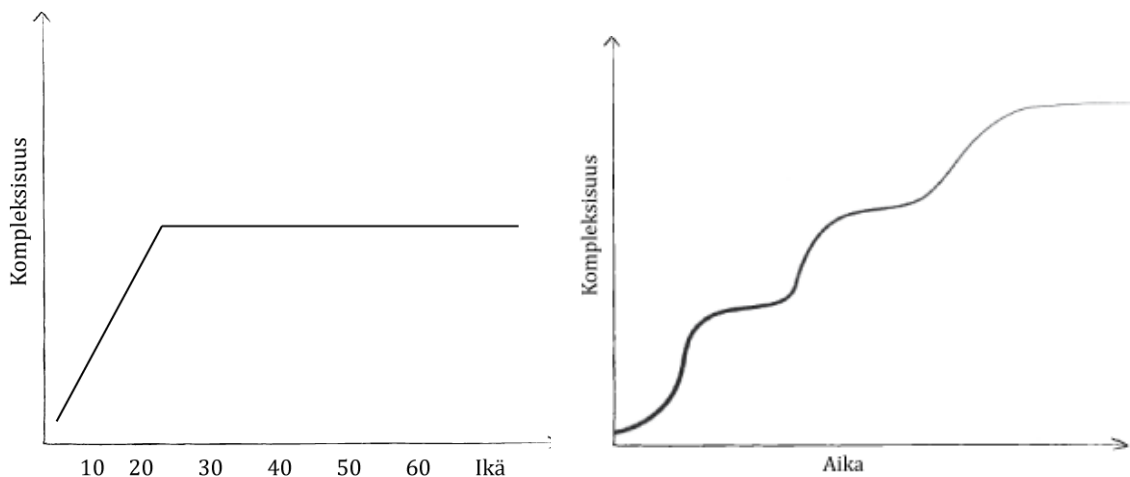
Yleisesti talent managementissa käytetty jaottelu A, B ja C -luokan potentiaaleihin perustuu tyypillisesti suoritukselliseen dataan, eli niillä ei kuvata henkilön potentiaalista vaan sovellettua kyvykkyyttä. Etenkin nuorten työntekijöiden urakehitystä tulisi tarkastella enemmän heidän potentiaalinsa kannalta. Henkilö saattaa määrättyä tehtävää koskevissa suorituksellisissa arvioissa pärjätä keskinkertaisesti tai jopa huonosti vain siksi, että on joutunut kelvottoman esimiehen alaisuuteen, tehtäväkenttä on vääränlainen tai hän on tehnyt samaa tehtävää liian kauan eikä motivaatio ole kohdillaan.

³ Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management

Talent kehityspsykologian näkökulmasta

Koska ihmisen suoriutuminen tietyssä työkontekstissa ei määritä hänen talenttiaan, asiaa on tarpeellista tarkastella laajemmasta perspektiivistä. Miten talentin kehittyminen on sidoksissa siihen, miten ihmisten mieli ylipäättänsä kehittyy? Organisaatioissa laitetaan paljon rahaa kaikenlaisiin henkilöstömittauksiin ja -kehittämiseen, mutta pohjimmiltaan monet ovat varsin pessimistisiä aidon muutoksen suhteen. Voivatko ihmiset oikeasti muuttua? Ja jos transformaatiota tapahtuu positiiviseen suuntaan elämämme aikana, niin mikä se on meissä, joka meissä ”muuttuu”?

Älykkyys- ja kykytesteillä on edelleen keskeinen rooli tavassa, jolla psykologit mittaavat talenttia Suomessa. Kuvion 3 vasen puoli kuvaa sitä millaisen kuvan kyseiset testit antavat ihmisten ajattelun ja talentin kehitymisestä hänen elämänsä aikana. Nykyisen käsityksen mukaan se, mitä testit mittaavat älykkyytensä, edustaa vain kapeaa kaistaletta siitä ajattelumme ja persoonamme kehityspotentialista aikuisuudessa (Kegan & Lahey, 2009). Talentin kehittyminen muistuttaa enemmän kuvion 3 oikean puoleista kuvaajaa.



Kuvio 3. Mielen kehitys vanhan sekä uuden käsityksen mukaan (Kegan ja Lahey, 2009)

Kehityspsykologinen tutkimus muutti viime vuosisadan aikana ratkaisevasti käsitystämme lasten kehityksestä: emme enää kohtele lapsiamme ”pieninä aikuisina”. Jean Piaget osoitti, että lapset eivät kehittyessään opi vain lisää tietoa ja taitoja, vaan organisoivat asioita mielessään täysin uudella tavalla. Myöhemmin tutkijat ovat saaneet vahvaa näyttöä siitä, että mielen rakenteiden kehitys ei lopu varhaisaikaisuuteen vaan se voi jatkua läpi koko elämämme. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät työuransa edetessä vain kerää lisää osaamista, vaan myös saattavat alkaa organisoida ja hyödyntää osaamistaan uusilla, kompleksisemmilla tavoilla. Esimerkiksi yliopistop opiskelijoissa tällainen transformaatio tapahtuu, kun he asioiden ulkoa opetteluun sijaan alkavat aktiivisesti itse rakentaa merkityksiä tieteenalan ajattelutavasta ja metodologiasta käsin (Hamer & van Rossum, 2010).

Uskon, että organisaatiot voisivat hyödyntää ihmisten potentiaalia huomattavasti nykyistä paremmin, jos käsitykset talentista perustuisivat psykologiassa viimeisen 40 vuoden tuotettuun akateemiseen tutkimustietoon ajattelun ja persoonan kehittymisestä aikuisuudessa. Kyseistä tutkimusperinnettä kutsutaan konstruktivistiskehitykselliseksi teoriaksi johtuen sen kahdesta taustaolettamasta: (1) ihmiset organisoivat aktiivisesti omaa kokemusmaailmaansa ja rakentavat merkityksiä siitä, mitä asiat tarkoittavat, ja (2) tässä organisointitavassa tapahtuvat muutokset ovat luonteeltaan kehityksellisiä.

Konstruktivismilla viitataan käsitykseen, että ihmiset luovat tietoa tulkitsemalla omia kokemuksiaan, sen sijaan, että tieto olisi objektiivinen totuus, joka on ihmisen ulkopuolella ikään kuin löydettävissä (Lincoln & Guba, 2000). Konstruktivistit ovat kiinnostuneita siitä, minkälaisia merkityksiä ihmiset rakentavat omista kokemuksistaan tilassa, joka on heidän välittömän kokemuksensa ja siihen kohdistuvien reaktioiden/toiminnan välissä. Olemme yleensä tietoisia siitä, mitä teemme ja jossain määrin myös siitä, mitkä strategiat ohjaavat toimintaamme. Yksilökonstruktivismi on kiinnostunut tiedostamattomista syväolettamista, jotka määräävät miten lähtökohtaisesti asemoimme itsemme tilanteeseen, ja millaisena tämän myötä kutsumme esiin maailman.

Konstruktivistinen/postmoderni maailmankuva on syrjäyttänyt sosiaalitieteissä aiemmat modernit käsitykset. On vain ajan kysymys koska organisaatioissa tapahtuu sama muutos ja ymmärretään, että työelämässä pärjääminen ei liity ainoastaan määrättyihin taitoihin, vaan myös siihen, miten ihmiset rakentavat merkityksiä maailmasta (Garvey Berger, 2010). Ihmisten mieli ei ole musta laatikko, josta käyttäytyminen kumpuaa, mutta jonka sisältö on yhdentekevää tuloksellisuuden kannalta. Henkilöstöjohtamisen täytyy ymmärtää ihmisten subjektiivista kokemusta omasta työstään. Kun tunnetaan ihmisen ”sisäisen työpaikan” rajat, voidaan tehdä myös ulkoiseen työrooliin liittyviä asianmukaisia rajoituksia.

Konstruktivistiskehityksellisen teorian toinen olettama on, että ihmisen tavassa organisoida ja jäsentää kokemuksiaan voi tapahtua muutoksia, jotka ovat luonteeltaan kehityksellisiä. Kehityksellinen teoria ei keskity siihen, *mitä* me tiedämme -ajattelun sisältö- vaan *miten* me tiedämme - piilossa olevat olettamat ihmissuhteista, itsenäisyydestä ja siitä mitä voimme ylipäättensä tietää. Miellemme on suodatin, jonka läpi tarkastelemme maailmaa, ja jonka rakenne ja perusolettamat luovat systeemisiä säännönmukaisuuksia ja rajoja sille, mitä voimme ymmärtää ja missä määrin koemme voivamme vaikuttaa tilanteisiin. Nämä perusolettamat ja rakenteet eivät ole aivoihin kiveen hakattuja vaan ne voivat jäsentyä ja kehittyä edelleen elämämme aikana. Kehitys ja kasvu ovat seurausta siitä, että tietoista ajatteluamme ohjaavat merkityksenannon rakenteet kokevat transformaation sen sijaan, että keräisimme vain lisää tietoa, osaamista ja informaatiota (Baxter-Magolda, 2010). Tämän transformaation johdosta kykymme ottaa näkökulmia lisääntyy, alamme suhtautua auktoriteettiin uusilla tavoilla, ja näemme harmaata siellä, missä ennen oli mustaa ja valkoista (Garvey Berger, 2010). On selvää, että tällaisia muutoksia ei tapahdu joka viikko tai edes vuosikaan, mutta talentin kehityksen kannalta näiden käännekohtien ymmärtäminen on kuitenkin kriittistä.

Ihmisten kehityksen eri osa-alueita on tutkittu paljon, mutta tässä yhteydessä keskityn talentin sosioemotionaaliseen puoleen, jossa on kyse kasvavasta kyvystä ottaa vastuuta omasta toiminnasta sekä kognitiiviseen puoleen, jossa on kyse kasvavasta kyvystä nähdä vaihtoehtoja ja tarkastella tilanteita joustavasti eri näkökulmista.

Talent vastuunottokykyä ja sosioemotionaalisen kypsyydenä

Peter Druckerin mukaan, tietotyön tehokkuus riippuu ihmisten kyvystä määrittää itse oma tehtävänsä. Kun ongelmat ja tehtävät eivät ole valmiiksi annettuja, työntekijöiden on kyettävä johtamaan itse itseään. Itseohjautuvuus on kykyä määrittää itse työnsä tavoite ja kantaa tähän liittyvä vastuu, mikä luo perustan monessa työtehtävässä pärjäämiselle.

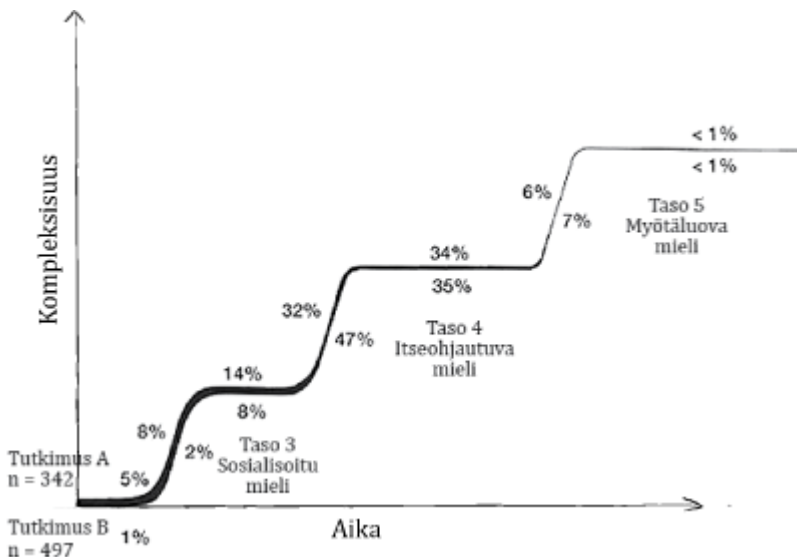
Kehityopsykologi Robert Keganin (1982) mukaan itseohjautuvuus ei ole synnynnäinen ominaisuus ihmisessä, vaan vähitellen aikuisiällä kehittyvä merkityksen antotapa. Oikeastaan se on yksi neljästä sosioemotionaalisen kehityksen päävaiheesta:

- **Imperialistinen mieli (taso 2).** Henkilön tapa nähdä maailma on kiinnittynyt hänen omaan perspektiiviinsä ja tarpeisiinsa, koska hän ei kykene ottamaan muiden näkökulmaa samanaikaisesti omansa kanssa.
- **Sosiaalistunut mieli (taso 3).** Henkilö kykenee sisäistämään muiden näkökulmat ja arvostaa ihmissuhteita oman etunsa yli. Kuitenkin hänen taipumuksensa tukeutua ulkoisiin näkemyksiin ja odotuksiin estää häntä generoimasta omia vastauksia tai ratkaisuita siinä määrin kuin ne poikkeavat oman alan käytännöistä tai kulttuurissa vallitsevasta "oikeasta tavasta" tehdä asiat.
- **Itseohjautuva mieli (taso 4)** kykenee tunnistamaan, ymmärtämään ja arvioimaan oman toimintansa standardeja ja arvoja, ja näin ollen sosiaaliset roolit ja muiden odotukset eivät määritä hänen ajatteluaan ja identiteettiään. Ihmisen toimintaa hänen oma sisäinen äänensä ja integriteetinsä, joka auttaa häntä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja käsittelemään konflikteja.
- **Myötäluova mieli (taso 5).** Henkilö näkee itseohjautuvan arvojärjestelmänsä rajat, ja kyseenalais-taa aktiivisesti omia ja kulttuurin oletettamia. Hän ei koe tarvetta kiinnittyä mihinkään määrättyyn näkökulmaan tai arvojärjestelmään, ja kykenee käsittelemään useita roolien ja kompleksisuuden kerrostumien muodostamaa kompleksisuutta suhteellisen helposti.



Kuvio 4. Mielen kehityksen tasot aikuisuudessa (Kegan ja Lahey, 2009)

Itseohjautuvuus on yksi keskeisimmistä työelämää leimaavista vaatimuksista. Monissa organisaatioissa ihmisiä vaaditaan roolista riippumatta olemaan itseohjautuvia. Kehityspsykologinen tutkimustieto kyseenalaistaa vahvasti tämän kulttuurillisen disposition (kts, Kegan 1994). Eri tutkimuksissa tehdyissä otoksissa tyypillisesti vain kolmannes aikuisista omaa täysimääräisen kyvyn toimia itseohjautuvasta mielestä käsin (Hamer & van Rossum, 2010; Kitchener & King, 1994; Kegan, 1994). Tämän, johdosta monet kokevat yhteiskunnan ja työelämän vaatimusten menevän heiltä ”yli hilseen” (Kegan, 1994). Liikettä itseohjautuvuuteen ei voi pakottaa - matka sinne kestää hyvässäkin tapauksessa vähintään viisi vuotta⁴.



Kuvio 5. Kahden eri menetelmällä (A=haastattelu; B=lomake) tehdyn tutkimuksen tulokset sosioemotionaalisten tasojen jakautumisesta aikuisten keskuudessa (Kegan ja Lahey, 2009).

⁴ Keganin kehityksellinen haastattelumenetelmä tunnistaa neljä mitattavaa välivaihetta jokaisen mielen rakenteen välissä.

Siinä määrin kuin työntekijä ohjautuu sosiaalistuneesta mielestä käsin, hän tarvitsee ihmisiä itsensä ulkopuolella muodostaakseen käsityksen siitä, mitä hänen odotetaan työssä tekevän. Kun itseohjautuva mieli alkaa kasvaa hänessä, hän kokee mielekkäämmäksi työn, jonka sisältöön ja tavoitteisiin hän voi itse vaikuttaa. Enemmistö ihmisistä yhteiskunnassamme elää konfliktissa sen välillä mitä heidän ”pitäisi” tehdä (sosiaalistunut mieli), ja mikä on heidän oma tunne oikeasta toimintavasta (itseohjautuva mieli). Johtotehtävät, jossa ihmistä pyydetään luomaan visio, ratkaisemaan konflikteja ja ajamaan sekä yksilöiden että organisaation etua, venyttävät liikaa tässä sisäisessä konfliktiasemassa olevan henkilön vastuunottokykyä.

Organisaatiot sanovat tarvitsevansa johtajia, jotka kykenevät käsittelemään paradokseja, kompleksisuutta, muutosta ja epävarmuutta. Vaikutelmani on, että organisaatiot kykenevät tässä suhteessa hyödyntämään vain osan työntekijöidensä talentista. Monessa organisaatioissa vallitseva suorituskeskeinen kulttuuri ei anna tilaa perusolettamien ja status quon syvälliselle kyseenalaistamiselle. On yleistä, että johtajat, jotka ovat aloittaneet matkan kohti hyvin harvinaista myötaluovaa mieltä, ovat myös aloittaneet matkan ulos organisaatioista (Garvey Berger, 2010). Usein he näkevät, että on parempi auttaa ulkopuolelta konsulttina kuin sisältä.

Kehityksellinen teoria ehdottaa, että organisaatioiden tulisi tukea paremmin sekä sosiaalistuneen että myötaluovan mielen omaavia työntekijöitä ja johtajia. Kun työtehtävien vastuut määritetään oletuksella, että kaikki olisivat talentiltaan samalla viivalla (eli itseohjautuvia), ei työssä kohdattavien haasteiden kohtaaminen edistä kenenkään talentin kehittymistä. Tilannetta pahentaa se, että ihmiset yleensä ottaenkin tukahdutetaan suureen määrään kiireellisiä ja rutiiniluontoisia tehtäviä.

Talent ajattelun ketteryytensä

Ajattelu on tietotyön olennaisin työkalu, ja siksi Talentia omaavan henkilö on oltava ”hyvä ajattelijaksi”. Tämä ei välttämättä tarkoita, että hänen pitää olla älykäs. Viisaiden ihmisten ajattelussa ei ole kyse pelkästä nokkelasta ja nopeasta oikeiden ratkaisuiden tunnistamisesta rutiiniongelmien kuten kokeellisessa psykologiassa asiaa yleensä tarkastellaan⁵. Tiedämme esimerkiksi, että kontekstuaalisen tietämisen tavan ja dialektisen/systeemisen ajattelun kehittyminen on yksi aikuisuuden keskeisistä haasteista, ja että se on sidoksissa itseohjautuvuuden kehittymiseen (Laske, 2009; King, 2010)⁶.

Paitsi että moniin työelämässä kohdattavista ongelmista ei ole yhtä oikeaa vastausta, aina edes ongelmat tai kysymykset, joihin vastausta haetaan, eivät ole niin yksiselitteisiä. Se, että ihminen havaitsee ongelmien huonosti jäsennellyn luonteen, on edellytys vähemmänkään haastavammassa tehtävissä toimimiseen. Johtajilla ei ole nykyään varaa aliarvioida ja redusoida ympäristön komp-

⁵ Psykologia sai alkunsa tieteenä, kun Wilhelm Wundtin alkoi 1800-luvun lopussa tutkia empiirisesti laboratorio olosuhteissa filosofiaan liittyviä kysymyksiä. Wundt ei itse toivonut kokeellinen psykologia olisi eriytynyt filosofisesta taustastaan niin kuin se teki.

⁶ En käsittele kognitiivista kehitystä tässä tämän syvemmin. Lisää blogissani: [Epävarmuuden hyväksyminen on tietotyön perusedellytys](#); [Muutos haastaa johtajia kehittämään ajatteluaan](#).

leksisuutta puristamalla sitä staattisiin malleihin tai käsitykseensä siitä, miten asioiden ”pitäisi” lineaarisen ajattelun mukaan mennä.

Johtotehtävissä toimiminen edellyttää kykyä käsitellä joukkoa toisiinsa vuorovaikutuksessa olevia ongelmia ja luopumista yksinkertaisten, toistettavien ratkaisuiden etsinnästä. Ketterästi ajatteleva johtaja tarkastelee tilanteeseen liittyviä mahdollisuuksia moniulotteisesti eri näkökulmista ja on valmis muuttamaan näkemystään uuden tiedon ilmaantuessa. Hän ottaa päätöksissään huomioon mm. tilanteen kontekstin ja vuorovaikutussuhteet asioihin, jotka muut kokevat epäolennaisiksi⁷. Hyvillä johtajilla on kyky pitää mielessään kaksi vastakkaista ideaa samanaikaisesti (Martin, 2007).

Tapa, jolla ajattelu ja sen merkitys työn tuottavuuden kannalta ymmärretään organisaatioissa, on vielä lapsen kengissä. Ajatusten sisältö on kuin huume, joka vie kaiken huomion, ja emme tiedosta rajoja omassa kyvyssämme ajatella omaa ajatteluaamme. Miten perustelemme valintamme ja johtopäätösten oikeellisuuden epävarmuuden keskellä? Mitä ajattelustrategioita käytämme? Mitkä (episteemiset) oletamat ”käyttävät” ajattelustrategioitamme? Ihmisten kyvyssä ajatella omaa ajatteluaan (metakognitio) on eroja, ja ne voidaan tunnistaa luotettavasti kehityspsykologisilla tutkimusmenetelmillä. Tällä on talentin kannalta enemmän merkitys kuin sillä, onko henkilön älykkyysosamaarä 100 vai 120.

Talent managementin parhaat käytännöt

Organisaation talent-mittaristo

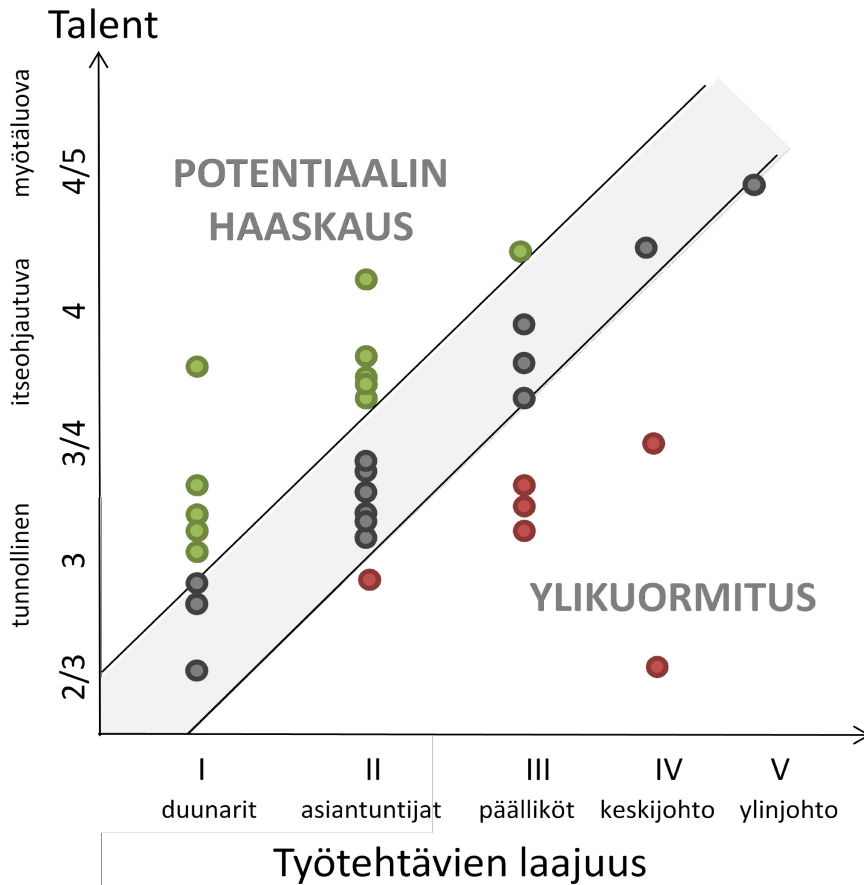
Mitä se tarkoittaisi, jos työntekijöiden potentiaalia voitaisiin mitata luotettavasti hänen persoonan ja ajattelun kypsyytensä valossa?

Kuviossa 6 näyttää, miltä organisaation ”talent pool” voisi näyttää. Kuvion pystyakselin muodostaa asiantuntijan tekemän talent-kartoituksen tuloksista⁸, jotka on suhteutettu kunkin työntekijän *nykyisen tehtäväroolin* vaatimuksiin⁹. Kuvaajan tarkoitus on hahmottaa miten hyvin nämä kaksi ovat tasapainossa kunkin työntekijän kohdalla. Vihreä piste kertoo, että henkilön potentiaali ylittää hänen työtehtävänsä vaatimukset; harmaa, että nämä kaksi ovat tasapainossa; punainen, että henkilö on kyvykkyytensä nähden liian vaativissa tehtävissä.

⁷ Esimerkiksi syyskuun 9. 2001 terrori-iskun jälkeen eräs Yhdysvaltain kenraali sanoi lehdistön kysymyspaneelissa, etteivät he näe islam-uskonnon ymmärtämistä tärkeäksi sodan käynnin kannalta.

⁸ Pystyakselin mitta-asteikko tulee monissa ajattelun kehitystä mittaavissa menetelmissä käytetystä tasojen merkintätavasta. Menetelmät ovat Subjekti-Objekti -haastattelu (Kegan ja Lahey, 1988), Ego identiteettiä mittaava lauseentäydennystesti (Loevinger, 1976) ja moraalisen kehityksen haastattelu (Kohlberg, 1976).

⁹ Vaaka-akselin tasot työtehtävien kompleksisuudesta perustuvat Elliott Jaquesin teoriaan (Jaques, 1998). Taulukon harmaan alueen alarajan kuvaavat talent-vaatimukset perustuvat DeVischin (2010) ja Korhosen (2010) tekemiin estimaatteihin. Harmaan alueen ylärajan, joka kuvaa sitä milloin ihminen on tehtävänsä liian pätevä, ei ole kirjallisuudessa annettu estimaatteja.



Kuvio 6. Esimerkki organisaation talent poolista.

Tapaus on fiktiivinen, mutta kuvaajasta voitaisiin tehdä muun muassa seuraavia havaintoja kyseisen organisaation nykytilanteesta:

- Uusi tietojärjestelmä voisi poistaa joitakin rutiiniluontoisia tehtäviä, joiden hoitamiseen nyt monien asiantuntijatyöhön kykenevien työntekijöiden aika menee. Duunarien joukossa on yksi johtajapotentiaalia omaava opiskelija, jonka elämäntilanne ja kokemuksen puute selittävät toimimisen kyseisessä tehtävässä.
- Puolet yrityksen päälliköistä työskentelee oikeasti samalla tasolla kuin heidän alaisuudessaan olevat asiantuntijat, eivätkä he näin ollen tuota lisäarvoa näiden työlle. Organisaatiokulttuurissa näiden sosiaalistuneen mielen päälliköiden yksiköillä on taipumus muodostaa omat kuppikuntansa.
- Yrityksessä toimii asiantuntijatehtävissä monia henkilöitä, joissa olisi ylenemispotentiaalia. Heidän urapolkunsuunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota; heistä moni jo saattaa katsella ulkopuolelta haasteellisempia tehtäviä.
- Yksi keskijohdon edustajista toimii hyvin itsekeskeisestä asemasta käsin (narsisisti), ja vahingoittaa monella tavoin organisaatiota niin kauan kuin hän toimii tässä tehtävässä. Keski johdossa on myös yksi tehtäväänsä nähden kapeakatseinen asiajohtaja (missäpä organisaatiossa ei olisi?).

Edellisen kuvion avulla voidaan ymmärtää selkeämmin organisaation nykyistä tilannetta, ja keskeisiä haasteita. Talent management -prosessissa tällaista kuvaajaa ei luotaisi pelkästään asiantuntija-arvioon perustuen, vaan sen rinnalla myös johto tekisi oman arvionsa työntekijöiden potentiaalista suhteessa heidän nykyisiin työtehtäviinsä. Ylimmän johdon ja keskijohdon läsnäolo on kriittistä prosessin kannalta, sillä päällikkö ja asiantuntija -tasolla toimivilla ihmisten on joskus vaikea ymmärtää eroa alaiensa toteutuneen suoriutumisen ja heidän talenttinsa välillä¹⁰.

On hyvä muistaa, että kaikki mittaaminen perustuu vuorovaikutukseen. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen korvaaminen ulkopuolisilla asiantuntijoilla ja tieteellisillä mittareilla (jotka myös perustuvat interaktioon) on oikotie, jota ei kannata ottaa. Talent management -prosesseja voidaan toteuttaa enemmän tai vähemmän kypsällä tavalla riippumatta siitä, miten luotettava käytetty Talent-mittaristo on.

Kun talent ja tehtävärooli ovat epätasapainossa

Yksi talent managementissa paljon keskusteltu asia on se, että onko talent harvoja A-pelureiden vai kaikkia työntekijöitä koskeva asia. Tässä hahmottamassani lähestymistavassa **TM-toimenpiteet koskevat kaikkia niitä henkilöitä, joiden tämän hetkinen työrooli on heidän pätevyyteensä nähden joko liian laaja tai kapea**. Talent management ei ole vain potentiaalisten työntekijöiden tunnistamista ja heidän kannustamistaan (työskentelyä kuvion vihreiden täplien kanssa). On myös tunnistettava punaisten täplien edustamat epäkohdat ja ongelmat organisaation henkilöstöarkkitehtuurissa, ja tehdä tilanteen edellyttämät vaikeat päätökset kyseisten henkilöiden tehtäväroolin uudelleen määrittämisestä. Mikään älykkyys, kova työ tai osaaminen eivät korvaa turhautumista ja huonoa suoriutumista, joka johtuu siitä, että henkilön nykyinen tapa ymmärtää maailmaa ei riittävä hänen tehtäviinsä nähden.

Usein esimiehet eivät osaa itse diagnosoida alaiensa ongelmaa oikein talentin valossa, vaan he käyttävät sen jäsentämiseen itselleen tuttuja psykologisia ideoita, esimerkiksi persoonallisuustyyppityksiä. Nämä ovat talenttiin nähden toissijaisia asioita, koska ympäristö (ja varsinkin vallitseva työroolin ja talentin suhde) vaikuttaa siihen, ilmenevätkö henkilön persoonallisuuspiirteet negatiivisesti vai neutraalisti. Soveltumattomuus tehtävään tai vaikea persoonallisuus eivät välttämättä tarkoita, että henkilö ei voisi antaa arvokasta panosta organisaatiolle kenties jossakin toisessa tehtävässä. Henkilö voi olla ongelmallinen esimies, mutta hyvä asiantuntija.

Vaikka esimies tunnistaa ongelman ytimeksi sen, että hän antaa jollekulle alaiselleen tämän kyvykkyyteensä nähden liian haastavia tehtäviä, tähän intuitiivisen arvioon luottaminen on vaikeaa. Ylisitoutuneen ja -kuormitetun työntekijän käyttäytymisessä on harvoin ainoastaan negatiivisia piirteitä (kts taulukkoa). Tilanne on usein se, että henkilö työskentelee kovasti, asettaa kehittymistävoitteita, on sitoutunut, ottaa vastaan palautetta - mutta silti tehtävät eivät valmistu tai vaikeudet esimiehen tiimissä pahenevat.

¹⁰ mm. tämän vuoksi talenttia ei voida tunnistaa yksistään 360-asteen palautteen tulosten perusteella.

Heikon talentin valoisat puolet

- Tekee pitkiä työpäiviä
- Työskentelee kovasti
- Suhtautuu avoimesti valmennukseen
- Osallistuu mielellään koulutuksiin
- Tekee mielellään vähemmän kompleksisia rutiinitöitä, joista kollegat eivät ole kiinnostuneita
- Positiivinen suhtautuminen työhön
- Alaisen tuen tarve saa esimiehen tuntemaan itsensä tärkeäksi (isä-hahmoksi)

Heikon talentin varjopuolet

- Ei aloita tehtäviään ajoissa
- Tarvitsee liian seikkaperäisiä ohjeita ja jatkuvaa tukea
- Ei yhdistä pisteitä toisiinsa kuten kollegat
- Tukeutuu kollegoihin saadakseen työn tehtyä
- Ei ota huomioon kaikkea mitä hänen odotettaisiin ottavan huomioon
- Ei ymmärrä, mitä hänen pomonsa haluaa häneltä
- Keskittyy jatkuvasti epärelevantteihin yksityiskohtiin
- Ei kehity koulutuksella

Ei ole myöskään organisaation edun mukaista pitää sitoa tehtäviin ”ylimääräistä talenttia”. Kun työntekijöitä pidetään heidän kyvykkyyteensä nähden liian yksinkertaisissa tehtävärooleissa, tuhlaantuu heidän potentiaalinsa. He turhautuvat ja tylsistyvät työhönsä. Tällainen tilanne on erityisesti yksilön kannalta pitkällä aikavälillä kestämaton. Esimerkiksi CIA palkkasi taannoin Harvardin kehityopsykologi Zak Steinia avustuksella kompleksisimman mahdollisen hahmotuskyvyn omaavia ihmisiä. Kuitenkin koska pomoilta itseltään puuttui tämä kyky, suuri osa heidän alaisuudessaan työskennelleistä tulokkaista lähti varsin pian organisaatiosta. Olen listannut työtehtävänsä nähden liian suuren talentin omaavien ihmisten positiivisia ja negatiivisia puolia oheiseen taulukkoon:

Talentin valoisat puolet

- Tekee työt nopeammin kuin esimies odottaa
- Saa muita paremmat pisteet 360 asteen palautteissa
- Tekee hänelle annetut työt ja lisää siihen vielä muuta tärkeää, jota et välttämättä itse ajatellut
- Tekee ylimääräistä työtä, jota ei ole määritetty hänelle (luo oman työnsä)
- Parantaa ja laajentaa nykyisiä toimenpiteitä, tuotteita ja palveluita.

Talentin varjopuolet

- Tylsistyy työhönsä ja valittaa
- Ei kunnioita auktoriteettia
- Kyseenalaistaa johtajan kyvykkyyden tai juoruilee siitä
- Kertoo pomolle kuinka työ tulisi tehdä
- Heikko motivaatio, hakee muualta töitä
- Ei sopeudu kollegoidensa joukkoon - pidetään arroganttina ja kärsimättömänä
- Heikko tuottavuus - vaikka on kyvykäs
- Hyväksikäyttää systeemiä, venyttää sääntöjä, löytää porsaanreikiä

-
- Ennakoi sitä, mitä esimies tulee sanomaan
 - Kysyy kompleksisia kysymyksiä (jotka saattavat venyttää tai häkellyttää sinut)
 - Valmentaa kollegoitaan työn tekemisessä (kollegiaalinen johtaja)
 - Työskentelee muiden kuin hänelle annettujen tehtävien parissa
 - Talloo pomonsa varpaille hakemalla tukea tai ohjeistusta ylemmän tason johtajilta

Yksittäisen henkilön talentin mittaaminen

Talentissa ei ole kyse ihmisen suoriutumisesta vaan siitä, mitä on suoriutumisen taustalla: Miten henkilö jäsentää ajatteluaan, tunteitaan ja vuorovaikutustapojaan? Talentin arviointi ei ole helppo tehtävä, koska ihmisen tavasta ymmärtää maailma ei voida koskaan antaa yksiselitteistä totuutta. Voimme kyllä tulla lähemmäs ja lähemmäs toistemme ja itsemme ymmärtämistä - mutta emme koskaan saavu perille (Wilson, 2002).

Ennen kuin kerron periaatteista, joilla talenttia mitattaisiin kehityspsykologisilla menetelmillä, haluan nostaa esille asiaan liittyvän eettisen problematiikan. Voimmeko luokitella ihmisiä ”paremmuusjärjestykseen”, ja sanoa että toinen ihminen olisi psykologisesti toista parempi (työskentelemään määrättyssä työroolissa)? Modernit organisaatiot ovat tottuneet käyttämään objektiivisia ja arvopaita psykologisia malleja, jotka eivät luokittele ihmisten kyvykkyyksiä¹¹. Tällainen ajattelutapa sulkee silmät siltä, miten julmasti työelämän kasvaneet mentaaliset vaatimukset kohtelevat verkkoonsa sotkeutuneita ja siinä pyristeleviä työntekijöitä. Voimavarat suunnataan ongelmien oireisiin ja siihen, että ihmisiä valmennetaan kamppailemaan mahdottoman yhtälön muodostavan systeemin sisällä. Olemmeko valmiita asettumaan ihmisten asemaan ja tarttumaan oireiden syvempiin systeemiin syihin ja tekemään usein kivuliaita, mutta välttämättömiä päätöksiä? Vika ei ole sinussa eikä minussa, vaan se on systeemissä. Talent managementin pyrkimys on luoda työyhteisöistä ekosysteemi, jossa jokaisen ihmisen panoksella on merkitystä, ja jossa jokainen voi kokea työn mielekkyyttä. Ihmiset eivät ole erilaisia vain persoonan piirteiltään ja osaamiseltaan, vaan myös talentiltaan. Tämä on osa organisaatioiden monimuotoisuutta, jota kaikki yhdellä tasolla pysyttelevät kuvaukset vääristävät tai redusoivat jollakin tavalla.

Useimmat kehityspsykologiset menetelmät perustuvat puolistrukturoituun haastatteluun, joka litteroidaan ja pisteytetään manuaalin määrittelemillä kriteereillä¹². Mielen struktuurien paljastamiseen tarvitaan löyhä haastattelustrukturi: muuten ei voida vertailla ja nähdä yhteneväisyyksiä eri ihmisten merkityksenanto tavoissa. Struktuurina ihmistä voidaan pyytää esimerkiksi refleктоimaan jonkin johtamiseen tai moraalisiin liittyvän dilemman tiimoilta (Kohlberg, 1976; King & Kitchener, 1994), kertomaan merkityksellisistä kokemuksista jotka linkittyvät annettuihin virikesanoihin, kuten menes-

¹¹ Modernia ajattelutapaa ohjaa enemmänkin palapeli-metafora, jossa organisaation muodostamasta koneesta pyritään löytämään paikka, johon kukin henkilö istuu ”ominaisuuksiltaan”.

¹² Haastatteluformaatin työläyden vuoksi niistä on tehty psykologisia lomaketestejä, mutta nämä vaikuttavat mittaavan hieman eri ominaisuutta kuin haastattelut (esim. King & Kitchener, 1994; Creamer, 2010). Oman kokemukseni mukaan kehityksellistä kypsyyttä (ei persoonallisuuspiirteitä tai toimintatyylejä) mittaavilla testeillä voidaan muodostaa nopeasti suhteellisen vahvoja hypoteeseja henkilön talentista, mutta yksilöä koskevia urapäätöksiä ei saa tehdä vain niiden perusteella.

tys, rajat, turhautuminen (Kegan & Lahey, 1988) tai kuvaamaan omaa työrooliaan, miten hän näkee sen asettuvan organisaation laajempaan kontekstiin ja miten ymmärtää omat ammatilliset pyrkimyksensä (Laske, 2009). Riippuen siitä minkälaisella struktuurilla ja missä kontekstissa henkilön talenttia kartoitetaan, saadaan hieman erilainen kuva hänen kehityksellisistä kapasiteeteistaan. Lomaketestit ovat vain yksi konteksti tai struktuuri, jonka puitteissa mitattaessa talent joko ilmenee tai ei ilmene tietyllä tapaa.

Talenttia ei voida koskaan tarkastella irrallaan kontekstista. Haastattelu- tai arviointitilanne on oltava sellainen, että siinä ihmisen on mahdollista tuoda siinä esille oma potentiaalinsa ja parhaat puolensa. Ihmisessä oleva piilevä potentiaali ei tule välttämättä esille edes arjessa, puhumattakaan tenttauksesta tai haastattelusta, jonka ainoana tavoitteena on kaivaa esiin haastattelijan haluama tieto. Korkean tason talenttia kuvastavat kehitykselliset kyvykkyudet ovat useimmilla ihmisillä hauraita ja kontekstiriippuvaisia, ja niiden ilmeneminen riippuu vahvasti sosiaalisesta ympäristöstä (Stein & Heikkinen, 2010). Mitä korkeammista kehityksen tasoista puhutaan, sitä monimuotoisemmiksi kehitykselliset polut käyvät (Forman, 2010; Stein & Heikkinen, 2010).

Kehityopsykologisissa haastatteluissa haastattelija pyrkii kulkemaan mahdollisimman lähellä haastateltavan ajatuskulkua. Haastattelijan on aidosti haluttava ymmärtää asioita kuten haastateltava ymmärtää ne - ei vain pyytää tämän inputtia kysymyslistaan asioista, joista hän itse on kiinnostunut. Kysymysten tarkoitus ei ole saada tietoa jostain asiasta (ajattelun sisältö), vaan ymmärtämään henkilön ymmärryksen rajoja. Haluamme tuntuman siitä, mistä asioista hän voi ottaa vastuuta ja mitkä ovat hänen hallintansa sisällä. Tätä voidaan testata kysymyksillä kuten: Mikä on sinulle tärkeää tuossa asiassa? Mikä siinä on vaikeinta? Mitä riskejä tähän liittyy? Mistä tiedät, että näkemyksesi on oikea, ja voisitko vakuuttua toisenlaisesta näkökulmasta? Voidaan myös kokeilla missä määrin henkilön kykenee systeemiajatteluun kysymällä esim. laajemmasta kontekstista, johon hänen kuvaamansa asia asettuu; siitä mitä hänen aikaisempi sanomisensa jätti huomiotta tai mitä yhteneväisyyksiä hän näkee eriävien tai näennäisesti ristiriidassa olevien asioiden välillä.

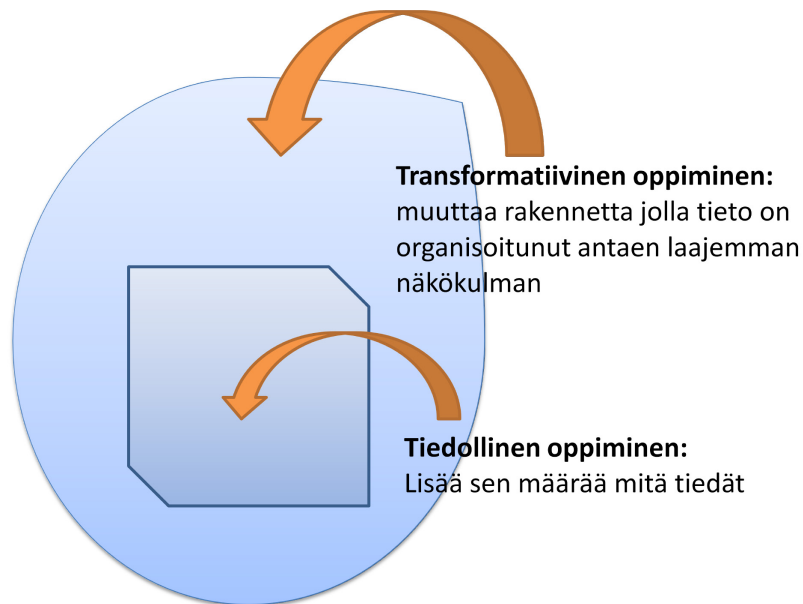
Haastattelija on tärkeää päästää irti johtopäätösten tekemisestä sekä halustaan auttaa tai kehittää toista, koska nämä voivat estää häntä ymmärtämästä täysin tapaa, jolla häntä vastapäätä istuva henkilö rakentaa merkityksiä (Berger, 2010). Arvioinnin ilmapiirin sijaan ihmiselle annetaan täysi tila olla oma itsensä. Tällainen arviointikeskustelu voi myös tukea talent kehittymistä, koska se muodostaa tilanteen, jossa ihminen kohtaa puolia omasta mielestään, joita hän ei normaalisti kohtaa tai tiedosta (Baxter Magolda, 2010). Emme voi mitata mitään ilman, että vaikutamme samalla mitattavaan kohteeseen.

Talentin kehittyminen transformatiivisen oppimisen kautta

Yksi keskeinen teema tässä artikkelissa on ollut erotus talent managementin ja osaamisen kehittämisen välillä, tai adaptiivisten ja rutiiniluonteisten haasteiden välillä. Samalla logiikalla mutta eri konsepteilla voimme erottaa horisontaalisen ja vertikaalisen kehittymisen toisistaan. Horisontaalissa kehityksessä on kyse tietyn viitekehyksen sisällä tapahtuvasta uuden oppimisesta ja uusien

taitojen omaksumisesta. Tästä on hyötyä etenkin rutiiniluontoisten ongelmien ratkaisussa, mutta siihen liittyy pulmia, kun ympäristö muuttuu nopeasti ja ennakoimattomasti.

Vertikaalisessa kehityksessä itse tapamme tulkita kokemuksiamme muuttuu ja saa meidät näkemään ympäristön todellisuuden eri tavalla. Johtajien kohtaamat liiketoiminnan adaptiiviset haasteet edellyttävät juuri tämän kaltaista oppimista. Toimintaa, jossa henkilö kehittää kykyään kohdata adaptiivisia haasteita kutsutaan myös transformatiiviseksi (tai uudistavaksi) oppimiseksi (Mezirow, 1996) (Kts. Kuvio 4).



Kuvio 7. Transformatiivinen ja tiedollinen oppiminen

Organisaatioiden haaste seuraavalla vuosisadalla on luoda työpaikasta ympäristö, joka fasilitoi transformatiivista oppimista. Miten työntekijöiden metataitoja eli kykyä kohdata adaptiivisia haasteita, voidaan kehittää? Missä määrin tämä edellyttää luopumista toimintamalleista, joihin henkilöstön kehittäminen on aikaisemmin nojannut?

Organisaatioissa on nähdäkseni alettu äskettäin huomaamaan, että pelkkä tiedollinen oppiminen luokkahuoneessa ei tuota enää haluttuja tuloksia. Moni asia, kuten koulutuksiin osallistuminen tai toiminen haastavissa tehtävissä voi kehittää ihmisten metataitoja, mutta ei välttämättä kehitä. Ilman ymmärrystä ja mittareita ihmisen kehityksestä me emme voi tietää.

On ihmisiä, joiden metataidot pysyvät samankaltaisina koko työuransa aikana, kun taas toiset kokevat tässä suhteessa useita transformaatioita elämänsä aikana nähden maailman aina uusin silmin. Monien metataidot kehittyvät kun he kokevat konfliktin työnsä ulkopuolella, esimerkiksi parisuhteessaan. Tämän jälkeen hän kykenevät suhtautumaan kypsemmin myös omaan työhönsä. Esimerkiksi Mikael Jungner ja Hjallis Harkimo ovat kertoneet julkisuudessa laittaneen johtajuutensa uudenlaiseen perspektiiviin sen jälkeen kun heidän terveytensä melkein petti heidät.

Robert Kegan on huomauttanut, että ihmiset eivät ajattele: "Haluaisin saada aikaan kvalitatiivista kehittymistä epistemologisissa kyvykkyyksissäni." He haluavat saavuttaa tietyn tavoitteen, kuten

olla parempi kuuntelija, kehittää kommunikaatiotaitojaan tai kontrolloida johtajana vähemmän. Talenttia on mahdollista kehittää osaamisen kehittymisen sivutuotteena (vähän kuin troijalainen hevonen). Lähestymistavassa, jossa kehitetään sekä taitoja että metataitoja, henkilö ohjataan pysymään ongelmien äärellä tavallista pidempään, ja tunnistamaan asioita, joilta heidän huomionsa on aiemmin paennut tai jotka tuntuvat epämuikavilta (kts. Kegan & Lahey, 2009).

David Allen (2008) Mitä vaativammassa työrooliin henkilö työskentelee, sitä tehokkaammin hänen on kyettävä kohtaamaan suurta määrää päivittäisiä rutiiniasioita. Jos järjestelmät, joilla hän työskentelyään jäsentää ovat jäykkiä, työmäärä yksinkertaisesti hautaa hänet elävänä - oli hänellä talenttia kompleksisten asioiden hoitoon tai ei. On paradoksaalisesta, että kenties paras tapa luoda konteksti talentin kehittymiselle, on auttaa henkilöä selviämään paremmin asioista, jotka eivät vaadi hänen talenttiaan. Nostaisin Allenin kehittämän Getting Things Done -metodologian yhdeksi tärkeimmistä teemoista talent potentiaaleille suunnatuissa koulutuksissa ja valmennuksissa.

Talent managementin kautta voidaan selkiyttää ja määrittää coachingin ja mentoroinnin rooli osana henkilöstönkehittämistoimintaa. Uskon, että mitä laajemmin tiedollisen oppimisen rajoitukset ymmärretään, sitä enemmän coachingin suosio tulee kasvamaan. Koen, että valmennuksen tulisi olla osa jokaisen esimiehen ja esimiehen esimiehen tehtäväkuvaa. Uskon tämän tapahtuvan luonnostaan ilman erillisiä sertifikaattikoulutuksia, kun johtaja on metataidoiltaan kykenevä ohjaamaan alaistensa työtä.

Miten organisaatio voi rohkaista transformatiivista oppimista ja metakognition kehittymistä? Ihmisen on oltava ympäristössä, joka haastaa häntä tunnistamaan omia piileviä uskomuksiaan ja oletamiaan. Koulutuskokemukset voidaan suunnata tietoisesti siten, että ne kyseenalaistavat tiettyjä merkitysperspektiivejä, mikä voi ympäristön tuen kanssa johtaa kasvuun (King & Kitchener, 2002). Talentin kehittyminen edellyttää sekä valmentajilta että kouluttajilta toimintatapaa, joka on kehityksellisesti räätälöity vastaamaan asiakkaan tarpeita (kts. esim. Forman, 2010). Kyse ei ole ihmisten odotusten täyttämisestä, vaan heidän odotustensa haastamisesta, ja siitä, että löydetään tapa tuottaa heille pettymys ilman, että mennään rajan yli (Heifetz, 2009). Kehittyäkseen talent vaatii juuri oikean sekoituksen tukea ja haastetta; loput on kommentaaria (Kegan, 1994, p. 42). Kun organisaation kehittämistoiminta ei jäsenny kehityksellisyksilöllisen ymmärryksen varaan, toimenpiteet ovat helposti summittaisia, tai adaptiivisiin kehityshaasteisiin tarjotaan rutiiniratkaisuita.

Kokemukseni on pakottanut minut johtopäätökseen, että yksilöillä on kapasiteetti ja taipumus, piilevä jos ei näkyvä, kulkea kohti kypsyyttä. Soveltuvassa psykologisessa ilmastossa tämä taipumus voidaan vapauttaa, ja siitä tulee todellista pelkän potentiaalın sijaan.

Carl Rogers (1961, p.35)

Keganin (1982) mukaan kehityksellisten interventioiden malli johtaa helposti tavoitteeseen saada mahdollisimman monta ihmistä korkeimmille kehityksen tasoille, mikä on rajoittunut (ja röyhkeä)

tapa suhtautua merkityksenannon evoluutioon¹³. Talent on ihmisenä olemiseen liittyvän sisäsyntyisen ja syvemmän kehitystaipumuksen ilmentymää, eikä sitä voi tai tarvitse varta vasten kehittää (lapsetkin kehittyvät ilman kehittymistavoitteita). Tavoitteet ohjaavat kompetenssien kehittämistä, mutta eivät talentin kehittymistä. Emme voi opettaa perhosen toukkia lentämään. Toukan kehittyminen on ymmärrettävissä vain sen koko elinkaaren valossa. Tällöin toukalle annettavien lentoharjoitusten asemesta on pyrittävä varmistamaan, että toukka saa itselleen sopivaa lehtipitoista ravintoa (Kegan & Lahey 2009). Organisaatioiden tulee kohdata ihmiset talenteineen siellä missä nämä ovat, ei siellä missä heidän pitäisi olla. Ihmiset kehittyvät automaattisesti joka tapauksessa työskennellessään vilpittömästi elämänsä vaatimusten läpi sellaisena kuin ne näyttäytyvät juuri nyt (Forman, 2010). Talent kehittyy kun organisaatiossa vallitsee kulttuuri, jossa ihmiset arvostavat ja jopa rakastavat toisiaan.

Yhteenveto - osaamisen johtamisen uusi paradigma

Talent management ei ole vain vanhojen käytänteiden uudelleen paketointia, vaan siinä on kyse strategisesta pitkän tähtäimen henkilöstöjohtamisesta. Uskon, että tämä on suurempi paradigmanmuutos kuin moni ymmärtää. Lähtökohtana on ensinnäkin se, miten ihmiset ymmärtävät maailmaa ja itseään - keitä he ovat, sen sijaan, että mitä (kompetensseja) he omaavat. Tämän ohella tunnistetaan tehtävärooleihin piilotetut mentaaliset vaatimukset. Pyrkimys on, että työntekijöiden sisäinen työpaikka vastaa heidän työroolinsa vastuiden jäsentämää ulkoista työpaikkaa (Laske, 2009). Työroolien vastuut jäsenetään siten, että kullakin ihmisillä on mahdollisuus ”käyttää talentiaan”, eli heillä on vapaus toimia oman harkintansa pohjalta muuttuvien tilanteiden edellyttämällä tavalla. Samaan aikaan jokaisella työntekijällä on mahdollisuus esimieheen, joka ohjaa hänen toimintaansa kohden organisaation kokonaistarkoitusta ja päämääriä.

McKinseyn tekemissä haastatteluissa johto näki, että monen HR-ammattilaisen ote työhön on kapean administratiivinen, eikä heillä ole ymmärrystä liiketoiminnasta tai pitkän aikavälin haasteiden kohtaamisesta (Guthridge et al., 2008). Voiko TM tuoda ylimmän johdon ja HR-ihmisten maailmat lähemmäs toisiaan?

TM ei ole vain osaamista vaativa tekninen haaste, jonka implementoinnin johto voi tehdä parhaisiin käytänteihin nojaamalla riippumatta siitä, miten paljon talentia heillä itsellään on sen toteuttamiseen. HR:n on tunnistettava, että suurin este TM toteutumiseksi on heidän oma mindsettinsä ja talenttinsa (Guthridge et al., 2008). HR-yksiköiden suunnittelemissa henkilöstöprosesseissa on taipumus fokuoittaa funktionaaliin kuvauksiin, mutta ei ihmisten aitoon vastuuttamiseen ja päätöksentekoauktoriteetin määrittämiseen (DeVisch, 2009) tai prosesseihin joilla varmistetaan työntekijöiden riittävä virtaus työrooleihin kautta koko organisaation (Kesler, 2002; Pascal, 2004). Kun ta-

¹³ On vaikea estää sitä, että ihmisten mieli käyttää kehityspsykologiasta tietoa ihmisten luokitteluun, ja rakentaa odotuksia siitä, millainen heidän itsensä ja muiden *pitäisi* olla. Vika ei välttämättä ole teoriassa itsessään, vaan siinä, että kehityksen myötä myös ihmisten käsitys kehityksestä käy läpi vaiheita (kts. Stein & Heikkinen, 2010).

alent managementissa keskitytään kapeasti vain HR-systeemeihin, huomio siirtyy pois siitä missä todelliset ongelmat ovat (Guthridge et al., 2008). Uudet ”boksin ulkopuolelta” tulevat ja talent managementin merkityksen uudella tavalla kiteyttävät ajatukset eivät välttämättä tule HR:n sisältä vaan talousjohdosta, riskienhallinnan johdosta tai ylimmästä johdosta (DeVisch, 2009). Koska ehdottamani TM lähestymistavan on roolivastuiden ja organisaatorakenteen määrittämisessä, on ylemmän johdon sponsorointi jo hankkeen alkumetreillä prosessin toteutumisen elinehto. Esimerkiksi Reaktor Oy:n liiketoiminta on hyvin talent management -lähtöistä, ja siitä kantaa vastuuta yrityksen ylin johto - yrityksessä ei itse asiassa edes ole erillistä HR-osastoa.

Lähteet

- Allen, D. (2008). Kerralla valmista. Keuruu: Otava
- Bachkirova, T. (2009). Cognitive-developmental approach to coaching: an interview with Robert Kegan. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol. 2, No. 1, March 2009, 1022
- Bassie, L. & McMuller, D. (2007) "[Maximizing Your Return on People](#)", *Harvard Business Review*, *March 2007*.
- Baxter Magolda, M.B. (2010). The ingeweaving of epistemological, intrapersonal, and interpersonal development in the evolution on self-authorship. Kirjassa Baxter Magolda, Creamer ja Meszaros (2010).
- Baxter Magolda, M.B., Creamer, E.G., ja Meszaros, P.S. (ed.) (2010). *Development and Assessment of Self-Authorship - Exploring the Concept Across Cultures*. Sterling, VI: Stylus publishing.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resource management: Where do we go from here?" *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*, second ed. Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (2009) 304–313
- Creamer, E.G. (2010) Demonstrating the link between reasoning and action in the early stages of self-authorship. Kirjassa Baxter Magolda, Creamer ja Meszaros (2010).
- DeVisch, J. (2009). Talent Management in an Economic Crisis : A Paradigm Shift ?
<http://www.connecttransform.be/index.php/english/Blog/Talent-Management-in-an-Economic-Crisis-A-Paradigm-Shift.html>
- DeVisch, J. (2010). "[Exploring the Relationship between Strata, Social-Emotional Stage and Fluidity of Thinking: Connecting People to the Right Level of Work](#)" IDM Newsletter.
- Forman, M. D. (2010) *A guide to integral psychotherapy - complexity, integration, and spirituality in practice*. Albany, NY: Suny Press.
- Gladwell, M. (2002). The talent myth: Are smart people overrated? *The New Yorker*. July 22, 2002; 28–33.
- Guthridge, M., Komm, A.B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly* 2008 Number 1.
- Hamer, R, van Rossum, E.J. (2010) Linking Learning Conceptions to Self-Authorship and Beyond. Kirjassa Baxter Magolda, Creamer ja Meszaros (2010).
- Heifetz, R. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? The strategic logic of workforce management", *Harvard Business Review*, December, 110–117
- 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.
- Jungner, M. (2010). Kontrolli ja sen puute. TedX Helsinki II -keynote puhe.
<http://www.youtube.com/watch?v=IVWL3fAbc4g>
- Juuti, P. ja Luoma, M. (2009). Strateginen Johtaminen. JTO
- Karaevli, A., & Hall, D.T. (2003) Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1), 62-79.
- Kegan, R & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.

- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). In *Over Our Heads: Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32–44.
- King & Kitchener (1994). *Developing reflective judgement*. Jossey-Bass
- King, P.M. (2010). *The Role of the Cognitive Dimension of Self-Authorship - An Equal Partner or the Strong Partner?*. Kirjassa Baxter Magolda, Creamer ja Meszaros (2010).
- Kohlberg, Lawrence; T. Lickona, ed. (1976). "Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach". *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues*. Holt, NY: Rinehart and Winston.
- Korhonen, J. (2010). *Stratification Underlies Agility, part 5: Skills*. Blogi.
http://www.ebizq.net/blogs/agile_enterprise/2010/06/stratification-underlies-agility-part-5-skills.php
- Korhonen, J. (2010b). *Stratification Underlies Agility, Concluding remarks*. Blogi.
http://www.ebizq.net/blogs/agile_enterprise/2010/07/stratification-underlies-agility-concluding-remarks.php
- Laske, O. (2009). *Measuring Hidden Dimensions of Human Systems, Vol 2*. IDM Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517–543.
- Lewis, R. E., Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16, 139–154
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mezirow, J. (1996). Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Kirjassa Mezirow, J. (toim.) (1996). *Uudistava oppiminen - kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- Robinson, C., Feters, R., Riester, D., & Bracco, A. (2009). *The paradox of Potential: A Suggestion for Guiding Talent Management Discussions in Organizations*. Vantage Leadership Consulting.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. Kirjassa Forman, 2010
- Stein, Z. & Heikkinen, K. (2010). On the development of reasoning in the domain of Integral Theory and Practice: Some preliminary findings
http://integraltheoryconference.org/sites/default/files/Stein%20&%20Heikkinen_ITC%202010.pdf
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121
- Walker, J. W. & LaRocco, J.M. (2002) Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning Journal*, 25(3), 12-14.

Wilson, Timothy D. (2002). *Strangers to ourselves: discovering the adaptive unconscious*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.