
**ERITYISASIAANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMINEN JA
JOHTAMINEN TUOTEKEHITYSORGANISAATIOSSA**




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Hämeenlinna 30.10.2015

Pertti Kumpumäki



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Pertti Kumpumäki

Vuosi 2015**Työn nimi**

Erityisasiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa

TIIVISTELMÄ

Teknologiat ja niihin liittyvät metaosaamisalueet kehittyvät valtavalla nopeudella, joka on keskeinen haaste jokaiselle teknologiateollisuudessa toimivalle tuotekehitysorganisaatiolle. Tutkimuksen toimeksiantajana on Patria Land Systems Oy, jonka tuotekehitysorganisaation osaamiskarttaan liittyy vahvasti tiettyjen tekniikan osa-alueiden syvällinen hallinta ja pitkäjänteinen osaamisen johtaminen.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa asiantuntijaorganisaation syväosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksen aiheen mukaisella erityisasiantuntijuudella viitataan asiantuntijaorganisaatiossa vallitsevaan yksittäisen henkilön tai pienen ryhmän osaamiseen ja valmiuksiin, joiden tiedolliseen tukemiseen esimiehellä tai muulla organisaatiolla ei ole kyvykkyyttä tai valmiuksia.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen keskeisesti liittyvistä osa-alueista. Empiirinen tutkimusaineisto on muodostettu haastattelemalla teknologiateollisuudessa toimivien yritysten edustajia, joiden toimenkuvaan ja rooliin tuotekehitysorganisaation osaamisen kehittäminen ja johtaminen keskeisesti liittyy. Teoreettisen ja empiirisen lähdeaineiston pohjalta on muodostettu yhteenveto, jossa arvioidaan aineistojen välisiä yhtäläisyyksiä ja mahdollisia poikkeamia sekä muodostetaan näkemys syväosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä.

Syväosaamista on mahdollista kehittää ja johtaa asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien vallitsevien näkemysten mukaisesti. Syväosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyy erityispiirteitä, jotka tulee kyetä tunnistamaan ja huomioimaan. Tutkimus antaa tuotekehitysorganisaatiossa toimivalle esimiehelle työkaluja, joiden hyödyntäminen auttaa asiantuntijaorganisaation osaamiskartan rakentamisessa ja menestyksekkäässä johtamisessa. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista lähteä syventymään esimerkiksi yksilön metakognitiivisten valmiuksien kehittämiseen ja hyödyntämiseen osana strategista osaamisen kehittämistä.

Avainsanat Osaamisen kehittäminen, Osaamisen Johtaminen, Asiantuntijaorganisaatio

Sivut 134 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

Author	Pertti Kumpumäki	Year 2015
Subject of Master's thesis	Development and leadership of specialized expertise in product development organization	

ABSTRACT

Technologies and their meta-expertise areas are developing at tremendous speed which is common challenge for all product development departments operating in technology industry. This research is conducted by Patria Land Systems Oy whose expertise range in product development organization consists of profound skills related to certain sub-branches of technology and persistent leadership of know-how.

Objective of this research is to recognize distinguishing features related to development of profound expertise of specialists and their leadership. Term specialized expertise is referring in this context to unrivalled ability and skills of person or small group, whose intellectual expertise can't be supported by surrounding organization.

Framework of this research consists of fundamental sub-branches related to development and leadership of expertise in organization consisting of specialists. Empirical source material has been formed by interviewing representatives from companies operating in technology industry, whose role and job description is closely related to development of expertise and leadership of product development organization. Summary of theoretical and empirical source material consists of evaluation of conformability, possible deviations between sources and a conclusion concerning distinguishing features related to development and leadership of specialized expertise.

It is possible to develop and lead profound expertise according to current notion of development and leadership of organization of specialists, but there are certain distinguishing features which have to be recognized and considered. This research provides beneficial tools for managers working in product development organization to be able to build up map of required expertise and lead specialized expertise successfully. Research provides also good base to get acquainted more thoroughly for example to development of meta-cognitive skills providing added value as strategic development of expertise.

Keywords Development of Expertise, Leadership of Expertise, Expert Organization

Pages 134 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tausta	3
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet.....	3
1.3.	Tutkimuksen rakenne ja menetelmät.....	4
2	TUTKIMUSKONTEKSTI JA -ONGELMA	6
2.1.	Tutkimuksen konteksti	6
2.2.	Tutkimusongelma.....	7
2.3.	Tutkimuskysymykset	7
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	9
3.1.	Osaamisen kehittäminen	9
3.1.1.	Yksilön metakognitiiviset valmiudet.....	12
3.1.2.	Motivaatio osana yksilön ja organisaation kehittämistä.....	15
3.1.3.	Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa	19
3.1.4.	Osaamistason määrittäminen ja seuranta.....	22
3.1.5.	Muutokset osana kehittyvää organisaatiota.....	25
3.1.6.	Yhteenveto.....	29
3.2.	Osaamisen johtaminen	33
3.2.1.	Johtamisopit.....	34
3.2.2.	Asiantuntijoiden johtaminen	40
3.2.3.	Viestintä osana osaamisen johtamista	43
3.2.4.	Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa	46
3.2.5.	Yhteenveto.....	50
4	TUTKIMUS JA KÄYTETYT METODIT.....	55
4.1.	Haastattelututkimuksen tavoitteet	55
4.2.	Haastattelututkimuksen suunnittelu	55
4.2.1.	Haastateltavien valinta.....	55
4.2.2.	Haastattelun teema ja rakenne	56
4.2.3.	Haastattelun toteuttaminen	57
4.3.	Haastattelututkimuksen tulokset	58
4.3.1.	Haastateltavien taustatiedot.....	59
4.3.2.	Osaamisen kehittäminen.....	60
4.3.3.	Osaamisen johtaminen.....	80
4.4.	Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto.....	92
5	POHDINTA.....	110
5.1.	Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	110
5.1.1.	Erytisasiantuntijuuden kehittäminen tuotekehitysorganisaatiossa	110
5.1.2.	Erytisasiantuntijuuden johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa	118
5.2.	Tutkimuksen arviointi	127
	LÄHTEET	131

1 JOHDANTO

Asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen ovat olleet yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeisiä tekijöitä jo useita vuosikymmeniä. Viimevuosikymmeninä organisaation osaamisen kehittäminen on muuttunut yhä haasteellisemmaksi, sillä teknologiat kehittyvät valtavalla nopeudella ja liiketoimintaympäristössä liikkuva informaation määrä on kasvanut, ja tulee epäilemättä kasvamaan edelleen, eksponentiaalisesti. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja strateginen johtaminen ovat yrityksen menestyksen kulmakiviä ja luovat pohjan yrityksen tulevaisuuden rakentamiselle.

Teknolohiateollisuudessa toimivan yrityksen tuotekehitysorganisaatio muodostuu pääsääntöisesti useista eri tekniikan alojen ammattilaisista. Näistä eri alojen ammattilaisista muodostuu joukko asiantuntijoita, joiden osaamisella ja ammattitaidoilla toteutetaan tuotekehitysorganisaatiolle määritettyä perustehtävää.

Tutkimuksen aiheen mukaiselle erityisasiantuntijalle tai erityisasiantuntijuudelle ei ole muodostettu yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaikka työyhteisöissä kyseistä termiä käytetään hyvin yleisesti. Englanninkielinen määritelmä ”*specialist*” kuvaa hyvin läheisesti suomenkielessä käytettävää erityisasiantuntijan määritelmää. Oxford Dictionaries (Oxford Dictionaries, *specialist* n.d.) määrittelee kyseisen termin seuraavasti:

”A person who concentrates primarily on a particular subject or activity; a person highly skilled in a specific and restricted field.”

Erityisasiantuntijuus ymmärretään yleisesti jonkin tietyn osaamisalueen syvällisenä hallintana, joten tutkimuksen aiheen mukaisella erityisasiantuntijuudella viitataan tässä yhteydessä yksilön kompetenssiin liittyvään syväosaamiseen.

Tuotekehitysorganisaation toiminta edellyttää toimialasta riippumatta useiden eri osaamisalueiden eritasoista hallintaa. Erityisasiantuntijuudeksi ja erikoisosaamiseksi luokitellaan tässä tutkimuksessa niiden henkilöiden tai pienehköjen ryhmien syväosaaminen, joiden toiminnalla pyritään tukemaan organisaation määrittelemiä ydinosaamisalueita. Erityisasiantuntijuudella pyritään tuottamaan lisäarvoa yritykselle tai yrityksen tuotteille ja tukemaan näin yrityksen kilpailuasemaa, sekä antamaan lisäarvoa sen myötä myös yrityksen asiakkaille.

Tuotekehitysorganisaation erikoisosaamista voi olla esimerkiksi yrityksen toimialaan tai tuotteeseen liittyvä lainopillinen osaaminen, syvällinen lujuslaskenta tai muu vastaava simulointi, järjestelmäturvallisuuden analysointi, tiettyjen ohjelmointikielten hallinta, komposiittiteknologioiden syvällinen hallitseminen yms. osa-alueet, jotka liittyvät oleellisesti yrityksen tuotteista riippuen teknolohiateollisuudessa toimivan tuotekehitysorganisaation osaamiskarttaan. Edellä mainitut osa-alueet ovat luonnollisesti olennainen osa tuotekehitys- ja suunnitteluprosessia, mutta pääsääntöisesti ne huomioidaan sellaisella tasolla mikä on yrityksen lopputuotteen suun-

nittelun tai tuottamisen kannalta välttämätöntä. Näin ollen esimerkiksi syvällisellä järjestelmäturvallisuuteen liittyvällä analysoinnilla ja tulosten standardien mukaisella todentamisella ja dokumentoinnilla voidaan saavuttaa lisäarvoa yrityksen tuotteille, mikäli se osataan tehdä kilpailijoita paremmin. Puhumattakaan tilanteesta missä asiakkaalle voidaan tarjota sellaista lisäarvoa, mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Toimialaan ja sen myötä tuotekehitysorganisaatioon liittyvät strategiset ydinosaamisalueet täytyy luonnollisesti määritellä ensisijaisesti, ennen kuin mahdollisia tarpeita erityisasiantuntijuuden osalta voidaan tunnistaa ja sen myötä lähteä niitä hallitusti kehittämään.

Erityisasiantuntijuutta käsitellään tutkimuksen yhteydessä edellä mainitun mukaisesti yrityksen ydinosaamista tukevana osaamisena. Teknologiateollisuuden parissa toimivan yrityksen ydinosaamista voi olla esimerkiksi ohutlevytuotteiden valmistus. Ohutlevytuotteiden valmistus edellyttää kiistatta myös tiettyä syväosaamista, mutta tutkimuksessa asetetun viitekehityksen mukaisesti ohutlevytuotteiden valmistusta on mahdollista kehittää myös ydinosaamiseen liittyvällä ja sitä tukevalla erikoisosaamisella. Erityisasiantuntijuus ja erikoisosaaminen käsitetään tutkimuksen yhteydessä kyvykkyytenä ja osaamisena, minkä kehittämällä voidaan toteuttaa määritettyä ydinosaamista esimerkiksi kustannusten ja käytettyjen resurssien osalta tehokkaammin. Ohutlevytuotteiden valmistuksen osalta toimintaa on mahdollista tehostaa esimerkiksi kehittämällä Lean-ajatteluun perustuvaa tuotantoteknistä osaamista. Osaamista on mahdollista hankkia organisaatioon jonkin tai joidenkin yrityksessä olevien asiantuntijoiden kouluttamisella, palkata yritykseen Lean-ajatteluun ja tuotantomalliin syvällisesti perehtynyt asiantuntija tai ostaa syvällistä osaamista yrityksen ulkopuolelta asiantuntijapalveluna. Edellä mainitussa esimerkissä sisäisen osaamisen kehittämisen myötä Lean-ajattelun syvällisestä hallinnasta voi toki muodostua yrityksen ydinosaamista, mikäli yritys siirtyy ohutlevytuotteiden valmistuksesta Lean-ajatteluun liittyvien asiantuntijapalveluiden tuottamiseen. Näin ollen erityisasiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen kytkeytyy myös keskeisesti yrityksen strategiatyöskentelyyn.

Markkinoilla on käytettävissä edellä mainitun esimerkin mukaisesti useita erityyppisiä asiantuntija- ja konsultointiyrityksiä, jotka tarjoavat ratkaisuja hyvinkin laaja-alaisesti useille liiketoiminta-alueille. Viime vuosikymmeninä yritysmaailmassa on vallinnut suuntaus, jonka perusteella yrityksen ydinosaaminen pyritään fokusoimaan hyvinkin kapealle sektorille ja muu ydinosaamista tukeva osaaminen ostetaan palveluna vallitsevilta markkinoilta. Oikein ja huolellisesti toteutettuna edellä mainittu toimintamalli voi olla tehokas ja hyvin toimiva ratkaisu, mutta erikoisosaamisen ulkoistamiseenkin liittyy merkittäviä riskejä, jotka voivat aiheuttaa huomattavia menetyksiä niin taloudellisesti kuin myös yrityksen inhimillisen ja sosiaalisen pääoman osalta.

Erikoisosaamisen hankkiminen on yritykselle merkittävä investointi, joten sitä tulee osata kehittää ja johtaa oikein, koska ”ihmiset tekevät tuloksen”.

1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen teema ja aihe pohjautuu tutkijan henkilökohtaiseen kiinnostukseen ja kokemukseen erilaisista menetelmistä ja lähestymistavoista osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen tuotekehitys- ja suunnitteluorganisaatiossa. Yhtenä merkittävänä tekijänä on tutkijan aikaisempi työkokemus mekaniikkasuunnittelijana 20 jäsenvaltion muodostamassa multikanallisessa tutkimuskeskuksessa, joka tarjosi aitiopaikan kokea ja oppia kulttuurien välisiä eroja niin suhtautumisessa osaamisen kehittämiseen ja arvostamiseen kuin myös eri kansallisuuksien välillä vallitseviin eroavuuksiin johtamisopeissa.

Merkittävänä motiivina tutkimuksen toteuttamiselle on myös tutkijan nykyinen toimenkuva pääsuunnittelijana puolustusalan teknologiaratkaisuja tuottavassa tuotekehitysorganisaatiossa, jossa syväosaaminen ja erityisasiantuntijuus ovat luonnollisesti hyvin keskeisiä tekijöitä. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan liittyvät kurssit sekä lähijaksojen yhteydessä toteutetut projekti- ja tutkimustyöt ovat antaneet tukea, mutta toisaalta myös virittäneet tutkijan henkilökohtaista mielenkiintoa tutkimukselle asetetun aiheen osalta.

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat hyvin laaja-alaisia käsitteitä, joten tutkimus on pyritty rajaamaan syväosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen mahdollisesti liittyviin erityispiirteisiin. Tutkimukselle asetettu viitekehys edellyttää luonnollisesti perehtymistä osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen yleisesti, jotta syväosaamiseen liittyviä erityispiirteitä on mahdollista tunnistaa. Näin ollen tutkimuksen lähdeaineistojen muodostamisessa painopiste on lähtökohtaisesti osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa yleisesti.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Johtamista ja osaamisen kehittämistä yleisesti on tutkittu hyvinkin laajasti kautta aikojen. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa millaisia erityispiirteitä syväosaamisen kehittämiseen ja sen myötä muodostuvien erityisasiantuntijoiden johtamiseen liittyy. Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen ja yrityksen toiminnan kannalta merkittävä osa-alue, sillä erityisasiantuntijat saattavat olla myös yrityksen toimialasta, kokoluokasta ja toiminnan luonteesta riippuen merkittäviä avainhenkilöitä. Erityisasiantuntijoiden johtaminen edellyttää esimieheltä mahdollisesti yleisosaamista omaavien henkilöiden johtamisesta poikkeavia menettelytapoja tai erilaista lähestymistapaa, laaja-alaista toimialaan liittyvää näkemystä sekä tietynlaista tilan- ja tunneälyä, jotta näitä avainhenkilöitä voidaan johtaa ja kehittää pitkäjänteisesti yrityksen määrittämien tavoitteiden mukaisesti. Vastaavasti tietyn tieteenalan syvällisen asiantuntemuksen omaavat henkilöt voivat olla esimerkiksi sosiaalisilta ominaisuuksiltaan ja käyttäytymiseltään hyvin erilaisia kuin muu tuotekehitys- ja suunnitteluorganisaatio. Näin ollen erityisasiantuntijoihin liittyvät muusta organisaatiosta mahdollisesti poikkeavat piirteet ja tekijät täytyy kyetä tunnistamaan ja huomioimaan osana organisaation toimintaa, koska näiden henkilöiden sosiaalinen pääoma ja

osaaminen saattavat olla yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta jopa keskeisiä tekijöitä.

Liiketoiminnan menestyksen timantti muodostuu pitkällä aikavälillä strategian, vuorovaikutuksen, johtamisen sekä osaamisen kokonaisvaltaisesta hallinnasta. Edellä mainittujen menestystekijöiden välillä vallitsee vahva ja selkeä riippuvuus, joten menestyvän yrityksen tulee ottaa koko menestyksen timantti liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustaksi. (Kamensky 2010, 28.)

Edellä mainitun perusteella yrityksen tulee ymmärtää ja sisäistää osaamisen kehittämisen ja johtamisen merkitys osana menestyvää ja kestäväää yritystyoimintaa. Teknologiateollisuuden nopea kehitys luo hyvin monipuolisen ja vaativan toimintaympäristön, johon yrityksen tulee kyetä mukautumaan ja mahdollisuuksien mukaan myös ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuden tarpeita. Näin ollen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja tunnistaa teoreettisen taustatutkimuksen ja empiirisen tutkimusaineiston pohjalta yrityksestä riippumattomia tekijöitä, jotka tulee huomioida teknologiateollisuudessa toimivan yrityksen erityisasiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Näiden tekijöiden kartoittamisen myötä on mahdollista luoda toimintamalli, joka tukee pitkäjänteisesti tuotekehitysorganisaation osaamiskartan menestyksestä rakentamista ja johtamisesta.

1.3. Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

Tutkimusraportin johdanto alustaa tutkimuksen aiheen ja kuvaa siihen liittyvät taustatekijät, antaa lukijalle käsityksen tutkimukselle asetetuista tavoitteista, kuvaa tutkimuksen rakenteen ja toteutukseen sovelletut menetelmät. Tutkimuskonteksti ja –ongelma kappaleessa kuvataan konteksti, jossa tutkimus on toteutettu ja ympäristön mahdolliset vaikutukset työn toteutukseen. Kappaleessa määritetään myös tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset.

Tutkimuksessa perehdytään kirjallisen lähdeaineiston myötä tutkimukselle asetetun aiheen mukaisesti asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Teoreettisen viitekehityksen pohjalta on muodostettu myös rakenne ja viitekehitys empiirisen tutkimusaineiston muodostamiselle. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla ja se toimii tutkimuksen ensisijaisena tietolähteenä. Haastattelemalla kerätyn aineiston pohjalta on mahdollista muodostaa ajankohtainen näkemys osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä sekä vallitsevista menetelmistä tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusote on näin ollen pääsääntöisesti kvalitatiivinen ja tutkimuksen metateoreettisena lähtökohdiana on tulkinnallis-hermeneuttinen paradigma.

Teoreettinen viitekehitys pohjautuu osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvään kirjallisuustutkimukseen. Osaamisen kehittämisen osalta tutkimuksessa perehdytään metakognitiivisiin valmiuksiin sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilön ja organisaation motivaatioon. Metakognitiivisten valmiuksien kehittämisellä on mahdollista edesauttaa osaamisen kehittämistä, sillä kognitiiviset perustaidot eivät välttämättä riitä nopeasti muut-

tuvassa liiketoimintaympäristössä. Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on vastaavasti välttämätöntä organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Organisaation osaamisen kehittäminen kytkeytyy myös keskeisesti organisaation strategiatyöskentelyyn, sillä yrityksen asema liiketoimintaympäristössä tulee muuttamaan myös siinä tapauksessa jos osaamista ei kehitetä. Näin ollen osaamisen kehittämiseksi tulee asettaa strategisesti perusteltuja tavoitteita yrityksen toiminnan, jatkuvuuden ja menestyksen varmistamiseksi. Edellä mainittuun strategiatyöskentelyyn kytkeytyy keskeisesti organisaation osaamistason määrittäminen ja seuranta, jotta asetettujen tavoitteiden toteutumista on mahdollista seurata. Muutokset liittyvät myös oleellisesti organisaation osaamisen hallintaan, sillä oppimiseen ja kehittymiseen liittyy lähes poikkeuksetta muutos. Muutos voi tarkoittaa organisaation toiminnan kannalta myös taantumaa, joten muutostilanteiden hallittu ja oikeaoppinen läpivienti ovat perusedellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Erityisasiantuntijuuden johtamisen osalta teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan viime vuosikymmeninä vallinneita johtamisoppeja sekä niiden kehittymistä ja vaikutusta nykypäivänä sovellettaviin johtamiskäytäntöihin. Johtamisen osalta tarkastellaan myös asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä tutkimukselle asetetun aiheen mukaisesti. Johtaminen on lähtökohtaisesti vaikuttamista organisaatioon asetettujen tavoitteiden edellyttämällä tavalla, jolloin strategiatyöskentely ja viestintä kytkeytyvät myös luonnollisena osana tutkimuksen viitekehykseen. Alakappaleiden loppuun on koostettu erilliset teemakohtaiset yhteenvedot osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvän kirjallisen lähdeaineiston pohjalta.

Empiirinen tutkimusaineisto on muodostettu haastatteleamalla teknologia-teollisuudessa toimivien yritysten edustajia, joiden toimenkuvaan tai rooliin tuotekehitysorganisaation osaamisen kehittäminen ja johtaminen keskeisesti liittyy. Teemahaastattelun rakenne on muodostettu teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen teemojen mukaisesti, joka mahdollistaa myös teoreettisen ja empiirisen tutkimusaineiston keskinäisen vertailun sekä arvioinnin. Teemahaastattelussa saatujen vastausten osalta tutkimusraporttiin on koostettu kysymyskohtaiset yhteenvedot, jotta tutkimuksen eri lähdeaineistojen arviointi ja vertaaminen on mahdollista.

Tutkimuksen pohdinta-osuudessa muodostetaan yhteenveto teoreettisen ja empiirisen tutkimusaineiston tuloksista ja arvioidaan lähdeaineistojen välistä vastaavuutta. Pohdinta-osuudessa määritetään myös erityispiirteet ja tekijät, jotka korostuvat tuotekehitysorganisaation syväosaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Edellä mainittujen piirteiden ja tekijöiden tunnistamiseen vaikuttaa luonnollisesti myös tutkijan henkilökohtainen kokemus ja näkemykset, joten tutkimuksen tulosten osalta sovelletaan sekä induktiivista että abduktiivista päättelyn logiikkaa. Pohdinta-osuuden lopussa on tutkijan arvio tutkimuksen toteutuksesta, saavutetuista tuloksista sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 TUTKIMUSKONTEKSTI JA -ONGELMA

2.1. Tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen tilaajana on Patria Land Systems Oy, joka on samalla myös tutkijan työnantaja. Patria Land Systems Oy:n toimialana on puolustusväline- ja raskas metalliteollisuus. Patria Land Systems Oy:n kehittämät panssaroidut pyörääjoneuvot ja kranaatinheitinjärjestelmät edustavat kansainvälisesti toimialan viimeisintä teknologiaa, joten tutkimuksen aihe ja asetetut tavoitteet tukevat vahvasti tutkimuksen tilaajan osaamiskartan kehittämistä. Patrian valmistamien tuotteiden keskeisiä ominaisuuksia ja erityispiirteitä ovat korkea luotettavuus ja toimintavarmuus hyvin vaativissa ja haastavissa käyttöolosuhteissa. Patrian tuotteisiin liittyville järjestelmille on ominaista korkea suorituskyky liikkuvuuden ja tulivoiman osalta sekä vian- ja häiriönsietokyky esimerkiksi tilannetietoisuuteen liittyvien järjestelmien osalta. Edellä mainitut järjestelmät ovat keskeisiä tuotteiden operaatiokyvykkyyden ja tuotteiden loppukäyttäjien edellyttämien vaatimusten kannalta. Patrian tuotteita käyttävän henkilöstön turvallisuuden maksimointi on luonnollisesti etusijalla tuotteiden suunnittelussa.

Tutkimuksen aiheeksi valittiin ”Erityisasiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa” tutkijan ehdottamista aiheista, sillä ensisijaisena tavoitteena oli toteuttaa julkinen opinnäytetyö. Tutkimuksella saavutettavia tuloksia on näin ollen mahdollista hyödyntää missä tahansa teknologiateollisuuden parissa toimivassa tuotekehitys- ja asiantuntijaorganisaatiossa.

Edellä kuvatun myötä opinnäytetyön tilaaja on toiminut tutkimuksen toteutuksen kannalta pikemminkin mentorina ja mahdollistajana, kuin ohjaajana. Tutkimuksen tilaaja oli keskeisessä asemassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen määrittämisessä, jonka myötä opinnäytetyöhön on saatu tutkijan henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden lisäksi tutkimuksen tilaajaa ensisijaisesti kiinnostavia osa-alueita. Tutkimuksen tilaajalta on ollut mahdollista lainata tutkimuksen aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä muuta lähdeaineistoa. Kirjallisen lähdemateriaalin lisäksi tutkimuksen mentori on antanut myös vihjeitä mihin teoksiin tai muuhun lähdeaineistoon tutkimuksen toteutuksen osalta on perusteltua tutustua. Tutkimuksen tilaajan osalta mentorina on toiminut kaksi eri henkilöä tutkimuksen toteutuksen aikana.

Empiirisen aineiston muodostamiseksi tutkimuksessa on haastateltu erityyppisten teknologiateollisuudessa toimivien asiantuntijaorganisaatioiden edustajia, jonka myötä tutkimukseen on pyritty saamaan tietynlaista syvyyttä. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt edustavat puolustusväline-, metalli-, ilmailu-, ase- ja ampumatarvike teollisuuden sekä ohjelmisto-, suunnittelu- ja projektitoimituksiin liittyvien asiantuntijapalveluiden tuottamisen toimialoja. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt toimivat johtajina tai päälliköinä erikokoisissa organisaatioissa, jonka myötä empiirisen tutkimusaineiston osalta on mahdollista tunnistaa osaa-

misen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä ominaispiirteitä aina mikroyrityksestä suuryritykseen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole verrata erityyppisissä yrityksissä vallitsevia toiminta- tai menettelytapoja, vaan saada mahdollisimman laaja-alainen näkemys teknologiateollisuudessa toimivan tuotekehitysorganisaation soveltamista menettelytavoista.

2.2. Tutkimusongelma

Henkilöstön osaamisen hallittu kehittäminen ja johtaminen ovat luonnollisesti olleet aina merkittäviä kilpailutekijöitä yrityksen toiminnan kannalta, mutta niiden merkitys tulee epäilemättä kasvamaan valtavalla nopeudella muuttuvassa ja kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. Haastavaksi tilanteen tekee luonnollisesti se, että osaamisen kehittämisen ja johtamisen välillä vallitsee tietynlainen tasapaino. Huonolla johtamisella voidaan tehdä suuretkin panostukset ja investoinnit osaamisen kehittämiseen mitättömiksi. Vastaavasti hyvin johdetussa organisaatiossa saatetaan ajautua yrityksen toiminnan kannalta hankalaan tilanteeseen, mikäli henkilöstön osaamista ei osata tai kyetä kehittämään yrityksen asettaman strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Tuotekehitysorganisaation johtamisessa voidaan epäilemättä soveltaa yleisesti hyväksytyjä johtamisoppeja. Kuten aikaisemmin on todettu, syvällisen asiantuntijuuden hallittuun kehittämiseen ja johtamiseen liittyy oletettavasti tiettyjä erityispiirteitä, jotka tulee kyetä huomioimaan ja tunnistamaan organisaation johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa yleisistä johtamisopeista mahdollisesti poikkeavia tekijöitä, joiden huomiomisella erityisasiantuntijuuden ja syväosaamisen kehittämistä ja johtamista voidaan toteuttaa yrityksen toiminnan kannalta pitkäjänteisesti ja hallitusti.

Jokaisen teknologiateollisuudessa toimivan yrityksen tuotekehitysorganisaatiossa on lähes poikkeuksetta jonkin asteista syväosaamista, riippuen yrityksen tuottamista lopputuotteista tai palveluista. Tutkimusongelman kannalta on näin ollen perusteltua pohtia, voidaanko syväosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen soveltaa vastaavia menettelyjä kuin esimerkiksi monialaisen yleisosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen? Edellä mainitun myötä on myös perusteltua pohtia voidaanko monialaista yleisosaamista ja syväosaamista kehittää tuotekehitysorganisaatiossa rinnakkain vai ovatko ne jossain määrin toisensa poissulkevia osaamisalueita? Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan edellä mainittuihin tulokulmiin mahdollisesti liittyviä riskitekijöitä yrityksen toiminnan kannalta.

2.3. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella edellä kuvatun mukaisesti teknologiateollisuudessa toimivan yrityksen tuotekehitysorganisaation syväosaamista ja erityisasiantuntijuutta kahdesta eri näkökulmasta ja löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- *Millä menetelmillä ja kuinka tuotekehitysorganisaation erikoisosaamista tulee kehittää?*
- *Mitä erityispiirteitä erityisasiantuntijoiden johtamiseen liittyy?*

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Teoreettinen viitekehys jakautuu tutkimuksen otsikon mukaisesti kahteen eri teemaan; osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen johtamiseen. Edellä mainitut teemat jakaantuvat tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti edelleen johdannon yhteydessä kuvattuihin alalukuihin. Kirjallisuustutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisuuksien mukaan erityyppisiä lähteitä, jotta tutkimuksen teoreettiseen osuuteen saadaan myös tietynlaisia syvyyttä. Teoreettisen viitekehysten muodostamisessa on hyödynnetty opintojen lähijaksojen yhteydessä käsiteltyä materiaalia mahdollisuuksien mukaan. Edellä mainittuja teemoja käsittelevien lukujen lopussa on lähdeaineiston mukaisesti koostetut temaattiset yhteenvedot kirjallisuustutkimuksen pohjalta muodostuneista johtopäätöksistä.

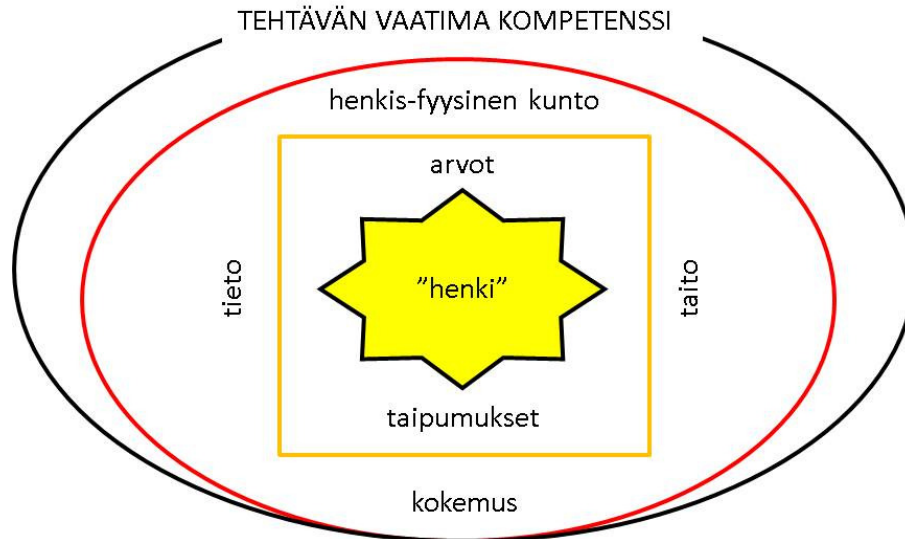
3.1. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittyminen sekä säilyminen ja niiden myötä muodostuvan ammattitaidon muodostuminen vaatii aikaa, paikan ja tilaa, mutta ennen kaikkea aika asettaa rajoja, luo perspektiivejä työlle, kasvulle, kokemukseksi ja näkemyksille. Yksilön identiteettiä voidaan sanoa edellä mainitun myötä muodostuvan suhteessa yksilön sisäiseen aikaan, koska ajallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä myös erilaisten tarkastelujen suhteellisuutta. Ammatilliseen osaamiseen liittyvät kyvyt ja taidot rakentuvat yksilön tietoisista kuin myös satunnaisista valinnoista ja ratkaisuksista koskien koulutusta sekä työsuhteita. Näin ollen yksilön elämänselitys ja tausta ovat olennaisia tekijöitä yksilön kehittymisessä ja ne vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka yksilön ammatillinen osaaminen kehittyy ajan myötä. (Borgman & Packalén 2002, 57.)

Organisaation osaaminen pohjautuu viime kädessä yksilöiden osaamiseen. Tämä korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, sillä organisaation osaaminen ja valmiudet rakentuvat hyvin vahvasti yksittäisten henkilöiden osaamisen perustalle. Organisaatio voi kuitenkin toiminnallaan ohjata, luoda käytännön mahdollisuuksia ja antaa edellytykset oppimiselle sekä vahvistaa toiminnallaan yksilön oppimismotivaatiota. (Laakso-Manninen 2003, 33.)

Organisaation osaaminen on aina enemmän kuin yksilön osaaminen, mutta organisaation osaaminen saavutetaan ainoastaan yksilöiden osaamista kehittämällä. Kompetenssi eli kyky tuottaa tehtävän edellyttämiä toiminnallisia tuloksia muodostuu yksilön kyvystä hyödyntää tietoja, taitoja, kokemusta sekä yksilön henkis-fyysisestä kunnosta. Edellä mainitut kompetenssin elementit ovat jossain määrin mitattavissa ja arvioitavissa olevia tekijöitä, mutta siitä huolimatta on hyvin vaikea selittää ja ymmärtää sitä, minkä takia tiettyjen elementtien yhdistelmä tuottaa jollakin yksilöllä tietynlaisia tuloksia, mutta toisella yksilöllä vastaavankaltainen yhdistelmä voi tuottaa hyvin erilaisia tuloksia. Tätä eroa selitetään usein toisella yksilöpsykologian tasolla eli yksilöiden erilaisilla arvoilla sekä taipumuksilla, jotka tiedostamattomasti vaikuttavat siihen kuinka yksilö hyödyntää

osaamisresurssejaan. Arvoja ja taipumuksia syvemmällä tasolla yksilön kompetenssiin vaikuttaa henki tai hengellinen älykkyys. Hengellinen älykkyys muodostuu ihmisenä olemisen perustavista ajovoimista eli mielekkyyden hakemisesta, pyrkimyksestä antoiisiin vuorovaikutussuhteisiin toisten ihmisten kanssa sekä sisäänrakennetusta kasvuorientaatiosta. Kasvuorientaatiolla ei tarkoiteta tässä yhteydessä tiedollista oppimista vaan henkistä kasvua, joka muodostuu yksilön elämäkokemuksen myötä. (Kirjavainen 2003, 84-85.)

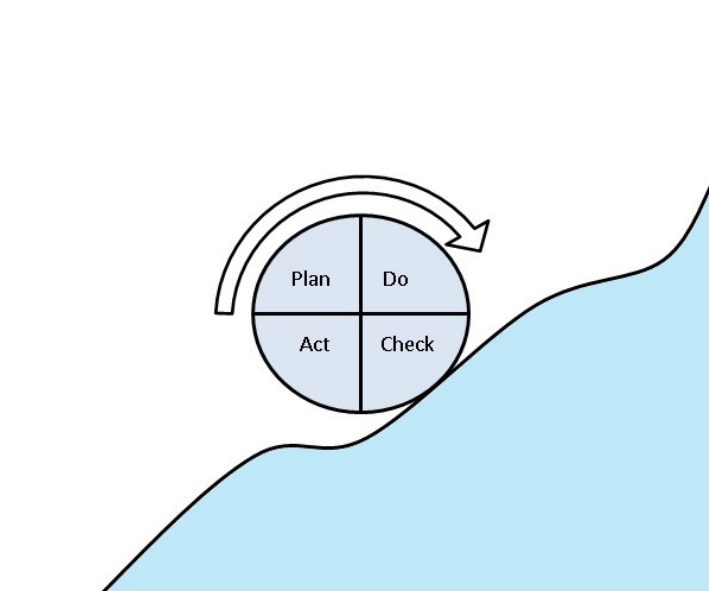


Kuvio 1. Yksilöosaamisen kerroksisuus. (Kirjavainen 2003, 84.)

Kirjavaisen (2003, 85) mukaan yritysten osaamisenjohtamisen käytännöt paneutuvat pääsääntöisesti kahden päälimmäisen osaamisilmion tason tarkasteluun. Esimiestyön sekä keskustelun ja keskinäisen vuorovaikutuksen kautta voidaan kartoittaa ja kerätä tietoa yksilön syvemmistä tasoista, mutta johtopäätösten tekeminen edellä mainittujen tekijöiden pohjalta voi olla kuitenkin hyvin vaikeaa. Kokemuksen myötä voidaan kuitenkin osoittaa, että henkilö jonka osaamisen syvätaidot ovat tasapainossa, kykenee hyödyntämään osaamisresurssejaan tehokkaammin. Henkilö jonka ihmisyden syvätaidot ovat epätasapainossa tai jopa kriisissä, saattaa pyrkiä elämään pelkästään ulkoisten vaateiden mukaan ikään kuin elämäänsä suorittaen. Tällaisen henkilön kanssa voi olla riskialtista keskustella kompetenssivaateista tai arvioida hänen osaamistaan, koska se ei välttämättä kannusta kehittymiseen vaan herättää ahdistusta ja pelkoa omasta pärjäämisestä osana organisaatiota.

Organisaation toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen kehitykseen kuuluu aktiivinen ongelmien ratkaisu sekä oppiminen. Organisaation kehittäminen muodostuu näin ollen mahdollisesti hyvin pienistä arkisista tekijöistä sen sijaan, että se tarkoittaa suurta ja massiivista muutosta, jossa organisaation osatekijät ja prosessit järjestetään kokonaan uudelleen. Demingin PDCA-ympyrä kuvaa organisaatiossa tapahtuvan kehittämisen ja oppimisen jatkuvaa syklistä luonnetta, johon kuuluu suunnittelu (Plan), toteutus ja tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) sekä korjaavat toimenpiteet (Act). Yrityksen organisaatiokulttuurin tulee myös tukea jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstön täytyy sisäistää oma roolinsa osana tätä jatkuvaa

prosessia. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tai jopa velvollisuus tehdä korjaavia toimenpiteitä tai toimenpide-ehdotuksia havaitessaan epäkohtia organisaation toiminnassa. Työntekijöiden tulee olla asiantuntijoita omassa työssään, joten menestyvässä organisaatiossa myös tuetaan edellä kuvattua kehittämisprosessia. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaatiolle näkyvää ja selkeää järjestelmää sekä prosessia parannusehdotusten käsittelyn osalta. Organisaatiossa tulee myös olla edellytykset toiminnan kehittämiseksi. Kehittäminen edellyttää aikaa, tiloja, menetelmiä, apuneuvoja, tietoa sekä tukea ja toimintaa tulee johtaa tavoitteita asettamalla. Kommunikointi ja tiedonkulku ovat myös oleellisia elementtejä jatkuvassa kehittämisessä, sillä sen myötä organisaation jäsenille muodostuu tunne siitä, että he pystyvät vaikuttamaan ja kehittämään organisaation toimintaa. Toiminnan läpinäkyvyys myös kannustaa ja tehostaa henkilöstöä ja tuo omistajuutta organisaation kehittämiseen ja pulmien ratkaisuun. Henkilöstön valtuuttamisella eli ”Empowermentilla” saadaan organisaatio laajasti kehittämistyöhön mukaan, mutta samalla täytyy varmistaa, että työntekijät hallitsevat kurinalaisen kehittämisen prosessin. (Borgman & Packalén 2002, 22-24.)



Kuvio 2. Jatkuva kehittäminen, Demingin PDCA. (Borgman & Packalén 2002, 22.)

Prosessille voidaan asettaa formaali tavoite tai päämäärä, mutta sen lisäksi siitä voidaan erottaa taidollinen sekä sisällöllinen päämäärä. Prosessi on tarkoitushakuisten toimintojen sarja, joka etenee ja muuntuu ajassa ja siihen kuuluu useita eri vaiheita. Näin ollen prosessin alkuvaiheessa asetettuihin taidollisiin tai sisällöllisiin tavoitteisiin ei ole oikotietä, vaan niiden saavuttaminen on täysin riippuvainen prosessin edeltävissä vaiheissa saavutetuista taidoista sekä käsitteellisen tiedon hallinnasta. Jokainen vaihe luo perustan prosessin seuraavalle tai tuleville vaiheille, mutta siitä huolimatta kokonaisuuden kannalta on haitallista pitäytyä tietyssä prosessin vaiheessa liian pitkään. Prosessit päättyvät vain muodollisten tavoitteiden osalta, mutta taidollisesti ja sisällöllisesti saavutetut tavoitteet luovat perustan uusille prosesseille. Terminologisesti prosessi tarkoittaa eteenpäin

kulkemista, joten prosessille on ominaista organisaation toiminnan kehittäminen ja edistäminen. Mikäli toimintojen sarjan lopputuloksena on organisaation toiminnan taantuminen, siinä tapauksessa on kyse organisaatiossa tapahtuvasta regressiosta prosessin sijaan. Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen muodostuu useista toisiaan seuraavista prosesseista, jotka noudattavat Demingin PDCA-ympyrässä kuvattuja vaiheita. (Borgman & Packalén 2002, 24-25.)

3.1.1. Yksilön metakognitiiviset valmiudet

Oppimaan oppiminen on oppimisen yläkäsite. Oppimaan oppiminen on käytännössä varsinaista oppimistakin tärkeämpi tekijä osaamisen kehittämisen kannalta, koska kyvykkyydellä sisäistää ja oppia uusia asioita nopeasti ja tehokkaasti saavutetaan kilpailuetua muihin organisaatioihin tai yrityksiin verrattuna. Jokainen yksilö ja työyhteisö käsittelevät ja prosessoivat uusia asioita eri tavalla, joten oppimaan oppimisen kannalta on oleellista tunnistaa organisaation osaamisen kehittämisen kannalta onnistuneet ja ennen kaikkea epäonnistuneet oppimistilanteet ja –tapahtumat. Edellä mainittuja tilanteita analysoimalla voidaan tunnistaa yksilön kannalta ne tekijät, jotka ovat edesauttaneet oppimistapahtuman onnistumista tai vastaavasti vaikeuttaneet tai haitanneet merkittävästi oppimisprosessia. Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää keskustella työyhteisössä oppimisprosessiin vaikuttaneista tekijöistä, jotta ne voidaan huomioida vastaisuudessa organisaation kehittämisessä. Organisaation jäseniä kannattaa myös ohjata analysoimaan ja pohtimaan itsenäisesti omaa tekemistä, jotta he pystyvät tunnistamaan itselle luontaiset tavat käsitellä ja prosessoida uusia asioita. Edellä mainittujen tekijöiden tunnistaminen tehostaa yksilön oppimista ja antaa myös varmuutta oman osaamisen kehittämiseen. Yksilölle voi olla esimerkiksi luontaista oppia asioita kokeilemalla ja olemalla vuorovaikutuksessa muun organisaation kanssa sen sijaan, että hänelle annetaan oppikirja luettavaksi tai laitetaan vastaavasti kurssille. Mikäli luontaisia vahvuuksia ei kyetä tunnistamaan ja hyödyntämään osaamisen kehittämisessä, yksilö todennäköisesti turhautuu tai uusien asioiden sisäistäminen vaatii vastaavasti huomattavan paljon aikaa. (Moilanen 2001, 37-38.)

Nopeasti muuttuva yhteiskunta asettaa yksilölle yhä enemmän haasteita, joiden kohtaamiseen pelkkä kognitiivisten perustaitojen (lukeminen, laskeminen, kirjoittaminen) hallitseminen eivät välttämättä anna riittäviä valmiuksia, vaan menestyminen muutoksen keskellä edellyttää yksilöltä kykyä itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Muutoksiin liittyvien haasteiden kohtaamiseksi yksilöltä vaaditaan näin ollen myös oppimaan oppimiseen liittyviä taitoja. Käsite metakognitio liittyy oleellisesti oppimaan oppimiseen liittyviin valmiuksiin, sillä se viittaa yksilön kykyyn tiedostaa, valvoa ja säädellä ajatteluun liittyviä toimintoja (Brown 1987, Schraw & Dennison 1994, 460; Flavell 1979, 906). Käsitteenä kognitio voidaan jakaa kahteen eri tasoon. Objektitason toiminta viittaa muun muassa asioiden muistamiseen ja mieleen palauttamiseen liittyvään toimintaan. Kysyttäessä henkilöltä esimerkiksi Australian pääkaupunkia, hän palauttaa mieleen vastauksen ”Canberra”. Kun henkilö pohtii ja arvioi edellä mainitussa esimerkissä annettuun vastaukseen ja mieleen palauttamiseen liittyvää prosessia, kognitiota tarkastellaan metatasolla. Edellä kuvatun mukaisesti

voidaankin määritellä, että metataso on kognition erityinen laji, joka valvoo ja säätelee objektitason toimintoja. (Nelson 1999, 625-627.) (Iiskala & Hurme 2006, 40.)

Yksilön oppimisorientaation vaikuttaa merkittävästi se kuinka pysyvänä hän itse kokee oman kyvykkyytensä. Henkilöt jotka pitävät omaa kyvykkyyttään pysyvänä ja muuttumattomana, asettavat itselleen lähtökohtaisesti suoritusorientoituneita tavoitteita, joita toteuttamalla he pyrkivät hakemaan muilta arvostusta omalle kyvykkyydelle. Henkilöt jotka uskovat omien kykyjen olevan muutettavissa, asettavat itselleen sen sijaan oppimistavoitteita, joilla he pyrkivät kehittämään omaa kyvykkyyttään ja kompetenssia. Oppimismotivaatio on selkeästi keskimääräistä korkeampi niillä henkilöillä, jotka ovat tietoisia omista kehittämistarpeistaan ja suhtautuvat myönteisesti organisaation kehittämistarpeiden arviointiin. Myönteiset oppimiskokemukset vaikuttavat myös positiivisesti oppimismotivaation muodostumiseen. Oppimaan oppiminen on näin ollen yksi innovatiivisen organisaation keskeisistä tekijöistä. Oppimaan oppimisen taidot muodostuvat erilaisten oppimisstrategioiden tunnistamisesta, hallinnasta ja soveltamisesta, käytännölliseen ajatteluun sekä ongelmanratkaisutaitoihin liittyvistä valmiuksista, resurssien hallintaan liittyvistä taidoista sekä kyvystä soveltaa aikaisempaa tietoa uusissa tilanteissa. Oppijan henkilökohtaiset menestymisen odotukset ja itseluottamus vaikuttavat edellisten lisäksi merkittävästi yksilön kompetenssin kehittymiseen. Näin ollen kasvumotivaatio sekä halu kokeilla uusia asioita ja kehittää omaa osaamistaan edellä mainittujen myötä ovat ammatillisen kasvun keskeisiä avainselittäjiä. (Ruohotie 2000, 54-55.)

Oppija käyttää erilaisia strategioita tiedon hankkimiseen, käsittelemiseen, mieleenpainamiseen sekä palauttamiseen. Oppimisstrategiat ovat laaja-alaisia ja toiminnallisesti kompleksisia tiedon muokkausprosesseja, joilla oppija pyrkii tekemään oppimistilanteesta itselleen mahdollisimman helpon ja miellyttävän. Itselle mielekkään strategian soveltaminen tekee oppimisesta nopeampaa ja tehokkaampaa sekä edesauttaa soveltamaan aikaisemmin opittua tietoa uusissa tilanteissa. Oppimisstrategiat ovat tyypillisesti tilannesidonnaisia, joten eri oppimistilanteisiin liittyvien tehtävien kontrollointiin ja prosessointiin voidaan soveltaa tilanteesta riippuen erityyppisiä lähestymistapoja. Metakognitiolla tarkoitetaan erilaisten oppimisstrategioiden tietoista arviointia ja soveltamista erilaisissa oppimistilanteissa. Yksilön omien skeemojen, strategioiden ja prosessien tuntemisen myötä on mahdollista muodostaa käsitys omasta itsestään oppijana, joka tarkoittaa omien metakognitiivisten valmiuksien tuntemista ja tiedostamista. Metakognitiivisen tietoisuuden muodostuminen vaatii paljon aikaa ja se myös kehittyy koko ajan läpi elämän. Metakognitiiviset tiedot ja taidot ovat vuorovaikutteisia, sillä oikean oppimisstrategian soveltaminen eri tilanteissa edellyttää lähtökohtaisesti tietoa. Metakognitiiviset taidot taas vastaavasti edesauttavat uuden tiedon tuottamista. (Ruohotie 2000, 95-96.)

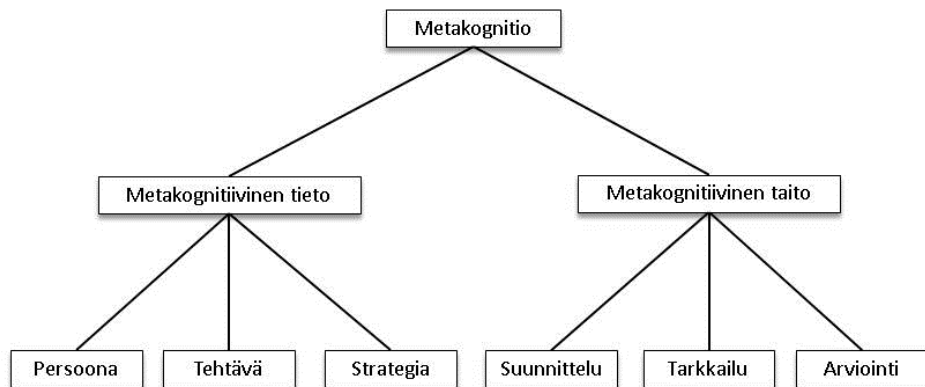
Oppiminen ja kehittyminen perustuvat lähtökohtaisesti yksilön kehittämisen sisäisten mallien eli skeemojen mukautumiseen vallitsevaan ympäristöön. Yksilö käyttää muodostamiaankin skeemoja ympäristöstä tulevan in-

formaatiovirran suodattamiseen, tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen, joiden myötä hän pyrkii mahdollisesti ennakoimaan tai mukautumaan ja ohjaamaan juuri sillä hetkellä tapahtuvaa toimintaansa. Edellä mainitun perusteella oppiminen on siis aktiivista prosessointia, jossa uutta tietoa pyritään suhteuttamaan aikaisemmin muodostettuun sisäiseen malliin vastaavasta tilanteesta tai vastaanotetusta informaatiosta. Mikäli uusi tilanne tai informaatio vastaa jo aikaisemmin muodostettua käsitystä ja sisäistä mallia, informaatio sulautuu eli assimiloituu osaksi aikaisemmin luotua skeemaa. Mikäli informaatio ei vastaa aikaisemmin muodostettua käsitystä prosessoitavasta informaatiosta tai tilanteesta, yksilö pyrkii mukauttamaan aikaisemmin luotua skeemaa sellaiseksi, että hän kykenee paremmin sisäistämään ja ymmärtämään vallitsevan tilanteen. Mukautumisprosessista käytetään vastaavasti termiä akkommodaatio. Edellä kuvatuilla prosesseilla yksilö pyrkii luomaan tiedollisen tasapainon oman sisäisen eheydensä ja vallitsevan ympäristön kanssa. (Pääesikunnan koulutusosasto 1991, 10-11.)

Oppimisen ja kehittymisen kannalta on edullisinta, jos yksilö kokee ristiriitaiset ja ongelmalliset tilanteet haastavina ja pyrkii näin ollen joustavasti mukauttamaan tarkoituksen mukaisella tavalla aikaisemmin luomiaan skeemoja suhteessa vallitsevaan tilanteeseen ja uuteen informaatioon. Jos aikaisemmin muodostetut sisäiset mallit ovat hyvin jäykät ja yksilö ei kykene sisäistämään uutta informaatiota, johtaa se väistämättä tilanteeseen, jossa yksilö voi olla sosiaaliselle ympäristölleen jopa hankala ja yksilön henkilökohtaisessa oppimisessa ja kehittymisessä ei tapahdu edistystä. (Pääesikunnan koulutusosasto 1991, 12-13.)

Kognitiivisten ja metakognitiivisten prosessien tietoinen soveltaminen on välttämätöntä tavoitteellisen ja intentionaalisen oppimisen kannalta, sillä metakognitio ohjaa oppijan kykyä reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimistaan. Metakognition soveltamisella tarkoitetaan oppijan kykyä tai valmiuksia oman ajattelun ymmärtämiseen, kykyä tarkkailla ja säädellä aktiivisesti omia kognitiivisia prosesseja sekä kykyä soveltaa erilaisia heuristiikkoja eli strategioita ongelmanratkaisutilanteissa. Omien metakognitiivisten taitojen tunnistaminen ja tiedostaminen eivät kuitenkaan takaa sitä, että oppija myös soveltaa edellä mainittuja taitoja oppimistilanteissa. Metakognition kehittämisen kannalta on perusteltua tunnistaa eri prosessien soveltamiseen liittyvät tasoerot. Mikäli oppija pohtii eri vaihtoehtoja ja soveltaa ongelmanratkaisutilanteessa tietoisesti tiettyä heuristiikkaa, kyseessä on intentionaalisen tason prosessi. Mikäli oppija soveltaa ongelmanratkaisutilanteessa automaattisesti tiettyä heuristiikkaa, silloin on kyse algoritmisen tason prosessista. Motivationaaliset tekijät, tavoitteet, uskomukset sekä emootiot ovat myös keskeisessä roolissa oppijan metakognition kehittämisessä ja soveltamisessa. Taitavat itsesäätelijät kykenevät käsittelemään vallitsevaa emootiota, stressiä sekä levottomuutta ja ikävystymistä. Metakognition voidaan nähdä muodostuvan kahdesta eri komponentista, kognitiota koskevasta tietoudesta sekä kognition säätelyyn liittyvistä taidoista. Kognitiota koskevalla säätelyllä viitataan esimerkiksi oppijan tarkkaavaisuuden säätelyyn sekä käsityskyvyn erittelyyn ja tarkkailuun. Oppijan käsitteellinen muutos edellyttää myös ammattispesifistä osaamista. Oppija voi olla hyvinkin taitava säätelemään omaan oppimi-

seen liittyviä prosesseja, mutta niiden soveltaminen tai hyödyntäminen ei ole mahdollista ilman ammattispesifistä osaamista. (Ruohotie & Honka 2003, 25-28.)



Kuvio 3. Metakognition jaottelu osa-alueisiin. (Iiskala & Hurme 2006, 41.)

3.1.2. Motivaatio osana yksilön ja organisaation kehittämistä

Motivaatiolla tarkoitetaan yleisesti kykyä pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin tai päämääriin sekä kykyä ohjata omaa toimintaa suhteessa muodostuneisiin arvoihin. Yksilö tiedostaa ja tunnistaa ympäristöstä erilaisia vaihtoehtoja vallitsevien arvojen sekä tavoitteiden osalta, joista hän valitsee itsenäisesti ne tekijät, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään. Motivaatio ja tahto voidaan näin ollen kuvata ihmisen kykynä toteuttaa sisäisesti muodostuneita arvoja sekä kykynä pyrkiä itselle rationaalisesti asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. (Päaesikunnan koulutusosasto 1991, 12.)

Oleellista edellä kuvatussa määritelmässä on se, että yksilö tekee itsenäisesti ja järkipäisesti ne valinnat, jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Yksilön arvomaailma muodostuu ja kehittyy koko hänen elinkaarensa aikana, joten yksilön arvomaailman mukautuminen vaatii luonnollisesti paljon aikaa. Yksilön muodostamat sisäiset arvot muodostuvat osaltaan ympäristön ohjaaman kokemuksen myötä suhteessa yksilön omakohtaiseen prosessointiin. Yksilölle ei näin ollen voi asettaa tai määrittää arvoja, vaan hänen tulee käsitellä ja muodostaa ne itse pohtimalla muun muassa seuraavia kysymyksiä:

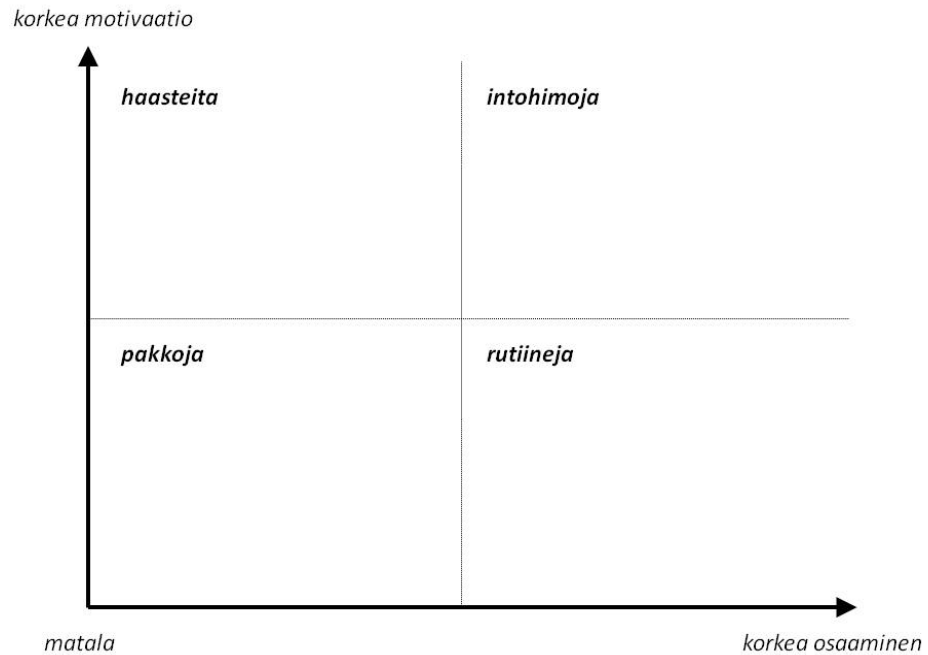
- miksi ympäristö muodostaa tällaisen arvon?
- onko määritetty arvo realistinen?
- toteutuuko määritetty arvo ympäristössä?

Vasta edellä mainittujen kysymysten prosessoinnin jälkeen yksilö voi muodostaa käsityksen onko arvo hänen kannaltaan edullinen ja ohjaako se hänen toimintaansa. Tämä tulee luonnollisesti huomioida yrityksen toiminnalle asetettavissa arvoissa sekä organisaation toiminnalle asetetuissa tavoitteissa.

Arvot ovat niin työntekijälle kuin koko organisaatiolle tärkeitä tienviittoja, joihin työn ja työyhteisön tulee pystyä sitoutumaan. Organisaation luomaan arvopohjaan on hankala sitoutua, mikäli se on hämärä tai merkittävässä ristiriidassa työntekijän oman arvomaailman kanssa. Yksilö voi ratkaista mahdollisen arvoriididan välinpitämättömyydellä ja sitoutumattomuudella, joka aiheuttaa myös työssä väsymistä. Organisaation arvopohjaan sitoutuminen synnyttää positiivista energiaa, joka vastaavasti innostaa ja motivoi organisaation jäseniä. Näin ollen jatkuva arvokeskustelu on yksi yrityksen keskeinen menestystekijä, mutta vielä tärkeämpää on tehdä määritetty arvopohja näkyväksi myös organisaation arjen toiminnassa. Organisaation arvopohjan tulee olla myös kantava, sillä puhtaasti taloudelliseen ja lyhyellä aikavälillä mitattavaan menestykseen pohjautuva arvomaailma saattaa jättää huomiotta menestyksen kannalta välttämättömän elementin eli motivoituneen henkilöstön. (Borgman & Packalén 2002, 26-27.)

Laatu, luotettavuus, asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, tuloksellisuus ja yhteistyö ovat yleisimpiä käsitteitä, mistä yritykselle muodostetaan arvot, joita pyritään markkinoimaan organisaatiossa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Edellä mainitut iskus sanat ovat hyvin geneerisiä yläkäsitteitä ja ne yhdistävätkin useita organisaatioita toimialasta ja kokoluokasta riippumatta. Joissakin organisaatioissa johto sitoutuu arvojen määrittämiseen lähinnä sen vuoksi, että se on ollut yrityksessä tapana ja muillakin organisaatioilla on määritetyt arvot. Yrityksen arvot määritellään projektiluontoisena harjoitteena, jotta päästään tekemään yrityksen kannalta tärkeämpiä asioita. Edellä mainitun menettelyn myötä moni johtaja ei välttämättä pysty ulkoistista edes luettelemaan yritykselle määritettyjä arvoja, puhumattakaan yrityksen työntekijöistä. (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen & Isä Ambrosius 2012, 18.)

Yksilön ja organisaation kehittämisen kannalta on oleellista tunnistaa ja ymmärtää seuraavassa kuviossa esitetty nelikenttä, joka kuvaa motivaation ja osaamisen tason välistä vuorovaikutusta.



Kuvio 4. Motivaation ja osaamisen tason välinen vuorovaikutus. (Saarinen 2002, 54.)

Kuviossa määritellyt pakot ovat sellaisia asioita, joita emme välttämättä oikein osaa tehdä tai joita emme välttämättä edes halua tehdä. Esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöönotto voidaan organisaatiossa kokea pakonomaisena asiana. Pakonomaiset asiat voivat vastaavasti muuttua haasteiksi, mikäli kyseessä oleva asia tai tehtävä muodostuu kiinnostavaksi. Haasteiden luominen ja ylläpito vaatii kuitenkin aina aikaa ja vaivaa, joten ne muodostuvat harvoin itsestään. Organisaatioissa puhutaankin usein työnkierroista ja urapoluista, mutta organisaation jäsenille ei kuitenkaan tarjota aktiivisesti uusia haasteita, muuta kuin tilanteessa missä toiminta on jo pakko muuttaa. Tässä tilanteessa palataan taas pakonomaiseen toimintaan, joka nostaa taantumana lisäksi muutosvastarinnan pintaan. Rutiinit ovat vastaavasti osaamistason alittavia asioita tai tehtäviä, joita ei enää koeta haasteelliseksi eivätkä ne enää sen myötä motivoi ja innosta. Kun yksilö mukautuu pakonalaisena koettuun asiaan tai tehtävään, se muuttuu pääsääntöisesti rutiiniksi. Intohimot taas toimivat organisaation voimallena, mutta niiden ylläpitäminen vaatii panostusta ja aikaa. (Saarinen 2002, 54-56.)

Motivaatio voidaan käsitteenä jakaa kahteen eri kategoriaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Mikäli yksilö kokee työn tekemisen innostavana, kiinnostavana ja mielekkäänä, silloin tarkastelun kohteena on yksilön sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation ajamana yksilö saa työstään huikeita elämyksiä ja voi parhaimmillaan kadottaa jopa ajantajun innostuksen vallassa. Mikäli työsuoritetta motivoi pelkästään ulkoinen palkkio tai pelko rangaistuksesta, joka seuraa suoritteen tekemättä jättämisestä, yksilö toimii ulkoisten motivaatiotekijöiden pohjalta. Ulkoisen motivaation ajamana yksilö voi tuntea ajoittain tylsistymistä, turhautumista tai jopa pelkoa ja ahdistusta. Decin ja Ryanin (2000, 68) itsemääräämisteorian mukaisesti motivaatiota ei tarkastella yksilön ominaisuutena, vaan voimana jo-

hon ympäristö vaikuttaa. Teoria pohjautuu kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, jotka vaikuttavat yksilön sisäisen motivaation kehittymiseen ja sen ylläpitoon. Yksilön tulee tuntea olevansa kyvykäs hoitamaan hänelle osoitettua tehtävää, jolloin pätevyyden tunne ohjaa ja vaikuttaa hänen sisäisen motivaation muodostumiseen. Yksilö pyrkii myös hakemaan tietynlaisia turvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka muodostuu tyydyttävästä vuorovaikutussuhteesta muiden ihmisten kanssa. Kolmas edellä mainituista sisäiseen motivaation vaikuttavista perustarpeista on tietynlainen autonomia ja tunne siitä, että pystyy itse vaikuttamaan riittävästi omaan toimintaan. Näin ollen edellä mainittujen perustarpeiden sisäistäminen johtamistoiminnan osalta vaikuttaa oleellisesti organisaation jäsenten tuottavuuteen, hyvinvointiin ja edellä mainittujen myötä organisaation menestymiseen. (Heikkilä 2012.)

Motivaatiota voidaan tarkastella useista eri lähtökohdista ja sen myötä muodostaa teorioita, jotka painottavat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä eri tavalla. Lähtökohtaisesti motiivi viittaa syyhyn tai perusteeseen tehdä jotain, jolloin motiivin puuttuminen antaa käänteisesti perusteen olla tekemättä jotain tiettyä asiaa. Motivaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa, jolloin motivaation kehittymiseen liittyy eri vaiheita, kuten syntyminen, säilyttäminen, kasvaminen, väheneminen ja loppuminen. Abraham Maslowin tutkimukset (*A theory of human motivation*, 1943 ja *Motivation and personality*, 1954) ovat motivaatioteorioiden klassikoita, jotka perustuvat ajatukseen ihmiseen toimintaa ohjaavasta tarvehierarkiasta. Maslowin teoria pohjautuu ihmisen pyrkimykseen tyydyttää fysiologiset (nälkä, jano), turvallisuuteen, sosiaaliseen (kuuluminen, rakkaus), arvostukseen sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Ihmisen motivaatiota ja toimintaa ohjaavat eri tarpeet eri aikoina, jolloin edellä esitetyn tarvehierarkian järjestys on myös joustava. Herzbergin (1959) motivaatiohygieniateorian mukaisesti työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Herzbergin tutkimuksen mukaan motivaatioon vaikuttavien ulkoisten tekijöiden, kuten työtilojen ja palkan, oletetaan olevan organisaatiossa automaattisesti kunnossa. Ulkoisiin tekijöihin vaikuttamalla voidaan parantaa yksilöiden motivaatiota, mutta sillä on lähtökohtaisesti olematon tai lyhytaikainen vaikutus. Vroomin (1964) odotusarvoteoria sekä Locken (1968) tavoiteteoria korostavat motivaatioteorioiden kognitiivisia osa-alueita. Vroomin odotusarvoteoria tarkastelee ihmisen motivoitumista suoritteesta saatavien tulosten ja palkkioiden näkökulmasta ja Locken teoria pohjautuu ihmisen luontaiseen haluun toimia tavoitteellisesti. Adams (1965) tarkastelee ihmisen motivaatiota oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, jolloin antamisen ja saamisen välisen suhteen lisäksi motivaatioon vaikuttaa yksilön oma asema suhteessa muihin ympärillä oleviin ihmisiin ja ryhmiin. Adamsin teoria selittää muun muassa sen miksi yhden henkilön palkitsemisella on tietyissä tapauksissa demotivoiva vaikutus muihin työntekijöihin. Decin (1980) itsemääräämisteoriat korostaa yksilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Decin teoria korostaa ihmisen hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttämistä, jotka liittyvät autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Tutkimuskammio 2012.)

Oikeiden ja motivoituneiden ihmisten löytämiseksi organisaation on syytä kiinnittää huomiota pikemminkin henkilön luonteenpiirteisiin, kuin esimerkiksi tietynlaiseen koulutustaustaan, työkokemukseen, käytännön taitoihin tai jonkin tietyn erikoisalan hallintaan. Edellä mainituilla on toki merkitystä niin yksilön kuin myös organisaation osaamisen kannalta, mutta ne voidaan lähtökohtaisesti aina opettaa tai oppia. Henkilön perusälykyys, luonne, työskentelymoraali, sitoutuminen velvollisuuksien täyttämiseen ja arvot ovat sen sijaan tekijöitä, joita on hyvin hankala tai jopa mahdotonta opettaa. Näin ollen ihmiset eivät ole yrityksen tärkein resurssi, vaan oikeat ihmiset muodostavat yrityksen tärkeimmän resurssin. (Collins 2001, 85.)

3.1.3. Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa

Tiedon johtaminen ja sen myötä osaamisen kehittäminen muodostaa yhden keskeisimmistä elementeistä yrityksen strategiassa, koska tiedon johtamisella pyritään tuottamaan yritykselle liiketaloudellista arvoa. Marchandin (2000) määrittelyn mukaisesti tiedon avulla voidaan tuottaa liiketaloudellista arvoa neljän erilaisen lähestymistavan myötä. Tiedon avulla hallitaan liiketoimintaan liittyviä riskejä, vähennetään toimintaan liittyviä kustannuksia, tuotetaan asiakkaille lisäarvoa tuotteiden tai palveluiden avulla sekä kehitetään yritykselle uusia tuotteita tai palveluita. (Laakso-Manninen 2003, 32.)

Yrityksen johdon on luonnollisesti tunnistettava ne ydinkyvykkyydet joiden varassa yritys on onnistunut ja saavuttanut menestystä menneisyydessä sekä kyvykkyydet, jotka kytkeytyvät yrityksen tulevaisuuteen. Ydinkyvykkyysanalyysillä pyritään tarkastelemaan menneisyys- ja tulevaisuustekijöitä, jotka ovat olleet yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta strategisia sekä tunnistamaan vastaavasti tekijät, jotka ovat yrityksen vision ja mission toteuttamisen kannalta merkittäviä. Ydinkyvykkyysanalyysissä tarkastellaan osaamisen, sisäisten prosessien, asiakkaan ongelmanratkaisun ja taloudellisten tulosten välisiä yhteyksiä. Edellä kuvatun tarkastelun myötä pyritään tunnistamaan missä liiketoimintaprosessien vaiheessa suurin osa arvosta tuotetaan ja mitä resursseja niiden tuottaminen edellyttää. Ydinkyvykkyydet muodostuvat pääsääntöisesti pitkän ajan kuluessa monimutkaisen tiedon ja kokemuksen kehittymisen myötä. Ydinkyvykkyyksien kehitysprosessi on hyvin monitahoinen ja vaikeasti jäljitettävä johon niiden kilpailullinen arvo myös perustuu. (Laakso-Manninen 2003, 30.)

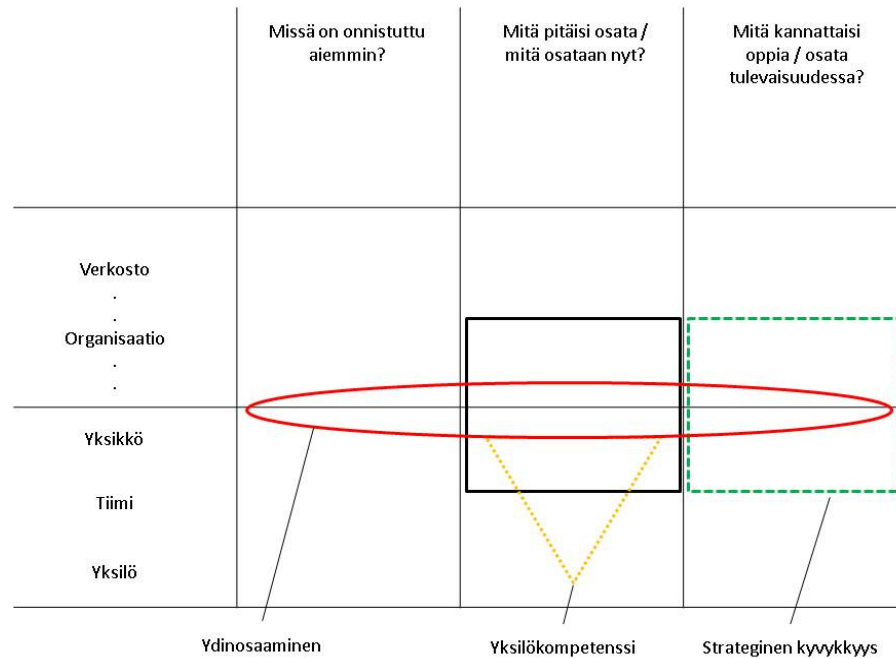
On hyvin todennäköistä etteivät edes yrityksen avainhenkilöt pysty tyhjentävästi kuvaamaan organisaation ydinkyvykkyyksiä tai niiden kehitysprosesseja ellei ydinkyvykkyyksiä pureta organisaatiossa eksplisiittiseen näkyvään muotoon. Ydinkyvykkyyksistä ja niitä tukevista kyvykkyysalueista tulee muodostaa konkreettisia osaamiselementtejä ja ne tulee saattaa myös organisaation tietoisuuteen laajasti kommunikoiden. Organisaation kehittämisen kannalta on tärkeää luoda keskustelufoorumeja, joissa pyritään jakamaan ja välittämään ydinkyvykkyyksiin liittyvää hiljaista tietämystä. Näiden foorumeiden tarkoituksena on edellä mainitun mukaisesti myös varmistaa, että organisaation huomio kiinnittyy osaamisen kannalta olennaisiin tekijöihin niin yksilö- kuin yksikkötasolla. Edellä mainittujen

foorumeiden kautta nousee esille myös kriittisiä kohtia ja tekijöitä, jotka toimivat organisaation kehittämisen jarruna tai jopa estävät sen. (Laakso-Manninen 2003, 35-36.)

Toimialaosaaminen on toisaalta kaksiteräinen miekka, koska syvälinen ymmärrys syntyy pitkäaikaisen kokemuksen myötä, mutta toisaalta se ei saa kahlita organisaatiota näkemästä ympärillä tapahtuvia muutoksia. Näin ollen organisaatiossa täytyy olla kyky nähdä toimialan jatkuva muutosdynamiikka ja sen tulee kyetä tunnistamaan jatkuvasti missä bisneksessä yritys on mukana ja mikä sen asema on oman liiketoiminnan ja muiden toimijoiden muodostamalla kentällä. Toimialan muutoksia aiheuttavat esimerkiksi PESTE-tekijät (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät), toimialan päätoimijat (asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat, korvaavat tavat, uudet kilpailijat) tai muut sidosryhmät (esimerkiksi omistajat, verkostokumppanit). Edellä mainittujen tekijöiden ohjaamina toimialan rajat muuttuvat tai murtuvat kokonaan, jonka myötä eri toimialoista voi muodostua myös täysin uudenlaisia yhdistelmiä. (Kamensky 2010, 46.)

Perinteinen johtamisajattelu liikkuu pääsääntöisesti tunnetun todellisuuden kanssa, jonka myötä huomio keskittyy siihen osaamiseen mitä yrityksessä on tällä hetkellä sekä vastaavasti siihen osaamiseen mitä organisaatiosta tiedetään puuttuvan. Strategisesti on kuitenkin oleellista keskittyä tuntemattoman todellisuuden tarkasteluun. Tuntematon todellisuus kattaa ne osa-alueet joita organisaatio ei välttämättä tiedosta osaavansa ja vielä merkittävämpää on tunnistaa ne osa-alueet, joita organisaatio ei tiedä itseltään puuttuvan. Näin ollen tuntemattoman todellisuuden tarkastelu voi avata organisaatiolle strategisesti merkittäviä mahdollisuuksia, mutta vastaavasti edellä mainittujen osa-alueiden tarkastelun myötä voidaan tunnistaa myös organisaation kannalta potentiaalisia uhkia. (Kirjavainen 2003, 83.)

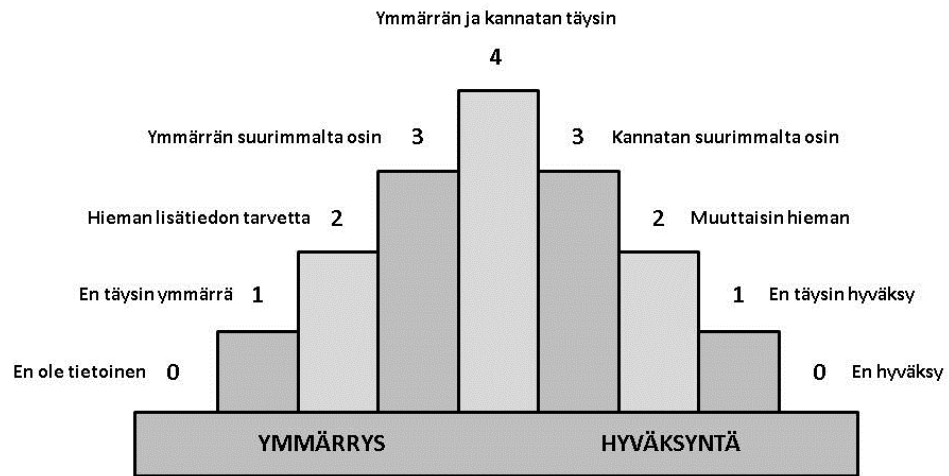
Kirjavaisen (2003, 81) määrittelyn mukaan strateginen osaaminen elää kolmessa aikaulottuvuudessa ja lukuisilla aggregaattitasoilla seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 5. ”Strateginen osaaminen” elää kolmessa aikaulottuvuudessa ja lukuisilla aggregaattitasoilla. (Kirjavainen 2003, 81.)

Määritetyn strategian toteuttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet. Yrityksen johto ja esimiehet käyttävät useita viikkoja strategian ja tavoitteiden sekä niistä aiheutuvien muutosten suunnittelemiseen, mutta edellä mainitut elementit tuodaan usein henkilöstölle tiedoksi referoituna tiedotustilaisuuden yhteydessä. Edellä mainitun kaltaisessa jalkautuksessa muodostuu pääsääntöisesti tilanne, jossa yrityksen johdolla on selkeä käsitys yrityksen toiminnalle asetetuista tavoitteista, mutta muulla henkilöstöllä on suuria vaikeuksia ymmärtää saati sitoutua tavoitteisiin. Ihmisellä on luontainen tarve tukeutua totuttuihin toimintatapoihin tai aikaisemmin turvalliseksi koettuun ympäristöön, vaikka ne olisivatkin epäkäytännöllisiä tai toiminnan kannalta mahdollisesti jopa haitallisia. Näin ollen henkilöstö tarvitsee riittävästi aikaa muutoksen ymmärtämiseen ennen kuin sen toteuttamiseen on mahdollista sitoutua. Toisaalta muutosvastarinta voi olla myös pelkästään asenteellista, jolloin muutosta ei edes pyritä ymmärtämään saati toimimaan muutokselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation toimintakulttuurin ja esimiestoiminnan tulee tukea terveen luottamuksen ja itsearvostuksen muodostamista, jotta asetetun strategian edellyttämiä muutoksia on mahdollista toteuttaa. Muutokset toteutetaan pääsääntöisesti useammassa eri vaiheessa, jolloin on syytä varmistaa, että henkilöstö on ymmärtänyt ja hyväksynyt edellisen vaiheen jokaisella organisaatiotasolla ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Muutoksen ymmärtämistä voidaan edesauttaa lisäämällä tiedotusta. Esimiesten suora viestintä on lähtökohtaisesti tehokkainta, mikäli he ovat itse ymmärtäneet ja hyväksyneet muutoksen esimerkillisesti. Mikäli henkilöstöllä on vaikeuksia hyväksyä muutosta, tulee siinä tapauksessa keskustella hyväksyntää haittaavista tekijöistä ja kehittää organisaatiota sen mukaisesti. Lähtökoh-

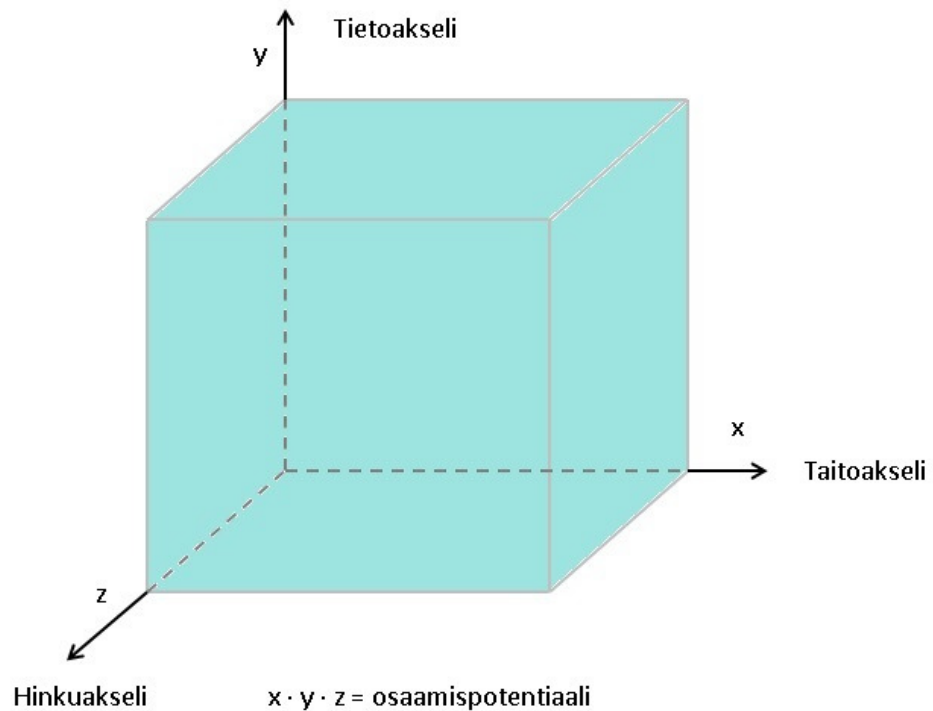
taisesti muutoksen ymmärryksen ja hyväksynnän välillä on riippuvuus-
suhde alla olevan kuvion mukaisesti. (Kesti 2005, 57-60.)



Kuvio 6. Asteikko sitoutumisen mittaamiseen ja kehittämiseen. (Kesti 2005, 57.)

3.1.4. Osaamistason määrittäminen ja seuranta

Osaamissärmiö on oiva apuväline, jonka avulla voidaan visualisoida ja muodostaa kokonaisnäkemys niin yksilön kuin myös työryhmän tai tiimin osaamispotentialista. Osaamissärmiöllä kuvataan yksilön tai ryhmän kykyä suoriutua tehtävästään suhteessa kolmeen ulottuvuuteen, jotka muodostuvat tiedon, taidon sekä liikkeelle panevan voiman, jota tässä tapauksessa kutsutaan ”hinguksi”, välisestä suhteesta. Tarkastelussa käytettävät arvot ovat suhteellisia, joten arvoasteikkona voidaan käyttää esimerkiksi prosentiosuuksia tai kouluarvosana-asteikkoa. Särmiö muodostetaan kolmiulotteisessa avaruudessa sijoittamalla edellä mainituille osatekijöille määritetyt arvot x-, y- ja z-akseleille, joita kutsutaan tässä yhteydessä tieto-, taito- ja hinkuakseleiksi. Määritettyjen pisteiden kautta piirretään koordinaatistoon suorakulmainen osaamissärmiö, jossa särmiön tilavuus kuvaa osaamispotentialin suuruutta. Tarkastelun kannalta on kuitenkin huomioitava, että tarkastelun lopputuloksena muodostunutta tilavuutta / indeksiä voidaan käyttää ainoastaan tässä kontekstissa, sillä arvot eivät ole muissa yhteyksissä valideja. Oleellista tässä tarkastelussa on ymmärtää ja huomioida eri särmiön väliset suhteet ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. Osaaminen ja ammattitaito ovat dynaamisia käsitteitä ja ne muuttuvat jatkuvasti ympäristön vaikutusten vuoksi. Osaamispotentialia ei voida näin ollen kuvata staattisena suurena, joka voidaan hankkia yksilölle tai organisaatiolle kokonaisuudessaan yhtenä ”pakettina” esimerkiksi tietynlaisen koulutuksen järjestämisellä. (Borgman & Packalén 2002, 47-49.)



Kuvio 7. Osaamissärmiö (Borgman & Packalén 2002, 48.)

Borgmanin ja Packalénin (2002, 49-52) näkemyksen mukaan tietoakselin arvon määrittämisessä tulee yksilön kannalta huomioida koulutukset ja työtehtävän hoitamiseen sekä ammattitaidon tukemiseen suoritettut kurssit, sillä yksilölle muodostuva tietovaranto rakentuu ja kehittyy jatkuvasti ja on näin ollen moniulotteista. Lisäksi tietoakselin arvotuksen kannalta tulee huomioida muu yleissivistävä tietous ja muut merkittävät tiedonalueet ja –lähteet, sillä arvotuksen kannalta ei saada realistista kokonaiskuvaa, mikäli arvotus perustuu kapea-alaisesti ainoastaan esimerkiksi akateemisen tai muun oppineisuuden mittaamiseen. Lisäksi tulee huomioida, että koulutuksen tuottama tieto on pääsääntöisesti yleistä alaa tai työtehtävää koskevaa tietoutta, joka konkretisoituu ja jalostuu yksilön omaksi tietovarannoksi työtehtävien myötä muodostuvan ymmärryksen ja kokemuksen kautta. Ryhmää tai työyhteisöä arvioitaessa tietoakselin arvotuksessa tulee huomioida jäsenillä oleva työyhteisön toiminnan, kilpailukyvyn, työn laadun ja kehittämisen kannalta merkittävä tieto, jonka pohjalta muodostetaan arvio koko työyhteisöstä. Arvioinnin kannalta on näin ollen merkittävää, että työyhteisö muodostuu eri-ikäisistä, erilaisen koulutustaustan ja kokemuksen omaavista henkilöistä, jotta yhteisön näkemykset eivät ole kapea-alaisia tai vinoutuneita. Lisäksi tarkastelussa tulee huomioida, kuinka työyhteisön jäsenet täydentävät ja toisaalta myös haastavat toisiaan omalla tietovarannollaan, mutta kykenevät myös keskustelemaan, arvioimaan ja jakamaan tietoa keskenään. Tiedon panttaaminen ja tiedon paremmuudesta kilpaileminen johtavat pääsääntöisesti kuppikuntaisuuteen ja sen myötä työyhteisön keskinäisen toimintakyvyn ja työn laadun laskemiseen. Taitoakselia arvotettaessa tulee yksilön kannalta huomioida moninaiset perus- ja erityistaidot, joiden avulla hän selviää määritetyistä työtehtävistä. Työyhteisön tai ryhmän kannalta taitoakselin arvottaminen on huomattavasti haastavampaa, sillä yhteisön toiminta edellyttää toimialasta

riippumatta konkreettisia sekä abstrakteja taitoja, jotka tulevat näkyväksi mahdollisesti vasta siinä vaiheessa kun ne puuttuvat. Näin ollen arvioinnissa tulee tarkastella kokonaistyön luonnetta suhteessa erilaisiin taitoihin tai pyrkiä mittaamaan organisaation taitorakennetta työn tuloksellisuuden kautta. Hinkuakselin arvotus muodostuu vallitsevasta motivaatiosta, eli siitä kuinka kovasti ja miten yksilö tai yhteisö pyrkii tavoitteet saavuttamaan, riippumatta siitä ovatko tavoitteet realistisia. Oleellista on tarkastella mitä, kuinka kovasti ja miten yksilö tai yhteisö yrittää saavuttaa toiminnallaan. Edellisten lisäksi tarkastelussa tulee ottaa huomioon myös näkemykset työstä, ammatista tai alasta. Yksilöllä ja sen myötä myös koko työyhteisöllä tulee olla selkeä näkemys miksi jotakin asiaa tehdään, mihin kokonaisuuteen se liittyy ja mihin toiminnalla pyritään.

Osaamistason arvioiminen suhteessa organisaation toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin on tärkeää myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, sillä henkilöstön osaamistason ja toiminnalle asetettujen vaatimusten ja tavoitteiden kesken tulee vallita tasapaino. Henkilöstö turhautuu tai ikävystyy mikäli organisaatiossa olevaa osaamista ei arvosteta tai kyetä hyödyntämään riittävästi. Mikäli henkilöstöltä vaaditaan liikaa ilman mahdollisuutta kehittää omaa osaamista, seurauksena on ahdistumista ja stressaantumista. Tasapainotilan vallitessa henkilöstö on motivoitunutta ja organisaatiolla on edellytykset hyödyntää osaamista sekä kehittää toimintaa edelleen. Osaamistason seurannan myötä on myös mahdollista tunnistaa ryhmässä toimivien yksilöiden mahdolliset eroavuudet. Vygotskyn (1982, 61-62) teorian mukaisesti yksilön tietoisuus ja itsetunto muuttuvat yhteisön sosiaalisten suhteiden myötä. Ryhmän tai yhteisön luomalla paineella on näin ollen merkittävä vaikutus yksilön kehittymiseen, koska yksilön tulee saada myös ryhmältä hyväksyntä omaa roolia koskevaan muutokseen. Mikäli yksilö ei koe saavansa ryhmältä hyväksyntää asemaa tai roolia koskevaan muutokseen, seurauksena on taantumisen aikaisempaan, jolloin ryhmässä saavutetaan taas tasapaino. Mikäli yksilöllä on vahva itsetunto ja hän ei koe pystyvänsä toteuttamaan itseänsä ryhmän asettaman paineen vuoksi, hän saattaa pahimmassa tapauksessa vaihtaa työpaikkaa. Edellä mainittu ilmiö tunnetaan sosiaalipsykologiassa Fritx Heiderin (1958) kehittämänä dissonanssi-teoriana. (Kesti 2005, 63-65.)

Toimintayksikön tehokkuuden määritelmä ja mittaaminen eivät ole aina yksiselitteisiä suureita, sillä tehokkuutta voidaan tarkastella ja lähestyä useasta eri kulmasta. Lähtökohtaisesti tehokkuuden tarkastelu voidaan jakaa Ahlstedin ym. (1986) määritelmän mukaisesti kahteen eri kategoriaan, sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäistä tehokkuutta arvioidessa mitataan toimintayksikön tuotoksen suhdetta sen aikaansaamiseksi käytettyihin panoksiin, kun taas ulkoisen tehokkuuden arvioinnissa tarkastellaan tuotoksen suhdetta asetettuihin päämääriin. Sisäisen tehokkuuden määritelmä voidaan jakaa edelleen suoritus-, ohjaus-, päämäärä- ja rakennetehokkuuteen. Suoritustehokkuutta arvioidessa tarkastellaan jonkin ennalta tunnetun ja määritetyn toiminnan tehokkuutta mittaamalla yksiselitteisesti tuotoksen ja panoksen välistä suhdetta. Ohjaustehokkuuden arvioinnissa mitataan toimintayksikön kykyä tehdä muutoksia vallitsevaan toimintaprosessiin. Päämäärätehokkuuden arvioinnissa tarkastelun painopiste on toimintayksikön kyvykkyydessä sopeuttaa vallitsevaa toimintaa ympäristön aiheut-

tamiin muutoksiin. Rakennetehokkuudella viitataan vastaavasti organisaation kykyyn muuttaa sisäistä rakennetta vallitsevan tarpeen edellyttämällä tavalla. (Ruuska 1999, 39-40.)

3.1.5. Muutokset osana kehittyvää organisaatiota

Muutokset kuuluvat olennaisena osana organisaation kehittämiseen, mutta muutoksen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta on oleellista ymmärtää ja tuntea organisaation nykyinen tila sekä perusteet minkä johdosta nykyiseen tilanteeseen on päädytty. Mikäli edellä mainittuja tekijöitä ei kyetä tunnistamaan, organisaatiossa toteutettavat muutokset tapahtuvat hyvin sattumanvaraisin perustein ja niiden avulla saavutetaan ainoastaan lyhytaikainen ensiapu vallitsevaan tilanteeseen. Muutosten suunnitteluvaiheessa on perusteltua tutkia yrityksen historiaa, jonka myötä voidaan muodostaa kokonaiskuva niistä asioista mitkä organisaatiossa on aikaisemmin koettu tärkeiksi ja merkittäviksi. Yrityksen aikaisempien kehittämishankkeiden ja projektien tutkiminen antaa edellä mainittujen tekijöiden lisäksi aineistoa, jonka pohjalta voidaan muodostaa näkemys siitä kuinka organisaatiossa vallitseva arvopohja on muodostunut. Kestävän kehittämisen kannalta on myös oleellista perehtyä organisaatiossa vallitseviin työprosesseihin ja etenkin niihin syihin ja perusteisiin minkä johdosta nykyisiin menetelmiin on päädytty. Kehittymistä ohjaavia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan tarpeet, henkilöstön ammattitaito, organisaatiokulttuuri tai toimialaan liittyvät yhteiskunnalliset tekijät. Organisaation toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksen tilassa, joten yrityksen tila tulee tulevaisuudessa poikkeamaan nykytilasta myös siinä tapauksessa, mikäli mitään ei tehdä. Näin ollen organisaation tulee olla aktiivinen ja arvioida vallitsevaa tilannetta määrääjain. Toimitaanko niin kuin pitäisi toimia, mitkä ovat toiminnan kriittisiä kohtia, minkä syiden ja seurausten johdosta nykytilanteeseen on päädytty? (Borgman & Packalén 2002, 36.)

Muutosta edeltää usein ristiriitainen vaihe, joka aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja levottomuutta. Epävarmuuden vallitessa organisaatiossa alkaa liikkua huhuja, jotka lisäävät entisestään epävarmuuden tunnetta. Huhujen hallinta edellyttää esimiehiltä oikea-aikaista ja totuuteen pohjautuvaa viestintää, mutta toisaalta muutostilanteessa moni esimies alkaa myös varmistella asemaansa ja mahdollisesti jopa kilpailemaan toisten esimiesten kanssa. Uhan kokemisen jälkeen alkaa vastustuksen vaihe, jossa kaivataan aikaisempaa ja mahdollisesti jopa vihataan uutta tai uudistuksen aiheuttajia, jotka useimmiten ovat organisaation esimiehiä. Muutosvastarinta ilmenee irtisanoutumisena muutoksesta, menneiden muistelemisella, epävarmuutena ja pettymyksenä, joten muutosvastarinnan käsittely on kriittinen ja hyvin keskeinen tekijä muutoksen läpiviennin kannalta. Muutosvastarinnan käsittelyä edesauttaa johdonmukainen ja jatkuva muutosviestintä, jonka myötä muutosvastarinta on mahdollista kääntää muutokselle asetettujen tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Yhteisöllisyys on myös keskeinen voimavara, joka auttaa muutokseen liittyvien asioiden käsittelyssä, sillä vasta perinpohjaisen käsittelyn jälkeen organisaation jäsenet ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Organisaatioon kuuluvien jäsenten lukumäärästä riippumatta, muutoksen läpivienti edellyttää poikkeuksetta muutoksen hyväksyntää kaikilta organisaation jäseniltä. Näin ollen

muutoksen käsittelyyn tulee varata ja antaa riittävästi aikaa, sillä sitoutuminen uuteen edellyttää aina luopumista muutosta edeltäneestä tilanteesta koko organisaatiolta. (Ponteva 2010, 23-25.)

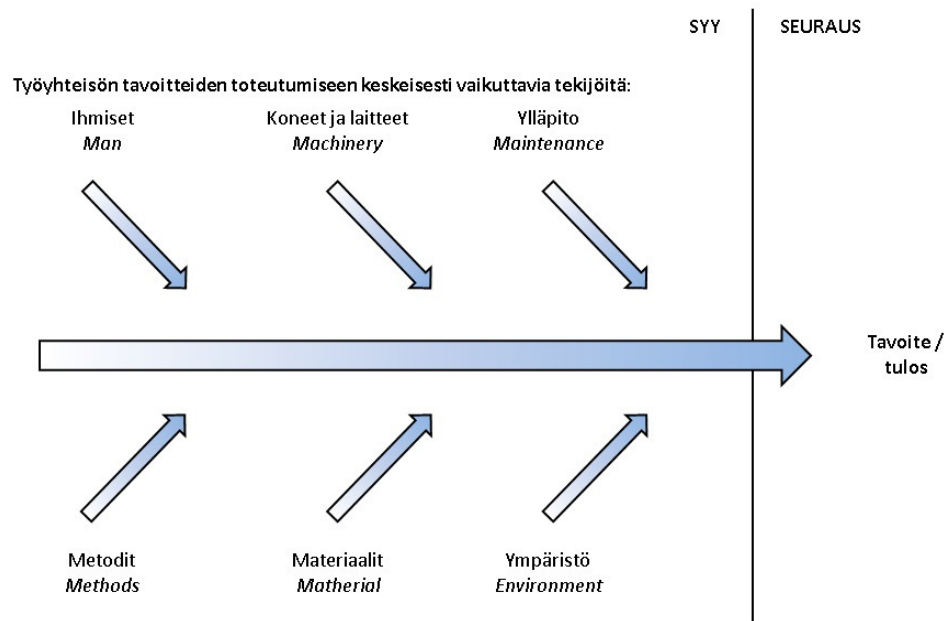
Ansoff (1984) kuvaa nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja sen aiheuttamaa epävarmuuden tilaa termillä turbulenssi. Turbulenssi viittaa tässä yhteydessä näin ollen tilaan, jossa muutosta ei kyetä täysin ymmärtämään analyttisin perustein. Organisaatio tai yksilö pyrkii mahdollisesti vähentämään tai torjumaan turbulenssia pidättäytymällä aikaisemmin vallinneissa rutiineissa ja toimintatavoissa tai välttelemään epävarmuutta luottaen siihen, että vallitseva tilanne tulee vielä palaamaan ennalleen. Vaihtoehtoisesti yksilö tai organisaatio voi hyväksyä turbulenssin aiheuttaman epävarmuuden ja pyrkiä kulkemaan muutoksen mukana huolimatta siitä, että muutosta ei kyetä täysin ymmärtämään. Tausta-ajatuksena edellä mainitussa murroksessa on usko ja luottamus siihen, että muutosta voidaan käsitellä analyttisesti ja sen myötä ymmärtää paremmin myöhemmin. Menestyvän yksilön ja organisaation tulee kyetä toimimaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kohtaamaan murroksen aiheuttama epävarmuus, joka edellyttää poikkeuksetta tietynlaista joustavuutta. Yrityksen joustavaa toimintaa edesauttaa avoin ja välitön viestintäkulttuuri, matala organisaatorakenne sekä toimintamalli, jossa hyödynnetään henkilöstön luovuutta ja voimavaroja läpi koko organisaation. (Ruohotie 2000, 17-18.)

Organisaatio voidaan luokitella muutostilanteissa kolmen eri kategorian mukaisesti riippuen siitä kuinka muutostilanteita pyritään hallitsemaan. Organisaatiota voidaan kuvailla mekanistiseksi, orgaaniseksi tai dynaamiseksi (Stähle & Grönroos 1999) yrityksessä vallitsevien toimintatapojen mukaisesti. Mekanistisen organisaation taustalla on vakaa newtonilainen maailmankuva, jonka mukaan organisaatio pyrkii ennakoimaan sen toimintaan liittyvät muutokset hyvissä ajoin sekä kontrolloimaan ja hallitsemaan täysin muutoksen toteuttamista. Orgaanisen organisaation taustalla on Ludwig von Bertalanffyn systeemiteoria, jonka mukaisesti organisaatio pyrkii hallitsemaan muutosta, mutta sen tavoitteena on saavuttaa hallittu tasapaino organisaation ja ympäristön kesken. Organisaatio voidaan toisin sanoen nähdä elävänä organismina, joka pyrkii mukautumaan mahdollisimman nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Dynaamisen organisaation käsite pohjautuu vastaavasti Edward Lorenzin kaaosteoriaan, jonka mukaisesti organisaatio on turbulentsisessa maailmassa toimiva kaoottinen verkosto. Dynaaminen organisaatio hyväksyy jatkuvasti muuttuvan ja ennalta arvaamattoman toimintaympäristön, mutta se kykenee myös nopeaan sisäiseen muutokseen sekä innovointiin ja käyttämään jopa vallitsevaa kaaosta organisaation toiminnan eduksi. (Sydänmaanlakka 2004, 102-103.)

Yrityksen toimintaan liittyvien innovaatioiden kokonaisvaltainen hallinta on luonnollisesti hyvin merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyyn saavuttamisen ja ylläpitämisen kannalta. Edelläkävijyys, tuotteiden kompleksisuus ja salassapito ovat merkittävimmät suojauskeinot yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Vuosina 2010-2012 tuote- tai prosessi-innovaation käyttöön ottaneista yrityksistä neljä viidestä piti edelläkävijyyden merkitystä suurena tai kohtalaisena suojauskeinona innovaation kilpailukyvyyn kan-

nalta. Yli puolet yrityksistä piti tuotteiden kompleksisuuden ja salassapidon merkitystä suurena tai kohtalaisena suojauskeinona. Mallioikeuden rekisteröinti, patentointi tai tekijänoikeudet ovat vaihtoehtoisia suojaustapoja nykyään yhä harvemmalle yritykselle. (Tilastokeskus 2014.)

Borgmanin ja Packalénin (2002, 39-40) mukaan syiden ja seurausten selvitykseen voidaan menestyksellisesti käyttää Kaoru Ishikawan kehittämää syy ja seuraus diagrammia, jota kutsutaan kehittäjän mukaisesti muun muassa Ishikawa-diagrammiksi tai kalanruotodiagrammiksi. Diagrammilla voidaan kuvata syiden ja seurauksien suhteita ja tunnistaa sen myötä esimerkiksi epätoivottujen seurausten aiheuttajia. Vastaavasti diagrammilla voidaan myös tunnistaa organisaation toiminnan kannalta hyviä ja toivottuja seurauksia sekä tekijöitä, joiden avulla tämä tavoiteltava on saavutettu tai kuinka se mahdollisesti tullaan saavuttamaan. Diagrammissa tunnistettujen syiden välillä on epäilemättä suoranaisia tai välillisiä vaikutuksia sekä vaikutusmekanismeja ja niiden välillä voi myös tapahtua kompensatioita. Syillä saattaa myös olla useita osasyitä tai vaikuttajia, joita diagrammin avulla voidaan tunnistaa. Edellä mainittujen tekijöiden määrittämisen myötä saadaan esille organisaatiossa tunnistetut hyvin toimivat käytännöt sekä osatekijät tai yksityiskohdat, joita kehittämällä saavutetaan organisaation toiminnan kannalta parhaat käytännöt.



Kuvio 8. Syy ja seuraus –diagrammi Ishikawan mukaan. (Borgman & Packalén 2002, 40.)

Työyhteisöön tai organisaatioon kohdistuvien muutosten ja kehittämishankkeiden menestyksellä läpivienti edellyttää myös uudistushenkistä organisaatiokulttuuria, joka tukee ja kannustaa organisaation jäseniä oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin. Mikäli yrityksen johto tai esimiehet antavat organisaation jäsenten ymmärtää, että epäkohtien ja muutostarpeiden esiin nostaminen ei ole toivottavaa tai on jopa paheksuttavaa, johtaa se väistämättä tilanteeseen, jossa organisaation toiminnan kehittäminen ja kehittämishankkeiden läpivienti on hyvin haastavaa ja

vaikeaa. Mikäli organisaatiokulttuuri ei tue toiminnan jatkuvaa kehittämistä, voi se myös johtaa tilanteeseen jonka johdosta uudistusmyönteiset organisaation jäsenet kaikkooavat organisaatiosta omasta tahdostaan tai mahdollisten ristiriitojen johdosta. Näin ollen yrityksen johdon tulee sitoutua ja pyrkiä luomaan yhteisölle sellainen arvopohja ja ilmapiiri, joka tukee organisaation jatkuvaa kehittämistä. Pelkkä johtoryhmän sitoutuminen ei tosin riitä, sillä yksittäisten esimiesten päivittäisten johtamiskäytäntöjen tulee myös tukea rakentavan ilmapiirin muodostumista. Edellisen johdosta yksittäinen esimies voi viime kädessä olla organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta jarruna, mutta vastaavasti myös kehittämisen kantavana voimana. Vaikka vallitseva organisaatiokulttuuri ei tukisikaan jatkuvaa kehittämistä, voi työyhteisöstä löytyä siitä huolimatta hyvinkin innovatiivisia ryhmiä luovien päälliköiden alaisuudesta. Kokonaisuuden ja johdonmukaisuuden kannalta yrityksen johdon tulee kuitenkin olla se taho, joka selkeästi asettaa tavoitteet ja esittää perusteet toteutettaville muutoksille tai kehittämishankkeille. Organisaatiossa tulee toteuttaa vain sellaisia muutoshankkeita tai –projekteja, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä ja riittävän hyvin perusteltuja. Muutoksen perusteeksi eivät riitä yleiset viittaukset esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin tai yhteistyön parantamiseen, vaan henkilöstölle tulee määrittää selkeät perusteet miksi muutoksen läpivienti ja toteuttaminen on tärkeää. Perusteet miksi kysymykseen eivät rajoitu ainoastaan muutoksen suunnittelu- ja käynnistysvaiheeseen, sillä perusteiden merkitys nousee esille etenkin siinä vaiheessa, kun muutostoimet aiheuttavat konkreettisia toimenpiteitä. Muutoksiin kohdistuu työyhteisön jäsenten kannalta aina odotuksia ja toiveita toiminnan kehittymisestä. Mikäli poukkoilevat ja sattumanvaraiset kehittämishankkeet osoittautuvat toistuvasti hyödyttömiksi tai perusteettomiksi, johtaa se väistämättä tilanteeseen, jossa työyhteisö voi asennoitua jopa ivallisesti esimiehiä tai organisaation kehittämispyrkimyksiä kohtaan. (Järvinen 2003, 121-128.)

Nykyinen oppimisteoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan tietoa ei enää ainoastaan siirretä paikasta toiseen, vaan tietoa ja uusia ideoita on myös pystyttävä tuottamaan ja soveltamaan vuorovaikutuksen myötä. Näin ollen vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen käsitteenä edellyttää myös tiedon luonteen ymmärtämistä. Edellä mainitun myötä organisaatiossa tapahtuvien muutosten osalta ei riitä pelkkä muutosta koskevan tiedon jakaminen ja siirtäminen henkilöstölle. Jotta muutoksen syyt, toteutustavat ja oletetut vaikutukset olisivat henkilöstön ymmärrettävissä, tulee muutosta koskevaa tietoa kyetä jäsentämään, muokkaamaan ja tuottamaan tilanteen edellyttämällä tavalla, jotta organisaation toimintaan kohdistuvat muutokset voidaan toteuttaa hallitusti. Vuorovaikutus ei siis merkitse tiedon jakamista vaan vuorovaikutuksella tulee pyrkiä ensisijaisesti luomaan uutta tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-64.)

Muutostilanteissa henkilöstö pyrkii ensisijaisesti ymmärtämään kuinka kyseessä oleva muutos vaikuttaa omaan työhön tai sen sisältöön, vaikuttaako muutos mahdollisesti työn jatkuvuuteen tai avautuuko sen myötä etenemismahdollisuuksia sekä kuinka muutos vaikuttaa omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Muutostilanteissa yhteistä ajattelua tukevan viestinnän tulee olla monipuolista eikä perustua ainoastaan suuriin linjoi-

hin tai uudistuksen periaatteisiin. Mikäli muutosta koskeva viestintä perustuu ainoastaan edellä mainittuihin tekijöihin, eikä henkilöstön tärkeäksi kokemia asioita käsitellä, muutos jää epäilemättä henkilöstölle etäiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

3.1.6. Yhteenveto

Ammatilliseen osaamiseen liittyvät kyvyt ja taidot rakentuvat yksilön tekemien tietoisten sekä satunnaisten valintojen ja ratkaisujen pohjalle, jonka myötä yksilön elämänhistoria ja tausta ovat pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna keskeisiä tekijöitä yksilön ammatillisen kyvykkyyden ja ennen kaikkea sen kehittymisen kannalta. Organisaation osaaminen pohjautuu aina organisaatiossa olevien yksittäisten henkilöiden osaamiseen, mutta organisaatio toimii yksilöiden kannalta mahdollistajana, joka vahvistaa yksilöiden kollektiivista osaamista. Näin ollen organisaation osaamisen voidaan määrittää olevan aina enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa. Kompetenssi tarkoittaa käytännössä yksilön kykyä tuottaa tehtävän edellyttämiä toiminnallisia tuloksia, joka muodostuu useista eri tekijöistä. Näistä tekijöistä ja niistä muodostuvista yhdistelmistä on kuitenkin hyvin vaikea vetää johtopäätöksiä, mikä tai mitkä tekijät ovat ensisijaisen tärkeitä yksilön ja sen myötä organisaation osaamisen kehittämisen kannalta. Osaamisen kehittämisen kannalta on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota yksilön taipumukseen hakea mielekkyyttä omaan tekemiseen, pyrkiä antoihin vuorovaikutussuhteisiin muiden ihmisten kanssa sekä eräänlaiseen sisäiseen kasvuorientaatioon, jolla tässä yhteydessä viitataan yksilön henkiseen kasvuun. Ihmisyyden syvätasojen tietynlainen epätasapaino voi pahimmillaan johtaa yksilön kannalta siihen, että hän pikemminkin elää suorittaen ulkoa asetettuja tavoitteita, joka ei tue mielekkäällä tavalla yksilön ja organisaation osaamisen kehittämistä. Organisaation toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla pikemminkin hyvin pienet arkiset tekijät, kuin suuret ja massiiviset organisaation toimintaan liittyvät muutokset. Kehittämiseen liittyvissä toimenpiteissä on kuitenkin syytä noudattaa tietynlaista järjestelmällisyyttä. Demingin PDCA-ympyrä kuvaa kaikessa yksinkertaisuudessaan jatkuvaan kehittämiseen liittyviä vaiheita, mutta prosessin eri vaiheiden lisäksi on syytä ymmärtää ja sisäistää eri kehitysprosessien välinen jatkumo. Osaamisen kehittämisessä on ensisijaisen tärkeää, että organisaation valmiuksia ja osaamista kehitetään järjestelmällisesti aikaisemmin saavutettujen valmiuksien pohjalle, sen sijaan että prosessit nähdään yksittäisinä, rinnakkaisina ja määräaikaisina hankkeina. Kehittämistoiminnassa tulee noudattaa kurinalaisesti määritettyjä vaiheita sekä niille asetettuja osatavoitteita, sillä organisaation osaamisen kehittämiseen ei ole oikotietä. Osaaminen ja valmiudet pohjautuvat aina aikaisemmin saavutettujen tulosten pohjalle, jotka luovat perustan niitä seuraaville jatkotoimenpiteille. Organisaation toiminnan kehittäminen pohjautuu aktiiviseen ongelmien ratkaisuun sekä jatkuvaan oppimiseen, johon jokaisen organisaation jäsenen tulee myös sitoutua. Organisaation tulee antaa ja luoda jokaiselle yksilölle mahdollisuus kehittyä omassa asiantuntijuudessaan, jota tietynlainen läpinäkyvyys organisaation toiminnan osalta myös tukee. Toiminnan läpinäkyvyys kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä organisaation kehittämiseen.

Yksilön metakognitiiviset valmiudet

Oppimaan oppiminen on käytännössä oppimisen yläkäsite, jolla on merkittävässä asemassa yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Nopeasti muuttuva yhteiskunta asettaa yhä enemmän haasteita, sillä yksilön on kyettävä itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen, jolloin kognitiivisten perustaitojen hallitseminen ei välttämättä anna yksilölle riittäviä valmiuksia. Metakognitiiviset valmiudet viittaavat yksilön kyvykkyyteen tiedostaa, valvoa ja säädellä omaan ajatteluun liittyviä toimintoja ja sen myötä myös valmiuksiin, jotka liittyvät keskeisesti oppimisorientaatioon ja oppimaan oppimiseen. Yksilön oppiminen ja kehittyminen perustuu lähtökohtaisesti yksilön muodostamien skeemojen mukautumiseen vallitsevaan ympäristöön. Oppiminen on aktiivista prosessointia, missä ympäristöstä eri keinoilla saatavaa uutta informaatiota pyritään mukauttamaan aikaisemman kokemuksen pohjalta muodostuneisiin sisäisiin malleihin. Henkilöillä jotka tunnustavat omat kehitystarpeensa on selkeästi korkeampi oppimismotivaatio ja he myös suhtautuvat myönteisemmin organisaatioon kohdistuviin kehitystarpeisiin. Menetelmät ja keinot kuinka yksilö kerää informaatiota ympäristöstä ovat hyvin yksilöllisiä, joka tulee myös mahdollisuuksien mukaan huomioida organisaation osaamisen kehittämisessä. Yksilöt soveltavat lähtökohtaisesti visuaalisia, auditiivisia, kinesteettisiä ja taktiilisia tai edellä mainittujen menetelmien yhdistelmiä uuden informaation prosessoinnissa. Oppimaan oppimisen taidot muodostuvat erilaisten oppimisstrategioiden tunnistamisesta, hallinnasta ja soveltamisesta, käytännölliseen ajatteluun ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvistä valmiuksista sekä resurssien hallintaan liittyvästä kyvykkyydestä. Yksilö pyrkii tekemään oppimistilanteesta itselleen mahdollisimman helpon ja miellyttävän, jolloin itselle mielekkään strategian soveltaminen tekee oppimisesta nopeampaa ja tehokkaampaa ja edesauttaa käsittelemään uutta informaatiota. Näin ollen on oleellista tunnistaa mitkä tekijät ovat vaikuttaneet onnistuneen, ja ennen kaikkea epäonnistuneen, oppimistapahtuman muodostumiseen. Metakognitiivisen tietoisuuden muodostuminen vaati paljon aikaa ja se myös kehittyy koko ajan. Metakognitiiviset tiedot ja taidot ovat keskenään vuorovaikutteisia, joten metakognitiivisia taitoja ei ole mahdollista kehittää ilman metakognitiivista tietoa. Riittävällä ammattispesifisellä osaamisella on myös keskeinen asema yksilön osaamisen kehittymisen kannalta, sillä metakognitiivisten tietoisuuden ja sen myötä taitojen soveltaminen edellyttää aina myös riittävää työtehtävään tai rooliin liittyvää pohjaosaamista.

Motivaatio osana yksilön ja organisaation kehittämistä

Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät pohjautuvat lähtökohtaisesti yksilöiden sisäiseen arvomaailmaan, joka on muodostunut ja toisaalta myös kehittyä edelleen ajan myötä. Sisäisen arvomaailman kehittyminen vaatii suhteellisen paljon aikaa ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Motivaation ja sen ylläpidon kannalta on oleellista huomioida, että yksilö tekee itsenäisesti ja järkipäisesti valinnat niiden tekijöiden osalta, jotka ohjaavat hänen toimintaa. Edellä mainitut tekijät tulee myös huomioida yrityksen määrittämässä arvopohjassa, sillä merkittävät ristiriidat yksilön sisäisen arvomaailman ja yrityksen toiminnalle määritettyjen arvojen kesken ei tue henkilöstön sitoutumista yrityksen toimintaan ja voi myös johtaa tietynlaiseen välinpitämättömyyteen. Organisaation jäsenten tulee näin ollen kyetä sitoutumaan yrityksen arvopohjaan, joka vastaavasti synnyttää positiivista

energiaa ja motivoi henkilöstöä. Lisäksi motivaation ja osaamistason välinen vuorovaikutus tulee ottaa huomioon organisaation kehittämisessä. Organisaation operatiivinen toiminta muodostuu tehtävistä, jotka ovat luonteeltaan pakkoja, rutiineja, haasteita tai intohimoja. Intohimot ovat organisaation toiminnan kannalta kantavia voimanlähteitä, mutta niiden ylläpitäminen vaatii merkittävää panostusta ja paljon aikaa. Käsitteenä motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation lähtökohdista. Palkka tai esimerkiksi rangaistus suorituksen tekemättä jättämisestä ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka liittyvät useimmiten rutiinin- tai pakonomaisiin tehtäviin. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttamalla on yleensä hyvin lyhytaikainen tai jopa olematon vaikutus yksilön motivaatioon. Sisäinen motivaatio on vastaavasti keskeisessä asemassa haasteeksi tai intohimoksi koetuissa tehtävissä. Sisäisen motivaation kehittymistä voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkiasta (fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliseen, arvostukseen sekä itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät tarpeet) johdettujen teorioiden kautta. Decin itsemäärämisteorian mukaisesti sisäinen motivaatio pohjautuu kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, pätevyyden tunteeseen, tunteeseen yhteenkuuluvuudesta ja turvallisuudesta sekä omaan tekemiseen liittyvästä autonomian tunteesta. Oikeat ja motivoituneet ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi.

Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa

Osaamisen kehittäminen ja tiedon johtaminen ovat strategisessa mielessä organisaation toiminnan kannalta merkittäviä tekijöitä, sillä tiedon avulla hallitaan liiketoimintaan liittyviä riskejä, vähennetään toimintaan liittyviä kustannuksia, tuotetaan asiakkaille lisäarvoa tuotteiden tai palveluiden myötä tai kehitetään vastaavasti kokonaan uusia tuotteita tai palveluita. Ydinkyvykkyysanalyysillä pyritään tunnistamaan missä liiketoimintaprosessin vaiheessa ja millä resursseilla suurin osa arvosta tuotetaan. Ydinkyvykkyysien selkeä tunnistaminen ja niihin liittyvät kehitysprosessit ovat usein hyvin monitahoisia ja vaikeasti jäljiteltävissä, johon niiden tuottama kilpailuarvo toisaalta myös perustuu. Toimialaosaminen on kuitenkin kokonaisuutena hyvin haasteellinen osa-alue, sillä syvälinen osaaminen muodostuu ainoastaan pitkän ajan ja kokemuksen myötä, mutta toisaalta organisaation tulee kyetä mukautumaan jatkuvassa muutostilassa olevaan liiketoimintaympäristöön. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavat toimialan päätoimijoiden lisäksi muut mahdolliset sidosryhmät, sekä PESTE(L) – tekijät. Organisaatiossa tulee olla kyky nähdä toimialaan liittyvä muutosdynamiikka ja sopeuttaa tarvittaessa toimintaa tilanteen edellyttämällä tavalla. Organisaation osaamisen strategisen kehittämisen kannalta on syytä keskittyä tuntemattoman todellisuuden, eli tulevaisuuden, tarkasteluun ja ennakkointiin. Organisaation osaamisen tarkastelussa keskitytään usein nykytilan tarkasteluun, mitä me osaamme tai emme osaa tällä hetkellä. Tulevaisuuteen keskittyvällä osaamisen tarkastelulla on mahdollista löytää täysin uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoimintaan liittyen. Liiketoimintaan liittyvien strategisten muutosten osalta tulee kuitenkin varmistaa, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy muutokseen liittyvät perusteet ja tavoitteet, ennen kuin organisaatio kykenee sitoutumaan uuteen toimintamalliin. Muutokseen liittyvät toimenpiteet tulee toteuttaa vaiheittain, joka korostuu etenkin uuden osaamisen kehittämisessä, sillä aikaisemmin todetun mu-

kaisesti, organisaation kehittämiseen liittyvä prosessi pohjaa aina edellisessä vaiheessa saavutettuihin tuloksiin ja valmiuksiin.

Osaamistason määrittäminen ja seuranta

Tieto-, taito- ja hinkuakseleiden suhteellisen arvottamisen myötä muodostuu osaamissärmiö, jota on mahdollista käyttää niin yksilön kuin myös organisaation osaamispotentiaalin visualisointiin. Särmien välisiä suhteita arvotettaessa on kuitenkin huomioitava, että osaaminen ja ammattitaito ovat dynaamisia käsitteitä ja ne muuttuvat jatkuvasti ympäristön vaikutuksesta. Lisäksi osaamissärmiön akseleiden arvottamisessa tulee huomioida erilaiset ja samalla moniulotteiset tekijät riippuen siitä, pyritäänkö osaamissärmiöllä tarkastelemaan työyhteisöä vai yksilöä. Osaamistason osalta määrääjain toteutettava arviointi on myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeää, sillä mikäli yksilön tai organisaation osaamista ei arvosteta tai sitä ei kyetä hyödyntämään riittävästi, voi seurauksena olla tietynlaista turhautumista ja ikävystymistä. Mikäli henkilöstöltä vastaavasti vaaditaan liikaa, eikä anneta mahdollisuutta kehittyä omassa ammatillisessa osaamisessa, seurauksena on todennäköisesti stressaantumista ja ahdistumista. Osaamistason arvioinnilla ja sen pohjalta toteutettavilla jatkotoimenpiteillä tulee näin ollen pyrkiä luomaan tietynlainen tasapaino, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja organisaation toimintaa on mahdollista kehittää. Yksilön ja työyhteisön osaamistason seurannalla ja arvioinnilla on mahdollista tunnistaa myös epäkohtia liittyen Heiderin kehittämään dissonanssi-teoriaan. Työyhteisössä vallitseva ryhmäpaine saattaa vaikuttaa myös negatiivisesti yksilön kehittymiseen, sillä Heiderin esittämän teorian mukaisesti yksilön tulee saada myös työyhteisön hyväksyntä omaan toimeen tai tehtävään liittyviin muutoksiin. Tasapainotilan saavuttamiseksi yksilön kohdalla voi mahdollisesti tapahtua taantumaa tai pahimmassa tapauksessa hän saattaa vaihtaa työnantajaa, mikäli hän ei koe pystyvänsä toteuttamaan itseään ryhmän asettaman paineen vuoksi. Toimintayksikön tehokkuutta on usein hyvin hankala määritellä tai mitata yksiselitteisesti, mutta lähtökohtaisesti tehokkuus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäisen tehokkuuden osalta tarkastellaan tuotoksen ja siihen käytetyn panostuksen välistä suhdetta. Sisäinen tehokkuus voidaan jakaa edelleen neljään eri alakategoriaan: suoritus-, ohjaus-, päämäärä- ja rakennetehokkuuteen. Ulkoista tehokkuutta arvioidessa tarkastellaan vastaavasti tuotoksen ja asetettujen päämäärien välistä suhdetta.

Muutokset osana kehittyvää organisaatiota

Organisaation toimintaan liittyvät muutokset liittyvät tiiviisti organisaation osaamisen kehittämiseen. Muutoksen toteutuksen kannalta on oleellista kartoittaa ja tutkia yrityksen toimintaan liittyvää historiaa, jonka pohjalta on mahdollista muodostaa kokonaiskuva vallitsevaan tilanteeseen johtaneista tekijöistä. Yrityksen liiketoimintaympäristö on jatkuvan muutoksen kohteena, joten nykyiseen tilaan johtaneiden tekijöiden tunnistamisesta huolimatta, yrityksen vallitseva tila muuttuu tulevaisuudessa myös siinä tapauksessa, jos toimintaa ei tietoisesti lähdetä muuttamaan. Yrityksen toimintaa on siis syytä tarkastella järjestelmällisesti määrääjain, jotta organisaation osaamista on mahdollista kehittää kestävästi. Vallitsevaan tilanteeseen johtaneiden tekijöiden kartoittamiseksi sekä tulevaisuutta koskevien muutosten ennakointiin ja tarkasteluun on mahdollista käyttää esi-

merkiksi Ishikawa-diagrammin kaltaisia syy-seuraussuhteita visualisoivia työkaluja. Muutostilanteissa on syytä kiinnittää huomiota ja arvioida millainen lähestymistapa organisaatiolla on muutostilanteita kohtaan. Lähestymistavat voidaan lähtökohtaisesti luokitella kolmeen eri kategoriaan, mekanistinen, orgaaninen sekä dynaaminen lähestymistapa. Edellä mainitut eroavat toisistaan lähinnä painotuksen osalta kuinka paljon organisaatio pyrkii hallitsemaan ja vaikuttamaan omassa liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Muutoksiin liittyy aina tietynlainen epävarmuuden tunne, mikäli muutosta ei kyetä täysin ymmärtämään analyttisin perustein. Niin yksilö kuin myös koko organisaatio voi pyrkiä tietoisesti välttämään tai jopa torjumaan edellä mainitun kaltaista turbulentsista tilaa. Joustavasti toimiva yksilö sekä organisaatio hyväksyy turbulenssin aiheuttaman epävarmuuden ja luottaa ja uskoo siihen, että muutos voidaan ymmärtää ja perustella myöhemmin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu organisaation toimintaan liittyviin muutoksiin ja kehitystoimenpiteisiin. Organisaatiokulttuurin tulee tukea ja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan oman toiminnan tarkasteluun ja arviointiin. Pelkkä johtoryhmän sitoutuminen muutokseen ja toiminnan kehittämiseen ei riitä, sillä yksittäisten esimiesten päivittäisten johtamiskäytäntöjen tulee myös tukea rakentavan ilmapiirin luomista. Yksittäinen esimies voi näin ollen toimia organisaation kehittymisen jarruna, mutta vastaavasti myös kehittymisen kantavana voimana. Muutoksen menestyksekkään läpiviennin kannalta on ensisijaisen tärkeää saattaa henkilöstö tietoiseksi muutoksen perusteista, etenkin siinä vaiheessa kun konkreettisten muutostoimenpiteiden jalkauttaminen aloitetaan. Aktiivinen ja johdonmukainen viestintä ja dialoginen vuorovaikutus antavat henkilöstölle edellytykset käsitellä muutokseen liittyviä tekijöitä ja sen myötä myös sitoutua muutokseen. Muutostilanteissa yksilö pyrkii ensisijaisesti pohtimaan ja ymmärtämään millä tavalla muutos vaikuttaa hänen omaan tehtävään, työn sisältöön ja häntä ympäröivään työyhteisöön. Muutoksen menestyksekkäs läpivienti edellyttää poikkeuksetta hyväksyntää ja sitoutumista kaikilta organisaation jäseniltä, joten muutoksen eri vaiheiden käsittelyyn tulee varata riittävästi aikaa. Organisaatiossa vallitseva yhteisöllisyys edesauttaa näin ollen merkittävästi muutoksen prosessointia. Kyky käsitellä ja toteuttaa muutoksia tehokkaasti on yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä, sillä edelläkävijäisyys on yksi merkittävimmistä innovaatioiden suojauskeinoista ja edelläkävijän aseman saavuttaminen edellyttää poikkeuksetta muutosten menestyksekkästä ja tehokasta läpivientä.

3.2. Osaamisen johtaminen

”Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus hyvään johtamiseen” (Sydänmaanlakka 2004, 104).

Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemassa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008, 20).

Johtajuustutkijat ja –teoreetikot ovat muodostaneet aikojen saatossa johtajuudelle satoja erilaisia tulkintoja, mutta laajalti hyväksytyä määritelmää

on edelleen vaikea löytää. ”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa” (Bennis 1989). (Sydänmaanlakka 2004, 105.)

Nykyään vallitseva näkemys ”johtajuus on vastaus kaikkeen” on suoraan verrannollinen 1500-luvulla vallinneeseen näkemykseen, jonka mukaisesti ”Jumala on vastaus kaikkeen”. Mikäli keskiajalla pelto ei tuottanut satoa tai tapahtui maanjäristys, niin lähtökohtaisesti se hyväksyttiin vetoamalla Jumalaan. Toisin sanoen, ne asiat tai ilmiöt mitä keskiajalla ei pystytty selittämään tai ymmärtämään, perusteltiin Jumalan tahtotilalla. Edellä mainittu näkemys jarrutti keskiajalla vahvasti luonnontieteiden kehittymistä, mutta ihmiskunta pyrki tarmokkaasti löytämään selityksiä eri ilmiöille perehtymällä esimerkiksi fysiikkaan, kemiaan ja biologiaan. Vuosisatojen saatossa eri tieteiden osalta on saavutettu merkittäviä läpimurtoja, mutta ihmisistä ei siitä huolimatta ole tullut ateisteja. Nykyaikana yrityksen menestystä ja etenkin menestymättömyyttä perustellaan johtajuudella tai sen puuttumisella, vastaavalla tavalla kuin keskiajalla vedottiin Jumalaan. Johtajuus on toki merkittävä ja oleellinen tekijä yrityksen menestyksen kannalta, mutta vastoinkäymisten edessä on helppo vedota johtajuuteen sen sijaan, että pyrkisimme ymmärtämään vallitsevaa tilannetta syvällisemmin. (Collins 2001, 44-45)

Organisaation menestyksekkääseen johtamiseen liittyvät lainalaisuudet ovat fysiikan lakien kaltaisia ajattomia tekijöitä, joita tulee pyrkiä soveltamaan jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä. Insinööritaitoihin liittyvät menettelytavat kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, mutta siitä huolimatta organisaation johtamiseen sovellettavat inhimillisen toiminnan lainalaisuudet ja periaatteet säilyvät fysiikan lakien lailla ennallaan ympäristön muutoksista huolimatta. (Collins 2001, 35)

3.2.1. Johtamisopit

Suomalaisen johtamiskulttuurin kehittymiseen on 1900-luvulla vaikuttanut merkittävästi armeijan johtamisopit (Huhtinen 2006, 208; Juuti 2006, 229). Armeijassa sovellettujen oppien lisäksi johtamiskulttuurin kehittymisen taustalla on ollut myös Fredrick Taylorin opit sekä luterilainen etiikka (Silén 2006, 13.). Edellä mainittujen tekijöiden summana on muodostunut johtamiskäsitys, joka korostaa suoruutta, rehellisyyttä sekä tavoitteellisuutta (Peltonen 2004, 202). (Seeck 2008, 20.)

Seuraava taulukko havainnollistaa johtamisoppien kehitystä ja eri aikakausina vallinneiden painopisteiden muutosta.

Taulukko 1. Johtaminen muuttuu (Peltonen 1987, 110; Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 42.)

Kuvaus	Kohdetta luonnehtiva ilmiö				
	1950 -	1960 -	1970 -	1980 -	1990 -
Organisaatio	"Puhelinluettelo"	Linja-esikuntaorganisaatio	Projekti, matrisi	Joustava yhdistelmä edellisiä	Organisaatotasot vähenevät, projekti yleisin
Ihmisuhteet	Autoritaariset	Demokratisoituvat	Epäselvä	Yhteistoiminta, yksilöllisyys	Näköyhteys arvoonsa kaukokontaktien lisääntyessä
Henkilöstöhallinnon painopiste	Sosiaalitointi	Koulutus	Työsuhteasiat, työsuojelu	Kehittäminen, kommunikaatio	Oppiminen, opettaminen, uuslutuminen
Teoria	Ihmisuhte-koulukunta, tieteellinen liikkeenjohto	Tarveteoriat Grid, Likert, ym.	Tavoitejohtaminen, Z-faktoriteoriat	Motivaatio, monifaktoriteoriat	Didaktiset teoriat, differentiaalipsykologia
Kriteerit	Tonnit	Liikevaihto	Tulos	Tulos ja prosessi	Esteettiset, aattiset em. rinnalla
Johtamiskoulutus	Työnjohtajille	Spesialistille funktioittain	Yleisjohtaminen	Vähitellen kaikille	Kaikille
Talouden suunnittelu	Vähäistä	Budjetointi	Kokonaisvaltaiset systeemit	Joustavat käytännölläiset systeemit	Nopeat, joustavat, arkittaiset systeemit
Tärkein johtamisen komponentti	Ihmiset	Koneet	Johtamistekniikat	Asiat ja ihmiset	Toiminnan koordinointi ja ohjaus, kilpailukyky
Johtava perusfilosofia	Tuotanto-suuntautunut patriarkaalisuus	Keskitys, funktiojohto	Tulosityksikkö-ajattelu	Monisuuntainen vuorovaikutus	Sisäinen tehokkuus, luova uuslutuminen

Johtamisen käsitteellä tarkoitetaan johtajan kykyä saada aikaan asetettuja tavoitteita vaikuttamalla organisaatioon ja / tai sen jäseniin. Johtamisen kohteena ovat tässä yhteydessä lähtökohtaisesti ihmiset ja asiat. Johtajalla ei välttämättä ole alaisia, jolloin hän ei toimi yhteisössä esimiehenä, vaan vaikuttaa organisaation toimintaan asioiden kautta. Näin ollen johtamisopit voidaan jakaa johtamisen kohteesta riippuen organisaatioteorioihin, johtamisteorioihin (management) sekä esimiestaitoteorioihin (leadership). Edellä mainitut teoriat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan kytkeytyvät organisaatiossa tiiviisti toisiinsa. Teorioiden ja koulukuntien väliset erot muodostuvat lähinnä erityyppisten asioiden painottamisesta. (Pääsikunnan koulutusosasto 1990, 39-41.)

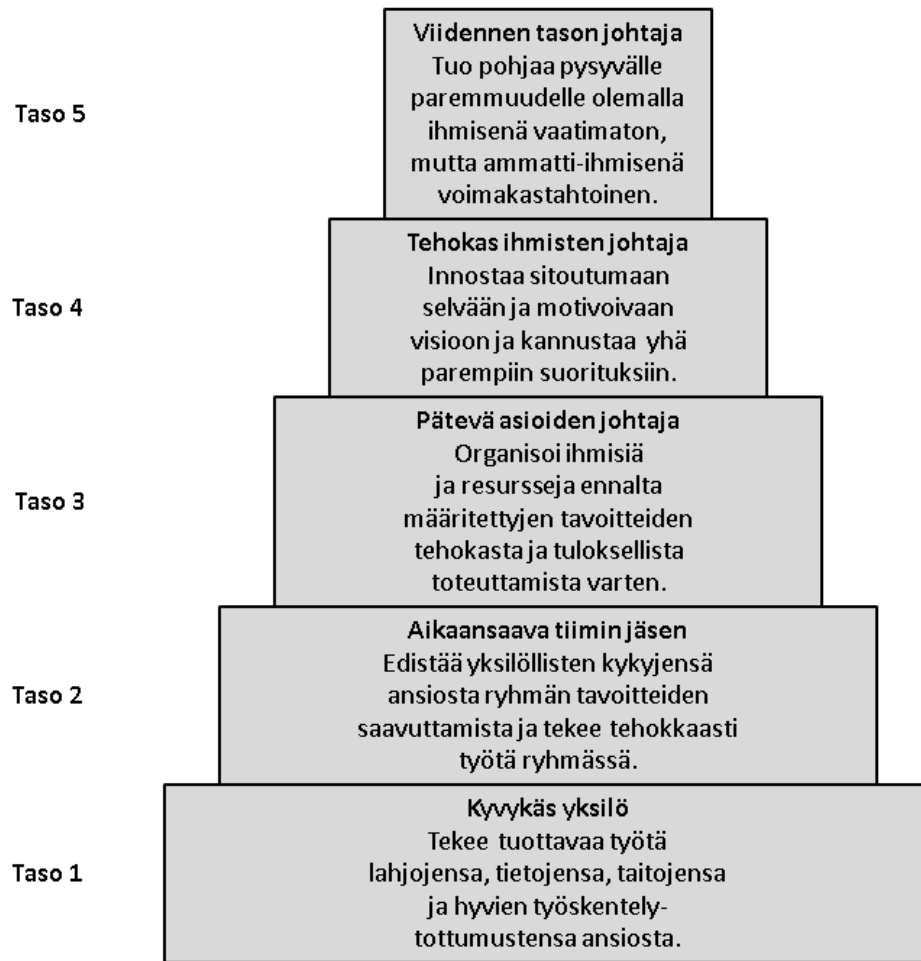
Druckerin (1968, 173-174) näkemyksen mukaisesti johtajan tulee omak-sua seuraavat menettelytavat ollakseen tehokas asioiden johtaja:

- Tehokas johtaja hallitsee ajan käytön ja ottaa käytettävissä olevasta ajasta parhaan mahdollisen hyödyn.
- Tehokas johtaja delegoi ja hyödyntää muita.
- Tehokkaan johtajan toiminta perustuu omien kykyjen lisäksi ylem-pien, kollegoiden ja alaisten kykyihin.
- Tehokas johtaja jättää toissijaiset asiat kokonaan tekemättä ja hoi-taa ainoastaan ensisijaiset asiat, sekä keskittyy ainoastaan muuta-maan tärkeään asiaan.
- Tehokkaan johtajan tulee myös osata tehdä tehokkaita päätöksiä.

Edellä mainittujen lisäksi johtajan tulee keskittyä tulevaisuuden mahdolli-suuksiin ja olla rohkea. Tässä yhteydessä rohkeudella viitataan hallittuun riskinottoon. Tehokas päätöksenteko tapahtuu eriävien mielipiteiden käsit-telyn myötä, jonka lopputuloksena kyetään yhdistämään erilaisten vaihto-ehdojen hyvät puolet. (Pääsikunnan koulutusosasto 1990, 47-48.)

Huolellisesti suunniteltu strategia, tarkasti määritetty visio tai tavoitetilä ei toteudu ilman hyvää johtamista. Johtamista on aikojen saatossa tutkittu hyvin paljon ja aiheesta on tuotettu valtavat määrät kirjallisuutta, joka toisaalta myös osoittaa kuinka vähän me johtamisesta itse asiassa ymmärrämme. Nykykäsitysten mukaan johtamista pyritään sisäistämään ja ymmärtämään kahden eri näkökulman tarkastelun myötä – asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen kautta. Edellä mainittu kahtiajako on sinänsä tarpeeton, koska edellä mainitut näkökulmat liittyvät hyvin keskeisesti toisiinsa ja olennaisinta on niiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen ja hallinta. Käytännössä johtamisen voi käsitteenä tiivistää kykyyn aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Hyvässä johtamisessa tulokset ratkaisevat, joten liiketoiminnan kannalta on oleellista kiinnittää huomiota kannattavuuteen, jatkuvuuteen ja kehittymiseen sekä näiden kolmen väliseen vuorovaikutukseen. Johtamistaidossa on oleellista kyetä tarkastelemaan asioita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jonka myötä ajoitukset voidaan mitoittaa oikein. Organisaation johtaminen on maailman vaikein joukkuepeli ja tulokset saadaan aikaan ainoastaan organisaation kanssa. Johtaminen on myös vaativaa ammattitaitoa, joka edellyttää teknologista, taloudellista ja sosiaalista / käyttäytymistieteellistä osaamista. (Kamensky 2010, 47.)

Collinsin (2001, 43-47) määritelmän mukaisesti johtajat voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan riippuen heidän ominaispiirteistä ja niiden myötä muodostuvasta kyvykkyydestä. Viidennen tason johtajat ovat ihmisenä hyvin vaatimattomia, mutta yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden osalta hyvin kunnianhimoisia ja määrätietoisia. Kehittyminen viidennen tason johtajaksi ei edellytä hierarkian asteittaista läpikäyntiä, sillä jokaista hierarkian tasoa on mahdollista kehittää samanaikaisesti. Viidennen tason saavuttaneet johtajat hallitsevat kuitenkin suvereenisti kaikki hierarkian alemmat tasot. Hierarkian viidennen tason voidaankin määrittää olevan pikemmin empiirinen kuin ideologinen. Viidennen tason johtajat ovat ominaispiirteiltään toisaalta myös kaksijakoisia, sillä he ovat samanaikaisesti vaatimattomia ja määrätietoisia, nöyriä ja pelottomia. Viidennen tason johtajan toiminta ja motiivit perustuvat puhtaasti parhaan mahdollisen yrityksen kehittämiseen omien itsekkäiden motiivien sijaan.



Kuvio 9. Viiden tason hierarkia (Collins 2001, 46.)

Käsitehistorian keskeinen käännekohta on ollut vuonna 1990 lanseerattu ydinpätevyyskäsite, kun tarkastellaan osaamista markkinoilla vallitsevan kilpailun näkökulmasta. Prahalad & Hamelin (1990) tekivät ydinpätevyyskäsitteellä tunnetuksi aikaisemmin lähinnä tutkijapiireissä jalostuneen resurssiperusteisen strategia-ajattelun (esim. Wernfelt, 1984 ; 1995) mallin. Heidän näkemyksen mukaan ydinosaaminen muodostuu organisaation kollektiivisen oppimisen lopputuloksena ja se luo yritykselle valmiuden erottua kilpailijoista, mahdollisuuden päästä erilaisille tuotemarkkinoilla sekä tuottaa asiakkaalle suoranaista hyötyä yrityksen tuotteiden tai palveluiden muodossa. Ydinpätevyyskäsitteen suosiota tukivat myös talousteorian liittyvät tutkimukset tekijöistä, joilla yritykset voivat erottua markkinoilla vallitsevissa kilpailutilanteissa (Penrose 1959; Teece & al. 1990) sekä yksilötason kompetenssitarkasteluihin liittyvät koulukunnat (McClelland 1973). Ennen ydinpätevyyskäsitteen lanseeraamista, strategisen johtamisen kirjallisuudessa (Selznick 1957; Ansoff 1965; Hofer & Schendel 1978; Normann 1976) on kuvattu osaamista, jolla yritys erottuu kilpailijoista muun muassa termeillä ”distinctive competence” sekä ”kärnkompetens”. Alkujaan Prahaladin ja Hamelin käsitys ydinpätevyydestä oli hyvin teknologiapainotteinen, kun taas Stalk & al:n (1992) näkemysten mukaisesti strategisten valmiuksien käsite korostaa yrityksen organisatorisia piirteitä, kuten liiketoimintaprosesseja sekä organisatorisen infrastruktuu-

rin kehittämistä. Edellä mainittuja teoreettisia lähtökohtia on myöhemmin tarkennettu ja kehitetty useiden tutkijoiden toimesta. Yves Dozin (1997) näkemyksen mukaisesti kompetenssit ovat organisaation eri prosesseihin liittyviä integroivia rutiineja, jotka yhdistävät yrityksen abstrakteja ja konkreettisia resursseja. Vastaavasti Thomas Durand (1998) on erityisesti korostanut kompetenssikäsitteen holistisia piirteitä. Hänen näkemyksen mukaan motivaatio, sitoutuminen ja päämäärätietoisuus toimivat organisaation eri kompetenssien välisenä sidoksena, joka mahdollistaa niiden kokonaisvaltaisen hyödyntämisen yrityksen tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti. Edellä kuvatussa tulkinnassa yhdistetään jo näin ollen HRM ja strateginen johtaminen. Kompetenssikäsitteen tarkastelussa on perusteltua mainita myös Sanchezin ja kumppaneiden (Sanchez & al.:n 1996) ajatus meta-kompetenssista, jonka mukaan kompetenssien kehittäminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen muodostavat jo sinällään yrityksen ja organisaation toiminnan kannalta merkittävän kompetenssin. Kirjavainen (1997) sekä Bartlett ja Goshal (1994) viittaavat myös vastaavaan näkemykseen, sillä heidän määritelmän mukaisesti yrityksen johdon tärkein tehtävä on luoda ympäristö, jossa kollektiivinen oppiminen on mahdollista. (Kirjavainen 2003, 64-65.)

Edellä kuvatun perusteella Kirjavainen (2003, 66) määrittelee meta-kompetenssin käsitteeksi, jolla kompetenssipohjainen strategia-ajattelu kytetään tiedon johtamiseen. Tieto ja tietämys ovat kompetenssin oleellisia perusosia, joten menestyksekkäs kompetenssien johtaminen edellyttää näin ollen myös tiedon johtamisen eli ”knowledge managementin” hallitsemista.

Seuraavassa taulukossa on esitetty kuusi keskeistä tiedon, osaamisen ja oppimisen koulukuntaa sekä niiden keskeiset vaikuttajat / kehittäjät.

Taulukko 2. Tiedon osaamisen ja oppimisen johtaminen – kuusi koulukuntaa (Kirjavainen 2003, 64.)

Koulukunta	Keskeiset Kehittäjät	Pääkysymykset
SHRM (Strateginen henkilöstöjohtaminen)	Legge Becker & Gerhart Ulrich & Lake	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteutukseen strategiansa tai uudistukseen kilpailuasemaansa?
Intellectual Capital Management (intellektuaalisen pääoman johtaminen)	Edvindsson & Malone	Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida ja mitata?
Individual Competence / Skills Management (yksilöosaamisen johtaminen)	Bubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaa?
Competency-based Strategic Management (kyvykkyyksien johtaminen)	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman	Miten tunnustetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä?
Knowledge Management (tiedon johtaminen)	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voi hallita?
Learning Organization (oppiva organisaatio)	Garvin Pedler, Burgoyne & Boydell Senge	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?

Vuorovaikutusjohtaminen on myös yksi keskeinen johtamisteoria, jossa on hyvin paljon samankaltaisia piirteitä kuin laatu-, muutos-, tulos-, arvo- ja kompetenssijohtamisen teorioissa. Vuorovaikutusjohtaminen on yksilölähtöinen johtamisoppi, jonka mukaisesti organisaatio nähdään yksilöiden kautta, jolloin yksilöiden tieto ja osaaminen ovat keskeisessä asemassa. Käytännössä esimies soveltaa henkilöstön johtamiseen yksilölähtöistä ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvaa otetta organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehellä on toki syytä olla lähtökohtaisesti aito eettinen pyrkimys ihmisten ymmärtämiseen, mutta vuorovaikutusjohtamisessa vuorovaikutteisuus on liiketaloudellisessa mielessä keskeinen tekijä, jolla organisaatio pyrkii toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Vuorovaikutus on organisaation perustoiminnan kannalta lähes poikkeuksetta erottamaton ja keskeinen tekijä, jolloin sen tulee kytkeytyä myös oleellisena osana yrityksen strategiaan. Keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys kytkeytyy organisaation kaikille tasoille. Mikäli esimiehen vuorovaikutteisuus ei toteudu omien alaisten kanssa, se ei todennäköisesti toteudu organisaatiohierarkian ylemmilläkään tasolla. (Puro 2002, 143-144.)

3.2.2. Asiantuntijoiden johtaminen

Kiinassa muinaisen korkeakulttuurin aikaan kehitetty ying-yang-filosofia luo perustan vielä tuhansia vuosia myöhemminkin organisaation toiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi. Edellä mainittu filosofia perustuu ajatukseen kahdesta erillisestä tai vastakkaisesta tekijästä, joiden välillä tulee vallita tasapaino. Nykyajan organisaatiossa ying-yang-filosofia ilmenee muun muassa tunne-järki-tekijöiden välisenä suhteena sekä keskinäisenä vuorovaikutuksena. Tunne-järki-tekijöiden välinen tasapaino luo organisaatiossa perustan inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseksi, sillä tunne ja järki ohjaavat lähtökohtaisesti meidän toimintaamme. Ying-yang-filosofia ilmenee nykyaikaisessa organisaatiossa myös tiedostamattoman ja tiedostetun osaamisen ja taitojen välisenä vuorovaikutuksena. Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemysten mukaisesti hiljainen tieto muodostuu kokemuksen ja perehtymisen myötä ja se on luonteeltaan tunnepitoista, jolloin sitä on hyvin vaikea eritellä ja konkretisoida. Tiedostettu osaaminen on vastaavasti järkiperaista, jolloin sitä voidaan konkreettisesti käsitellä ja soveltaa organisaation toiminnassa. Näiden kahden välillä vallitsee kuitenkin voimakas vuorovaikutus, sillä ainoastaan tunteen ja järjen välisellä vuorovaikutuksella voidaan tuottaa uutta hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista organisaatioon. Tunteen ja järjen välinen vuorovaikutus ei ole kuitenkaan absoluuttista, sillä näiden kahden tekijän välinen suhde on jatkuvassa muutoksessa. (Kesti 2005, 51-52.)

Tiedon johtamista voidaan tarkastella kahdella lähestymistavalla, jotka poikkeavat toisistaan hyvin merkittävästi. Kodifiointistrategiassa informaatiojärjestelmät nähdään ensisijaisesti organisaation kehittymisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta merkittävänä tekijänä sekä voimavarana. Kodifiointistrategiaa soveltava organisaatio pyrkii ottamaan henkilöstöllä olevan tiedon haltuun ja tallentamaan sen systemaattisesti tietojärjestelmäänsä. Suurin haaste tässä lähestymistavassa on näin ollen tiedon kokoamiseen ja jakamiseen liittyvien esteiden poistaminen sekä järjestelmässä olevan informaation jalostaminen tarkoituksenmukaisiksi tietoklustereiksi. Personointistrategiaa soveltava organisaatio pitää vastaavasti yrityksessä olevaa henkilöstöä ja heillä olevaa hiljaista tietoa yrityksen toiminnan ja kehittymisen kannalta merkittävänä. Personointistrategiaa soveltavassa organisaatiossa yrityksen henkilöstö on se dynaaminen voimavara joka tallentaa, prosessoi ja tuottaa yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisen informaation. Yrityksen menestyminen on näin ollen viime kädessä kiinni siellä työskentelevien ihmisten välisestä toiminnasta ja heillä olevan tiedon saattamisesta organisaation käyttöön. Strategian soveltaminen edellyttää organisaatiossa toimivilta ihmisiltä kykyä ja halukkuutta jakaa heillä olevaa tietoa ja osaamista. Tällaisen työyhteisön luominen edellyttää vahvaa panostusta henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen sekä luottamuksen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Henkilöstöä tulee kannustaa tiedon jakamiseen ja siitä tulee myös palkita. (Laakso-Manninen 2003, 32-33.)

Innostuminen ja omistautuminen ovat hyvin herkkiä ja hienoviritteisiä, mutta työyhteisön kannalta keskeisiä elementtejä. Sen vuoksi organisaatiossa tulee olla malttia, tarkkaa näköä ja herkkyyttä ymmärtää jokaisen organisaation jäsenen ominaislaatu sekä heidän tarvitsema tila osana työyh-

teisöä. Mikäli edellä mainittuja elementtejä ei kyetä tunnistamaan tai ymmärtämään, organisaatiossa voidaan tehdä helposti virheitä, joilla kahlitaan ja hillitään työntekijöiden intoa tai pahimmassa tapauksessa sammutetaan se kokonaan. Organisaation täytyy pystyä tukemaan sen jokaista jäsentä ja auttaa heitä löytämään sekä tunnistamaan itsestään sellaista osaaamista ja voimavaroja, jotka hän myös haluaa asettaa työyhteisön positiiviseksi liikevoimaksi. Esimiehen on kyettävä ohjaamaan lempeällä ja turvallisella tavalla työntekijöiden into sellaisiin asioihin, jotka kehittävät ja ovat hyödyksi työyhteisölle. Sosiaalipsykologi Klaus Weckrothin määritelmän mukaan ihmisen toimintaa ohjaa sosiaalinen, biologinen ja psykologinen järki. Toiminta on pääsääntöisesti aina perusteltavissa johonkin edellä mainittuun näkökulmaan perustuen, joten ristiriidat ja näkemyserot johtuvat usein siitä, että osapuolilla on erilaiset tulokulmat tarkasteltavaan asiaan. (Borgman & Packalén 2002, 27-28.)

Edellä mainittua näkemystä tukee myös Peter Druckerin määritelmä, jonka mukaisesti johtajan tehtävänä on nostaa henkilöstön parhaat puolet esille, jotta heidän huonot puolet tai piirteet eivät haittaa työskentelyä. Ihmisten johtaja toimii palvelutehtävässä, jonka keskeisenä roolina on olla innostaja ja kannustaja sekä pyrkiä organisoimaan työyhteisön jäsenille puitteet onnistumisten ja menestyksen saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 232.)

Johtamismenetelmät rakentuivat historiassa hyvin pitkään voiman ja pelon varaan, tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta, kuten Jeesus Kristusta tai Franciscus Assisilaista, joiden johtamistavat perustuivat voimakkaaseen aatteeseen ja motivaatioon. Nykyisen käsityksen mukaan johtamistaito nähdään lähtökohtaisesti kykenä asettaa ja saavuttaa erilaisia tavoitteita yhteistyössä organisaation muiden jäsenten kanssa. Näin ollen johtajan tulee kyetä luomaan ja ylläpitämään organisaatiossa ilmapiiri, joka mahdollistaa asetettujen tavoitteiden ja yrityksen toiminnan kannalta toivottujen tulosten saavuttamisen. Edellä mainitun ilmapiirin saavuttamiseksi johtajan tulee kyetä arvioimaan tasapuolisesti organisaation jäsenten työpanosta, sillä jokainen kaipaa palautetta omasta työstään ja unohdetuksi tuleminen vie motivaation omasta työstä. Pohjimmiltaan jokainen ihminen kaipaa huomiota osakseen, joten riippumatta asemasta organisaation hierarkiassa, jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa tärkeä yrityksen toiminnalle. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla myös riittävästi toimivaltaa tehtävänsä hoitamiseksi, joten johtajan tehtävänä on pikemminkin suunnitella, tukea ja luoda mahdollisuuksia organisaation jäsenille sen sijaan, että hän puuttuu ja ohjaa toistuvasti heidän tekemistä. Jatkuva työsuorituksen puuttuminen ärsyttää ja vaikuttaa siten negatiivisesti työskentelymotivaatioon. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee kuitenkin olla riittävästi tietoa ja selkeä ohjeistus tehtävän hoitamiseksi sekä selkeä ymmärrys toiminnalle asetuista tavoitteista. Johtajan aika kuuluu käytännössä organisaation jäsenille, joten hänen tulee varmistaa, että jokainen organisaation jäsen kokee saavansa riittävästi aikaa esimiehen kanssa käytäviin keskusteluihin. Mahdollisiin ongelmiin liittyvät keskustelut ovat ensisijaisen tärkeitä, eikä johtajan tulisi koskaan tehdä alaisiaan koskevia päätöksiä ilman asianomaisten kanssa henkilökohtaisesti käytyjä keskusteluja. Etenkin suomalaisilla on hyvin heikko itsetunto, johon johtajan oman aseman, vallan ja tietojen korostaminen vaikuttaa lamaannuttavasti. Puhumattakaan

johtajan toimintaan tai asemaan liittyvästä teeskentelystä, jonka organisaation jäsenet vaistoavat hyvin herkästi. Luottamuksen rakentaminen ja saavuttaminen vaati paljon aikaa, joka on helppo menettää teeskentelemällä tai pikkumaisella ja yliampuvalla toiminnalla. Johtajan on kyettävä olemaan tasapuolinen kaikille organisaation jäsenille, joten suosikkijärjestelmien luominen vaikuttaa myös poikkeuksetta negatiivisesti organisaation toimintaan, vaikka tiettyjen henkilöiden kanssa työskenteleminen voi olla mielekkäämpää. Jokaiselle organisaation jäsenelle tulee antaa mahdollisuus säilyttää itsekunnioitus, joten nuhteet ja rangaistukset tulee hoitaa aina asianomaisen kanssa kahden kesken tai luottamusmiehen läsnäollessa. (Johnsson 1989, 51-54.)

Esimiesten on kyettävä huomioimaan ihmisten erilaisuus omassa johtamiskäyttäytymisessä, sillä organisaatiossa on poikkeuksetta erilaisia tehtäviä, joiden menestyksekkäs hoitaminen edellyttää erilaisia ammatillisia taitoja, valmiuksia ja kykyjä sekä mahdollisesti jopa tietynlaista persoonaa. Organisaation jäsenten erilaisuus on yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta voimavara, mikäli se ymmärretään ja kyetään hyödyntämään oikein. Organisaation jäsenten erilaisuutta on mahdollista tarkastella esimerkiksi Argyriksen, Herseyn, Blanchardin ja Loevingerin teorioihin ja näkemyksiin perustuvalla kypsyy- ja kehitysvaihemallilla. Edellä mainittu malli perustuu yksilöiden työkypsyyden arviointiin, joka muodostuu henkisen ja ammatillisen kypsyyden välisestä suhteesta. Henkisellä kypsyydellä viitataan yksilön psykologisiin valmiuksiin, kuten asenteeseen ja motivaatioon, kun taas ammatillisella kypsyydellä viitataan yksilön työtehtävien edellyttämiin tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin. Ammatillisten valmiuksien kehittyminen vaatii aina aikaa ja harjoitusta, joten tässä yhteydessä yksilön henkisellä kypsyydellä ja tahtotekijöillä on enemmän painoarvoa esimiehen johtamiskäyttäytymiseen. Työkypsyyden kehittymistä voidaan tarkastella viisiportaisen mallin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa oleva yksilö on epävarma itsestään ja omista taidoistaan ja kaipaa näin ollen selkeitä ohjeita ja tehtävänantoja. Yksilö on epäitsenäinen ja auktoriteettihakuinen ja kaipaa tietynlaista turvallisuutta ja ohjausta. Toisessa vaiheessa oleva yksilö odottaa esimieheltä vastaavasti hyvää ohjausta ja selkeitä tehtävänantoja sekä perusteluita asetetuilla tavoitteilla, mutta hän kykenee myös itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Lisäksi hän kaipaa kiitosta omasta työstään, osoittaa olevansa tarpeellinen ja pyrkii tulemaan huomatuksi. Kolmannessa vaiheessa oleva yksilö on vaikuttamis- ja kehittämishaluinen ja haluaa vuorovaikutusta. Hän omistautuu työlleen ja haluaa myös osallistua tavoitteiden asettamiseen ja pyrkii tekemään aloitteita ja ehdotuksia. Neljännessä vaiheessa oleva yksilö on oma-aloitteinen ja kykenee luovaan yhteistyöhön muun organisaation kanssa. Hän on ammatillisilta taidoiltaan kehittynyt, kykenee ymmärtämään ja tulkitsemaan syy-seuraussuhteita sekä ratkaisemaan monimutkaisiakin ongelmia ja kehittää näin ollen asioita ja toimintoja. Viidennessä vaiheessa oleva yksilö ymmärtää kokonaisuuden ja asettaa itse työnsä tavoitteet, joista hän ottaa myös vastuun ja sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen. Työn sisältö ja tulokset toimivat hänen pääasiallisena motivaation lähteenä ja hän etsii työstä ensisijaisesti mahdollisuuksia henkiin kasvuun ja oppimiseen. Hän sietää epävarmuutta ja pyrkii myös auttamaan toisia kehittymään. Alla oleva taulukko kuvaa esimieheltä edelly-

tettävää roolia eri kehitysvaiheissa olevien yksilöiden osalta. (Pirnes 2003, 121-124.)

Johdettavan kehittyneisyyden ja esimiehen käyttäytymisen vastaavuus (Pirnes 2003, 125.)

Henkisen kasvun mahdollisuuksia haluava johdettava	Kasvun mahdollistaja
Itsensä toteuttamismahdollisuuksia haluava johdettava	Delegoiva valmentaja
Vaikutusmahdollisuuksia kaipaava johdettava	Osallistuva innoittaja
Ohjausta ja huomiota kaipaava johdettava	Perusteleva tuenantaja
Turvallisuutta ja ohjausta kaipaava johdettava	Ohjaava kannustaja

3.2.3. Viestintä osana osaamisen johtamista

Stenvallin ja Virtasen (2007, 61) näkemyksen mukaisesti työyhteisöviestintä sekä viestintäkulttuuri ovat muuttuneet merkittävästi viimeisen 30 vuoden aikana, jonka myötä 1970- ja 1980-luvun työyhteisöviestinnän teoriat ja mallit eivät enää vastaa nykyorganisaatioissa vallitsevaa todellisuutta. Organisaatiohierarkiat eivät ole nykypäivänä selkeitä, sillä työyhteisöt ovat nykyään pikemminkin itseohjautuvien asiantuntijoiden ja asiantuntijatiimien muodostamia verkostoja, jotka toimivat globaalissa ja kansainvälisessä ympäristössä. Ajatus siitä että viestintä on lineaarista tiedon siirtämistä paikasta tai henkilöltä toiselle olettaen, että tiedon saavuttua määränpäähän alkaisi tapahtua tietolähteenä toimivan tahon toivomia tapahtumia tai toimenpiteitä, on auttamatta vanhanaikainen eikä vastaa nykypäivän työyhteisöjen todellisuutta.

Leif Åbergin (2006) näkemyksen mukaisesti ilman viestintää ei voida johtaa. Edellä mainitun tiedostaminen on perusedellytys menestykselle esimiestyölle, joka korostuu etenkin muutostilanteissa, jolloin johtamisen ja viestinnän kytkentä korostuu. Työyhteisöt ovat nykyään sosiaalisia konstruktioita, jotka hahmotetaan yhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen myötä. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän välinen yhteys korostuu, koska työyhteisö pyrkii luomaan uudenlaisen näkemyksen organisaatiosta ja sen toiminnasta yhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen myötä. Preskillin ja Torresin (1999) näkemyksen mukaisesti moderni viestintäkulttuuri edesauttaa organisatorisen tiedon käyttämistä oppimismielessä ja samalla se myös vähentää henkilökohtaisen kohtaamisen esteitä, joka on yksi muutosjohtajan keskeisistä haasteista. Juholin ja Åbergin (2006) mukaan viestintä on kriittinen tekijä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle etenkin muutostilanteissa, sillä oikeaoppisella viestinnällä monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua organisaatioon ymmärrettävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-61.)

Keskustelu on yksi ihmisten välinen kommunikointitapa, jota pidetään usein itsestään selvänä taitona. Keskustelutaito on kuitenkin hyvin monimutkainen prosessi, joka on käsitteenä huomattavasti laajempi, kuin pelkkä puhetaito. Puhetaidossa on pikemminkin kyse tiedon välittämisestä toiselle henkilölle. Jokainen haluaa tulla ymmärretyksi, hyväksytyksi ja tunnustetuksi ihmisenä, jonka lisäksi ihmisellä on tarve tulla nähdyksi ja pidetyksi. Yksilöt pyrkivät sopeutumaan keskustelutilanteisiin, joko tietoisesti tai tiedostamattaan, tavoitteena ymmärtää ja tulkita keskustelukumppanin todellisia tarkoitusperiä. Puhumisen ja keskustelemisen välisenä erona on tavoite ja tahto ymmärtää dialogin myötä keskustelukumppania sekä tulla myös itse ymmärretyksi. Oppimalla tulkitsemaan keskustelukumppania ja ennen kaikkea omia reaktiota keskustelutilanteissa voimme edesauttaa edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen voidaan sanoa, että ihminen oppii tuntemaan itseään muiden kautta ja vastaavasti itsemme ymmärtämisen kautta kykenemme myös ymmärtämään muita ihmisiä. Keskusteleminen on siis taito, joka kehittyy koko ihmisiän. Keskustelussa ei ole perimmäistä totuutta tai päämäärää, joka käytännössä erottaa keskustelun kiistasta. Keskustelu on näin ollen prosessi, jonka kautta saavutettu päämäärä on pikemminkin luonnollinen seuraus. Keskustelun tasoon vaikuttaa oleellisesti keskustelijoiden välille muodostunut luottamus, johon vaikuttaa useat eri tekijät. Epäluottamuksen vallitessa keskustelu voi kuitenkin noudattaa sosiaalisia konventiota ja hyviä tapoja, mutta keskustelukumppanit eivät toisaalta tavoita toisiaan, vaan puhuvat niin sanotusti toistensa yli. Mikäli tavoitteena on saada henkilö vakuuttuneeksi ja toimimaan omasta vapaasta tahdostaan tietyllä tavalla, edellyttää se poikkeuksetta kahdenkeskeistä dialogia. Dialogi on ainoa keino säilyttää kunnioitus niin itseä kuin muita ihmisiä kohtaan. Näin ollen keskustelun merkitys ymmärretäänkin usein vasta siinä vaiheessa, kun ajaututaan kommunikoinnin osalta haasteisiin tai mahdollisesti jopa ongelmallisiin tilanteisiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 12-15.)

Juholin (2006) erottelee työyhteisöviestinnän kolmeen eri kategoriaan organisaation viestintäkulttuurin mukaisesti. Rationaalinen työyhteisöviestintä on luonteeltaan yksisuuntaista ja se mukailee organisaation hierarkiaa. Viestintä on systemaattista ja sen tarkoitus on palvella mekaanisesti toimivaa organisaatiota hierarkkista organisaatiomallia mukaillen. Dissipatiivista työyhteisöviestintää harjoittava organisaatio on vastaavasti kollektivismainen ja se on jatkuvassa muutoksen tilassa. Toimintaa leimaa tietynlainen kaottisuus, eikä viestinnän tavoitteita ole juurikaan suunniteltu. Tällaisessa työyhteisössä viestintä on impulsiivista ja tapahtuu pääsääntöisesti tilanelähtöisesti yksilöiden kesken virallisen viestinnän ollessa hyvin vähäistä tai jopa olematonta. Dialoginen työyhteisöviestintä perustuu ajatukseen verkostomaisesta sidosryhmätoimijasta. Organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta, joka kytkeytyy itseohjautuvasti toimivaan verkosto-organisaatioon. Viestintä tapahtuu organisaatiossa kaksisuuntaisesti ja se on luonteeltaan kahdenvälistä sekä keskusteluun tähtäävää. Viestinnän lähtökohtana toimivat organisaation strategiset valinnat. Viestintäkulttuurin tarkoituksena on tukea yksilöitä, ja sen myötä myös organisaatiota, saavuttamaan ennalta määritetyt tavoitteet sekä vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja organisaatiossa olevaa aineetonta pääomaa. Dialogisen viestinnän tavoitteena on oppia toisten esittämistä ajatuksista ja

näkemyksistä sen sijaan, että pyritään puolustamaan omaa näkemystä tai kantaa. Parhaimmillaan hyvin toimiva dialogi auttaa kehittämään omaa ajattelua ja luo organisaatioon uutta tietoa oppimisen myötä. (Stenvall & Virtanen 2007, 61-63.)

Esimerkiksi Oldhamin ja Hackmanin (2005) mukaan korkea tavoitteellisuus ja työviihtyvyys perustuvat hyvään viestintään, jonka avulla saavutetaan luottamus työyhteisön keskuudessa. Viestinnän avulla voidaan kehittää ja ylläpitää työyhteisön me-henkeä, joka vaikuttaa kiistattomasti edellä mainittujen tekijöiden muodostumiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.)

Työyhteisön jäsenten välinen luottamus ja aktiivinen vuoropuhelu ja –vaikutus muodostavat suotuisat olosuhteet organisaation sosiaalisen pääoman muodostumiselle. Työyhteisön jäsenten välillä vallitseva samankaltaisuus ja samanmielisyys tukevat yhteisöllisyyden muodostumista, mutta toisaalta edellä mainitut tekijät hidastavat tai mahdollisesti jopa estävät organisaatiota kehittymisen. Näin ollen erilaiset näkemykset ja tulkinnat käsiteltävistä asioista luovat mahdollisuuden arvioida erilaisia vaihtoehtoja, jotka tuottavat organisaation toiminnan kannalta mahdollisesti uusia innovaatioita. Vuorovaikutuksen tulee kuitenkin tapahtua luottamuksen vallitessa, sillä epäluottamus johtaa varautuneeseen ja kohteliaaseen keskusteluun ja mahdollisesti jopa estää vapaan ideoinnin. Epäluottamus voi johtaa myös työyhteisön jäsenten välisissä keskusteluissa sanaharkkoihin tai konflikteihin, jonka seurauksena yksilöiden mielipiteet ja näkemykset eristäytyvät. Koivumäen (2008, 245) tekemän tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden ja luottamuksen kokeminen alentaa yhteisössä vallitsevaa stressiä, edesauttaa tiedon jakamista organisaation jäsenten välillä sekä johtaa yhteisön jäsenten voimakkaampaan sitoutumiseen organisaatioon. (Jalava & Matilainen 2010, 96-97.)

Viestintä on yksi johtamisen keskeinen elementti, mutta käsitteenä se kattaa huomattavasti laajemman kokonaisuuden, kuin pelkästään yksittäiset esimies-alais-keskustelut. Esimiehen tulee kyetä tarkastelemaan viestintää huomattavasti laajempuna kokonaisuutena ja hänellä tulee olla selkeä käsitys siitä, millä tavalla hän lähestyy alaisiaan erilaisissa tilanteissa ja mikä on ylipäätään keskinäisen vuorovaikutuksen tavoite. Käytännössä yrityksen strategia ankkuroi ja antaa suunnan organisaatiossa vallitsevalle viestinnälle. Esimies toimii osana omaa organisaatiotaan, jolloin yrityksen strategiassa asetetut tavoitteet tulee olla aina taustalla jokaisessa esimies-alais-tilanteessa. Näin ollen organisaation johtamisessa tulee kiinnittää huomiota eri tasojen väliseen dialogisuuteen ja ennen kaikkea siihen, kuinka dialogit vievät organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Strategiat eivät saa jäädä ainoastaan yrityksen johdon ja esimiesten väliseksi abstraktiksi keskusteluksi, vaan strategioiden tulee toteutua läpi koko organisaation. Yrityksen johtamisen kannalta ei riitä, että organisaation toiminnalle asetetaan tavoitteet, vaan koko henkilöstö tulee saada myös toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja kulkemaan samaan suuntaan. Viestintä on se työkalu, jolla henkilöstölle määritetään suunta ja koko organisaatio saadaan toimimaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Puro 2002, 145-146.)

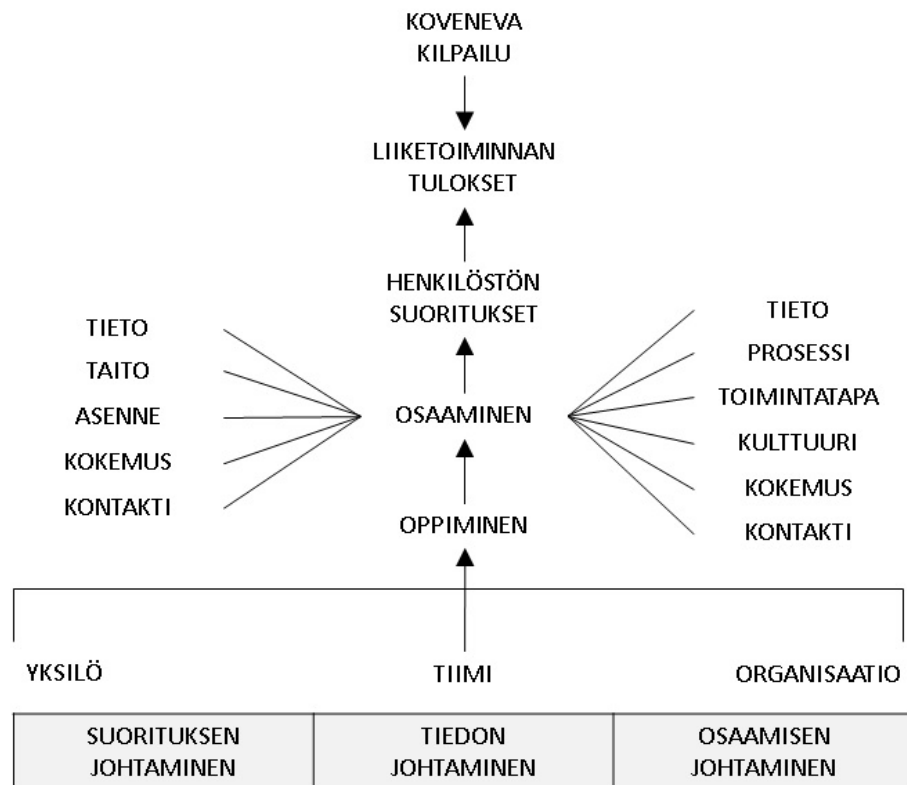
3.2.4. Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Organisaatio on siihen kuuluvien jäsenten luomus, jonka käsikirjoituksena toimii yrityksen toiminnalle asetettu strategia sekä visio. Dynaaminen johtaminen kattaa organisaation strategisen tason lisäksi myös yksilöllisen tason. Organisaation strategisia ajatuksia ja työyhteisössä vallitsevaa ideoiden maailmaa on kyettävä aika-ajoin uudistamaan, jonka myötä yksittäisen työntekijän on myös kyettävä luomaan itsensä uudelleen. Liittyminen ja jäsenyys kuuluvat dynaamisen johtamisen tehtäväalueisiin, sillä yksilöt muodostavat yhteisten tavoitteiden, vuoropuhelun sekä luottamuksen kautta perustan toimintaan sitoutumiselle. Yhteisössä tulee vallita jatkuva havainto- ja kokemustiedon informaatiovirta, joka mahdollistaa organisaation toimintaa koskevien päätösten tekemisen. Tuottavuus on luonnollisesti yksi työyhteisön keskeisimmistä tehtäväalueista. Tuottavuus muodostuu organisaation jäsenten innovaatioiden ja haasteiden omaksumisen kautta, jolloin yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tulee pyrkiä jatkuvasti arvioimaan ja sovittamaan yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Motivaatiotekijöitä arvioitaessa tulee kuitenkin huomioida, että yksilöiden välinen sisäinen kilpailu heikentää lähtökohtaisesti työyhteisön tuottavuutta. Yrityksen toiminnan organisointi muodostuu työyhteisön sekä yksilön toimintaa säätelevistä mekanismeista. Organisaation toimintaa ohjaavat mekanismit muodostuvat muun muassa työprosesseista, vuorovaikutustilanteiden tietoisesta luomisesta sekä johtajuudesta ja esimiestyöstä. Työyhteisön toiminnan ohjaamisessa tulee olla tasapuolinen ja kyettävä tunnistamaan milloin on perusteltua keskittyä yhteistoimintaa edesauttavien rakenteiden kehittämiseen ja missä tilanteissa tulee vastaavasti keskittyä yksilön toimintaa kehittäviin rakenteisiin. (Jalava & Matilainen 2010, 92-93.)

Monessa organisaatiossa tiettyjen yksittäisten tehtävien tuloksellisuudella on muita tehtäviä merkittävämpi rooli, jolloin ne ovat myös strategisessa mielessä keskeisessä asemassa yrityksen toiminnan kannalta. Edellä mainitun kaltaisia tehtäviä on kaikesta huolimatta hyvin vaikea tunnistaa, eikä niitä välttämättä kyetä edes kartoittamaan yrityksen toimintaan liittyvän strategiatyöskentelyn yhteydessä. Osaamiseen liittyvä voimavara muodostuu yksittäisten henkilöiden muodostamien työntekijäryhmien valmiuksista ja potentiaalista sekä edellä mainittujen hallintaan ja organisointiin liittyvästä kyvykkyydestä. Organisaation osaamisen kehittämisen painopisteellä on hyvin suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn. Monessa organisaatiossa sovelletaan ”sulatejuustolähestymistapaa”, mikäli keskeisiä osaamisalueita ei kyetä tunnistamaan, jolloin kaikkeen osaamisen kehittämiseen pyritään panostamaan tasapuolisesti. Osaamiseen liittyvän voimavaran strateginen tarkastelu ei ulotu ainoastaan yrityksen nykyisiin työntekijöihin, sillä kartoituksen tulee ulottua myös yrityksen tuleviin työntekijöihin. Henkilöstöstrategian merkitystä ja painoarvoa on helppo arvioida pohtimalla mahdollisia seuraamuksia, mikäli se joutuisi kilpailijoiden käsiin. Henkilöstöstrategiassa keskitytään ja painotetaan valitettavan usein yleisiä perustotuksia, kuten eläkkeelle jäävien työntekijöiden hiljaisen tiedon haltuun ottamista, johtajien koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien kehittämistä tai pyrkimystä sairaskorvausmaksujen pienentämiseen. Edellä mainittujen strategisten päätösten ja linjauksien vuotamisella kilpailevan yrityksen tietoisuuteen ei ole käytännössä mitään vaikutusta yri-

tyksen kilpailukykyyn. Mikäli strategisena tavoitteena on sen sijaan palkata esimerkiksi jonkin tietyn osaamisalueen kaikki parhaat ja kyvykkäimmät työntekijät yrityksen palvelukseen, vaikuttaa se myös välillisesti tai mahdollisesti jopa välittömästi kilpailijoiden toimintaan ja asemaan vallitsevilla markkinoilla. Valitettavan usein organisaation ylin johto siirtää osaamisen kehittämiseen liittyvän strategiatyöskentelyn, ja sen ohella myös vastuun, organisaation henkilöstötoiminnolle, mutta pitää kuitenkin tiukasti kiinni esimerkiksi strategiisiin teknologioihin ja asiakassegmentteihin liittyvät päätöksistä. Virallisen strategian pinnan alla piilee lähes jokaisessa organisaatiossa kilpailuedun luomiseen liittyviä mahdollisuuksia, jotka voidaan kartoittaa ja löytää osaamispotentiaaliin liittyvällä tarkastelulla ja sen hyödyntämisellä. (Boudreau & Ramstad 2008, 16-18.)

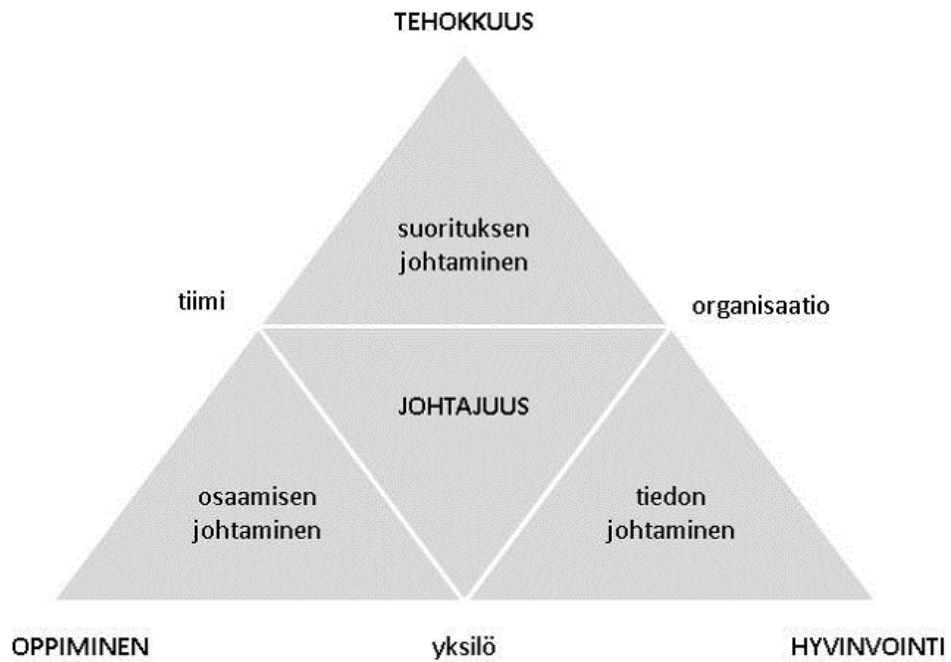
Sydänmaanlakan (2012, 16-17.) mukaan tulevaisuuden nopeasti muuttuvassa ympäristössä yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi muodostuu osaamisen kehittämisprosessien hallinta. Pelkkä osaaminen ei ole tulevaisuudessa riittävä menestystekijä, joten organisaation tulee ymmärtää mitä oppiminen tarkoittaa organisaation eri tasoilla. Oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla, joten yrityksen kilpailukykyä kehittäminen kannalta on ymmärrettävä mitä oppiminen on ja minkälaisia oppimisprosesseja edellä mainituille tasoille liittyy. Yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa kehittämällä suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamiseen liittyviä prosesseja. Alla olevassa kuviossa esitetään kaavion muodossa edellä kuvattu logiikka, johon yrityksen kilpailukykyä kehittäminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä perustuu.



Kuvio 10. Organisaation kilpailukykyä kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2012, 17.)

Turbulenttisessa ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä mikään muu ei ole varmaa kuin muutos. Nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä ei ole aina mahdollista ymmärtää muutosta puhtaasti analyyttisten perusteiden pohjalta, joten muutoksen hallinta voi myös tuntua vaikealta. Näin ollen mukautuminen kilpailukyvyyn kannalta oleellisiin muutoksiin edellyttää niin yksilöiltä kuin koko organisaatiolta hyvin erilaista suhtautumista normaalin hallinnan ja järjestyksen sijaan. Organisaation tulee kyetä hyväksymään muutoksen aiheuttama epävarmuus sekä kaaos ja pyrkiä estämisen tai kieltämisen sijaan kulkemaan muutoksen mukana. Muutosta tulee pyrkiä hallitsemaan ennakoimalla, myötäilemällä ja ohjaamalla, vaikka sitä ei pystytä täysin analyyttisin perustein ymmärtämään. Edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa koko organisaation tulee kyetä toimimaan avoimesti sekä entistä joustavammin. (Sydänmaanlakka 2012, 25-26.)

Sydänmaanlakka (2004, 100-102) käyttää tulevaisuuden ihanneorganisaatiosta termiä ”Älykäs organisaatio”. Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Edellä mainitut ulottuvuudet ovat tavallaan ristiriidassa keskenään, joten hallitun tasapainon saavuttaminen on hyvin haastavaa. Tehokkuuden painottamisesta organisaatiot osaavat pääsääntöisesti pitää huolen, mutta pelkkä kvartaali-johtaminen on hyvin lyhytnäköistä ja sen myötä seuraukset voivat olla organisaation kannalta tuhoisia. Älykkäässä organisaatiossa tulos pyritään optimoimaan maksimoinnin sijaan. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yksilölle eloonjäämiskysymys ja sen myötä myös keskeinen haaste koko organisaatioille. Näin ollen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen organisaatiossa tulee panostaa jatkuvasti. Edellä mainittujen ulottuvuuksien tasapainoinen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, sillä organisaatiossa tulee myös huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, jotta yritys kykenee toimimaan tehokkaasti. Jos yritys pyrkii ainoastaan maksimoimaan organisaation tehokkuuden, lopputuloksena yritykselle jää yhden tai kahden ”huippuvuoden” jälkeen loppuun palanut henkilöstö, jonka toiminta ei ole älykästä vaan mahdollisesti jopa moraalisesti arveluttavaa. Älykäs organisaatio kykenee kuitenkin löytämään menestyksen edellyttämän tasapainon edellä kuvattujen ulottuvuuksien kesken. Sydänmaanlakan näkemys älykkästä organisaatiosta perustuu Sengen (1990) ja Marquardtin (1996) ajatukseen oppivasta organisaatiosta.



Kuvio 11. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004, 101)

Strategisen johtamisen lähtökohtana on koko organisaation toiminnalle asetetun strategian sopeuttaminen organisaation eri tasoilla toimivien työyhteisöjen toiminnaksi. Organisaation ylätasolla määritetyt strategiat antavat kuitenkin hyvin harvoin käytännöllisiä ja ymmärrettäviä ohjeita suoraan työyhteisöille, osastoille, yksiköille tai tiimeille. Organisaation toiminnalle asetetun strategian ajattelemisen ja toiminnalle asetettävien suuntaviivojen määrittely ja strategian jalkauttaminen on usein vaikeaa käytännön esimiehille. Näin ollen toiminnalle asetettävien suuntaviivojen määrittely tulisi tapahtua työyhteisöjen sisällä. Yhteisöllisyyden tulee toimia organisaation strategisen johtamisen kulmakivenä, sillä se liimaa työyhteisössä toimivat ihmiset yhteen, tuottaa pohjan motivaatiolle ja toimintaan sitoutumiselle sekä tukee myös yksilöitä tehtävien hoitamisessa. Yhteisöllisyys ilman aikaansaamisen tasoa on kuitenkin kahvikerhomaista puuhastelua, joka harvoin johtaa organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden kannalta toivottuun lopputulokseen. Näin ollen organisaation toiminnalle määritetyn strategian tulee toimia työyhteisön taustavoimana, joka edesauttaa dynaamista innovointia työyhteisöjen sisällä. Yhteisön toimintaan vaikuttavat asiat muuttuvat esimiehen yksityisen tiedon hallinnan alueelta yhteiseksi vasta siinä vaiheessa, kun niistä keskustellaan työyhteisössä. Näiden keskustelujen myötä muodostuu uusia ideoita tai innovaatioita, jotka johtavat myös uusiin toimintatapoihin. Edellä mainittua menettelytapaa soveltamalla työyhteisö osallistuu toiminnalle asetettujen suuntaviivojen määrittelyyn sekä sitoutuu sen myötä yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Samalla organisaatio myös uudistuu määritetyn strategian mukaisesti. (Jalava & Matilainen 2010, 94-95.)

Toyotan kehittämä Lean-tuotantomalli korostaa tuotekehityksen näkökulmasta tuotteen suunnittelua ohjaavan tiiminvetäjän roolia. Toyotan soveltamassa toimintamallissa tuotteen suunnittelusta vastaava ”shusa” ohjaa

kaikkia ajoneuvon suunnitteluun liittyviä osa-alueita, jolloin hänellä on hyvin suuri valta ja vastuu suunnittelun kohteena olevasta tuotteesta. Japanilaisessa autoteollisuudessa tietyt automallit tunnetaankin tavallisesti suunnittelusta vastanneen shusan nimen perusteella, joka kertoo myös paljon kyseessä olevan roolin arvostuksesta. Japanilaisessa ja länsimaisessa ajoneuvoteollisuudessa toimivan tiiminvetäjän roolin erona on tehtävään johtava urapolku sekä rooliin liittyvä vaikutusvalta. Länsimaisessa autoteollisuudessa tiiminvetäjän tehtävänä on pikemminkin koordinoida eri osa-alueisiin liittyviä tehtäviä ja pyrkiä ylläpitämään sidosryhmien välistä yhteistyötä, mutta hänellä on hyvin rajallinen vaikutusvalta itse tuotteeseen liittyviin ratkaisuihin. Länsimaisessa autoteollisuudessa päätösvalta noudattelee hyvin suoraviivaisesti organisaatiohierarkiaa, jolloin tiiminvetäjän näkemykset toteutettavista ratkaisuista syrjäytetään helposti ylemmän johdon tai projektin asettamalla päätöksellä. Edellä mainitussa toimintamallissa tiiminvetäjän rooli on turhauttava, sillä menestyksestä ei juurikaan anneta tunnustusta, mutta mahdolliset virheet näkyvät ilmeisenä. Lisäksi suunnittelun kohteena olevasta tuotteesta muodostuu hyvin todennäköisesti tavanomainen ja vallitsevia markkinoita mukaileva tuote, josta puuttuu tietynlaiset erityispiirteet ja persoonallisuus. (Womack, Jones & Roos 1990, 112-113.)

Collinsin (2001, 72.) näkemyksen mukaisesti yrityksiä lähdetään useimmiten kehittämään hyvästä parhaaksi keskittämällä huomio erinomaisen strategian ja vision kehittämiseen. Erinomaisen strategian ja vision laatimisen jälkeen henkilöstö pyritään sitouttamaan asetettuihin tavoitteisiin tai organisaatioon hankitaan vastaavasti sellaisia henkilöitä, jotka edesauttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Collinsin tutkimuksen mukaisesti hyvistä parhaiksi kehittyneissä yrityksissä on sovellettu täysin päinvastaisista menettelytapaa. Hyvistä parhaiksi kehittyneissä yrityksissä valittiin ensin oikeat (ja vastaavasti karsittiin väärät) ihmiset organisaatioon, jonka jälkeen painopiste siirrettiin yrityksen tulevaisuuden suunnittelemiseen ja suuntaviivojen määrittämiseen. Kun organisaation jäsenet tuntevat olevansa osa yhteisöä ja heidän ensisijaisena motiivina ja innostavana tekijänä ovat muut organisaatiossa olevat ihmiset, silloin yrityksen toiminta muuttuu luonteeltaan toissijaiseksi. Edellä kuvatussa tilanteessa yrityksen toimintaa on helppo muuttaa ja ohjata yrityksen toiminnalle asetetun strategian mukaisesti. Kun organisaatioon on valittu oikeat ihmiset, heidän johtamiseen ja innostamiseen liittyvät haasteet tai jopa mahdolliset ongelmat katoavat. Oikein valittujen ihmisten motiivina on lähtökohtaisesti palava halu tuottaa parhaita mahdollisia tuloksia ja pyrkimys saavuttaa yhdessä jotain suurenmoista. Vääristä ihmisistä muodostuvassa organisaatiossa voidaan toki löytää oikea suunta ja saavuttaa yrityksen kannalta hyviäkin tuloksia, mutta yrityksestä ei siitä huolimatta tule koskaan toimialansa parasta.

3.2.5. Yhteenveto

Johtamisen tavoitteena on saada yksilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation arjessa. Johtajuudelle on muodostettu aikojen saatossa satoja erilaisia tulkintoja, mutta laajalti hyväksytyä määritelmää on edelleen hankala löytää. Johtajuus on yrityksen menestyksen kan-

nalta merkittävä ja oleellinen tekijä, mutta toisaalta se on vain yksi yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Nykyaikana vedotaan hyvin helposti yrityksen menestyksen osalta johtajuuteen tai pikemminkin sen puutteeseen, mikäli yritys ei ole menestynyt toivotulla tavalla. Menestyksekkääseen johtamiseen liittyvät lainalaisuudet ovat kuitenkin fysiikan lainalaisuuksien kaltaisia tekijöitä, joita tulee kyetä soveltamaan tilanteen edellyttämällä tavalla vallitsevassa liiketoimintaympäristössä.

Johtamisopit

Suomalainen johtamiskulttuuri on kehittynyt viimevuosisadalla vahvasti armeijan soveltamiin johtamisoppeihin, joissa korostetaan suorutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. Johtaminen käsitteenä ymmärretään useimmiten kykynä saavuttaa tavoitteita vaikuttamalla organisaatioon tai sen jäseniin, jonka myötä johtamisen voidaan sanoa olevan maailman vaikeinta joukkuepeleä. Johtajalla ei siis välttämättä ole henkilöitä alaisena, vaan hän voi vaikuttaa organisaation toimintaan myös asioiden kautta. Johtaminen pyritään vallitsevan käsityksen mukaisesti ymmärtämään asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta, mutta edellä mainittujen välillä vallitsee hyvin tiivis vuorovaikutussuhde. Johtajat voidaan Collinsin näkemyksen mukaisesti jakaa heidän luontaisten ominaispiirteiden ja niiden pohjalta muodostuvan kyvykkyyden mukaisesti viiteen eri kategoriaan. Kategorioiden määrittely nojaa vahvasti ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyviin valmiuksiin, mutta johtajan luontaisilla ominaispiirteillä on oleellinen merkitys kehitymisessä viidennen tason johtajaksi. Johtamiseen liittyvä ammattitaito perustuu teknologiseen, taloudelliseen sekä sosiaali- ja käyttäytymistieteisiin perustuvaan osaamiseen. Kyky tarkastella yrityksen toimintaan liittyviä asioita niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä on yksi johtamistaidon kulmakivistä. Ydinpätevyyskäsitteen lanseeraamista vuonna 1990 voidaan pitää johtamisoppeihin liittyvän käsittehistorian osalta eräänlaisena käännekohtana. Alkujaan ydinpätevyyskäsite oli luonteeltaan hyvin teknologiapainotteinen, mutta myöhemmin siihen on liitetty liiketoimintaprosesseihin ja yrityksen organisatorisen infrastruktuurin kehittämiseen liittyvät valmiudet. Edellä mainittuja on tarkennettu edelleen kompetenssien tarkasteluun, jotka nähdään yrityksen eri prosesseihin liittyvinä integroivina rutiineina. Motivaatio, sitoutuminen ja päämäärätietoisuus toimivat vastaavasti kompetenssien välisenä sidoksena yrityksen toiminnalle asetettujen päämäärien tavoittelussa. Vuorovaikutusjohtaminen on myös yksi keskeisistä johtamisopeista, joka pohjautuu ajatukseen yksilölähtöisen vuorovaikutuksen korostamisesta yrityksen strategisten ja liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen johdon tärkeimpänä tehtävänä on luoda toimintaympäristö, joka mahdollistaa kollektiivisen oppimisen ja sen myötä organisaation kehittymisen sekä toiminnalle asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisen.

Erityisasiantuntijoiden johtaminen

Kiinassa muinaisen korkeakulttuurin aikaan kehitetty ying-yang-filosofia luo vielä tuhansia vuosia myöhemminkin perustan nykyaikaisen organisaation kehittämiseksi ja johtamiseksi. Vastakkaisten tekijöiden välinen vuorovaikutus ilmenee organisaatiossa esimerkiksi yksilön toimintaan ohjaavan tunteen ja järjen välisenä suhteena. Tunteen ja järjen lisäksi organisaatiossa vallitsee myös tietynlainen vuorovaikutussuhde tiedostamatto-

man sekä tiedostetun osaamisen ja taitojen kesken. Tiedostamaton osaaminen pohjautuu niin sanottuun hiljaiseen tietoon, joka on luonteeltaan tunnepitoista ja vaikeasti konkretisoitavaa. Tiedostettu osaaminen on vastaavasti konkreettista ja näkyvää tietoa, jota organisaatio kykenee käsittelemään. Organisaatio kykenee tuottamaan ja kehittämään uutta tietoa sekä osaamista ainoastaan näiden kahden välisen vuorovaikutuksen myötä. Tiedon johtamiseen voidaan edellä mainittuun nojaten soveltaa kahta hyvin erityyppistä lähestymistapaa. Kodifiointistrategian soveltaminen perustuu ensisijaisesti järkipäisen ja konkreettisen tiedon tuottamiseen ja systemaattiseen varastointiin yrityksen järjestelmiin. Personointistrategiaa soveltavassa yrityksessä henkilöstö nähdään vastaavasti yrityksen toiminnan kannalta voimavarana, joka prosessoi, tuottaa ja tallentaa yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Organisaation johtamisessa tulee myös kiinnittää huomiota jokaisen yksilön ominaislaatuun sekä heidän tarvitsemaan tilaan osana työyhteisöä. Organisaation tulee sovellettavien johtamismallien myötä pyrkiä tukemaan jokaista yksilöä löytämään ja tunnistamaan itsestään sellaisia voimavaroja ja osaamista, minkä hän myös haluaa asettaa työyhteisön positiiviseksi liikevoimaksi. Innostuminen ja omistautuminen ovat työyhteisön kannalta hienoviritteisiä elementtejä, joiden puuttuminen vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön toimintaan. Ihmisen toimintaa ohjaa sosiaalinen, biologinen sekä psykologinen järki. Osapuolien väliset näkemuserot ja ristiriidat pohjautuvat useimmiten erilaiseen tarkastelukulmaan, jotka perustuvat edellä mainittujen tekijöiden luonnolliseen soveltamiseen. Pohjimmiltaan jokainen ihminen kaipaa huomiota ja haluaa olla tärkeä organisaation toiminnalle, jolloin omasta työstä saatava palaute on ensisijaisen tärkeää. Johtajan tulee kuitenkin olla tasapuolinen, sillä jokaisen työyhteisön jäsenen tulee saada riittävästi aikaa esimiehen kanssa käytäviin keskusteluihin. Erilaisten suosikkijärjestelmien luominen vaikuttaa poikkeuksetta negatiivisesti organisaation toimintaan. Luottamuksen saavuttaminen vaatii aina paljon aikaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua hetkessä. Organisaation jäsenet vaistoavat hyvin herkästi johtajan asemaan liittyvän teeskentelyn, jonka lisäksi oman aseman korostaminen ja siitä mahdollisesti seuraava yliampuva toiminta vaikuttavat lamaan luottamuksen ja arvostuksen muodostumiseen. Edellä mainittu korostuu etenkin suomalaisissa työyhteisöissä, joiden jäsenillä on yleensä hyvin heikko itsetunto. Esimiehen johtamiskäyttäytymisessä tulee huomioida myös organisaation jäsenten yksilöllinen työkypsyys, jota voidaan tarkastella ja arvioida viisiportaisen mallin mukaisesti. Yksilökohtainen työkypsyys vaikuttaa merkittävästi siihen kuinka paljon ohjausta ja tukea esimiehen roolilta odotetaan.

Viestintä osana osaamisen johtamista

Viestintä kuuluu olennaisena osana organisaation johtamiseen ja käytännössä voidaan myös todeta, että ilman viestintää johtaminen ei ole edes mahdollista. Viestinnän kytkeytyminen johtamiseen korostuu ennen kaikkea organisaation toimintaan liittyvissä muutostilanteissa. Oikeaoppisella viestinnällä on mahdollista kommunikoida monimutkaisetkin asiat organisaatioon ymmärrettävästi. Moderni viestintäkulttuuri tukee myös organisaation tiedon käyttämistä oppimismielessä. Organisaation hierarkiat eivät ole nykypäivänä kovinkaan selkeitä ja työyhteisöt ovat pikemminkin itseohjautuvien asiantuntijoiden ja asiantuntijaryhmien muodostamia sosiaali-

sia verkostoja. Työyhteisöt voidaan jakaa vallitsevan viestintäkulttuurin mukaisesti kolmeen kategoriaan. Rationaalinen työyhteisöviestintä on luonteeltaan yksisuuntaista ja se mukailee systemaattisesti organisaation hierarkiaa. Dissipatiivista viestintää tapahtuu vastaavasti kaaoksen omissa ympäristöissä, jolloin viestinä on luonteeltaan impulsiivista ja tilanelähtöistä. Dissipatiivisella työyhteisöviestinnällä ei ole varsinaisesti suunnitelmallisia tavoitteita ja siihen liittyy virallista viestintää hyvin vähän jos ollenkaan. Dialogista työyhteisöviestintää soveltavassa työyhteisössä vuorovaikutusta tapahtuu organisaation hierarkian mukaisesti kahden suuntaan ja se on luonteeltaan kahdenkeskeistä ja keskusteluun tähtäävää. Viestintä pohjautuu lähtökohtaisesti toiminnalle asetettuihin strategisiin valintoihin ja sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa oppimisen myötä. Dialogisen työyhteisöviestinnän tavoitteena on oppia ja ymmärtää muiden esittämiä näkemyksiä sen sijaan, että pyritään puolustamaan omaa näkemystä käsiteltävästä asiasta. Edellä mainitun myötä on syytä tunnistaa puhe- ja keskustelutaitojen välillä vallitsevat eroavuudet. Puhetaidolla viitataan käytännössä informaation välittämiseen puhumalla, kun keskustelutaidon perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää keskustelukumppania ja tulla samalla myös itse ymmärretyksi. Keskustelussa ei ole perimmäistä totuutta tai päämäärää, mikä erottaa keskustelun kiistasta. Vallitseva viestintäkulttuuri ja viestinnän osalta sovellettavat menettelyt vaikuttavat myös oleellisesti työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen, joka on suoraan sidonnainen työyhteisössä vallitsevaan me-henkeen. Työyhteisössä vallitseva luottamus vaikuttaa myös oleellisesti organisaatiossa käytävän keskustelun tasoon, mutta toisaalta keskustelu ja organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus myös synnyttävät luottamusta. Työyhteisön jäsenten välinen samankaltaisuus edesauttaa yhteisöllisyyden muodostumista, mutta toisaalta myös eristää tai jopa estää erilaisten näkökulmien ja tulkintojen muodostumisen. Erilaisten näkemysten rakentava käsittely keskinäisen luottamuksen vallitessa johtaa työyhteisön vapaaseen ideointiin, joka vastaavasti myös tuottaa yrityksen toiminnan kannalta uusia innovaatioita. Viestintä on yksi johtamisen keskeisimmistä elementeistä, jolla henkilöstön toiminnalle asetetaan suunta ja jonka avulla koko organisaatio saadaan toimimaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen organisaatiossa vallitsevan viestinnän tulee lähtökohtaisesti ankkuroitua yrityksen toiminnalle asetettuun strategiaan.

Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Organisaatio on siihen kuuluvien jäsenten yhteisö, jonka toiminnan käsi-kirjoituksena toimii yrityksen toiminnalle asetettu strategia ja visio. Organisaation strategiaa on kyettävä uudistamaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian uudistaminen edellyttää jatkuvan havainto- ja kokemustiedon informaatiovirtaa, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yrityksen toimintaa koskevia päätöksiä. Yrityksen toiminnan organisointi muodostuu työyhteisön ja yksilön toimintaa säätelevistä mekanismeista. Osaamisen johtamisessa tulee kyetä tunnistamaan tilanteet missä on perusteltua keskittyä yhteistoimintaa tukevien rakenteiden kehittämiseen ja missä tilanteessa painopisteen tulee vastaavasti olla yksilön toimintaa kehittämissä rakenteissa. Osaamisen kehittämisen osalta tulee näin ollen ymmärtää mitä oppiminen tarkoittaa eri yhteyksissä, sillä oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Jokaisesta organisaatiosta löy-

tyy poikkeuksetta suhteellisen pieni määrä yksittäisiä tehtäviä, joilla on yrityksen toiminnan kannalta muita tehtäviä merkittävämpi rooli. Näitä yksittäisiä tehtäviä voi kaikesta huolimatta olla hyvin vaikea tunnistaa strategiatyöskentelyn yhteydessä. Edellä mainitun myötä onkin perusteltua pohtia osaamisen kehittämiseen liittyviä strategisia painopisteitä sen sijaan, että osaamista pyritään kehittämään tasapuolisesti. Osaamiseen liittyvä voimavara muodostuu yksittäisten henkilöiden tai työntekijäryhmien valmiuksista ja potentiaalista sekä niiden hallintaan ja organisointiin liittyvästä kyvykkyydestä. Yksi hyvä ja yksinkertainen keino henkilöstöstrategian painoarvon ja merkityksen arvioimiseksi on pohtia mahdollisia seuraamuksia, mikäli henkilöstöstrategia vuotaisi kilpailevien yritysten tietoisuuteen. Yrityksen on kyettävä mukautumaan kilpailukyvyn kannalta oleellisiin muutoksiin, joka edellyttää nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tietynlaisen epävarmuuden hyväksymistä. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei ole aina mahdollista ymmärtää puhtaasti analyyttisten perusteiden pohjalta, jolloin muutoksia tulee pyrkiä hallitsemaan ennakoimalla, myötäilemällä ja ohjaamalla. Yrityksen strategisen kilpailukyvyn varmistamiseksi tulee pyrkiä soveltamaan älykkään organisaation mallia, jonka mukaisesti organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Edellä mainitut tekijät ovat tietyllä tavalla ristiriidassa keskenään, jolloin tasapainotilan saavuttaminen on hyvin haastavaa, mutta toisaalta yrityksen kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä. Tasapainotilan saavuttaminen on mahdollista saavuttaa kehittämällä suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamiseen liittyviä prosesseja. Organisaation toiminnalle asetetun strategian tulee toimia työyhteisön taustavoimana, joka edesauttaa työyhteisön sisällä tapahtuvaa dynaamista innovointia. Vuorovaikutuksen tulee olla strategialähtöistä ja aidosti dialogista, jolloin henkilöstö osallistuu strategian prosessointiin ja kykenee sen myötä myös sitoutumaan yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Osallistamisen ja sitouttamisen lisäksi yrityksen johdon on myös kyettävä valtuuttamaan riittävästi yrityksen henkilöstöä, riippuen toki roolista ja tehtävästä organisaatiossa. Lean-mallin mukaisesti esimerkiksi suunnittelutiimin vetäjällä on suhteellisen suuri valta ja vastuu organisaation hierarkiaan nähden. Roolin edellyttämän kompetenssin ja valmiuksien muodostuminen on toisaalta myös varmistettu tehtävään johtavan urapolun strategisella määrittämisellä. Erinomainen ja huolellisesti laadittu strategia ja visio eivät riitä yrityksen kehittymiselle toimialansa parhaaksi. Hyvästä parhaaksi kehittymisen edellytyksenä on oikeiden ihmisten löytäminen ja valitseminen organisaatioon, jonka jälkeen painopiste siirretään tulevaisuuden suunnitteluun ja määrittämiseen.

4 TUTKIMUS JA KÄYTETYT METODIT

Kuten aikaisemmin tutkimuksen johdannossa on määritetty, tutkimuksen primäärinä tietolähteenä toimii empiirinen tutkimusmateriaali. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ensisijaisesti empiirisen tutkimusaineiston pohjalta millä menetelmillä ja kuinka tuotekehitysorganisaation osaamista tulee kehittää sekä tunnistaa erityisasiantuntijoiden johtamiseen mahdollisesti liittyviä erityispiirteitä. Tässä luvussa kuvataan kuinka empiirinen tutkimus on toteutettu, analysoidaan tutkimuksen tulokset sekä muodostetaan yhteenveto empiirinen tutkimusaineiston tuloksista.

4.1. Haastattelututkimuksen tavoitteet

Haastattelututkimuksen tavoitteena on kerätä empiiristä tutkimusaineistoa henkilöiltä, jotka toimivat tuotekehitysorganisaatiossa esimies- tai johtotehtävissä. Haastattelututkimuksella kerättyä lähdemateriaalia analysoidaan muodostetaan käytäntölähtöinen yhteenveto tuotekehitysorganisaation kehittämiseen ja johtamiseen liittyvistä elementeistä, mitä tällä hetkellä sovelletaan teknologiateollisuudessa toimivissa yrityksissä. Tutkimuksessa ei pyritä vertaamaan eri yrityksissä vallitsevia käytäntöjä vaan tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman laaja-alaisesti tutkimusongelman käsittelyyn liittyviä keinoja ja menetelmiä. Empiirinen tutkimus pohjautuu tutkimukselle muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen, jonka myötä yhtenä tavoitteena on myös tunnistaa teoreettisen ja empiirisen tutkimusaineiston välisiä yhtäläisyyksiä sekä mahdollisia poikkeamia.

4.2. Haastattelututkimuksen suunnittelu

Haastattelututkimus on toteutettu tutkimusaiheen laajuuden johdosta kvalitatiivisia lähtökohtia noudattaen. Menetelmänä haastattelututkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska sen myötä tutkimuksen toteutukseen osallistuneilla henkilöillä on mahdollisuus perustella ja avata annettuihin vastauksiin liittyviä taustatekijöitä.

4.2.1. Haastateltavien valinta

Empiirisen tutkimusaineiston muodostamiseksi päätettiin haastatella viittä henkilöä, jotka edustavat teknologiateollisuudessa toimivia yrityksiä. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän edustamat yritykset on mainittu tutkimusraportin lopussa tutkimuksessa käytettyjen lähteiden yhteydessä. He toimivat tuotekehitysorganisaation johto- tai esimies-tehtävissä ja heidän johtamat organisaatiot muodostuvat useista eri alojen asiantuntijoista. Haastateltavat edustavat erikokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä, jonka myötä tutkimukseen pyritään hakemaan myös syvyyttä ja löytämään tekijöitä, jotka liittyvät erikokoisten organisaatioiden kehittämiseen ja johtamiseen. Edellä kuvatun ratkaisun taustalla on oletus, että pienissä ja matalissa organisaatioissa sovelletaan erityyppisiä menetelmiä, niin johtamisen kuin myös organisaation kehittämisen osalta,

kuin suurissa organisaatioissa, joihin kuuluu kymmeniä tai mahdollisesti satoja asiantuntijoita.

4.2.2. Haastattelun teema ja rakenne

Haastattelun teema ja rakenne on muodostettu suoraan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelututkimuksessa esitettävät kysymykset on laadittu kirjallisuustutkimuksessa käytettyä lähdemateriaalia mukaillen, jolloin haastattelututkimuksen ja teoreettisen taustatutkimuksen tuloksia on mahdollista myös verrata keskenään. Edellä mainitun myötä teemahaastattelun rakenne jakautuu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kahteen pääteemaan, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimuksessa toteutettu teemahaastattelu avataan luonnollisesti haastatteluvien taustatietojen selvittämisellä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on muodostettu seuraavan rakenteen mukaisesti toteutetuilla teemahaastatteluilla:

Haastateltavan taustatiedot

1. Nimi?
2. Ikä?
3. Koulutustausta?
4. Nykyinen toimenkuva?
5. Millä toimialalla yritys toimii?
6. Millaista organisaatiota johdat?
7. Aikaisempi työkokemus?

Osaamisen kehittäminen

8. Mitä yksilön tausta merkitsee, kun organisaatioon hankitaan uutta osaamista tai henkilöstöä?
9. Mistä tekijöistä yksilön kompetenssi mielestäsi muodostuu?
10. Pohjautuuko osaamisen kehittäminen yksilön valmiuksiin vai organisaation tai yrityksen tarpeisiin?
11. Pyritäänkö organisaatiossa tietoisesti kehittämään yksilöiden metakognitiivisia valmiuksia?
12. Mistä tekijästä tai tekijöistä yksilön ja organisaation motivaatio muodostuu?
13. Millä keinoilla tai menetelmillä yksilön ja organisaation motivaatiota voidaan ylläpitää?
14. Mitkä tekijät ohjaavat yrityksen osaamisen kehittämistä?
15. Millä tavalla osaamisen kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategiaan?
16. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaation osaamista kehitetään määritetyn strategian mukaisesti?
17. Mistä tekijöistä organisaation osaaminen mielestäsi muodostuu?
18. Mitä työkaluja tai menetelmiä organisaatiossa käytetään osaamistason määrittämiseen ja seurantaan?
19. Millainen lähestymistapa organisaatiolla on liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan?
20. Kuinka ja millä menetelmillä organisaatiossa pyritään ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia?

21. Millä tavalla henkilöstö osallistuu organisaation kehittämiseen?
22. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät onnistuneen muutoksen toteutuksen tai läpiviennin kannalta?
23. Mitkä tekijät koet muutoksen toteuttamisen kannalta haastaviksi tai vaikeiksi?

Osaamisen johtaminen

24. Mitä johtaminen käsitteenä mielestäsi tarkoittaa?
25. Pyritkö tietoisesti soveltamaan jotain tiettyä johtamisoppia?
26. Tuleeko organisaatiossa mielestäsi vallita yhtenäinen malli sovellettavien johtamisoppien kesken vai onko se niin sanotusti jokaisen esimiehen ”oma asia”?
27. Pyritäänkö organisaatiossa soveltamaan lähtökohtaisesti personointi- vai kodifiointistrategiaa?
28. Tunnistatko organisaatiostasi erityisasiantuntijoita?
29. Liittyykö erityisasiantuntijoiden johtamiseen jotain tiettyjä erityispiirteitä?
30. Millä keinoilla pyrit ohjaamaan organisaation jäseniä toimimaan yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti?
31. Millä tavalla viestintä kytkeytyy organisaation johtamiseen ja mitkä ovat viestinnän tärkeimmät tavoitteet?
32. Millainen viestintäkulttuuri organisaatiossa vallitsee?
33. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaatiossa vallitsevaa viestintäkulttuuria voidaan kehittää?
34. Mitä tekijää tai tekijöitä pidät tärkeänä yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta?

Kuten aikaisemmin on todettu, puolistrukturoituna teemahaastatteluna toteutettu aineiston keruu antaa haastateltavalle mahdollisuuden myös perustella annettuja vastauksia. Näin ollen haastattelututkimuksessa on esitetty myös jatkokysymyksiä, jotka eivät kuulu varsinaiseen haastattelurunkoon. Jatkokysymyksien osalta annetut vastaukset on huomioitu haastattelututkimuksen tulosten käsittelyn yhteydessä. Esimerkiksi kysymyksen ”Kuinka ja millä menetelmillä organisaatiossa pyritään ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia?” jatkokysymyksenä on mahdollisesti esitetty kysymys ”Koetko edellä mainitut keinot / menetelmät tehokkaiksi?”, mikäli haastateltavan organisaatiossa on sovellettu tiettyjä menetelmiä muutosten ennakkointiin liittyen.

4.2.3. Haastattelun toteuttaminen

Haastattelut on toteutettu vuonna 2015 tammi- ja huhtikuun välisenä aikana haastateltaville sopivien ajankohtien mukaisesti.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, sähköpostilla tai henkilökohtaisen tapaamisen myötä, jonka yhteydessä on kerrottu tutkimuksen taustasta ja tavoitteista. Haastateltaville on lähetetty ennen haastattelua ainoastaan teemat mihin liittyviä kysymyksiä haastattelussa tullaan esittämään sekä pyydetty varaamaan varsinaiseen haastatteluun noin puolitoistatuntia aikaa. Haastateltaville on ilmoitettu etukäteen seuraavat teemat tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti:

- Osaamisen kehittäminen
 - o Yksilön metakognitiiviset valmiudet
 - o Motivaatio osana yksilön ja organisaation kehittämistä
 - o Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa
 - o Osaamistason määrittäminen ja seuranta
 - o Muutokset osana kehittyvää organisaatiota
- Osaamisen johtaminen
 - o Johtamisopit
 - o Asiantuntijoiden johtaminen
 - o Viestintä osana osaamisen johtamista
 - o Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Edellä mainitulla menettelyllä on pyritty aktivoimaan haastateltavia pohdittamaan etukäteen tutkimukselle asetettuja teemoja oman organisaation osalta. Haastattelutilanteessa spontaanisti esitettyjen kysymysten myötä on pyritty muodostamaan tutkimusmateriaalia, joka vastaa mahdollisimman hyvin haastateltavan henkilökohtaisia näkemyksiä. Etukäteen lähetettyjen tutkimuskysymysten osalta olisi tässä yhteydessä riskinä, että haastateltavat pohtivat kysymyksiin edustamansa yrityksen kannalta edulliset vastaukset sen sijaan, että vastaukset pohjautuvat haastateltavan omiin henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Haastattelutilanteet tallennettiin digitaaliselle sanelimelle, jotta varsinainen haastattelu oli mahdollista toteuttaa tehokkaasti. Sanelimen käyttö haastattelutilanteissa ei oletettavasti vaikuttanut haastateltavien antamiin vastauksiin. Lisäksi haastateltaville kerrottiin etukäteen, että taltioitu tutkimusaineisto on luottamuksellista ja kirjallisessa tutkimusraportissa esitettävät vastaukset tullaan referoimaan temaattisesti ja raportissa esitettävien vastausten osalta sovelletaan abstrahointimenetelmää mahdollisuuksien mukaan.

4.3. Haastattelututkimuksen tulokset

Teemahaastatteluilla kerätty tutkimusaineisto on käyty myöhemmin äänitallenteen pohjalta läpi ja haastateltavien antamat vastaukset on litteroitu temaattisesti referoiden tutkimukseen abstrahointimenetelmää soveltaen. Tutkimusmateriaalin abstrahoinnilla on pyritty erottamaan haastateltavan ja annetun vastauksen välinen yhteys, jotta tutkimuksen pohjalta ei ole mahdollista yhdistää haastateltavaa annettuihin vastauksiin. Edellä mainitun johdosta jäljempänä kuvatut haastattelututkimuksessa annetut vastaukset on esitetty tutkimusraportissa satunnaisessa järjestyksessä.

Haastattelututkimukseen osallistui viisi teknologiateollisuuden eri toimialoilla toimivaa henkilöä. Haastattelutilanteiden kesto vaihteli 1h 18min ja 1h 38min välillä. Litteroitavaa haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 7h 03min.

4.3.1. Haastateltavien taustatiedot

1. Nimi?
Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän edustama yritys on mainittu tutkimusraportin lopussa.
2. Ikä?
Haastateltavien ikähaarukka tutkimuksen toteutuksen yhteydessä oli 30 – 45 vuotta.
3. Koulutustausta?
 - Diplomi-insinööri ; opintojen syventymiskohteet ajoneuvo- ja työkonetekniikka, polttomoottorit ja koneen suunnittelu.
 - Diplomi-insinööri ; pääaineena tietojohdaminen.
 - Sähkötekniikan diplomi-insinööri ; pääaineena teollisuuselektronikka, sivuaineena teollisuustalous.
 - Insinööri ; koneautomaatiotekniikan koulutusohjelma, opiskelen parhaillaan ylempää AMK tutkintoa teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa.
 - Insinööri ; konetekniikan koulutusohjelma.
4. Nykyinen toimenkuva?
 - Engineering-toiminnon johtaja.
 - Suunnittelupäällikkö.
 - Kone- ja tehdastekniikan osastopäällikkö.
 - Yrittäjä / toimitusjohtaja.
 - Liiketoiminnan kehitysjohtaja / yksikönjohtaja.
5. Millä toimialalla yritys toimii?
 - Aseiden ja ampumatarvikkeiden valmistus.
 - ATK-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi.
 - Asiantuntijapalvelut, suunnittelukonsultointi ja projektitoimitukset.
 - Puolustusväline- / raskas metalliteollisuus.
 - Puolustusväline- / ilmailuteollisuus.
6. Millaista organisaatiota johdat?
 - Suoria alaisia tai alaisen alaisia on 25 henkilöä, mutta tuotekehitysmielessä yrityksen tuotteiden kehittämisestä vastaa noin 50 asiantuntijaa.
 - Johdan noin kuudenkymmenen hengen organisaatiota.
 - Johtamani organisaatio muodostuu kahdestatoista henkilöstä. Organisaatioon kuuluvat jäsenet edustavat työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden henkilöstöryhmiä.
 - Organisaatio muodostuu kolmesta omistajasta, kolmesta työntekijästä sekä tarpeen mukaan käytettävästä alihankintaverkostosta.
 - Johtamani toiminto muodostuu noin sadan hengen organisaatiosta.
7. Aikaisempi työkokemus?
 - Käytännössä olen työskennellyt Patrialla koko työurani ajan. Aloitin elektroniikkasuunnittelijana vuonna 2000, vuodesta 2003 olen

työskennellyt myyntiin / markkinointiin liittyvissä esimiestehtävissä, konsernin hallinnossa olen myös toiminut urani aikana yhteensä kuusi vuotta.

- Olen työskennellyt Rejlersillä opiskeluaajoista lähtien mm. lujuuslaskijan ja suunnittelijan tehtävissä sekä myöhemmin suunnittelu-päällikkönä. Viimeiset viisi vuotta olen toiminut osastopäällikkönä.
- Suunnittelijan tehtävissä olen toiminut vuosina 1996 – 2011 insinööri-toimistossa, Patrialla ja Sakolla. Vuoden 2012 alusta alkaen olen toiminut Sakolla suunnittelupäällikkönä.
- Olen toiminut yrittäjänä opiskeluaajoista lähtien, eli käytännössä noin kaksitoista vuotta.
- Aloitin Timeberjackillä / John Deerellä vuonna 1997 suunnittelijana ja vuodesta 2001 alkaen toimin esimiestehtävissä mm. suunnittelu- ja ympäristöpäällikön tehtävissä. Vuoden 2011 alusta olen toiminut Patria Land Systemsillä Engineering-toiminnon johtajana.

4.3.2. Osaamisen kehittäminen

8. Mitä yksilön tausta merkitsee, kun organisaatioon hankitaan uutta osaamista tai henkilöstöä?
 - Kun organisaatioon hankitaan uutta osaamista tai henkilöstöä, niin työhistoria on oikeastaan kaikista tärkein mihin rekrytoinnin yhteydessä kiinnitän huomiota. Se mitä henkilö on työuransa aikana tehnyt ja saanut aikaiseksi peilaa usein henkilön kyvykkyyteen. Aikaisemmilta esimiehiltä saadut suositukset ovat myös hyvin tärkeitä, mikäli he pystyvät poikkeuksetta suosittamaan kyseistä henkilöä. Koulutus ei ole välttämättä niinkään merkitsevä, se on kuitenkin perusta, joka on hyvä olla kunnossa. Henkilöstä ylipäättään saatu vaikutelma merkitsee hyvin paljon. Rekrytoinnin yhteydessä tehtävillä testeillä saadaan ehkä karsittua selkeästi tehtävään sopimattomat tapaukset pois, mutta valinnan yhteydessä testin tuloksilla ei ole niinkään merkitystä.
 - Toimialaan liittyvä harrastuneisuus on yksi merkittävimpiä tekijöitä, kun organisaatioon hankitaan uutta henkilöstöä. Toimialaan liittyvä harrastuneisuus osoittaa henkilön mielenkiintoa alaa kohtaan, joka taas on usein sidonnainen henkilön alaan liittyvään osaamiseen.
 - Mikäli organisaatioon haetaan asiantuntijaa, niin koulutustausta ja aikaisempi työkokemus ja -historia ovat hyvin tärkeitä. Lisäksi kiinnitän huomiota siihen miten henkilö mahdollisesti sopii työyhteisöön. Etenkin isossa organisaatiossa oikea asenne merkitsee enemmän, kuin vahva tekninen osaaminen. Lisäksi kiinnitän huomiota henkilön harrastuksiin ja työn ulkopuolisiin kiinnostuksen kohteisiin, koska se vaikuttaa usein myös paljon siihen kuinka henkilö toimii työyhteisössä. Kokemukseen pohjautuva intuitio ja haastattelutilanteessa muodostuva vaikutelma merkitsevät paljon. Toisaalta oma ajattelumalli oli hieman toisenlainen 15 vuotta sitten kun tein ensimmäisiä rekrytointeja, mutta kokemuksen myötä on muodostunut tietty tuntuma. Soveltuvuustestien tulokset eivät suo-

ranaisesti ratkaise uuden osaamisen ja henkilöstön hankinnassa, tuloilla pyritään lähtökohtaisesti vahvistamaan ja tukemaan haastattelutilanteissa muodostuneita näkemyksiä.

- Asiat tai tekijät mihin kiinnitän huomiota riippuu hieman tehtävästä mihin haetaan osaamista tai uutta henkilöstöä. Asiantuntijatehtävien osalta kiinnitän lähes pelkästään huomiota tekniseen osaamiseen. Omalta osaltani en kuitenkaan osallistu rekrytoinnin yhteydessä osaamistason määrittämiseen, vaan esimiehet tai muut asiantuntijat hoitavat benchmarkkaamisen osaamistason määrittämisen osalta. Teknisen osaamisen lisäksi kiinnitän huomiota hakijan organisaatiokulttuuristaan. Esimerkiksi IT-puolella startup-yrityksen elinkaari voi olla joitain päiviä, jolloin alalla työskentelevät henkilöt saattavat hakea ainoastaan kokeilumielessä jotain uutta. Eli hakijalla täytyy olla valmius ja tahtotila myös sitoutua uuteen tehtävään ja hänen tulee itse ymmärtää minkälaiseen tehtävään ja organisaatioon hän on hakeutumassa. Yrityksen kannalta on aina kallis kokeilu, jos henkilö luopuu tehtävästä heti koeajan jälkeen. Mikäli osaamista tai henkilöstöä haetaan esimiestehtäviin, niin silloin kiinnitän teknisen osaamisen lisäksi huomiota hakijan alaan liittyviin näkemyksiin. Jos hakijalla on näyttöä esimerkiksi jonkin tietyn menetelmän menestyksekkäästä soveltamisesta, jota olisi mahdollista hyödyntää myös meidän organisaatiossa, niin sille annan jonkin verran arvoa. Edellä mainitun osalta täytyy tosin olla hieman varovainen, koska tietyn menetelmän soveltaminen jossain aikaisemmassa organisaatiossa ei välttämättä istu suoraan meidän toimintaan.
- Insinöörin tehtävissä perusosaaminen täytyy olla todistettavissa tavalla tai toisella. Nuoremmilla tai vastavalmistuneilla henkilöillä ei välttämättä ole osoittaa alakohtaista työkokemusta, jolloin opintomenestys merkitsee paljon. Menestyminen matemaattisten ja insinööritieteisiin liittyvien opintojen osalta merkitsee tietysti paljon, koska se kertoo myös henkilön valmiuksista oppia ja omaksua tehtävään liittyviä uusia asioita. Toisaalta tehtävän edellyttämä osaaminen on lähtökohtaisesti aina opittavissa, jolloin motivaatio ja oikeanlainen asenne ovat perusosaamistakin tärkeämpiä. Motivaatio ja asennetta on hyvin hankala opettaa henkilölle, mutta osaamista voidaan aina kehittää. Positiivinen elämäkatsomus on myös hyvin tärkeä, sillä yrityskulttuuriin kuuluu positiivinen ja hyvä yhteishenki. Käsiteltävät asiat voivat olla hyvinkin hankalia ja vakavia, mutta asiat pyritään hoitamaan suupielet hymyssä ilman hamppaiden kiristelyä.

9. Mistä tekijöistä yksilön kompetenssi mielestäsi muodostuu?

- Jo pelkästään teknisellä osaamisella voi päästä todella pitkälle, mutta kollegaani lainaten ”asenne on osa ammattitaitoa”. Henkilön täytyy kyetä joustamaan ja sopeuttamaan omaa työkuormaansa vallitsevan tilanteen mukaan eli aikataulun hallinta on yksi merkittävä tekijä yksilön kompetenssin kannalta. Ryhmädynamiikka on myös tärkeä tekijä. Toki ”guru” voi sulkeutua joissain tapauksissa omiin oloihinsa ratkaisemaan ongelmaa, mutta lähtökohtaisesti asiat hoidetaan aina tiimityönä. Lisäksi yksilöllä tulee olla kyky

sopeutua muutokseen, sillä tehtävään, toimeen tai projektiin liittyvät tilanteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Käytännössä kyky sopeutua muutokseen tarkoittaa myös henkilön käytettävyyttä ja kykyä toimia erilaisissa tehtävissä ja rooleissa, joiden osalta tarve saattaa tulla hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla.

- Osaa hakea / hankkia tietoa ja sen myötä kyky ratkaista ongelmia omatoimisesti. Yksilön kompetenssi muodostuu ongelman ratkaisukyvyn lisäksi kommunikointitaidoista sekä toimialaan liittyvästä perusosaamisesta.
- Uusien henkilöiden osalta alakohtainen kokemus ei ole niinkään tärkeä, kunhan yksilöllä on taito kasvaa omassa tehtävässään. Henkilökohtaiset ominaisuudet, osaaminen, yhteistyökyky ja sen myötä saavutettava ryhmädynamiikka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä. Lisäksi sisäinen halu ja sen myötä sitoutuminen omaan tehtävään ovat kompetenssin ja se kehittymisen kannalta merkittäviä. Itsekeskeisyys ja äärimmäinen kilpailuhalu etenkin muita väheksymällä pilaa lähtökohtaisesti ryhmädynamiikan ja työyhteisössä vallitsevan ilmapiiriin.
- Yksilön kompetenssi muodostuu toimialaan liittyvästä perusosaamisesta ja valmiuksista, motivaatiosta sekä positiivisesta ja oikeanlaisesta asenteesta. Lisäksi yksilön kompetenssi muodostuu kyvystä tulla toimeen ihmisten kanssa, niin omassa organisaatiossa kuin myös asiakasrajapinnassa. Edellä mainittuun liittyy oleellisesti myös kyky ilmaista itseään ja yksinkertaistaa tarvittaessa asioita, jotta työyhteisössä saavutetaan yhteinen ymmärrys käsiteltävistä asioista.
- Koulutustausta on tärkeä osa kompetenssia, sillä se luo henkilölle ajattelu- sekä ongelman ratkaisumallin. Kokemus ja persoona ylipäätään ovat kompetenssin kannalta tärkeitä tekijöitä. Se miten henkilö toimii osana työyhteisöä on merkittävä tekijä myös yksilön kompetenssin kannalta. Kompetenssia on toisaalta hyvin vaikea rakentaa tai muodostaa yksittäisistä asioista tai tekijöistä, sillä jokainen meistä on yksittäinen kokonaisuus, jossa painottuu erilaiset tekijät.

10. Pohjautuuko osaamisen kehittäminen yksilön valmiuksiin vai organisaation tai yrityksen tarpeisiin?

- Henkilö ja tehtävä täytyy aina lähtökohtaisesti sovittaa yhteen, mutta pyrin tietoisesti arvioimaan yksilöiden mahdollista kasvupotentiaalia. Kiinnitän lisäksi huomiota tehtävien mahdolliseen kiertämiseen, mikäli yksilöllä tulee niin sanotusti ähky nykyisessä tehtävässään. Yksilöllä täytyy olla mahdollisuus kehittyä, mutta se edellyttää henkilökohtaista halua oppia. Toisaalta myös yksilön paineensietokyky täytyy sovittaa aina tehtävän mukaan. Mielestäni se että organisaatio puhtaasti määrää mitä kukin tekee, ei välttämättä ole tehokas toimintamalli.
- Osaamisen kehittäminen pohjautuu hyvin pitkälle asiakkaan määrittämiin tarpeisiin, joihin pyritään suhtautumaan mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Toisaalta organisaation osaamista pyritään kehittämään ja rakentamaan aikaisempaan kokemukseen pohjautuen. Yksilön näkemyksiä kuunnellaan aina, kun pohditaan vaihto-

ehtoja ja / tai menetelmiä, kuinka asiakastarpeiden mukaisia ratkaisuja lähdetään toteuttamaan. Edellä mainitun menettelyn myötä yksilö voi vaikuttaa siihen miten hänen osaamisensa kehittyy. Osaamiseen liittyvät ”täsmäiskut” pyritään kuitenkin ulkoistamaan tarpeen mukaan.

- Osaamisen kehittäminen lähtee pääsääntöisesti yrityksen tarpeista ja toiminnalle asetetusta strategiasta. Strategian edellyttämät tarpeet puretaan alemmille tasoille ja pyritään sen myötä tunnistamaan mitä osataan ja mitä osaamista tulisi kehittää. Toki kehittyvässä ja kasvavassa organisaatiossa voidaan jossain määrin toimia yksilön tarpeiden, halujen ja toiveiden mukaan, mutta osaamisen kehittäminen tulee aina perustua liiketoimintaan. Osaamisen kehittäminen perustuu ensisijaisesti yrityksen menestykseen ja toissijaisesti yksilön menestykseen.
- Osaamisen kehittäminen pohjautuu mielestäni molempiin ja paras mahdollinen tilannehan saavutetaan silloin, kun nämä kaksi lähtökohtaa kohtaavat. Ensisijaisesti lähdetään kuitenkin vuosittain tehtävien osaamisen kehittämisen ja koulutussuunnitelmien osalta siitä, että esimiehillä on liiketoiminnan strategiset tavoitteet ensimmäisenä edessä. Ei ole strategisesti järkevää sijoittaa sellaisen osaamisen kehittämiseen, jota tarvitaan ainoastaan projektissa, jota ollaan esimerkiksi pikkuhiljaa ajamassa alas. Eli käytännössä markkinat ohjaavat yrityksen toimintaa ja sen myötä myös organisaation osaamisen kehittämistä. Näin ollen yksilön valmiudet ja intressit voivat joissain tapauksissa olla valitettavankin kaukana yrityksen tarpeista, mutta nämä koskevat todennäköisesti jotain yksittäisiä yksilöitä. Joissain tapauksissa voidaan myös valita organisaatiosta ensin tietyt avainhenkilöt, joiden ympärille projektia aletaan rakentaa. Näissä tapauksissa voidaan mieltää, että osaamisen kehittäminen pohjautuu yksilön valmiuksiin ja kompetenssiin.
- Organisaation osaamisen kehittäminen pohjautuu käytännössä niin yksilön valmiuksiin kuin myös yrityksen tarpeisiin. Osaamisen kehittämisen kannalta tekemällä ja työssä oppiminen ovat hyvin suuressa roolissa, jolloin osaamisen kehittäminen nojaa hyvin vahvasti asiakkaiden edellyttämiin tarpeisiin. Ohjelmistokoulutuksia lukuun ottamatta toimialaan liittyvää täsmäkursseja on toisaalta myös hyvin vähän saatavilla. Osaamisen kehitystarpeet nostetaan kuitenkin pääsääntöisesti esiin henkilöstön toimesta, jolloin osaamisen kehittämisen voidaan mieltää pohjautuvan myös yksilön valmiuksiin. Kun mahdolliset kehitystarpeet on tuotu esille, niin osaamisen kehittämiseksi pyritään yhdessä löytämään tarkoituksen mukainen kanava, mitä kautta aiheeseen liittyvää osaamista voidaan kehittää.

11. Pyritäänkö organisaatiossa tietoisesti kehittämään yksilöiden metakognitiivisia valmiuksia?

- Organisaatiossa ei pyritä menetelmällisesti kehittämään yksilön metakognitiivisia valmiuksia. Metakognitiiviset valmiudet ovat kuitenkin rekrytoinnin yhteydessä yksi tärkeimmistä kriteereistä, koska yksilöllä tulee olla luontainen kyky ja ennen kaikkea halu oppia uusia ja haastavia asioita. Henkilöstöä pyritään myös haas-

tamaan ja kannustamaan ongelmatilanteissa, joka edesauttaa uusien asioiden oppimista.

- Organisaatiossa ei suoranaisesti tai järjestelmällisesti pyritä kehittämään yksilön metakognitiivisia valmiuksia. Lähtökohtaisesti tekemällä oppii, jos asenne ja motivaation ovat kohdallaan. Perusperiaatteen mukaisesti ei saa koskaan sanoa ettei osaa, ennen kuin on yrittänyt. Jokainen meistä on yksilö ja toimii sen myötä uudessa tilanteessa eri tavalla. Toiset lamaantuvat haasteen edessä, kun toiset vastaavasti sisuuntuvat.
- Metakognitiivisten valmiuksien kehittämisen merkitys on tunnistettu ja aihetta on myös tutkittu organisaation toimesta. Toisaalta metakognitiivisten valmiuksien tietoinen kehittäminen organisaation toimesta on hyvin haasteellista. Näin ollen valmiuksien kehittäminen riippuu hyvin paljon yksilöstä, mutta organisaation toimesta henkilöstö pyritään saattamaan tietoiseksi erilaisista oppimiseen ja asioiden omaksumiseen liittyvistä menetelmistä ja henkilöstöä kehoitetaan kiinnittämään niihin huomioita omassa toiminnassa. Tärkeintä on, että organisaation jäsenet tunnistavat omalta kohdaltaan mielekkäät ja sen myötä myös tehokkaat tavat omaksumaa uusia asioita.
- Ei suoranaisesti, mutta organisaation jäsenten kanssa keskustellaan esimerkiksi erilaisista tavoista ja menetelmistä kuinka uusia asioita olisi heidän kannaltaan helpointa oppia. Toiset oppii tekemällä, toiset kuuntelemalla ja toiset taas itseksensä opiskelemalla asioita. Periaatteessa oletetaan, että yksilöllä itsellään on paras näkemys siitä kuinka hän oppii uusia asioita ja yritys pyrkii mukautumaan yksilön tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan.
- Metakognitiivisten valmiuksien kehittäminen on pikemminkin yksilön omalla vastuulla, mutta organisaatiossa toki kiinnitetään huomiota siihen millä tavalla yksilöt omaksuvat ja oppivat uusia asioita. Jos havaitaan, että jokin tietty metodi tai tapa toimii hyvin tietyillä yksilöillä, niin silloin niitä pyritään myös soveltamaan ja suosimaan yksilöiden osaamisen kehittämisessä. Samankaltainen analogia soveltuu periaatteessa myös henkilöstöviestintään liittyvään informaatioergonomiaan. Esimerkiksi pelkkiä kuvia sisältävä esitys jää oman kokemuksen ja saadun palautteen perusteella henkilöstölle huomattavasti paremmin mieleen, kuin pitkät pelkkää asiatekstiä sisältävät esitykset.

12. Mistä tekijästä tai tekijöistä yksilön ja organisaation motivaatio muodostuu?

- Tuotekehitysorganisaatiossa motivaation kannalta on hyvin tärkeää, että asiantuntijalla on riittävästi vastuuta ja niin sanotusti oma hiekkalaatikko millä työskennellä. Asiantuntijan tekemiseen ei tule kuitenkaan puuttua liikaa, mutta täytyy pitää kuitenkin huoli, että hän jaksaa ja asiat hoituu. Onnistumisesta ja hyvistä tuloksista tulee aina muistaa kehua tai palkita. Työstä tulee saada myös asianmukainen palkka, joka korreloi työn arvostukseen. Hyvä työyhteisö ja siltä saatava tuki ovat myös hyvin tärkeitä tekijöitä motivaation kannalta. Organisaation johtamisen ja esimiestyöskente-

lyn tulee luonnollisesti olla kunnossa, niin leadership kuin myös management alueiden osalta, jotta motivaatio pysyy yllä.

- Raha pyritään saamaan pois pöydältä, työntekijän tulee saada asianmukainen korvaus suoritetusta työstä. Vastaavasti kehittymisestä ja kasvaneista valmiuksista tulee myös palkita rahallisesti, vaikka se ei suoranaisesti ole motivointikeino. Henkilöllä tulee olla mahdollisuus kehittyä ja hänen tulee kokea olevansa hyvä siinä mitä tekee ja nähdä työnsä tulokset ja vaikutukset osana kokonaisuutta. Työn haasteellisuus on hyvin merkittävä tekijä, koska onnistumisen kokeminen lähes mahdottomalta tuntuneen projektin jälkeen motivoi taas uusiin haasteisiin. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla riittävästi tilaa ja vapauksia, mutta tarvittaessa organisaation tulee kyetä antamaan myös tukea ja ohjausta.
- Organisaation motivaatio on hyvin usein ylemmistä tavoitteista johdettua. Jokaisessa organisaatioissa tunnustetaan itsessään kehitystarpeita, jotka puolestaan synnyttävät motivaation kehittää omaa toimintaa. Organisaation kannalta motivaatio muodostuu siitä, että saavutetaan asetetut tavoitteet. Osa yksilöistä sitoutuu hyvin vahvasti yrityksen tavoitteisiin, jolloin yksilö saa henkilökohtaisen motivaation myös yrityksen tavoitteista. Osa yksilöistä toimii vastaavasti täysin omien motiivien pohjalta. Jokainen käy töissä varmaankin palkan vuoksi, mutta kukaan ei ole valmis tekemään palkan eteen mitä tahansa. Vuosia sitten julkaistun tutkimuksen mukaan palkankorotus motivoi työntekijää noin 7 viikkoa. Toisaalta myös uskon edellä mainittuun, sillä palkankorotus unohtuu suhteellisen nopeasti, koska ihmisellä on tapana tottua vallitsevaan tilanteeseen. Useimmilla ihmisillä motivaatio muodostuu siitä miten suoriutuu työstään ja mitä siitä vastaavasti saa. Eli onnistumisen ilot ja sosiaaliset suhteet ja muut asiat. Motivaatio muodostuu oikeastaan ihmisen perustarpeista, kuulua johonkin, tuntee olevansa hyväksytty ja arvostettu. Edellä mainitut tekijät motivoivat ainakin suurinta osaa meistä.
- Organisaation motivaation kannalta on tärkeää saada nopeasti näyttöä siitä, mitä toiminnalla saavutetaan. Kun lähdetään tekemään esimerkiksi uutta projektia, niin projektiorganisaation tulee saada mahdollisimman pian näyttöä, että asiat etenevät ja suunta mihin ollaan menossa, on myös oikea. Saavutettujen tulosten ja onnistumisten myötä yksilöiden itseluottamus ja organisaation yhteishenki kasvavat, jotka taas vaikuttavat positiivisesti organisaation motivaatioon. Yksilöiden kannalta tietynlainen tervehenkinen kilpailutilanne on myös yksi motivaatiotekijä, mutta joissain tapauksissa sekin voi kääntyä itseään vastaan. Pääsääntöisesti organisaation sisäisen kilpailutilanteen luoma ryhmäpaine kuitenkin motivoi yksilöitä omassa tekemisessä. Motivaation kannalta yksilöt jakautuvat oikeastaan kahteen eri kastiin. Tiettyjä yksilöitä motivoivat kollektiivisesti samat tekijät mistä organisaation motivaatiokin muodostuu, mutta tietyillä yksilöillä tärkeimpänä motivaatiotekijänä voi olla oma henkilökohtainen mielenkiinto siihen asiaan mitä tekee. Vaikka yksilö tekee jotain ”ei niin mielenkiintoista” asiaa todella menestyksekkäästi, niin siitä huolimatta hän saattaa dismotivoitua. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa on äärim-

mäisen tärkeää antaa henkilökohtainen tunnustus hyvin hoidetusta työstä. Vaikka yhteistyössä asioita tehdään, niin ”hyvä me” ei saa olla ainoa tunnustus, vaan loistavasta yksilösuorituksesta tulee antaa tunnustus ”hyvä sinä” muodossa.

- Periaatteessa yksilön ja organisaation motivaatioon liittyvät tekijät kytkeytyvät ja vaikuttavat toisiinsa hyvin vahvasti. Yrityksen johdon toimesta pyritään luomaan ja tukemaan yrityskulttuuria, jossa henkilöstön osaamista ja työpanosta arvostetaan ja sen myötä pyritään myös kannustamaan ja rohkaisemaan henkilöstöä tekemään uusia ja haastavia asioita. Toisaalta organisaation jäsenet ovat luonteeltaan erilaisia ja sen myötä myös yksilön motivaatioon vaikuttaa aina yksilölliset tekijät. Rekrytointien yhteydessä asenne merkitsee paljon, koska positiivinen, kuten valitettavasti myös negatiivinen, asenne tarttuu hyvin helposti henkilöstä toiseen. Edellä mainitun myötä yksilöiden asenne ja motivaatio vaikuttaa myös koko organisaation motivaatioon.

13. Millä keinoilla tai menetelmillä yksilön ja organisaation motivaatiota voidaan ylläpitää?

- Henkilöstön kanssa pyritään käymään kahdenkeskeisiä keskustelua ja aika-ajoin, joiden myötä arvioidaan muun muassa motivaatioon liittyviä tekijöitä. Henkilöstöön tulee olla avoin ja luottamuksellinen suhde, jotta motivaatioon ja työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä voidaan kehittää. Henkilöstön kanssa pyritään järjestämään myös yhteisiä ”ei niin virallisia” tilaisuuksia, joissa tarkoituksena on nimenomaan tutustua paremmin toisiinsa. Henkilöstölle pyritään myös avaamaan yrityksen taloudellista rakennetta, jotta heille muodostuu käsitys mistä esimerkiksi oma palkka muodostuu ja kuinka oma tekeminen vaikuttaa yrityksen toimintaan.
- Motivaation ylläpitämisen kannalta viestintä ja sen myötä asioista tiedottaminen on avainasemassa. Viestinnän lisäksi osallistuttaminen on motivaation ylläpitämisen kannalta tärkeä tekijä. Homma ei missään tapauksessa toimi niin, että heitetään speksit pöytään ja käsketään alkaa hommiin. Ryhmän ja sen myötä myös koko organisaation tulee olla mukana projektiin liittyvässä tekemisessä. Tärkeintä on, että organisaatio tietää missä tuotteiden osalta mennään ja mikä kunkin organisaation jäsenen kontribuutio yrityksen tuotteisiin on. Pyrin myös tietoisesti haastamaan lähialaisiani yrityksen toiminnan, osaamisen ja valmiuksien kehittämiseen. Haastaminen on yksi keino nimenomaan sitouttaa ja osallistuttaa henkilöstöä ja ylläpitää sen myötä myös organisaation motivaatiota.
- Kun puhutaan tuotekehitysorganisaatiosta ja sen myötä ajattelevista yksilöistä, niin jokainen organisaation jäsen haluaa tietää syyt ja perusteet minkä takia jotain tiettyä asiaa tehdään. Eli organisaation jäsenille tulee selittää ja perustella mitä tehdään, miksi näin tehdään, mihin tekemisellä pyritään ja mitä sillä saavutetaan. Ja tietysti jossain kohtaa tulee vastaan myös palkitseminen joko sanallisesti, rahallisesti tai jollain muulla tavalla. Yksilön motivointi muodostuu sinänsä yksinkertaisesta asiasta, joka toisaalta on hyvin haastavaa toteuttaa esimiestyössä. Jokainen meistä on yksilö ja haluaa myös tulla käsitellyksi yksilönä. Motivaatio liittyy myös hy-

vin kiinteästi sitoutumiseen, sitoutuminen synnyttää käytännössä motivaatiota. Sitoutuminen vastaavasti edellyttää, että yksilö tietää, ymmärtää ja hyväksyy asetetut tavoitteet. Edellä mainittujen vaiheiden läpikäynnin jälkeen yksilö tekee päätöksen sitoutuuko hän tavoitteisiin vai ei. Työnantajalla on direktio-oikeus työn ohjaukseen, mutta motivaatiota ei voida pakottaa kenellekään. Esi- miestyön yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada organisaation jä- senet sitoutumaan työhön ja asetettuihin tavoitteisiin, jonka myötä myös motivaatio syntyy.

- Palkkaa katsotaan tietysti aina sen mukaan kuinka työtehtävistä suoriutuu. Yrityksessä on käytössä METTOVA- toimenvaativuusmittari, joka toisaalta myös tasapäistää henkilös- tön palkkaeroja. Omassa johtamisessa pyrin myös olemaan kan- nustava ja antamaan kehuja, mutta kehujen antaminen ei saa olla liian maireaa. Pyrin myös antamaan vastuuta organisaation jäsenil- le, mutta pidän myös huolen heidän jaksamisesta. Johtaminen ja työilmapiiri pitää olla ensisijaisesti kunnossa. Toimialaan liittyvät tehtävät ovat jo sinällään hyvin haastavia, joten jokaisella organi- saation jäsenellä tulee olla lähtökohtaisesti palava halu kehittyä omassa tehtävässään. Sisäinen palo toimii motivoivana tekijänä niin organisaation kuin myös yksilön kannalta. Toisaalta yrityksen sisällä on myös joissain tapauksissa mahdollista hakeutua halutes- saan erityyppisiin tehtäviin. On hyvin yleistä, että työntekijän teh- tävistä siirrytään ajan myötä toimihenkilön tehtäviin. Kun osaa käytännön hommat viimeisen päälle, niin siitä on luonnollista siir- tyä esimerkiksi suunnittelijan tehtäviin.
- Motivaation ylläpitäminen kumpuaa yleensä hyvin pienistä posi- tiivista asioista. Omalta osaltani kiinnitän hyvin paljon huomiota siihen kuinka käsittelen negatiiviset asiat ja palautteet henkilöstön kanssa. Virheet ja negatiiviset asiat täytyy käsitellä henkilöstön kannalta rakentavasti, jotta tekemisessä säilyy kuitenkin positiivi- nen vire. Organisaation jäsenten tulee saada tukea omaan tekemi- seen ja suoritetusta työstä tulee myös aina kiittää, vaikka suoma- laisessa työkuultuurissa pelkkä kiitoksen vastaanottaminen saattaa olla hankalaa tai kiusallista. Onnistumisen tunne ja uusien asioiden tai ratkaisujen oivaltaminen ovat myös motivaation kannalta hyvin merkittäviä.

14. Mitkä tekijät ohjaavat yrityksen osaamisen kehittämistä?

- Osaamisen kehittämistä ohjaavat asiakaslähtöisyys ja halu kehittyä omassa toiminnassa. Asiat pyritään tekemään itse paremmin ja nopeammin, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa enemmän lisäarvoa. Edellä mainittu lähtökohta ohjaa menetelmien, työkalujen ja työ- kentelytapojen kehittämistä.
- Yrityksen arvot ohjaavat hyvin paljon myös osaamisen kehittämistä, eli intohimo työn tekemiseen, työn hedelmällisyys / palkitse- vuus, tuotteiden tulee olla hyviä ja laadukkaita sekä pyrimme ole- maan alan edelläkävijä. Henkilöstöä koulutetaan tarpeen mukaan niin sisäisillä kuin ulkoisillakin kursseilla, mutta yrityksen ydin- osaamista tukevaa koulutusta ei juurikaan ole tarjolla edes Euroo- pan markkinoilla. Alaan liittyvä osaaminen on hankittu usean vuo-

sikymmenen kokemuksen myötä, joka uusien työntekijöiden täytyy sisäistää ja oppia. Uusia asioita täytyy vain pyrkiä selvittämään ja tekemällä vastaavasti oppii.

- Vuosittain laadittavaan toimintasuunnitelmaan pyritään kartoittamaan ja huomioimaan mahdollisia osaamis- ja aihealueita, joissa yrityksellä tulisi olla vahvempaa osaamista ja kykyä tuottaa palveluita tulevaisuudessa. Teknologioiden kehittyminen ja sen myötä asiakkaiden tarpeet ohjaavat hyvin pitkälle organisaation osaamisen kehittämistä.
- Strategiset tavoitteet. Missä ollaan, mihin ollaan menossa, mitä sinne meneminen edellyttää. Kun tiedetään nykytila ja muodostetaan jonkinlainen visio, niin näiden kahden välille luodaan polku, joka jaetaan erilaisiksi osatavoitteiksi. Tuotekehitykseen liittyvää osaamista ohjaa tietysti myös tuotestrategia, jonka pohjalta muodostetaan omat polut ja osaamistarpeet joita täytyy kehittää.
- Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat aina yrityksen toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet. Strategiaprosessin tuloksena syntyvät niin lyhyen kuin myös pitkän aikavälin suunnitelmat. Lyhyen aikavälin suunnitelmasta organisaation jäsenet tunnistavat konkreettisesti oman ruutunsa ja sen myötä osuutensa osana kokonaisuutta. Pitkän aikavälin suunnitelman pohjalta pyritään tunnistamaan tekijöitä tai osa-alueita, joita tulee kehittää seuraavan vuoden aikana, jotta strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toisaalta tiettyjen asiakasprojektien mahdollinen toteutuminen ohjaa myös osaltaan osaamisen kehittämistä, eli periaatteessa osaamista kehitetään sekä proaktiivisesti että reaktiivisesti. Eli jossain tapauksissa tehdään suunnitelma toiminnan ja osaamisen kehittämistä etukäteen valmiiksi, mutta tietyn asiakasprojektin toteutuminen toimii vasta herätteenä suunnitelman jalkauttamiselle.

15. Millä tavalla osaamisen kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategiaan?

- Osaamisen kehittäminen on hyvin pitkäjänteistä ja perustuu aikaisemmin saavutetun kokemuksen ja osaamisen jakamiseen ja ylläpitämiseen organisaatiossa. Johdon ja keskijohdon näkemykset ohjaavat kehityksen suuntaa, jotka huomioidaan organisaation jäsenten koulutussuunnitelmissa. Toimiala on kuitenkin hyvin konservatiivinen, joten alaan ja tuotteisiin kohdistuvat muutokset ovat hyvin pieniä ja maltillisia. Selkeää ennakointijärjestelmää osaamistarpeiden kartoittamiseen ei periaatteessa ole. Tavoitteena on yksinkertaisesti kehittää omaa osaamista entisestään. Se mikä osataan hyvin, pyritään tekemään vielä paremmin.
- Tuotestrategiat ohjaavat hyvin pitkälle osaamisen kehittämisen painopisteitä ja strategisessa mielessä osaamisen kehittämiseen liittyy aina tiettyjä valintoja. Jos strategian toteuttamisen yhteydessä havaitaan, että organisaatiossa ei ole jotain tiettyä osaamista, niin siinä vaiheessa täytyy tehdä päätös lähdetäänkö sitä hankkimaan yritykselle vai hankitaanko se yrityksen ulkopuolelta joltain yhteistyökumppanilta vai edetäänkö asian kanssa jollain toisella tavalla. Toteutukseen on usein montakin eri keinoa. Käytännössä toiminnon strategiset tavoitteet ovat osa yrityksen strategiaa ja toiminnon strategiset tavoitteet puretaan vastaavasti eteenpäin osa-

tavoitteiksi. Yritykselle on laadittu tuotestrategian lisäksi teknologiastrategia, joka ohjaa hieman laajemmassa mittakaavassa osaamisen kehittämistä. Teknologiastrategiaan vaikuttaa globaalit trendit ja megatrendit, jotka mahdollisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen myötä vaikutukset jakautuvat edelleen yrityksen eri toimintojen strategisiin tavoitteisiin.

- Kaikki kehitystoimenpiteet, oli kyse sitten prosessin, tuotteen tai osaamisen kehittamisestä, pohjautuvat ensisijaisesti yrityksen toiminnalle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Strategisten tavoitteiden asettaminen tapahtuu kolmella eri tasolla, liiketoimintatason tavoitteet antavat suuressa mittakaavassa vision yrityksen toiminnalle, liiketoimintatason tavoitteet jaetaan asiakkuuksille, joissa tavoitteet pilkotaan taas vastaavasti yksityiskohtaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Käytännössä tavoitteiden jalkauttaminen noudattaa kaavaa strategia → target setting → action plan. Edellä mainituista vaiheista muodostuu sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmat, joita seuraamalla pyritään tunnistamaan tekijät, mitkä mahdollistavat tai edesauttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tiettyjen osaamisalueiden kehittäminen pohjautuu edellä mainittuihin tekijöihin.
- Henkilöstön osaamisen kehittämiseen budjetoidaan vuosittain tietty määrä koulutuspäiviä, jonka myötä organisaation osaamista pyritään kehittämään. Käytännössä koulutuspäivät eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti henkilöstön kesken, koska osaamisen kehittäminen riippuu hyvin paljon yksilöiden omasta tahtotilasta. Osaamisalueet ovat muodostuneet aikojen saatossa asiakasryhmien tarpeiden perusteella ja käytännössä myös asiakastarpeet ohjaavat edelleen yrityksen osaamisen kehittämistä strategisessa mielessä. Joissain tapauksissa asiakkailta tulee hyvinkin suoria toiveita tai määritelmiä minkä tyyppistä osaamista tulevaisuudessa mahdollisesti tullaan tarvitsemaan, kun taas tietyissä tapauksissa mahdolliset tarpeet tulee tunnistaa ”rivien välistä”. Konsernitasolta tulee suhteellisen vähän ohjausta osaamisen kehittämiseen liittyen, joten yrityksen eri osastoilla on aikalailta vapaat kädet kehittää omaa toimintaa ja osaamista.
- Asiakslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeet ovat etusijalla, mutta yrityksen tarjoamia tuotteita pyritään viemään haluttuun suuntaan asetetun strategian mukaisesti. Tuotteiden kehittäminen edellä mainitun mukaisesti edellyttää luonnollisesti myös henkilöstön osaamisen kehittämistä.

16. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaation osaamista kehitetään määritetyn strategian mukaisesti?

- Henkilöstöön kanssa keskustellaan säännöllisesti vallitsevista toimintatavoista ja menettelyistä ja pyritään sen myötä ohjaamaan yrityksen toimintaa ja vastaavasti myös osaamisen kehittämistä asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- Henkilöstöä pyritään kouluttamaan määritetyn strategian mukaisesti, niin sisäisillä kuin myös ulkoisilla koulutustilaisuuksilla ja kursseilla. Osaamista pyritään kehittämään mestari / kisälli periaatteella, eli käytännössä esimerkiksi nuorempi tai nuoremmat

suunnittelijat työskentelevät kokeneemman suunnittelijan opissa ja sitä kautta pyritään jakamaan ja kehittämään organisaatiossa olevaa osaamista. Tuotekehityspuolella on ylipäättään hyvin matalat raja-aidat asemasta riippumatta, joka myös edesauttaa sisäistä oppimista. Lisäksi yritys tekee paljon yhteistyötä erityyppisissä tutkimushankkeissa korkeakoulujen ja eri instanssien kanssa, jonka myötä pyritään pysymään alan kehitykseen liittyvien teknologioiden osalta etulinjassa. Opinnäyte- / lopputöitä tehdään myös yritykselle vuosittain muutamia ja opinnäytetöiden tekijöistä moni on myös työllistynyt yritykseen. Markkinat ja sen myötä asiakastarpeet ohjaavat tietysti myös osaamisen kehittämistä. Yksilön ja sen myötä myös organisaation osaamisen kehittäminen perustuu alan haastavuuden ja erityispiirteiden vuoksi yksilön oma-aloitteeseen tutkimiseen ja oppimiseen. Kehityskeskusteluiden yhteydessä kartoitetaan organisaation jäsenten kehitystarpeet, jonka pohjalta laaditaan yhdessä henkilökohtainen koulutussuunnitelma, joka perustuu yrityksen tarpeisiin sekä henkilökohtaisiin intresseihin.

- Osaamisen kehittyminen nojaa hyvin vahvasti asiakasprojekteihin sekä työn ohessa ja tekemisen kautta oppimiseen. Toisaalta tiedeyhteisöjen kanssa toteutettavat hankkeet ovat usein hyvin haastavia ja sen myötä oppimisympäristönä myös otollisia. Henkilöstöä pyritään myös haastamaan aina omalle epämukavuusalueelle asti, koska haasteiden voittamisen kautta saavutetaan onnistumisen kokemuksia, jotka ruokkivat myös henkilöstön motivaatiota. Toisaalta osaamisen kehittämisessä tulee huomioida yksilön valmiudet ja käyttää tietyllä tavalla pelisilmää, koska liian haasteelliset projektit tai hankkeet voivat myös lamauttaa yksilön. Osaamisen kehittämisessä ei saa myöskään unohtaa teknisessä mielessä huolellisuuden ja tarkkuuden kaltaisia perusasioita. Osaamisen kehittämisen kannalta esimiehen roolina on olla palvelija, joka luo henkilöstölle onnistumisen mahdollisuudet ja edellytykset joka päivä.
- Lähtökohtaisesti työssä oppiminen on aina tehokkaampaa kuin kurssilla oppiminen, joten osaamista pyritään ensisijaisesti kehittämään menetelmien kautta. Ne asiat mitkä voidaan oppia tekemällä, pyritään myös oppimaan tekemällä. Organisaatiossa on käytössä kolme erilaista työkalua, jotka käytännössä pakottavat henkilöstön arvioimaan omaa osaamistasoaan. R&D roadmap kuvaa yrityksen tuotteiden nykytilan ja näkemyksen siitä millaisia tai mitä ominaisuuksia niissä tulisi tulevaisuudessa olla. R&D Roadmap visualisoi myös uusien ominaisuuksien tai tuotteiden mahdollisen markkinapotentiaalin. Käytännössä R&D Roadmap ei suoraanaisesti kehitä henkilöstön teknistä osaamista, mutta se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja toimii myös syötteenä mahdollisille kehityskohteille. R&D Roadmappia täydennetään teknologiakartalla, jossa pyritään vastaavasti arvaamaan yrityksen tuotteisiin liittyvien teknologioiden tulevaisuuden kehityssuuntia. Atomikuvassa eli tuotteen konfiguraatiossa taas tarkastellaan jokaista yksittäistä komponenttia ja arvioidaan niiden tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Edellä mainittuja työkaluja käyttämällä henkilöstö käytännössä pakotetaan analysoimaan, arvioimaan ja visualisoimaan omaa osaamistasoa ja näiden vaiheiden kautta myös

välillisesti oivaltamaan omaan osaamiseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet. Eli käytännössä henkilöstön osallistaminen on se avaintekijä, kuinka osaamista kehitetään määritetyn strategian mukaisesti.

- Kun strategian pohjalta on tunnistettu jotain tiettyjä organisaation osaamiseen liittyviä kehitystarpeita, niin ne puretaan ensin toimintokohtaisiksi tavoitteiksi, jossa ne puretaan vastaavasti osastokohtaisiksi tavoitteiksi ja loppujen lopuksi ne kohdistuvat henkilökohtaisiksi osaamistavoitteiksi. Tavoitteiden seuranta tapahtuu vastavasti toiseen suuntaan. Käytännössä toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi ovat työssä oppiminen, uudet tehtävät, koulutus ja osallistuminen projekteihin. Osa organisaation jäsenistä sitoutuu yrityksen toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin hyvinkin henkilökohtaisesti ja kehittää osaamistaan myös omaehtoisen opiskelun myötä.

17. Mistä tekijöistä organisaation osaaminen mielestäsi muodostuu?

- Organisaation osaaminen on yksilöiden osaamisen summa, eli organisaation osaaminen muodostuu mahdollisimman laaja-alaisesta eri alueiden asiantuntijuudesta. Kun on hyvät tekijät oikeissa paikoissa, niin silloin organisaatio on osaava ja vahva. Organisaation osaamisen kannalta tärkeimmät tekijät ovat yksilöiden perusosaaminen ja ryhmän dynamiikka. Toisaalta yksilön ”liiallinen kiinnostus alaan” voi myös aiheuttaa organisaation toiminnan ja ryhmädynamiikan kannalta ongelmia.
- Organisaation osaaminen muodostuu käytännössä samoista tekijöistä kuin yksilönkin osaaminen, eli pohjakoulutuksesta / -osaamisesta, halusta oppia uusia asioita sekä kommunikointitaidoista.
- Organisaation osaaminen on tietysti aina enemmän, kuin organisaatiossa olevien yksilöiden osaamisen summa. Käytännössä organisaation osaaminen pohjautuu aina organisaatiossa oleviin yksilöihin. Tutkimuksen aiheen mukaisesti etenkin erityisasiantuntijuus pohjautuu hyvin usein yksilöihin. Kaikkea osaamista tukevat myös yrityksen toimintatavat ja –kulttuuri sekä prosessit, joilla ja lostetaan organisaatiossa olevaa osaamista.
- Organisaation osaaminen ja kompetenssi muodostuu pääosin, etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, yksilöiden kompetenssista. Vaikka yrityksellä on hallussa IPR:iä ja piirustuksia, niin ilman osaavaa henkilöstöä organisaation kompetenssi on hyvin vähäistä. Organisaation osaaminen ei kuitenkaan muodostu pelkästään henkilöstöstä, koska itse yritys vaikuttaa myös organisaation osaamiseen. Yrityskulttuuri, imago, kontaktiverkosto ja asema markkinoilla ovat esimerkiksi tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti organisaation menestymiseen ja sen myötä myös osaamiseen. Konsernissa muut liiketoimintayksiköt tukevat myös jonkin yksittäisen liiketoimintayksikön osaamista omalla kokemuksella, osaamisella ja kontaktiverkostolla. Yrityksellä käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät ja määritetyt prosessit vaikuttavat myös positiivisesti organisaation osaamiseen. Määritettyjä prosesseja noudattamalla organisaatio toimii yhdenmukaisesti ja se on myös osoitus

siitä, että yritys toimii ammattimaisesti. Edellä mainitut tekijät ovat myös mahdollistajia, joiden avulla asiantuntijaorganisaatio voi löytää uusia asiakkaita ja kehittää niiden myötä omaa osaamista.

- Organisaatioon on muodostunut pitkän kokemuksen ja asiakasprojektien myötä tiettyjä avainosaamisalueita, joiden osalta organisaatiossa on hyvin vahva osaaminen. Toimialaan liittyvät teknologiat kehittyvät kuitenkin jatkuvasti ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten johdosta tietynlaisen syväosaamisen tarpeet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Näin ollen organisaation osaamisen kannalta on oleellista, että saavutettua osaamistasoa ylläpidetään, mutta samalla täytyy kyetä omaksumaan ja oppimaan uusia asioita.

18. Mitä työkaluja tai menetelmiä organisaatiossa käytetään osaamistason määrittämiseen ja seurantaan?

- Rekrytoinnin yhteydessä kiinnitetään huomiota pohjakoulutukseen ja taustaan, joka antaa lähtökohdan osaamistason määrittämiselle. Rekrytoinnin yhteydessä suoritetaan tarvittaessa myös työnantajan laatima alan tehtäviin liittyvä testi, jolla pyritään kartoittamaan henkilön osaamisen tasoa. Kun henkilö on osoittanut kyvykkyytensä ja osoittanut kykenevänsä toimimaan osana organisaatiota, osaamisen tasoa ei enää menetelmällisesti seurata. Käytännössä lopputulokset ja alalla eteneminen toimivat organisaation osaamistason mittarina.
- Henkilöstöhallinnossa on käytössä osaamiskartoitusjärjestelmä, jota käytetään osana vuosittain pidettävää kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun yhteydessä tarkistetaan järjestelmän osalta tilanne missä ollaan ja minkälaisia kehitystarpeita yksilöön mahdollisesti kohdistuu. Järjestelmään määritetään yksilön osalta nykyinen osaamistaso, tavoite mitä osa-alueita tulisi kehittää sekä yksilön henkilökohtaiset mieltymykset mitä osa-alueita hän haluaisi kehittää. Järjestelmän tarkistuksen pohjalta on mahdollista luoda yhteinen suunnitelma, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Osaamisen kehittämiseksi on käytössä vastaavasti useita eri keinoja ja menetelmiä kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Toisaalta järjestelmä itsessään ei varsinaisesti tuota informaatiota, vaan se tukee kahdenkeskisiä keskusteluja ja niiden pohjalta laadittuja suunnitelmia.
- Henkilöstön osalta ylläpidetään osaamismatriisia, johon henkilöt itse määrittelevät ja arvioivat eri ohjelmistoihin ja tekniikan osa-alueisiin liittyvän osaamistason. Toisaalta organisaation koko on nykyisellään sen verran suppea, että tiedän henkilöiden osaamistason ja kyvykkyyden kokemuksen ja henkilökohtaisten kanssa käymisten myötä sen verran hyvin, että osaamismatriisi toimii pikemminkin apuvälineenä. Toisaalta matriisiin on myös hankala määrittää ja arvioida yksiselitteisesti henkilöiden osaamistasoa. Henkilöstön kanssa pidetään ohjeistuksen mukaisesti kehityskeskustelut 1-2 vuoden välein, pyrin kuitenkin käymään kehityskeskustelut vuosittain. Kehityskeskustelujen yhteydessä on kuitenkin hieman haasteellista asettaa selkeitä tavoitteita, koska tarpeet ja

osaamisen painopisteet riippuvat paljon yksilön omasta tahtotilasta sekä asiakkaiden tarpeista. Kaikilla ei välttämättä ole kehityskeskustelujen yhteydessä selkeää näkemystä siitä, kuinka omaa osaamista tulisi tai haluaisi kehittää. Sen johdosta pyrin olemaan avoin ja keskustelemaan henkilöiden kanssa osaamiseen liittyvistä asioista määrääjain sen sijaan, että siihen kiinnitettäisiin huomioita ainoastaan kehityskeskustelujen yhteydessä.

- Organisaation osaamisen ja osaamistason määrittämiseen ja seurantaan käytetään matriisia. Matriisin ylläpito on kuitenkin hyvin työlästä näin suuressa organisaatiossa. Ylläpidosta tulee hyvin haastavaa siinä vaiheessa, kun matriisilla pyritään arvioimaan myös henkilöiden osaamisen tasoa. Omasta mielestäni matriisi antaa pikemminkin henkilöstöhallinnolle kokonaiskuvan organisaation osaamisesta. Jos jotain tiettyä osaamista täytyy lähteä organisaatiosta ”oikeasti” hakemaan tai on vastaavasti tarve lähteä kehittämään, niin ensisijaisesti käänny aina suoraan esimiestason puoleen. Matriisi toimii pikemminkin apuvälineenä ja toisaalta työkalu ei ole koskaan ratkaisu tämän kaltaiseen seurantaan. Osaamistason määrittämisessä ja seurannassa tarvitaan aina analyttistä aivotyötä ja jonkin verran myös ”fiilispohjaa” ja tuntumaa. Osaamistasoon ja sen kehittämiseen liittyviä päätöksiä ei mielestäni missään tapauksessa voi automatisoida. Etenkään siinä tapauksessa, kun järjestelmään syöttävät tiedot niin esimiehet kuin arvioivat itse.
- Organisaation jäsenille laaditaan henkilökohtainen koulutussuunnitelma, jonka toteutumista seurataan määrääjain. Impulssit koulutussuunnitelman laatimiseen sekä päivittämiseen tulevat vuosittain pidettävästä kehityskeskustelusta sekä toimen vaatavuuden seurannasta ja arvioinnista. Toimihenkilöiden toimen vaatavuuden arviointiin sovelletaan METTOVAa, työntekijöillä on käytössä myös vastaava järjestelmä. Ja tietysti kun henkilö tulee esimiehelle tutuksi, niin osaamistason määrittäminen, seuranta ja ohjaus toteutuu myös arjessa keskinäisen vuorovaikutuksen myötä. Mielestäni tämän kokoisessa organisaatiossa ei ole tarvetta käyttää edellä mainittujen työkalujen lisäksi sen hienostuneempia järjestelmiä osaamistason määrittämiseen ja seurantaan. Organisaation jäsenet ovat tyytyväisiä ja kokevat kehityskeskustelujen pitämisen tarpeellisenä, koska niiden yhteydessä sovituista toimenpiteistä ja asioista pyritään myös pitämään kiinni.

19. Millainen lähestymistapa organisaatiolla on liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan?

- Liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia seurataan aktiivisesti ja niitä pyritään myös lähtökohtaisesti mahdollisuuksien mukaan hallitsemaan. Maailmanlaajuisesti olemme toki pieni toimija ja sen myötä markkinoita ei välttämättä pystytä suoranaisesti ohjaamaan, mutta kun tuotteet on todettu markkinoilla hyväiksi, niin toki meidän omallakin toiminnalla on vaikutuksia liiketoimintaympäristöön. Organisaatio on rakenteeltaan sellainen, että se pystyy reagoimaan tarvittaessa todella nopeasti mahdollisiin muutoksiin.

- Toimialasta johtuen organisaatio tiedostaa toimivansa hektisesti muuttuvassa ja kaaoksen omaisessa toimintaympäristössä, mutta pyrkii kuitenkin löytämään tietynlaisen logiikan liiketoimintaympäristöstä omalle toiminnalle. Toisaalta organisaatio kykenee myös tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti ja sen myötä myös muuttamaan toimintatapaa tarpeen vaatiessa. Organisaatiossa ei sovelleta mitään tiettyä systematiikkaa muutosten hallitsemiseksi, mutta organisaatio pyrkii mukautumaan liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
 - Lähestymistapa muutoksia kohtaan mukailee orgaanista mallia, sillä asiakkailta saattaa tulla tarpeita, joihin ei välttämättä juuri sillä hetkellä pystytä vastaamaan, jolloin tilanteeseen pyritään mukautumaan parhaaksi katsotulla tavalla. Toisaalta taas organisaatiossa on tiettyjä asioita ja elementtejä, joita pyritään viemään systemaattisesti eteenpäin, jolloin lähestymistavassa on myös mekaanisia piirteitä.
 - Käytännössä organisaation lähestymistapa muutoksiin on orgaaninen, sillä pyrimme sopeutumaan hyvin voimakkaasti asiakkaan tarpeisiin. Tiettyjen tuotteiden osalta on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan toimintamalleihin ja tarpeisiin, jonka myötä yrityksen tulee kyetä mukautumaan. Toki asiakastarpeisiin voidaan jossain määrin vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnin myötä.
 - Lähtökohtaisesti pyrimme lähinnä maksimoimaan oman ymmärryksen ja liiketoimintaympäristöön liittyvän tilannetiedon. Olemme hyväksyneet faktan, että emme voi täysin kontrolloida liiketoimintaympäristöä, mutta toisaalta meillä on tiukka linja, jonka perusteella emme voi mennä vain virran mukana. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tarkastellaan hyvin analyytisesti ja niistä pyritään löytämään aina mahdollisuuksia. Mukautuminen muutoksiin on tietyllä tapaa reaktiivista, mutta muutoksiin liittyvät toimenpiteet toteutetaan hyvin perusteelliseen ja analyytiseen pohjatyöhön perustuen. Asioihin joihin organisaatiolla on mahdollista vaikuttaa, pyrimme myös tekemään kaiken voittavamme.
20. Kuinka ja millä menetelmillä organisaatiossa pyritään ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia?
- Organisaation toiminta perustuu asiakkaiden hankkimiseen ja asiakkaiden pitämiseen. Asiakkaiden pitäminen edellyttää asiakkaan lähellä olemista ja kuuntelemista, joka käytännössä antaa myös suunnan liiketoimintaympäristössä tapahtuville muutoksille. Yritys seuraa ja ylläpitää myös aikaisemmin toimitettuja tuotteita / palveluita, joiden kautta on myös mahdollista saada impulsseja liiketoimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. Viranomaisten kautta saadaan myös informaatiota liiketoimintaympäristöön välittömästi kohdistuvista muutoksista ja mahdollisista riskitekijöistä. Alalla toimivien kilpailijoiden toimintaa ei seurata järjestelmällisesti.
 - Yrityksellä on käytössä strukturoitu strategiamalli, jota käytetään myös liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakoim-

tiin. Strategialle asetetaan jonkinlainen tavoite, johon kytkeytyy nykytila-analyysit sekä käytettävissä olevat resurssit. Strategian toteutumista seurataan vuosittain, eli tarkistetaan missä ollaan nyt, onko liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia, vaikuttavatko muutokset asetettuun strategiaan, luovatko muutokset tarpeen jonkin asian kehittämiseen ja näiden pohjalta lähdetään vastaavasti jalkauttamaan käytännön toimenpiteitä. Vastaavalla tavalla tarkistetaan vuosittain edellisenä vuonna laadittu teknologiastrategia ja tehdään arvio vallitsevasta tilanteesta sekä liiketoimintaympäristöön mahdollisesti kohdistuvista teknologiaan vaikuttavista tekijöistä. Muutoksia pyritään tunnistamaan seuraamalla kilpailijoiden ja asiakkaiden toimintaa, osallistutaan messuille, seminaareihin ja konferensseihin sekä seurataan tietysti jatkuvasti mediaa ja julkista viestintää. Markkinakentässä tapahtuvien muutosten kartoittamiseen käytetään mm. PESTEL-analyysiä.

- Nykyisille asiakkaille teemme vuosittain asiakastytyväisyyskyselyitä, joilla pyritään kartoittamaan vallitseva tilanne ja mahdollisuuksien mukaan myös tulevia tarpeita. Asiakkaasta ja projektista riippuen, kyselyt voivat olla hyvinkin spesifisiä. Joidenkin asiakkaiden kanssa mahdollisista tarpeista keskustellaan jopa kuukausittain. Toimialalla tapahtuvia muutoksia ja trendejä pyritään seuraamaan sekä tutkimaan jatkuvasti ja mahdollisuuksien mukaan niihin pyritään myös mukautumaan. Jonkin tietyn teknisen osaamisen hankkiminen vaatii kuitenkin paljon aikaa ja suunnittelua, joten muutoksiin ja mahdollisiin tarpeisiin pyritään mukautumaan pitkällä tähtäimellä. Muutoksien suhteen täytyy olla myös realistinen ja huolimatta siitä, että jotain uutta tekniikan alaa tai teknologiaa olisi esimerkiksi tutkittu hyvinkin perusteellisesti. Organisaation täytyy kyetä tarvittaessa myös luopumaan ajatuksesta ja todeta, että tämä ei ole tällä kertaa se meidän juttu.
- Yrityksen tuotteisiin liittyvä R&D Roadmap on yksi työkalu, jolla pyritään ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tuotteisiin liittyvien kehitystarpeiden lisäksi. Jokaisesta ei toimitusprojektiin liittyvästä asiakastapaamisesta laaditaan lyhyt muistio, johon kirjataan esimerkiksi vastaanotettu asiakaspalaute ja saatu markkinatieto, joita käytetään syötteenä strategiakerroksella. Strategiakerros alkaa hyvin laajalla liiketoimintaympäristöanalyysillä, jossa kartoitetaan viimeisimmät trendit ja arvioidaan onko niillä mahdollisesti vaikutuksia yrityksen toimintaan. Lisäksi arvioidaan pyritäänkö vallitsevia trendejä vahvistamaan vai onko niitä vastaan perusteltua taistella. Strategiakerroksen yhteydessä tarkastellaan myös kilpailijakenttää ja siinä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia, arvioidaan viimeisen vuoden aikana voitettuja ja hävittyjä hankkeita ja niiden mahdollisia vaikutuksia vallitseviin markkinaosuuksiin.
- En osaa tarkkaan sanoa mitä työkaluja yrityksen johdolla on mahdollisesti käytössä, mutta ainakin Balanced Score Card menetelmää käytetään yrityksen toimintaan liittyvään ennakkointiin ja ohjaukseen. Yleiset markkinatutkimukset sekä tuotepäälliköiden ja johtajien aktiivinen markkinoiden seuranta antavat suuntaa siitä mitä maailmalla tapahtuu. Käytössä ei ole tietääkseni mitään liike-

toimintaympäristön muutoksia seuraavia ohjelmistoja, jotka hakeroivat verkossa olevaa dataa ja pyrkivät sen pohjalta muodostamaan ennusteita, mutta verkosta saadaan toki paljon impulsseja. Konsernitasolla on omat järjestelmät, jotka myös tukevat meidän yksikön toimintaa. Toimialan lainsäädäntöä ohjaavassa työryhmässä on myös edustaja, jonka kautta saadaan ajankohtaista tietoa alaan mahdollisesti kohdistuvista poliittisista muutoksista.

21. Millä tavalla henkilöstö osallistuu organisaation kehittämiseen?

- Organisaatioon on ajettu sisään Lean- ja 5S-menettelyjä, joissa henkilöstö on ollut aktiivisesti mukana vaikuttamassa. Tuotekehityksessä organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisesti kehittämistoimintaan ja he tekevät myös itsenäisesti päätökset sovellettavien prosessien osalta. Toisaalta yrityksen toiminnassa vallitsee vahvasti vanhakantainen menettelytapa, jonka myötä yrityksen johdolta tulee hyvin pitkälle suuntaviivat organisaation kehittämislle. Käytännössä jokainen johtaja ja päällikkö vastaa oman toiminnan tai osaston kehittämisestä yhdessä oman henkilöstön kanssa. Organisaatioon kuuluu toki menetelmäsuunnitteluosasto, joka vastaa työmenetelmien kehittämisestä. Organisaation kehittämisessä ei kuitenkaan käytetä mitään virallista jatkuvaan kehittämiseen tai parantamiseen liittyvää järjestelmää.
- Yrityksellä on käytössä avoin palautejärjestelmä, joka toimii henkilöstön osalta yhtenä kanavana, josta saadaan impulsseja organisaation kehittämiseen. Organisaatio on toisaalta sen verran iso, että ihan kaikkia ei voida osallistaa ja ihan kaikkia mielipiteitä ei ole mahdollista kuunnella, mutta henkilöstöä pyritään joka tapauksessa osallistamaan organisaation kehittämiseen.
- Henkilöstö voisi mielestäni osallistua enemmänkin organisaation toiminnan kehittämiseen. Henkilöstölle lähetetään vuosittain henkilöstötyytyväisyyskysely, missä tulee tiettyjä asioita ja kehityskohteita käytyä läpi. Liiketoiminnan kehityksen puitteissa on myös viime vuosina pidetty myyntikilpailuja, joiden myötä henkilöstön tietoa ja näkemystä markkinoista on pyritty hyödyntämään. Edellä mainitun kaltaisella kilpailulla pyritään samalla myös motivoimaan henkilöstöä seuraamaan ja pohtimaan mahdollisia kehityskohteita oman toiminnan ohessa. Intrassa on myös palautelaatikko, mutta sen käyttöaste on suhteellisen matala. Sitä ei ole ehkä osattu markkinoida oikein henkilöstölle.
- Henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti kahdenkeskeisiä keskusteluja. Keskustelujen myötä pyritään arvioimaan yhdessä vallitsevia toiminta- ja menettelytapoja, jolloin henkilöstöllä on mahdollista tuoda esille myös omia kehitysehdotuksia. Lisäksi henkilöstö on tiiviisti mukana myös asiakastoimitusten suunnittelussa, joka osaltaan ohjaa myös organisaation kehittämistä / kehittymistä.
- Koko henkilöstö osallistuu organisaation kehittämiseen, mutta kehittäminen pohjautuu aina yrityksen toiminnalle asetettuun strategiaan. Johtoryhmä tarkastelee organisaatiota ja yrityksen toimintaa strategiaan pohjautuen seuraavaksi kolmeksi vuodeksi eteenpäin, yksikön johtoryhmissä tarkastellaan vastaavasti organisaation toimintaa seuraavaa vuotta silmällä pitäen ja tuoteryhmätason koko-

uksissa tarkastellaan organisaation tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä seuraavan kvartaalin aikajänteellä. Organisaation eri tasoilla käytävät kokoukset muodostavat ehjän ketjun, jolloin koko henkilöstö osallistuu käytännössä organisaation kehittämiseen. Lisäksi kaikki organisaation jäsenet on veloitettu laatimaan kaikista asiakasrajapinnassa tapahtuvista tapaamisista ja tilaisuuksista lyhyet muistiot, joita käytetään syötteenä organisaation kehittämiseen. Muistion rakenne painottuu nimenomaan asiakaspalautteeseen ja markkina-asemaan vaikuttaviin tekijöihin, joilla on hyvin suuri painoarvo organisaation kehittämisessä.

22. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät onnistuneen muutoksen toteutuksen tai läpiviennin kannalta?

- Muutoksen toteutuksen kannalta tärkeintä on oikeaoppinen ja riittävä tiedottaminen muutokseen toteutukseen liittyvistä perusteista ja muutoksen aiheuttamista vaikutuksista. Motivaation ylläpito on myös tärkeä muutoksen toteutuksen yhteydessä.
- Tiedottaminen on muutostilanteissa se tärkein tekijä. Henkilöstölle tulee kertoa avoimesti mikä on vallitseva tilanne ja miksi sitä täytyy muuttaa. Muutokseen liittyvät päämäärät, perusteet sekä muutoksen edellyttämät toimenpiteet täytyy tuoda avoimesti julki. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden ohjaamisessa muutostilanteissa on kuitenkin tiettyjä eroavuuksia, jotka täytyy ottaa johtamisessa huomioon, mutta yhteistä on se että kaikilla tulee olla maali ja päämäärä selvillä miksi muutos täytyy toteuttaa.
- Toimialan luonteesta johtuen henkilöstö kykenee mukautumaan todella hyvin liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toiminnassa täytyy tapahtua todella suuria ja merkittäviä muutoksia, että se herättäisi selkeää muutosvastarintaa. Esimerkiksi uusien ohjelmistojen käyttöönoton ja opiskelun osalta henkilöstö kykenee mukautumaan helposti, koska se on käytännössä perusedellytys asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Kyky sopeutua muutokseen on tämän toimialan etuja ja yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta konservatiivisempiin ympäristöihin kuten esimerkiksi kunnallisiin toimialoihin verrattuna. Organisaation rakenteeseen ja sen myötä henkilöstöön suoraan kohdistuvia muutoksia tapahtuu suhteellisen harvoin, joten sen kaltaisen muutosten johtamisen osalta olisi varmasti opittavaa. Oli sopeuttamisessa sitten kyse henkilöstön irtisanomisista tai vastaavasti yrityskauppojen myötä tapahtuvasta fuusiosta. Toisaalta muutokset ovat hyvin erilaisia ja niihin liittyy aina omat erityispiirteensä, jotka tulee huomioida tapauskohtaisesti.
- Vaikka uskon paljon enemmän käytäntöön ja tietyllä tavalla kokemukseen ja fiilikseen pohjautuvaan johtamiseen, niin Kotterin kahdeksan askeleen johtamismalli pätee kirjaviisautena muutosjohtamiseen valtavan hyvin. Muutoksen toteuttamisessa ei välttämättä ole perusteltua käydä läpi kaikkia kahdeksaa askelta, mutta menestyksekkään muutosjohtamisen elementit Kotterin mallista joka tapauksessa löytyy. Muutosta ohjaava ryhmä, viestintä, sitouttaminen, motivointi ja ensimmäiset onnistumiset ovat ne tärkeimmät tekijät onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta.

keimmät tekijät onnistuneen muutoksen toteutuksen kannalta. Muutokselle asetetuista tavoitteista tai osatavoitteista ja niiden toteutumisesta tulee saada mahdollisimman nopeasti näyttöä, jotta organisaatioon muodostuu näkemys siitä mihin muutoksella pyritään. Mikäli ensimmäiset osatavoitteet asetetaan liian korkealle tai liian pitkän aikavälin päähän, se herättää aina epärointiä ja epävarmuutta muutosta kohtaan, jos näkyviä tuloksia ei saavuteta riittävän nopeasti. Lisäksi ajoitus on onnistuneen muutoksen toteutuksen kannalta hyvin tärkeä tekijä.

- Onnistuneen muutoksen toteuttamisen ja läpiviennin taustalla on lähtökohtaisesti organisaation jäsenten motivoiminen, joka käytännössä tarkoittaa organisaation jäsenten sitouttamista muutokseen. Henkilöstön tulee tietää mitä muutos tarkoittaa, ymmärtää muutoksen vaikutukset ja sen myötä myös hyväksyä muutoksen vaikutukset ennen kuin he pystyvät sitoutumaan muutokseen. Muutosjohtaminen on eräänlaista kaaoksen hallintaa, jonka myötä tulee ymmärtää ja tunnistaa, että organisaation jäsenten yksilökohtaiset muutoksen käsittelyprosessit voivat edetä organisaatiossa hyvin erilaiseen tahtiin. Jokainen organisaation jäsen on yksilö, jolloin toiset ovat muutoksen toteuttamiselle herkempiä, kun taas toiset vastustavat muutosta viimeiseen saakka. Muutosjohtaminen on toisaalta kokonaisuuden hallitsemista, mutta toisaalta myös yksilöiden hallitsemista siinä mielessä, että yksilöitä pyritään auttamaan heidän omassa muutoksen käsittelyprosessissa. Muutokset ovat tietysti luonteeltaan hyvin erilaisia. Muutoksen perusteet voivat tulla yrityksen ulkopuolelta tai ne voivat muodostua yrityksen sisäisistä tarpeista. Tiedetyt muutokset voidaan ajaa pikkuhiljaa sisään, kun taas toiset muutokset joudutaan pakottamaan organisaatioon.

23. Mitkä tekijät koet muutoksen toteuttamisen kannalta haastaviksi tai vaikeiksi?

- Muutosten toteuttamiseen liittyvä muutosvastarinta on sinänsä luonnollista, mutta etenkin henkilöillä jotka ovat olleet pitempään talossa voi olla hieman haastavaa tulla pois omalta mukavuusalueelta. Organisaatiokulttuuriin kuuluu kokemuksen arvostaminen ja sen vaaliminen, joten pitkään talossa olleille henkilöille muutokset täytyy perustella erityisen hyvin ja muutokseen liittyvistä tekijöistä täytyy keskustella heidän kanssaan hyvinkin perusteellisesti. Muutosten toteuttaminen ja niiden vaikutusten sulattelu vaatii aina oman aikansa.
- Muutosvastarinta on ihmiselle luonnollinen reaktio ja tietyissä tapauksissa jopa toivottavakin reaktio. Muutosjohtaminen on sinänsä aina vaikeaa ja haastavaa, koska jokaiseen muutokseen liittyy aina omat erityispiirteensä. Mikäli se olisi helppoa, niin siitä tuskin löytyisi niin paljon kirjallisuutta, kuin markkinoilta tällä hetkellä löytyy. Tiettyjä menetelmiä ja perussääntöjä voidaan tietysti aina hyödyntää muutoksen toteutuksessa, mutta muutokseen liittyvä tekeminen, osallistuminen, osallistaminen sekä muutoksen prosessointi ja tiedottaminen vaatii aina aikaa. Tiedottaminen onnistuu lähtökohtaisesti ainoastaan poikkeustapauksissa. Muutoksen

kohteena olevasta organisaatiosta löytyy aina joku, joka ei ole tietoinen muutoksesta tai jostain muutokseen liittyvästä asiasta, vaikka tiedottaminen toteutetaan kuinka huolellisesti. Toisaalta jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö on jo sinänsä haaste myös muutosten toteuttamisen kannalta, sillä organisaatio on käytännössä koko ajan jonkin asteisen muutoksen kohteena.

- Muutoksen kannalta haastavat tai vaikeat tekijät riippuvat tietysti hyvin paljon muutoksesta. Jokaiseen muutokseen liittyy aina omat erityispiirteensä, jolloin aikaisemmin hyväksi havaittu toimintatapa tai menettely ei välttämättä toimi kaikissa muutoksissa. Esimerkiksi yrityskauppojen myötä muodostuvan fuusion yhteydessä on epäilemättä haasteellista asettaa ja perustella fuusiotuvalle työyhteisölle uusia tavoitteita tai toimintatapoja, etenkin jos kyseessä on konservatiivisempi työyhteisö, joka on tottunut aikaisemmin tiettyyn toimintatapaan. Tämänkaltaisessa tilanteessa muutos voi olla heille hyvin suuri, kun taas vanhojen työntekijöiden osalta muutoksen vaikutukset voivat olla hyvinkin vähäiset. Fuusioituvan työyhteisön aikaisemmassa toimintamallissa on mahdollisesti ollut paljon hyviäkin asioita, jotka pyritään toki huomioimaan yrityksen toiminnassa. Uusien arvojen ja tavoitteiden jalkauttaminen edellä mainitun kaltaisessa tilanteessa on epäilemättä haastavaa ja se vaatii aikaa. Toisaalta tiedottaminen ylipäättään muutoksiin liittyvistä asioista on aina haastavaa muutoksen tavoitteista ja päämääristä riippumatta.
- Periaatteessa samat tekijät mitkä mahdollistavat onnistuneen muutoksen toteutuksen ovat myös käytännössä haastavia ja vaikeita toteuttaa. Toisaalta jokaisessa organisaatiossa on varmasti henkilöitä, joiden luonteenpiirteisiin kuuluu kyseenalaistaa ja olla lähtökohtaisesti kaikkia muutoksia vastaan. Tokihan sparrata saa ja pitääkin, sillä muutoksesta keskusteleminen useimmiten jalostaa asioita. Mutta jos sparraus on pelkkää jarruttamista tai sitä jatkuu hyvinkin pitkään toteutuneen muutoksen jälkeen, niin tokihan se on aina haaste ja vaikeuttaa muutoksen toteuttamista. Lisäksi asiat joita ei pysty itse kontrolloimaan ovat haastavia muutoksen toteuttamisen kannalta. Esimerkiksi asiakaskäyttäytyminen on ulkoinen tekijä, johon on hyvin hankala vaikuttaa välittömästi ja joka voi muuttaa vallitsevaa tilannetta hyvinkin merkittävästi. Vaikka organisaatio toimii hyvin analyttisesti ja järjestelmällisesti, muutoksen toteutuksen yhteydessä voi tulla hetkiä, jolloin mistään ei yksinkertaisesti saa riittävästi tietoa, minkä pohjalta on mahdollista tehdä päätöksiä kuinka vallitsevaa toimintaa tulisi mahdollisesti muuttaa. Edellä mainitun tilanteen aiheuttama epätietoisuus ja sen aiheuttama tietynlainen voimattomuus on suuri haaste muutoksen onnistumisen kannalta.
- Motivaatiotekijöiden puuttuminen voi joissain muutostilanteissa estää tai haitata merkittävästi muutoksen toteuttamista. Haastavinta muutostilanteissa on löytää tasapaino oman tahtotilan ja työntekijän tahtotilan kesken.

4.3.3. Osaamisen johtaminen

24. Mitä johtaminen käsitteenä mielestäsi tarkoittaa?

- Johtaminen tarkoittaa kykyä viedä yritystä strategian ja sen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti eteenpäin. Yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa ja sen myötä johtamisella tulee varmistaa, että organisaation tuotantotekijät saavat myös asianmukaisen taloudellisen korvauksen. Johtamisella tavoitteena on huolehtia, että mielenkiinto ja motivaatiotekijät pysyvät yllä ja organisaatio toimii yhtenäisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- Johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna kykyä päästä asetettuihin tavoitteisiin henkilöiden ja asioiden johtamisen avulla. Eli käytännössä johtaminen muodostuu ihmisten (Leadership) ja asioiden (Management) johtamisesta. Kukin on sitten edellä mainituilla osa-alueilla omanlaisensa valmentaja. Johtaminen on kokonaisuutena kuitenkin hyvin laaja käsite, mutta yksinkertaistettuna se muodostuu edellä mainittujen osa-alueiden hallinnasta.
- Johtaminen on huolehtimista, että yrityksen toiminnalle määritetyt tavoitteet saavutetaan ajallaan ja parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta hyvää johtamista voisi luonnehtia myös asiana, jota organisaatiossa ei välttämättä edes huomata tai siihen ei kiinnitetä huomiota, mikäli se on hoidettu hyvin.
- Johtaminen on suunnan näyttämistä, motivointia, viestintää ja ehkä tärkeimpänä esimerkin näyttämistä. Itselläni kesti yllättävän kauan huomata kuinka tärkeä tekijä esimerkin näyttäminen on osana johtamista, vaikka sitäkin korostettiin jo armeijassa varusmiesjohtamisen yhteydessä. Johtaminen on ihan eri asia kuin käskeminen.
- Johtaminen on ihmisten motivointia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, saavutetaan käytännössä tuloksia yhdessä. Johtamista käsitteenä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta, joiden ero on oikeastaan tarkasteltava aikajänne. Johtamisella pyritään pidemmän aikavälin tavoitteeseen tai tavoitteisiin, kun taas ”manageraus” käsittää pikemminkin sen mitä tehdään tänään.

25. Pyritkö tietoisesti soveltamaan jotain tiettyä johtamisoppia?

- Henkilöstön johtamisen osalta en sovelle mitään tiettyä johtamisoppia, se on pikemminkin yhdistelmä aikojen saatossa hyväksi havaittuja keinoja ja menetelmiä. Taustalla on opintojen aikana saatujen oppien lisäksi esimerkiksi armeijan opit syväjohtamisesta, joten lähestymistapa henkilöstön johtamiseen on hyvin ihmisläheinen ja osallistava. Luen aika-ajoin johtamisoppeihin liittyvää kirjallisuutta ja pyrin myös mahdollisuuksien mukaan soveltamaan niitä käytännössä. Tuotteiden kehittämisen osalta sovellan tietoisesti ketterän kehityksen menetelmää.
- Johtamiseen liittyvät menettelyt ja tavat perustuvat omalta osaltani persoonaan, kasvatukseen, elämäkokemukseen sekä työkokemukseen. Oma tausta ja persoona tulee olla vahvasti mukana johtamisessa, sillä ihminen voi vetää aikansa tietynlaisista roolia, mutta jossain vaiheessa se oma persoona tulee aina läpi. Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta tulee toki luettua hyvinkin paljon ja käytännös-

sä pyrin aina pohtimaan onko teoksessa asioita, mitä pyrin soveltamaan heti omassa toiminnassani vai jätänkö jotain asioita ikään kuin kypsymään tulevaisuutta varten. Samaa menettelyä pyrin soveltamaan myös erilaisten koulutusten yhteydessä. Toisaalta en voi sanoa soveltavani pelkästään jotain tiettyä johtamisoppia, mutta tokihan omat ajatusmallit ovat muuttuneet ja pohjautuvat vallitseviin johtamisoppeihin.

- Johtamistapani perustuu oman luonteen tuntemiseen ja toisaalta myös siihen, että olen aikojen saatossa nähnyt mitä huono johtaminen on ja sen pohjalta pyrin välttämään niitä virheitä. Johtamistapani perustuu oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen, kaikkien ihmisten kunnioittamiseen ja siihen että organisaation toimintaan liittyvistä asioista kerrotaan avoimesti. Pyrin saamaan ihmiset tekemään asioita omatoimisesti sen sijaan, että johtaisin organisaatiota puhtaasti käskyttämällä. En pyri nostamaan itseäni liian ylös, mutta tarpeen vaatiessa täytyy kyetä sanomaan kuinka asiat tehdään. Omissa johtamiskäytännöissä painopiste on enemmän henkilöiden johtamisessa kuin asioiden johtamisessa. Esimies ei saa olla kaveri alaiensa kanssa, mutta sen sijaan tulisi pyrkiä olemaan pikemminkin hyvä tyyppi. Tietoisesti en pyri soveltamaan mitään kirjassa kirjoitettua tai koulussa opittua johtamisoppia, johtamiskäytännöt perustuvat siihen mikä tuntuu luontevalta. Pyrin kuitenkin tarkastelemaan omaa johtamistoimintaa myös ikään kuin sivusta ja arvioimaan millaiset käytännöt soveltuvat mihinkin tilanteeseen parhaiten.
- Muutosjohtamiseen liittyen pyrin soveltamaan paljon Kotterin muutosjohtamiseen liittyviä oppeja. Niin sanotussa arkijohtamisessa pyrin mahdollisimman avoimeen ja kaksipuoliseen vuorovaikutukseen omien alaisten kanssa. Vuorovaikutus on kuitenkin tietyllä tapaa strukturoitua, jonka johdosta en ota koskaan syötteitä vastaan suoraan alaisten alaisilta. Edellä mainitussa ei ole kyse mistään isottelusta, vähättelystä tai kyykyttämisestä, vaan mielestäni se on vain väärin ketjussa väliin jäävää esimiestä kohtaan. Omat alaiseni ovat minun luottotiimi ja haluan aina kuulla heidän mielipiteet asiasta kuin asiasta. Mielestäni johtajan pitää olla aina saatavilla, mutta mitään hankalia tai ikäviä juttuja ei tule koskaan hoitaa sähköpostin välityksellä. Edellä mainitun kaltaiset asiat tulee hoitaa aina kasvokkain tai jos se ei ole mahdollista, niin videoneuvottelun tai puhelimen välityksellä. Edellä mainittu menettely vähentää valtavasti väärinkäsitysten määrää mitä keskinäiseen viestintään tulee.
- Esimiestyöskentelyyn liittyviä koulutuksia ja kursseja on aikojen saatossa tullut käytyä, mutta en voi sanoa soveltavani mitään tiettyjä johtamisoppeja omassa toiminnassani. Käytännössä toimin henkilölähtöisesti ja asiat hoidetaan mieluummin kysymällä ja pyytämällä kuin käskemällä. Eri johtamisopeissa on varmasti paljon hyviä asioita, mutta mielestäni hyvä johtamismalli ja -tapa muodostuu yhdistelemällä useita eri oppeja ja käytäntöjä. Yrityksen toiminnalle määritetyt arvot ohjaavat myös organisaation toimintaan liittyviä johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja.

26. Tuleeko organisaatiossa mielestäsi vallita yhtenäinen malli sovellettavien johtamisoppien kesken vai onko se niin sanotusti jokaisen esimiehen ”oma asia”?
- Organisaatiossa on selkeästi tunnistettu ja todettu yhteisesti, että eri toimintojen johtaminen edellyttää erilaisten johtamisoppien ja käytäntöjen soveltamista. Näin ollen johtamisoppeja tulee kyetä soveltamaan organisaation sisällä tarpeen mukaan, koska erityyppisten toimintojen johtaminen edellyttää myös erilaista lähestymistapaa ja sen myötä myös erilaisten menetelmien soveltamista.
 - Sovellettavat johtamiskäytännöt ja opit ovat selkeästi jokaisen esimiehen oman harkinnan varassa. Pelisäännöt kuinka tietyissä asioissa tai tilanteissa menetellään, esimerkiksi varoitusten antamisen osalta, tulee olla kuitenkin yhtenäinen linja. Armeijan kaltainen toimintatapa, jossa kaikki karjuu ja komentaa samalla tavalla ei sovellu asiantuntijoiden johtamiseen. Erikoisasiantuntijoita pitää johtaa kuin taitelijoita. Jokainen organisaation jäsen on yksilö, jolloin tiettyjä henkilöitä täytyy käskä ja tiettyjen henkilöiden kanssa tulee keskustella, että homma toimii. Toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa keskustellaan pääsääntöisesti toiminnalle asetetuista tavoitteista ja päämääristä pikemminkin kuin käskytetään yksioikoisesti.
 - Jokainen esimies luo omalla osa-alueellaan omanlaisensa tavan toimia, mutta organisaation toiminnalle asetetut prosessit ja toimintamallit ohjaavat tiettyyn rajaan asti myös esimiesten toimintaa. Tekeminen ja tulokset voidaan käytännössä yhdenmukaistaa, mutta toteutustapa ja menettelyt kuinka tulokset saavutetaan riippuvat aina esimiehestä. Jokaisella esimiehellä tai johtavassa asemassa olevalla henkilöllä on oma persoona, joka vaikuttaa hyvin selkeästi siihen kuinka asiat yrityksessä hoidetaan. Näin ollen johtajan oma arvomaailma ja henkilökohtaiset motivaatiotekijät vaikuttavat hyvin voimakkaasti yrityksen menestykseen.
 - Toisaalta jokaisen tulisi johtaa omilla vahvuuksillaan ja sillä tyyllillä mikä on itselle ominaista, mutta toisaalta johtamistyylin tulee myös sopia alaisille. Organisaatiossa sovellettavan johtamismallin ja -käytäntöjen tulee tukea yksilön vapautta ja henkilökohtaisia vahvuuksia, mutta toisaalta tietyt asiat ja käytännöt tulee harmonisoida tai vähintään yhdenmukaistaa. Jos suunnittelija tekee organisaatiossa töitä esimerkiksi kolmelle eri yksikölle, joita vetävät täysin eri johtamismalleja ja käytäntöjä soveltavat esimiehet, niin jatkuva esimiestyöhön sopeutuminen voi olla hieman hankalaa suunnittelijan kannalta.
 - Yrityksen toiminnassa johtamistaitojen kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä ja sen myötä linjajohdosta lähes kaikki on käynyt JTO:n kurssitukset läpi ja suunnittelupäällikkötasolla suoritetaan parhaillaan JET-koulutusjaksoja. Edellä mainittujen koulutusten myötä pyritään varmistamaan, että kaikilla saman tason esimiestehtävissä työskentelevillä on samankaltaiset perusajatuksot ja -työkalut käytettävissä, mutta toisaalta persoonallisuus on yksi yrityksen toiminnalle asetetuista perusarvoista, joka vaikuttaa myös esimiestyöskentelyyn. Toisaalta yrityksen toiminnalle asetettujen arvojen välillä tulee kuitenkin vallita tasapaino, joten persoonalli-

suus yksistään ei ole kantava tekijä tai arvo esimiestyöskentelyn kannalta.

27. Pyritäänkö organisaatiossa soveltamaan lähtökohtaisesti personointivai kodifiointistrategiaa?

- Sovellettava strategia riippuu ja vaihtelee jossain määrin organisaation johdossa eri tasoilla. Alimman tason johto pyrkii lähtökohtaisesti soveltamaan personointistrategiaa ja tunnistaa, että osaaminen ja tietopääoma ovat sitoutuneet henkilöihin. Yrityksen ylin johto vastaavasti soveltaa pikemminkin kodifiointistrategiaa, jonka mukaan yrityksen toimintaan liittyvä tietopääoma on yrityksen järjestelmissä ja henkilöt ovat lähinnä tiedon jalostamiseen käytettäviä resursseja. Työntekijätasolla voidaan tehtävästä riippuen kodifioida toimen edellyttämää osaamista, mutta asiantuntijoilla osaaminen ja tietopääoma ovat selkeästi korvien välissä ja niitä on hyvin vaikea purkaa mustana valkoiselle ja sen myötä tallentaa yrityksen järjestelmiin. Yhtenäisen näkemyksen ja strategian kehittämisessä on mielestäni parantamisen varaa.
- Lähtökohtaisesti yrityksen toiminnassa sovelletaan yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden johdosta kodifiointistrategiaa. Henkilöstön yritykselle tuottamat tuotteet dokumentoidaan soveltuvin osin yrityksen käyttöön, jotta tuotteen kehittämistä tai jatkojalostamista on mahdollista jatkaa tarvittaessa muun henkilöstön toimesta. Toisaalta myös tunnistetaan, että osaaminen ja kyky jalostaa käytössä olevaa tietoa ovat sitoutuneet selkeästi organisaation henkilöstöön. Henkilösidonnaista osaamista pyritään kuitenkin tietoisesti jakamaan työyhteisön kesken, myös yrityksen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kesken.
- Tällä hetkellä yrityksen tietopääoma on sitoutunut hyvin voimakkaasti henkilöstöön. Vallitsevaa toimintatapaa tulisi muuttaa enemmän kodifiointistrategian mukaiseksi, sillä yksittäisen henkilön lyhytaikainen poissaolo ei saa johtaa organisaation toiminnan kannalta katastrofiin. Järjestelmällistä tiedonhallintaa tulee kehittää, mutta henkilöstöä ei kuitenkaan haluta nähdä ainoastaan tietoa prosessoivana elementtinä. Yksilöiden osaamista tulee arvostaa ja tukea, mutta yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi yrityksen tietopääoman hallinnassa tulee myös soveltaa kodifiointistrategiaa. Tällä hetkellä organisaation jäsenten ”käsiala” näkyy vahvasti yrityksen toiminnassa, mutta sen ei pitäisi näkyä niin vahvasti kuin se tällä hetkellä näkyy.
- Vallitseva toimintatapa mukailee enemmän personointistrategiaa kuin kodifiointistrategiaa. Kokemuksen myötä olemme tosin pyrkineet tietoisesti soveltamaan enemmän kodifiointistrategiaa, jotta yrityksen toimintaan liittyvää perusosaamista ja -tietoa olisi mahdollista taltioida jollain tasolla yrityksen järjestelmiin. Henkilöstöllä on kuitenkin hyvin laaja ja kattava tietopääoma hallussa, joka on muodostunut useiden vuosien kokemuksen ja oppimisen myötä, jolloin henkilöstöön tavalla tai toisella kohdistuvat muutokset ovat aina kohtuullisen suuria riskejä. Oli kyseessä sitten sairaustapauksen tai muun vastaavan seurauksena tuleva pitkäaikainen poissaolo tai henkilö päättää vaihtaa omaehtoisesti työpaikkaa. Toisaalta joi-

hinkin erikoisempiin projekteihin liittyvät toiminta- ja menettelytavat on syytä ohjeistaa ihan oman itsensäkin kannalta, jos samankaltaiseen asiaan on tarvetta palata esimerkiksi viiden vuoden kuluessa.

- Organisaatiossa pidettiin pitkään liiankin paljon personointistrategiasta kiinni, jossa on tietysti omat hyvät puolensa. Yksilöajattelu ja sen myötä yksilöiden osaamisen arvostaminen tavallaan ruokkii koko organisaation osaamista, sillä seura tekee aina kaltaisekseen. Mutta jos asiakkaalta tulee esimerkiksi tarjouspyyntö, jossa määritetään kohtuullisen suoraan kenen tilattu työ pitäisi myös tehdä, niin kyllä siinä vaiheessa hälytyskellojen pitää alkaa soimaan. Jos yksittäisestä henkilöstä tulee organisaation kannalta korvaamaton, niin siinä ei ole sinänsä yksilön kannalta mitään väärää, mutta yrityksen kannalta se on erittäin väärin. Vastaavasti jos tarjouspyyntöä valmistellessa muodostuu kahdet eri tuntiarviot riippuen siitä kuka tarjouspyynnön kohteena olevan työn tulee tekemään, niin silloin on vallitsevaa toimintatapaa syytä tarkastella uudelleen. Varsinaisen lopputuotteen lisäksi myös tekeminen tulee olla järjestelmällisesti tuotteistettu. Olemme siirtyneet liian yksilöpainotteisesta toimintamallista soveltamaan ideologiaa, jossa edelleen arvostetaan yksilöitä ja tiedostetaan yksilöiden väliset erot, mutta osaaminen ja tietotaito pyritään pitämään yrityksellä erilaisilla varamiesjärjestelyillä ja osaamisensiirtokeinoilla. Edellä mainitulla pyritään siihen, että mikään asia ei ole suoranaisesti yksittäisen yksilön varassa, vaan organisaatio kantaa asiat hyödyntäen yksilöitä.

28. Tunnistatko organisaatiostasi erityisasiantuntijoita?

- Tunnistan.
- Organisaation rakenteesta ja toimialasta johtuen yrityksen koko henkilöstö muodostuu käytännössä yrityksen toimialan erityisasiantuntijoista. Esimiehenä pyrin ymmärtämään ja ohjaamaan henkilöstön tuottamaa sisältöä, mutta organisaation jäsenet ovat selkeästi oman teknisen osaamisensa osalta toimialan erityisasiantuntijoita.
- Organisaatiosta on tunnistettu ja tiedostetaan aika hyvin henkilöt, joilla on johonkin tiettyyn teknologiaan tai tekniikan alaan liittyvää syväosaamista.
- Tunnistan omasta organisaatiosta useammankin erityisasiantuntijan. Oman käsitykseni mukaan erityisasiantuntija on henkilö, jonka työn sisällön tiedolliseen tukemiseen ja auttamiseen esimiehellä ei ole riittävää kompetenssia.
- Organisaatiossa on monen eri alan asiantuntijoita ja selkeästi myös tiettyihin aloihin tai osaamisalueisiin liittyviä erityisasiantuntijoita.

29. Liittyykö erityisasiantuntijoiden johtamiseen jotain tiettyjä erityispiirteitä?

- Erityisasiantuntijoiden jaksamisesta ja oikein mitoitettusta työkuormasta tulee huolehtia. On olemassa suuri riski, että erityisasiantuntijan työtaakka kasvaa kohtuuttomaksi, mikäli hän on ainoa henkilö joka kykenee hoitamaan tietyt työtehtävät. Heidän aktiivi-

sia tehtäviä tulee seurata ja pitää huoli aikatauluissa pysymisestä lähinnä kuormituksesta johtuvista syistä. Normaalia esimiestyötä tulee pyrkiä tekemään samalla tavalla kuin muidenkin organisaation jäsenten kanssa, mutta johtaminen on luonteeltaan enemmän tukemista kuin ohjaamista, sillä esimies harvoin kykenee varsinaisesti ohjaamaan erityisasiantuntijan työn sisältöä. Asiantuntijat yleensäkin ovat luonteeltaan kuin taiteilijoita, eli heitä on hyvin hankala johtaa puhtaasti käskemällä tai suoraviivaisesti ohjaamalla. Työntekijöiden johtamiseen edellä mainittu menettely taas soveltuu, koska heille nimenomaan täytyy määrittää selkeästi aikataulut ja menettelytavat kuinka toimitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

- Eräs tuttavani käyttää leikkisästi karkeaa yleistystä, jonka mukaan ihmisen lahjakkuus on vakio. Eli jos henkilö on esimerkiksi teknisesti hyvin lahjakas, niin käytännössä se on lähtökohtaisesti pois henkilön muista ominaisuuksista tai lahjakkuuksista. Oma näkemykseni ei ole ihan noin suoraviivainen ja radikaali, mutta kyllä edellä mainittukin pitää jossain määrin paikkansa. Persoonallisuus, taustat, kasvatus ja koulutus vaikuttavat hyvin paljon henkilön ammatinvalintaan ja sen jälkeen tietysti ammatti itsessään vaikuttaa henkilön ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Introvertit persoonat hakeutuvat lähtökohtaisesti herkemmin asiantuntijatehtäviin ja ekstrovertit taas vastaavasti tehtäviin, jotka eivät välttämättä vaadi niin syvää osaamista. Voimakkaasti introvertit syvät asiantuntijat vaativat erilaista lähestymistapaa. Edellä mainitun kaltaiset henkilöt esimerkiksi odottavat, että esimies tuntee heidän hallitsemansa osaamisalueen vähintäänkin välttävästi ja sen myötä he eivät välttämättä osaa arvostaa esimestä, joka tuntee asiat vain yleisellä tasolla. Asiantuntijoiden tuen tarve vaihtelee hyvin voimakkaasti. Asiantuntijoiden johtaminen ja ohjaaminen on selvästi haastavampaa, kuin henkilöiden joiden toimenkuva muodostuu yleisosaamista vaativista tehtävistä. Erityisasiantuntijoilla ammatti-identiteetti rakentuu hyvin pitkälle oman erityisosaamisen ympärille, joka saattaa pahimmillaan johtaa tietynlaiseen arrogantisuuteen, ylimielisyyteen tai voimakkaaseen oman arvon tuntoon, joka taas tuo omat erityispiirteensä työyhteisöön. Työyhteisössä ei voi millään tavalla väheksyä mitään ihmisryhmää tai yksilöä tai heihin liittyviä ominaisuuksia, edellä mainittuihin liittyvät erityispiirteet tulee pystyä tunnistamaan ja ne tulee myös huomioida johtamisessa.
- Ihmisen luonteelle on ominaista pyrkiä tuomaan omaa osaamistaan esille lähinnä siitä syystä, että hänen tekemä työ kiinnostaa häntä itseään niin valtavasti. Tämä piirre korostuu ehkä entisestään nimenomaan erityisasiantuntijoiden osalta.
- Organisaation rakenteessa on huomioitu henkilöt, jotka omaavat johonkin tiettyyn tekniikan alaan liittyvää syvä- tai erikoisosaamista. Omalta osaltani pidän erikoisosaamista omaavien henkilöiden kanssa enemmän yhteyttä ja koordinoin ja osallistun sen myötä myös enemmän heidän työn tekemiseen. Organisaatiossa vallitseva toimintamalli on sinänsä hyvin joustava ja keskustelua käydään myös organisaatiohierarkian yli. Toisaalta henkilöt, jotka

ovat omistautuneet hyvin syvällisesti johonkin tiettyyn asiaan, omaavat usein myös hieman erilaisen ”käyttöliittymän” muita ihmisiä kohtaan. Mutta toisaalta me olemme kaikki yksilöitä ja sen myötä erilaisia, joten jokaisen omat erityispiirteet tulee huomioida aina organisaation johtamisessa. Erityisasiantuntijoita tai erikoisosaamista omaavia henkilöitä pyritään käyttämään mahdollisuuksien mukaan myös muissakin rooleissa, kuin pelkästään heidän ydinosaamisalueisiin liittyvissä tehtävissä. Mielestäni syväosaamista omaavat henkilöt kaipaavat samalla tavalla tukea omaan tekemiseen kuin muutkin organisaation jäsenet. Usein jo pelkästään kertominen tai jonkin tietyn ongelman kuvaaminen toiselle henkilölle jalostaa myös omaa ajatusmaailmaa ja ratkaisu ongelmaan saattaa löytyä siinä samassa yhteydessä.

- Erityisasiantuntijoiden osalta nimenomaan henkilökohtainen tunnustus on valtavan tärkeä asia. Toisaalta olen myös huomannut, että erityisasiantuntijat ottavat tietyt asiat todennäköisemmin henkilökohtaisesti, kuin esimerkiksi esimiesportaassa työskentelevät tai muu organisaatio ylipäättään. Esimerkiksi erityisasiantuntijan laatiman työmääräarvion tarkkuudesta voi olla jopa vaarallista lähteä keskustelemaan, vaikka toimintatapaani kuuluukin tietyllä tavalla haastaminen ja kyseenalaistaminen. Joissain tapauksissa erityisasiantuntija voi olla myös niin kiinnostunut omasta alastaan ja tekemisestään, että häntä ei yksinkertaisesti edes kiinnosta esimerkiksi yrityksen tulevaisuus. Tämänkaltaisissa tapauksissa on hyvin haastavaa lähteä käymään läpi ja perustelevaan tälle kyseiselle henkilölle yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen liittyviä muutostarpeita. Lisäksi teknologisen erinomaisuuden ja markkinadynamiikan ymmärtäminen eivät välttämättä aina kuulu saman erityisasiantuntijan vahvuuksiin. Erityisasiantuntijalla voi olla suuri intohimo ja palo tehdä jokin tietty asia tai tuote pelkästään sen takia, että hän pystyy sen tekemään. Ainoa perustelu tuotteen kehittämiseksi on se, että sitä ei pysty kukaan muu maailmassa tekemään, joten silloin sille myös täytyy olla tarve ja kysyntää. Teknologia edellä toimivassa yrityksessä tämänkaltaista ideologiaa voidaan ehkä soveltaa, mutta oman näkemykseni mukaan uudelle tuotteelle täytyy olla aina asiakastarve tai edes potentiaalinen asiakastarve, ennen kuin siihen lähdetään investoimaan.

30. Millä keinoilla pyrit ohjaamaan organisaation jäseniä toimimaan yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti?

- Organisaation toiminnalle on asetettu kuukausikohtaisesti selkeät numeeriset tavoitteet, jotka ovat henkilöstön nähtävillä ja seurattavissa. Lisäksi avoimuus yrityksen taloudellisen rakenteen ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden osalta ovat merkittäviä tekijöitä, joilla organisaation henkilöstö saadaan sitoutumaan yrityksen toimintaan.
- Yksilöiden tavoitteet jalkautetaan seuraavan prosessin mukaisesti: yrityksen strategiasta johdetaan vuositavoitteet, vuositavoitteista johdetaan toiminnon tavoitteet, toiminnon tavoitteista johdetaan osaston tavoitteet ja osaston tavoitteista johdetaan yksilöiden tavoitteet, jotka käydään kehityskeskustelujen yhteydessä läpi. Ase-

tettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Käytännössä yksilöiden ohjaamiseen sovelletaan Demingin PDCA-ympyrän kaltaista prosessia.

- Yrityksen johdosta tulee suhteellisen vähän ohjausta tai tavoitteita varsinaiseen tekemiseen liittyen ja asiakasprojektit ohjaavat henkilöstön käytännön tekemistä hyvin pitkälle. Johto asettaa pikemminkin liiketoimintaan liittyviä tavoitteita, jotka eivät välttämättä suoranaisesti vaikuta yksilöiden tekemiseen. Omassa arkijohtamisessa pyrin hoitamaan asioita pikemminkin kysymällä ja pyytämällä kuin käskemällä.
- Yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet ja päämäärät sekä niihin liittyvät perusteet täytyy aina avata koko henkilöstölle. Lisäksi täytyy huolehtia, että organisaation jäsen tietää olennaiset asiat, jotka vaikuttavat hänen päivittäiseen tekemiseensä. Tavoitteet saavutetaan tiimityöskentelyllä, joten sen myötä tiimin yhteishenkeä on pyrittävä pitämään yllä. Seuraan myös omalta osaltani aktiivisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista ja puutun tarvittaessa asiaan. Käytännössä en kuitenkaan sovelle mitään tiettyä seuranta- tai ohjausmenetelmää, pyrin pikemminkin toimimaan tilannekohtaisesti ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Töiden priorisointi on myös yksi tärkeä tekijä, joka tulee huomioida. Työt priorisoidaan tarvittaessa päivittäin, mikäli toiminta on hyvin nopea tempoista.
- Asioiden ja tavoitteiden visualisointi on ehkä yksi tärkeimmistä keinoista, millä pyrin ohjaamaan organisaation jäseniä toimimaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Toisaalta organisaatiossa on myös henkilöitä, joille en edes yritä selittää tai purkaa toiminnalle asetettuja tavoitteita, koska he eivät yksinkertaisesti arvosta minua pelkästään siitä syystä, että en ole itse tehnyt varsinaista suunnittelutyötä yli kymmeneen vuoteen. Näissä tapauksissa asiat hoidetaan väliportaassa olevan henkilön kautta, jota nämä henkilöt arvostavat ja kuuntelevat.

31. Millä tavalla viestintä kytkeytyy organisaation johtamiseen ja mitkä ovat viestinnän tärkeimmät tavoitteet?

- Viestinnän tärkein tavoite organisaation johtamisen kannalta on se, että henkilöstö on tietoinen vallitsevasta tilanteesta. Henkilöstön tulee tiedostaa ja ymmärtää toiminnalle asetetut tavoitteet ja sen myötä heillä tulee olla riittävästi tietoa koskien heiltä odotettavia toimenpiteitä. Tuotannossa käytetään esimerkiksi seurantataulua, joka osoittaa reaaliaikaisen tilanteen asetettujen tavoitteiden ja toteuman suhteessa. Seurantataulu on käytännössä yksi viestinnän työkalu, joka antaa yleiskuvan tuotannon tilanteesta, niin työntekijöille kuin myös esimiehille. Henkilöstöinfot ovat myös tärkeitä viestinnän kannalta, jolloin toimitusjohtaja antaa katsauksen vallitsevasta tilanteesta. Henkilöstölle tulee antaa rakentavaa palautetta ja onhan se välillä mukava kuulla kiitos-sanakin. Faktat pitää kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi faktoina ja pyrkiä jättämään kaikki ylimääräinen ja turhanpäiväinen pois.
- Viestinnän tärkein tehtävä on pitää organisaation jäsenet tietoisena yrityksen toiminnalle asetetuista tavoitteista ja päämääristä etenkin lyhyellä aikavälillä. Riippuen tietysti henkilön asemasta ja roolis-

ta, tiettyjen henkilöiden tulee myös olla tietoisia pitkän aikavälin tavoitteista ja päämääristä. Painopiste voi olla tässä viikossa, tässä kuussa tai tulevissa vuosissa riippuen henkilön toimenkuvasta. Käytännössä tärkeintä on se, että jokainen tietää omaan tehtävään liittyvät tavoitteet ja keinot kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Viestintä on edellä mainittujen tekijöiden hallinnan kannalta oleellinen tekijä.

- Viestintä on yrityksen toiminnan kannalta luonnollisesti hyvin tärkeä, mutta sen on toisaalta myös hyvin haastava ja jossain määrin jopa hankalakin osa-alue. Viestinnän kannalta on oleellista, että asiat ymmärretään tarkoituksen mukaisella tavalla ja sen vuoksi tiettyjä asioita täytyy toistaa riittävän monta kertaa asiayhteydestä riippuen, että se varmasti ymmärretään oikein. Kertatiedottaminen ei yleensä riitä eikä kirjoitettu viestintä myöskään korvaa suullista tiedottamista. Suullinen viestintä ja tiedottaminen on lähtökohtaisesti tehokkaampaa, mutta jo pelkästään toimipisteiden lukumäärä asettaa suulliselle viestinnälle tiettyjä haasteita.
- Henkilöstön suuntaan kohdistuvan viestinnän tavoitteena on olla mahdollisimman avoin yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja tekijöistä. Työsuhteisiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi palkat pidetään kuitenkin henkilökohtaisena tietona, vaikka joissakin yrityksissä ansiotiedotkin avataan koko henkilöstölle. Henkilöstön kesken pidetään viikoittain palaveri, jossa käydään yhteisesti läpi meneillään olevien toimitusten tilanne. Organisaatiossa käytetään lisäksi reaaliaikaista järjestelmää toimitusten tilan ja edistymisen seurantaan, joka toimii käytännössä yhtenä viestintäkanavana organisaation johtamisessa. Johtamisen kannalta viestinnän tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen toimintaan liittyvistä tekijöistä ja sen myötä pitää yllä työn mielekkyyttä ja henkilöstön motivaatiota. Lisäksi asiakkaan suuntaan tapahtuva viestintä jää usein liian vähäiseksi, vaikka se on ehkä tärkeämpää kuin organisaation sisäinen viestintä.
- Viestinnän tärkein tavoite on osallistuttaa ja sitouttaa organisaation jäseniä. Pelkkä tiedottaminen ei ole viestintää vaan se on tiedon jakamista. Viestinnässä tulee aina varmistaa, että tietoa vastaanottava taho myös ymmärtää viestinnän kohteena oleva asian, joten viestinnän tulee aina olla tietyllä tapaa interaktiivista. Vastaanottajalla tulee aina olla mahdollisuus kysyä tai antaa palautetta, joten tärkeät asiat tulee pyrkiä viestimään aina henkilökohtaisesti sen sijaan, että niistä tiedotetaan intrassa tai lähetetään sähköpostilla tiedoksi. Viestinnän kohteena oleva asia tulee pyrkiä sitomaan myös käytäntöön, koska vastaanottaja miettii aina ensisijaisesti mitä tämä uusi asia käytännössä tarkoittaa minun kohdallani.

32. Millainen viestintäkulttuuri organisaatiossa vallitsee?

- Johdon suunnalta tuleva viestintä on pääsääntöisesti yksisuuntaista. Dialoginen viestintäkulttuuri toteutuu vastaavasti osaston johtajan sekä lähiesimiestason ja alaisten välisessä viestinnässä. Tokihan organisaatiosta löytyy myös aina se ”huhu-porukka”, joka vetää kahvipöytäkeskusteluja, joilla on usein hyvin vähän tekemistä todellisuuden tai virallisen viestinnän kanssa.

- Viestintäkulttuuri on selkeästi dialoginen ja mahdollisimman avoin. Ylhäältä päin tuotavaa yksisuuntaista viestintää käytetään vain tarvittaessa, mutta sekin pyritään tuomaan henkilöstölle keskustelevasti.
- Yrityksen yhtiömuodosta johtuen tiettyihin asioihin liittyvä viestintä ja menettelyt toteutetaan hyvin tarkasti määritetyn ohjeistuksen mukaisesti. Tietyistä asioista tiedotetaan esimerkiksi yhtäaikaaisesti niin yrityksen omalle henkilöstölle, kuin myös yrityksen ulkopuolelle. Organisaatiossa vallitseva viestintäkulttuuri on kuitenkin yleisesti ottaen hyvin avoin ja dialoginen. Konsernin johtaja pyrkii kiertämään yrityksen toimipisteet läpi kerran vuodessa ja pitää samalla henkilökohtaisen tiedotustilaisuuden, jossa hän käy läpi esimerkiksi yrityksen tulevan kauden tavoitteet. Se että konsernin johtaja tuntee yrityksen noin tuhannestaneljästä sadasta työntekijästä suurimman osan nimeltä, kertoo mielestäni hyvin paljon vallitsevasta viestintäkulttuurista. Omalta osaltani pyrin pitämään henkilöstöinfon kuukausittain, jossa pyrin lähtökohtaisesti avoimeen keskusteluun henkilöstön kanssa. Henkilöstö voisi tosin osallistua aktiivisemmin ja tuoda omia näkemyksiään esille vielä nykyistäkin enemmän, sillä edellä mainituissa tilaisuuksissa nousee usein esiin hyviä kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan liittyen.
- Organisaatiossa vallitsevassa viestintäkulttuurissa on tapahtunut muutoksia ja tapahtuu edelleenkin, sillä viestintäkulttuuri on menossa koko ajan avoimempaan suuntaan. Organisaatiossa on viralliset viestintäkanavat ja luonnollisesti organisaatiossa on myös epävirallista viestintää. Vallitseva viestintäkulttuuri on luonteeltaan hyvin rationaalinen ja jäykkä, yrityksen toimintaan liittyvistä asioista tiedotetaan hyvin formaalisti, niin kirjallisessa kuin suullisessakin muodossa. Virallisissa viestintäkanavissa on kuitenkin nykyään olemassa myös keinoja, joilla toimintaan liittyvistä asioista voidaan viestiä hieman epävirallisemmassa muodossa, kuten esimerkiksi blogien ylläpitämisen kautta.
- Viestintäkulttuuri on luonteeltaan dialogista ja asioista pyritään viestimään aina tilanteissa, missä tapahtuu interaktiota. Viestinnässä noudatetaan kuitenkin organisaatiohierarkiaa, eli esimerkiksi johtoryhmässä tehdyistä päätöksistä kertoo jokainen johtoryhmän jäsen omalle alaiskunnalleen, jotka taas vievät asian eteenpäin tuoteryhmäpalavereihin. Tuoteryhmäpalavereihin osallistuva porukka on hyvin tiivis ja avoimesti puhuva yhteisö, joten siinä yhteydessä viestinnän kohteena olevasta asiasta saadaan hyvin paljon todennäköisemmin kysymyksiä ja keskustelua aikaiseksi. Vuoden aikana järjestetään kuitenkin muutama tilaisuus yksikönjohtajien toimesta, missä tarkastellaan vallitsevaa tilannetta, tulevia tavoitteita ja missä yksiköiden johtajat ovat ylipäätään suoraan henkilöstön saatavilla. Edellä mainitun laajuisia ei kuitenkaan ole perusteltua pitää määräänsä enempää, koska silloin ne alkavat menettää merkitystään ja kiinnostus niitä kohtaan laskee.

33. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaatiossa vallitsevaa viestintäkulttuuria voidaan kehittää?

- Jokainen esimies tai johtavassa asemassa oleva henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa viestintäkulttuurin kehittämiseen. Vaikutusmahdollisuudet riippuvat toisaalta hyvin paljon asemasta organisaatiossa. Omalta osaltani arvioisin, että voin vaikuttaa organisaation hierarkian mukailleen 60% alaspäin, 30% sivuille ja 10% ylöspäin. Yrityksen viestintäkulttuuriin liittyvät muutokset vaativat joka tapauksessa aina paljon aikaa, aivan kuten mihinkä tahansa kulttuuriin liittyvät muutokset. Viralliseen viestintään on toki olemassa toimintaohjeita, jotka yhtenäistävät sisäiseen viestintään liittyviä toimintatapoja. Yrityksen ulkopuoliseen viestintään liittyvät menettelyt on määritetty hyvinkin tarkkaan.
- Organisaatiossa käytössä olevan viestintäjärjestelmän käyttövoimissa on esimerkiksi mielestäni edelleen kehittämistä. Henkilöstöllä tulee olla selkeä ja yhtenäinen käsitys yrityksen toimintaan liittyvän terminologian käytöstä. Onko toimitus esimerkiksi valmis siinä vaiheessa, kun se on omasta mielestä valmis, vai onko se valmis siinä vaiheessa, kun se on asiakkaan suunnalta todettu valmiiksi. Yhtenäisen termistön luonti on esimerkiksi yksi tapa kehittää vallitsevaa viestintäkulttuuria.
- Viestintäkulttuuria voidaan toki kehittää ja toisaalta se riippuu hyvin paljon esimiesasemassa olevien toimintatavoista. Kollegani julkaisee esimerkiksi omalle osastolle tiedotteen ajankohtaisista asioista viikoittain, kun taas itse pyrin julkaisemaan yhteenvedon ajankohtaisista asioista kvartaaleittain. Viestintäkulttuurin ja yleisen viestinnän kannalta tärkeintä on tietty säännöllisyys, sillä henkilöstöltä tulee hyvin äkkiä kyselyitä jos tiedotetta ei esimerkiksi tule jostain syystä julkaistua totutun aikataulun mukaisesti. Yrityksen ulkopuoliseen viestintään on taas olemassa hyvinkin tarkat toimintatavat ja menettelyt, joita noudatetaan virallisen viestinnän osalta.
- Viestintäkulttuurin kehittäminen lähtee yksilöistä ja siitä kuinka heitä johdetaan organisaation tasosta riippumatta. Se että viestintä olisi aidosti dialogista ja vuorovaikutteista läpi koko organisaation, edellyttäisi hieman erilaista johtamistyyliä ja lähestymistapaa. Organisaatiossa vallitsevat johtamiskäytännöt ovat hieman vanhanlaisia, jotka eivät varsinaisesti tue vuorovaikutteista viestintää, vaikka siihen pitäisi mielestäni pyrkiä. Toki yrityksen sisäisen ohjeistuksen ja sääntöjen myötä on mahdollista vaikuttaa viestintäkulttuuriin tietyissä rajoissa, mutta käytännössä viestinnän osalta toimitaan hyvin paljon tilanteen mukaan.
- Viestintäkulttuuria voidaan ilman muuta kehittää ja toisaalta sitä on pakkokin kehittää. Vallitseva viestintäkulttuuri on aikaisemmin ollut luonteeltaan hyvin tiedottavaa, jota pyritään parhaillaan muuttamaan. Etenkin johtoryhmän päätökset ja näkemykset koostettiin tekstimuotoon ja oletettiin, että ne jalkautuvat organisaation tiedotteen muodossa. Palautekyselyjen pohjalta kuitenkin huomattiin, että henkilöstö ei ollut tietoinen esimerkiksi toiminnalle asetetuista tavoitteista, joista oli tiedotettu kuukausittain. Edellä mainitun myötä viestintään liittyviä keinoja, menetelmiä ja prosesseja on kehitetty koko organisaation kannalta läpinäkyvämmäksi. Varsinaista viestintästrategiaa en kuitenkaan koe perustelluksi, koska

sisäinen viestintä on kuitenkin siinä määrin operatiivista toimintaa. Viestintään liittyviä menettelyjä ja viestintäkulttuuria kokonaisuutena on kuitenkin syytä tarkastella järjestelmällisesti vuosittain.

34. Mitä tekijää tai tekijöitä pidät tärkeänä yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta?
- Henkilöstö on yrityksen voimavara ja sen myötä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja innovatiivisuus ovat tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Lisäksi osaamisen arvostaminen tulee olla siinä mielessä läpinäkyvää, että myös henkilöstö kokee oman osaamisensa arvokkaaksi. Henkilöstöä myös kannustetaan yrityksen puolesta taloudellisilla palkkioilla omaehtoiseen opiskeluun, joka myös viestii yrityksen arvostuksesta henkilökohtaiseen ja omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen.
 - Yrityksen kilpailukyvyn kannalta yritystason osaaminen on merkittävä tekijä, sillä yksilön osaamisesta on ehkä liian pitkä hyppy suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Osaaminen on kilpailukyvyn kannalta kuitenkin vain yksi elementti ja käytännössä osaaminenkin jakaantuu useaan erityyppiseen osa-alueeseen, kuten tekniseen osaamiseen, johtamisosaamiseen tai laatujohtamiseen liittyvään osaamiseen. Monessa tapauksessa yrityksen kilpailukyvyn kannalta voidaan yllättäen saavuttaa parempia tuloksia, jos henkilöstön teknisen osaamisen sijaan kehitetään menetelmiin liittyvää osaamista.
 - Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa yksi merkittävä tekijä on monialaisen osaamisen hankkiminen ja kehittäminen. Organisaation jäsenten kompetenssin tulee muodostua monialaisesta ja –taitoisesta osaamisesta, jossa ei saa olla selkeitä rajoja. Tällä hetkellä tarvitaan erityisesti joustavuutta ja ketteryyttä organisaation toimintaan. Jokainen ajanjakso ja hetki vaikuttavat siihen, kuinka yrityksen tulee tulevaisuudessa toimia, joten strategiseen johtamiseen kuuluu yhtenä olennaisena tekijänä kyky tunnistaa tilanteet, missä organisaation toimintaa tulee muuttaa. Vastaavasti edellä mainitun myötä tulee myös pystyä asettamaan ja määrittämään ne toimenpiteet, millä organisaatio voidaan sopeuttaa uuteen toimintamalliin. Strategiatyötä tulee tehdä jatkuvasti, että yrityksen toiminta pysyy kilpailukykyisenä.
 - Kilpailukyvyn kannalta tärkeintä on toiminnan jatkuva kehittäminen ja ylipäätään kyky kehittyä omalla toimialalla. Organisaation osaamista tulee pyrkiä haastamaan aina tietynlaiselle epämuakavuusalueelle asti, jotta asiakkaille on mahdollista tarjota heidän tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita. Mikäli asiakkaalle tehtävään tarjoukseen joudutaan sisällyttämään jonkinlaista riskimarginaalia omaan osaamiseen liittyvän epävarmuuden vuoksi, niin silloin hinnoittelee helposti itsensä ulos.
 - Tietynlaisen brändin rakentaminen sekä kehittäminen, ja niin vastenmielistä kuin se suomalaiselle luonteelle onkin, yrityksen tulee pyrkiä rohkeasti viestimään omasta osaamisestaan. Markkinointi ei saa perustua pelkästään siihen, että puhelin soi, vaan yrityksen tulee tietoisesti ja järjestelmällisesti viestiä ulospäin omasta osaamisestaan. Hyvä tuote tai palvelu ei sinällään riitä brändin raken-

tamiseen, koska suusta suuhun kulkeva viestintä vaatii aivan liian paljon aikaa.

4.4. Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto

Haastateltavien taustatiedot

Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt olivat koulutustaustaltaan insinöörejä tai diplomi-insinöörejä ikähaarukan ollessa kolmestakymmenestä neljäänkymmeneenviiteen vuotta. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelevät yrityksissä, jotka toimivat suunnittelu / konsultointi, kone- ja metalliteollisuuden sekä puolustusväline- ja ilmailuteollisuuden toimialoilla. He toimivat esimiestehtävissä organisaatiossa, jossa heidän alaisuuteen kuuluu kolmesta sataan henkilöä. Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä on kokemusta esimiestehtävistä kolmesta viiteentoista vuotta.

Osaamisen kehittäminen

8. Mitä yksilön tausta merkitsee, kun organisaatioon hankitaan uutta osaamista tai henkilöstöä?

Yksilön taustaan liittyvät harrastukset ja vapaa-aikaan liittyvät tekijät ovat merkittäviä, koska ne kertovat paljon henkilön kiinnostuksen kohteista ja mahdollisesti myös siitä, kuinka hän sopii työyhteisöön. Alaan liittyvä harrastuneisuus on usein myös sidonnainen henkilön alaan liittyvään ammatilliseen osaamiseen ja motivaatioon. Motivaatio, asenne ja positiivinen elämäkatsomus ovat merkittäviä, koska ne vaikuttavat työyhteisöön sopeutumiseen. Organisaatiokulttuurista ja työhistoria antavat myös suuntaa henkilön valmiuksista ja mahdollisesta tahtotilasta sitoutua haettuun tehtävään. Joissain tapauksissa aikaisempien esimiesten antamat suositukset ovat myös merkittäviä. Koulutustaustan osalta tulokset olivat hieman ristiriitaisia, sillä joissain tapauksissa koulutustausta oli jopa vähemmän merkitsevä, kuin asenne ja henkilöstä muodostunut yleinen vaikutelma. Tietyissä tapauksissa koulutustaustan todettiin olevan jossain määrin verrannollinen henkilön perusosaamiseen, kun taas tietyt henkilöt pitävät koulutustaustaa ja opintomenestystä lähes ensisijaisena tekijänä. Perusosaamisen lisäksi, opintomenestys (etenkin matemaattisen luonnontieteiden osalta) kertoo henkilön ongelman ratkaisukykyyn lisäksi valmiuksista oppia ja omaksua tehtävään liittyviä uusia asioita. Etenkin nuorten tai vastavalmistuneiden osalta opintomenestys on hyvin tärkeä, koska heillä ei yleensä ole osoitusta vielä siinä vaiheessa alaan liittyvää työkokemusta. Kolmannen osapuolen toteuttamien soveltuvuustestien tuloksia ei uuden osaamisen hankkimisen osalta kovinkaan merkittävänä tekijänä. Niillä pyritään kuitenkin hakemaan vahvistusta oman kokemuksen myötä henkilöstä muodostuneeseen vaikutelmaan tai karsimaan tehtävään selkeästi ei sopivia henkilöitä. Mikäli uutta osaamista tai henkilöstöä haetaan esimiestehtäviin, niin silloin teknisen osaamisen lisäksi toimialaan liittyvät näke-

mykset ja kokemus erilaisten menetelmien soveltamisesta ovat myös merkittäviä.

9. Mistä tekijöistä yksilön kompetenssi mielestäsi muodostuu?

Toimialaan liittyvä tekninen perusosaaminen luo lähtökohtaisesti perustan yksilön kompetenssille. Ongelmanratkaisukyky on kompetenssin kannalta merkittävä tekijä ja sitä tukevat useimmiten koulutustaustan pohjalta muodostuvat ajattelu- ja ongelmanratkaisumallit, jotka tukevat myös yksilön taitoa ja kykyä kasvaa omassa tehtävässään. Kokemus antaa myös yksilölle valmiuksia ja on näin ollen yksi oleellinen tekijä kompetenssin kannalta. Persoonaa ja henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio, sitoutuminen sekä positiivinen ja oikea asenne ovat tärkeitä tekijöitä. Edellä mainitut tekijät tukevat hyvin eräässä haastattelussa esille nousutta määritelmää, jonka mukaisesti ”asenne on osa ammattitaitoa”. Kommunikointitaidot, yhteistyökyky ja edellisten myötä muodostuva ryhmädynamiikka nostettiin esille käytännössä jokaisessa haastattelussa. Yhteistyökyky kattaa niin organisaation sisäisen, kuin myös asiakasrajapinnassa tapahtuvan vuorovaikutukseen. Yksilön kompetenssin kannalta oman työkuorman hallinta, sopeutumiskyky, tietynlainen joustavuus sekä kyky toimia erilaisissa tehtävissä ja rooleissa ovat myös merkittäviä tekijöitä.

10. Pohjautuuko osaamisen kehittäminen yksilön valmiuksiin vai organisaation tai yrityksen tarpeisiin?

Osaamisen kehittäminen pohjautuu poikkeuksetta kaikkien haasteltavien näkemyksen mukaisesti ensisijaisesti yrityksen tai asiakkaiden tarpeisiin, mutta merkittävä ero on pikemminkin suhteessa kuinka paljon yksilön valmiudet ja oma tahtotila vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Joissain tapauksissa osaamisen kehittämistä ohjaa puhtaasti yrityksen toiminnalle asetettu strategia, jonka mukaisesti yrityksen menestys on ensisijaista ja yksilön menestys on toissijaista. Puhtaasti strategiapohjaisessa toimintamallissa yksilön oma tahtotila ja intressit voivat olla valitettavankin kaukana yrityksen tarpeista. Toisaalta jokaisessa yrityksessä pyritään tietoisesti huomioimaan yksilöiden valmiudet sekä mahdolliset kasvupotentiaalit. Yksilöllä on oltava mahdollisuus kehittyä ja hänen tulee josain määrin pystyä vaikuttamaan oman osaamisen kehittämiseen. Lähtökohtaisesti määritetyn tehtävän ja henkilön valmiuksien tulee aina kohdata. Työssä ja tekemällä oppiminen ovat tehokkaita keinoja osaamisen kehittämisen kannalta ja osaamista tulee pyrkiä kehittämään aikaisemmin opittuja kykyjä ja valmiuksia hyödyntäen. Tässä tapauksessa yrityksen tai asiakkaan tarpeet sekä yksilön valmiudet kulkevat lähes samassa suhteessa. Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat myös hyvin paljon osaamisen kehittämiseen. Tietyissä tapauksissa organisaation jäsenet osallistuvat hyvin tiiviisti asiakastarpeiden / -vaatimusten käsittelyyn ja lähtökohtaisesti edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa syötteet osaamisen kehittämiseen tulevat suoraan henkilöstöltä, jolloin he voivat myös vaikuttaa

suhteellisen paljon oman osaamisen kehittämiseen. Toisaalta joissain tapauksissa projektia voidaan alkaa rakentamaan jonkin tai joidenkin henkilöiden osaamisen ja valmiuksien ympärille, jolloin he ohjaavat yksilöinä jossain määrin koko organisaation osaamisen kehittämistä.

11. Pyritäänkö organisaatiossa tietoisesti kehittämään yksilöiden metakognitiivisia valmiuksia?

Yksilöiden metakognitiivisia valmiuksia ei pyritä järjestelmällisesti, menetelmällisesti tai suoranaisesti kehittämään missään yrityksessä. Metakognitiivisten valmiuksien merkitys osaamisen kehittämisen kannalta on tosin tunnustettu, mutta niiden kehittäminen organisaation toimesta koetaan vaikeaksi. Henkilöstön rekrytointien yhteydessä metakognitiivisiin valmiuksiin pyritään kiinnittämään huomiota, sillä henkilöstöllä tulee olla motivaation ja oman tahtotilan lisäksi luontainen kyky oppia ja omaksua tehtävään mahdollisesti liittyviä uusia asioista ja osa-alueita. Yhdessä yrityksessä aihetta on tutkittu organisaation toimesta, mutta käytännössä valmiuksien tietoinen kehittäminen nähdään edelleen haasteellisenä. Lähtökohtaisesti yksilöt oppivat tekemällä, kun asenne ja motivaatio ovat kohdallaan. Oppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen liittyvistä keinoista ja menetelmistä pyritään kuitenkin keskustelemaan henkilöstön kanssa, mutta niiden soveltaminen on lähtökohtaisesti yksilöiden omalla vastuulla. Organisaation puolelta oletetaan, että yksilöt tunnustavat omakohtaisesti itselleen parhaiten soveltuvat keinot tai menetelmät ja soveltavat niitä mahdollisuuksien mukaan. Toisaalta jos havaitaan, että jollain tietyllä menetelmällä tai keinolla saavutetaan yksilön kannalta hyviä tuloksia, niin toki samaista menetelmää pyritään myös soveltamaan vastaisuudessa hänen osaamisen kehittämisessä.

12. Mistä tekijästä tai tekijöistä yksilön ja organisaation motivaatio muodostuu?

Yksilön motivaatio muodostuu käytännössä ihmisen perustarpeista, kuuluu johonkin, tuntee olevansa hyväksytty ja arvostettu. Motivaatioon vaikuttaa se kuinka yksilö suoriutuu työstään ja mitä työ sinänsä hänelle antaa. Työn haasteellisuus, mahdollisuus kehittyä, riittävä vastuu sekä selkeä tehtävä ja toimenkuva osana kokonaisuutta ovat hyvin merkittäviä tekijöitä yksilön motivaation kannalta. Toisaalta yksilölle tulee antaa myös riittävästi tilaa ja vapauksia, mutta organisaation tulee silti antaa riittävästi tukea ja ohjausta yksilön työssä suoriutumiseen. Yksilön tulee tuntee olevansa hyvä omassa tehtävässään, saavuttaa onnistumisen kokemuksia ja niiden myötä onnistumisesta tulee aina myös palkita ja antaa tunnustus. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa henkilökohtaisen tunnustuksen antaminen ”hyvä sinä” – muodossa on äärimmäisen tärkeää, vaikka tavoitteet saavutetaan lähes poikkeuksetta yhteistyönä. Suoritetusta työstä tulee myös saada asianmukainen korvaus, sillä palkan mielletään useimmiten korreloivan työhön liittyvää arvostusta, jo-

ka tulee huomioida myös henkilön osaamistason ja valmiuksien kehittämisessä sekä tehtävän vastuullisuuteen liittyvissä muutoksissa. Toisaalta tutkimuksiin nojautuen, palkankorotus motivoi työntekijää noin 7 viikkoa. Tervehenkinen sisäinen kilpailu ja sen tuottama ryhmäpaine saattavat myös joissain tapauksissa toimia motivaatiotekijöinä, mutta kilpailutilanne voi myös tietyissä tapauksissa toimia motivaatiota laskevana tekijänä. Yksilöt jakaantuvat motivaatiotekijöiden kannalta jossain määrin kahteen eri kastiin. Tiedyt yksilöt motivoituvat ja sitoutuvat kollektiivisesti organisaation toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, kun taas tiedyt yksilöt saattavat toimia puhtaasti omien motiivien ja henkilökohtaisten intressien pohjalta. Yksilön ja organisaation motivaatioon vaikuttavat tekijät kytkeytyvät hyvin vahvasti toisiinsa, sillä positiivinen, mutta valitettavasti myös negatiivinen, asenne tarttuu hyvin helposti ja ne vaikuttavat koko organisaation motivaatioon. Tavoitteiden saavuttaminen on yksilön ja koko organisaation kannalta merkittävä motivaatiotekijä, sillä yksilöiden itseluottamus kasvaa onnistumisten myötä ja se antaa myös positiivisen vireen organisaatiossa vallitsevaan ryhmähenkeen. Etenkin muutostilanteissa tulee saada mahdollisimman nopeasti näyttöä ja onnistumisen kokemuksia, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja kykenee sitoutumaan muutokseen. Organisaatiokulttuurin tulee tukea osaamisen ja yksilöiden työpanokseen liittyvää arvostusta ja henkilöstöä tulee kannustaa ja rohkaista tekemään uusia asioita. Organisaation motivaatioon vaikuttaa näin ollen oleellisesti hyvä johtaminen ja esimiestyö.

13. Millä keinoilla tai menetelmillä yksilön ja organisaation motivaatiota voidaan ylläpitää?

Työyhteisössä täytyy pyrkiä mahdollisimman avoimeen, mutta luottamukselliseen, vuorovaikutukseen esimiesten ja henkilöstön kesken. Jokainen meistä on yksilö ja jokainen meistä haluaa tulla kohdelluksi yksilönä. Tietynlainen avoimuus ja molemminpuolinen luottamus mahdollistavat työviihtyvyyteen ja motivaatioon liittyvistä asioista keskustelemisen ja sen myötä on mahdollista huolehtia myös henkilöstön jaksamisesta. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa myös esimerkiksi yrityksen taloudellisen rakenteen avaamisen tietyllä tasolla yrityksen henkilöstölle, joka auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman työpanoksen merkityksen osana kokonaisuutta, joka vastaavasti vaikuttaa heidän motivaatioon. Edellä mainitun myötä tulee myös huolehtia siitä, että organisaation jäsenet saavat työpanoksestaan asianmukaisen korvauksen. Tärkeintä on että organisaation jäsenet tietävät missä yrityksen ja sen tuotteiden osalta mennään ja mikä heidän kontribuutionsa niihin on. Viestintä ja asioista tiedottaminen ovat käytännössä organisaation motivaation ylläpitämisen kannalta avaintekijöitä. Työyhteisön ryhmähengen ylläpitämiseksi on myös perusteltua järjestää mahdollisuuksien mukaan hieman epävirallisempiakin tilaisuuksia työajan ulkopuolella, jotta organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Motivaatiota ylläpitävät asiat kumpuavat yleensä pienistä

positiivisista asioista, joten negatiiviset asiat ja virheet pitää myös pystyä käsittelemään rakentavasti, jotta työyhteisössä säilyy positiivinen vire. Yksilön tulee saada myös tukea organisaatiolta työssä suoriutumiseen, jotta määritetyt tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja sitä kautta syntyy motivaation kannalta tärkeitä onnistumisen ja oivaltamisen tunteita. Kannustaminen, kehuminen, palkitseminen, niin rahallisesti kuin sanallisesti, ovat luonnollisesti motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä, mutta kaikessa yksinkertaisuudessa kiittäminen on edellä mainittujakin tärkeämpi tekijä. Esimiestyöskentelyn lähtökohtana on huolehtia siitä, että henkilöstö tietää, ymmärtää ja hyväksyy yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet, koska se on ainoa keino sitouttaa henkilöstöä. Sitouttaminen vastaavasti synnyttää motivaatiota, niin yksilön kuin organisaation kannalta. Haastaminen on myös yksi keino, jolla on mahdollista sitouttaa ja osallistuttaa organisaation jäseniä. Haastamiseen liittyen organisaation tulee myös mahdollisuuksien mukaan tukea yksilön kehittymistä tarjoamalla esimerkiksi erityyppisiä tehtäviä tai laajempaa vastuuta yksilön valmiuksien ja omien intressien mukaisesti.

14. Mitkä tekijät ohjaavat yrityksen osaamisen kehittämistä?

Osaamisen kehittämistä ohjaavat lähtökohtaisesti yrityksen toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet, visiot sekä halu ja tavoite ylipäätään kehittyä omalla toimialalla. Organisaation osaamisen vallitsevaa tasoa tarkastellaan määräajoin, arvioidaan mitä sen tulisi olla tulevaisuudessa ja luodaan osatavoitteiden kautta muodostuva polku tulevaisuuden tavoitteisiin. Näiden vaiheiden myötä luodaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Teknisen osaamisen kehittämistä ohjaa luonnollisesti yrityksen tuotestrategia sekä toimialaan liittyvien teknologioiden kehittyminen, jotka vaikuttavat myös markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeisiin. Osaamisen kehittämisessä tulee myös huomioida kokemuksen myötä organisaatioon muodostuneen osaamisen pitämisestä ja sen jakamisesta uusille työntekijöille. Teknisen osaamisen lisäksi on syytä tarkastella myös menetelmiin, työkaluihin sekä työskentelytapoihin liittyvää osaamista. Yrityksen toiminnalle asetetut arvot voivat myös toimia tietyllä tavalla ohjaavina tekijöinä, mikäli yrityksen arvot muodostuvat esimerkiksi intohimosta työn tekemiseen tai pyrkimyksestä markkinoiden edelläkävijän asemaan. Asiakslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeet ovat luonnollisesti merkittäviä tekijöitä, jotka ohjaavat yrityksen osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämiseen liittyviä suunnitelmia voidaan laatia myös proaktiivisesti, mutta suunnitelmien jalkauttaminen tapahtuu reaktiivisesti tiettyjen asiakasprojektien toteutumisen myötä.

15. Millä tavalla osaamisen kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategiaan?

Osaamisen kehittämisen kytkeytymisessä yrityksen strategiaan ilmeni suhteellisen suuria eroavuuksia eri yritysten kesken. Yritysten tuottamien tuotteiden ja / tai palvelujen erilaisuus vaikuttaa

luonnollisesti yrityksen strategiatyöskentelyyn ja sen myötä myös osaamisen kehittämiseen osana yrityksen strategiaa. Osaamisen kehittäminen pohjautuu tietyissä tapauksissa aina ensisijaisesti yrityksen toiminnalle asetettuun strategiaan. Käytännössä strategiatyöskentely tapahtuu kolmella eri tasolla. Konserni asettaa liiketoimintayksikölle strategian, joka jaetaan liiketoimintayksikön eri toiminnoille tai asiakkuuksille. Toimintojen sisällä johdetaan liiketoimintayksiköille asetettujen strategisten tavoitteiden pohjalta osatavoitteet, joiden pohjalta muodostuu lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Strategian jalkautuminen ylätasolta noudattaa kaavaa: strategia → target setting → action plan. Edellä mainitun prosessin kautta on mahdollista tunnistaa tekijöitä, jotka mahdollistavat tai edesauttavat määritettyjen tavoitteiden saavuttamista, joista osaamisen kehittäminen on yksi merkittävä tekijä. Osaamisen kehittämistä ohjaavat myös tuote- ja teknologiastrategiaan vaikuttavat tekijät. Tuotestrategia ohjaa yrityksen osaamisen kehittämistä hyvin vahvasti ja se vaikuttaa myös siihen lähdetäänkö strategian edellyttämää osaamista kehittämään sisäisesti, hankitaanko se yrityksen ulkopuoliselta yhteistyökumppanilta vai sovelletaanko tuotestrategiaan asettamien tavoitteiden saavuttamiseen jotain muuta keinoa. Teknologiastrategia ohjaa osaamisen kehittämistä hieman laajemmassa mittakaavassa, sillä siihen vaikuttavat esimerkiksi globaalit trendit ja megatrendit. Tietyissä tapauksissa osaamisen kehittäminen strategisessa mielessä nojaa vahvasti saavutetun kokemuksen ja osaamisen sisäiseen jakamiseen, sen sijaan että yrityksen toimintaan tai tuotteisiin vaikuttavia tekijöitä pyritään selkeästi ennakoimaan strategisessa mielessä. Konsernitason voidaan myös antaa liiketoimintayksikölle kohtuullisen vapaatkin kädet kehittää organisaation osaamista ja toimintaa ilman merkittävää ohjausta. Tämänkaltaisissa tapauksissa osaamisen kehittämistä ohjaavat lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeet, jotka esitetään useimmiten hyvinkin selkeästi ja tarkasti. Puhtaasti asiakkaan määrittämien tarpeiden pohjalta toimivassa yrityksessä osaamisen kehittäminen keskittyy pikemminkin osaamisen ylläpitämiseen, kuin selkeästi sen kehittämiseen. Edellä mainitussa toimintamallissa yksilöiden oma tahtotila ohjaa ja vaikuttaa hyvin vahvasti organisaation osaamisen kehittämiseen.

16. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaation osaamista kehitetään määritetyn strategian mukaisesti?

Organisaation osaamisen kehittämiseen on mahdollista soveltaa hyvin erityyppisiä keinoja ja menetelmiä riippuen organisaation koosta ja hierarkiasta. Kehityskeskustelut ja niiden pohjalta muodostettavat koulutussuunnitelmat luovat useimmiten pohjan osaamisen kehittämiselle. Kehityskeskusteluissa esiin nousevat tai nostettavat henkilökohtaiset osaamistavoitteet pohjautuvat kuitenkin useimmiten, joko välittömästi tai välillisesti, yrityksen strategiatyöskentelyyn. Niin sanotussa arkijohtamisessa tulee pyrkiä kiinnittämään säännöllisesti huomiota vallitseviin toimintatapoihin sekä menettelyihin ja ohjata niitä määritettyjen tavoitteiden mukai-

sesti. Arkijohtamisessa tulee myös korostaa huolellisuuden ja tarkkuuden kaltaisia perusasioita. Matalat sisäiset ”raja-aidat”, asemasta tai roolista riippumatta, edesauttavat myös joissain tapauksissa organisaation sisäistä oppimista. Edellä mainittu toimintamalli tulee myös mestari-kisälli asetelmaan pohjautuvaa sisäistä osaamisen kehittämistä. Lähtökohtaisesti tekemällä ja työn ohessa oppiminen nähdään tehokkaampana keinona kehittää organisaation osaamista kuin pelkkä kurssittaminen. Se mikä voidaan oppia tekemällä, tulee myös pyrkiä oppimaan tekemällä. Työssä oppimista voidaan täydentää sisäisillä ja ulkoisilla kursseilla tai koulutustilaisuuksilla, osallistumalla erityyppisiin projekteihin sekä tekemällä yhteistyötä korkeakoulujen ja erityyppisten tiedeyhteisöjen kanssa. Lisäksi henkilöstöä tulee kannustaa omaehtoiseen opiskeluun ja sitä tulee pyrkiä myös tukemaan mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstön haastaminen ja osallistaminen ovat myös tehokkaita keinoja osaamisen kehittämiseksi. Haastamisessa tulee huomioida yksilön valmiudet huolellisesti, jotta haasteet eivät aiheuta liikaa painetta ja dismotivoi yksilöä onnistumisten kautta saavutettavan motivaation sijaan. Henkilöstöä voidaan myös ohjata menetelmien kautta arvioimaan ja analysoimaan omaan osaamiseen liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia. Osaamisen kehittämisessä esimiehen rooli on ensisijaisen tärkeä, sillä hänen tehtävänä on luoda omille alaisilleen joka päivä mahdollisuudet ja edellytykset kehittyä heille määritetyssä toimenkuvassa.

17. Mistä tekijöistä organisaation osaaminen mielestäsi muodostuu?

Organisaation osaaminen pohjautuu, etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, aina yksilöiden osaamiseen, haluun ja sekä kykyyn oppia ja omaksua uusia asioita sekä kommunikointikykyyn ja -taitoihin. Organisaation osaaminen on vähintään yksilöiden laaja-alaisen osaamisen summa, mutta ryhdynamiikan ja yrityksen tuomien mahdollistajien myötä organisaation osaaminen on aina enemmän, kuin yksilöiden osaamisen summa. Yrityksen historialla ja aikaisempien asiakasprojektien myötä saavutetulla pitkäaikaisella kokemuksella on suuri merkitys organisaation osaamiseen, jonka myötä saavutettua osaamistasoa tulee myös kyetä ylläpitämään jatkuvan uudistumisen ja sopeutumisen ohella. Yrityskulttuuri, imago, kontaktiverkosto ja asema vallitsevilla markkinoilla ovat mahdollistajia, jotka tukevat organisaation osaamista ja ennen kaikkea osaamisen kehittymistä. Yrityksen käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät sekä määritetyt prosessit vastaavasti jalostavat organisaatiossa olevaa osaamista.

18. Mitä työkaluja tai menetelmiä organisaatiossa käytetään osaamistason määrittämiseen ja seurantaan?

Pohja osaamistason määrittämiselle ja seurannalle luodaan jo rekrytointien yhteydessä. Uuden henkilöstön hakutilanteessa kiinnitetään huomiota hakijan pohjakoulutukseen sekä taustaan ja lisäksi voidaan toteuttaa esimerkiksi teknistä osaamista mittaavia testejä,

riippuen toimesta mihin henkilöä haetaan. Osaamistason järjestelmälliseen seurantaan käytetään useimmiten joko osaamismatriisia tai tarkoitukseen kehitettyä osaamiskartoitusjärjestelmää. Edellä mainittujen työkaluja käytetään kuitenkin lähinnä apuvälineinä kehityskeskustelujen ja arjessa tapahtuvan keskinäisen vuorovaikutuksen ohella, sillä järjestelmiin on vaikeaa arvioida yksiselitteisesti henkilön osaamistasoa. Järjestelmien kautta henkilöstöhallinnolla on kuitenkin mahdollista muodostaa kokonaiskuva ja näkemys organisaation osaamisesta, mikäli organisaatio muodostuu useista kymmenistä tai sadoista henkilöistä. Järjestelmän kautta muodostuvaan osaamiskarttaan on kuitenkin suhtauduttava varauksella, sillä joissain tapauksissa henkilöstö arvioi puhtaasti itse omaa osaamistaan tai kartta voi muodostua myös esimiehen ja alaisen näkemysten yhdistelmästä. Vuosittain pidettävässä kahdenkeskeisessä kehityskeskustelussa kartoitetaan nykyistä osaamistasoa, arvioidaan mitä osa-alueita tulisi kehittää ja keskustellaan henkilön omista mielenkiinnon kohteista. Näiden tekijöiden pohjalta luodaan yhteinen suunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Joissakin tapauksissa kehityskeskustelujen kannalta koetaan kuitenkin haastavaksi määrittää selkeitä yhteisiä tavoitteita, koska painopiste voi muuttua nopeasti ja siihen vaikuttaa yrityksen näkemyksen lisäksi asiakastarpeet sekä yksilön oma tahtotila. Kehityskeskustelujen lisäksi voidaan arvioida ja seurata myös toimen vaativuuteen liittyviä tekijöitä. Käytännössä jokaisella esimiehellä on eri työkaluista ja menetelmistä huolimatta paras näkemys omien lähialaisten osaamistasosta, joka pohjautuu arjessa tapahtuvaan avoimeen vuorovaikutukseen ja sen pohjalta muodostuvaan tuntuun. Tarvittaessa näitä näkemyksiä hyödynnetään organisaation hierarkian mukaisesti. Edellä mainitun myötä esimerkiksi osaamistason kehittämiseen liittyviä päätöksiä ei ole perusteltua automatisoida järjestelmän varaan. Toisaalta yrityksen tuotteet ja menestyminen toimialalla toimivat myös yksiselitteisenä organisaation osaamistason mittarina.

19. Millainen lähestymistapa organisaatiolla on liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan?

Yrityksen toimiala vaikuttaa hyvin vahvasti siihen, millainen lähestymistapa organisaatiolla on liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Lähestymistavat vaihtelivat hyvin Newtonilaisista ja mekanistisista toimintamalleista aina kaaoksen omaisessa ympäristössä tapahtuvaan dynaamiseen sopeutumiseen. Jokaisessa yrityksessä sovelletaan lähinnä edellisten yhdistelmänä muodostuvaa orgaanista lähestymistapaa. Eroavuudet muodostuvat pikemminkin painotuksesta, kuinka paljon liiketoimintaympäristöön pyritään tietoisesti vaikuttamaan.

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei välttämättä pyritä systemaattisesti hallitsemaan, mutta organisaation toimintaa osana vallitsevaa toimintaympäristöä pyritään kuitenkin tarkastelemaan kriittisesti ja sopeuttamaan omaa toimintaa sen mukaisesti.

Asiakkaiden määrittämät suorat tarpeet voivat ohjata hyvin voimakkaasti organisaation toimintaa, jolloin organisaatiolla on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa liiketoimintaympäristöön. Organisaatiossa on toisaalta tiettyjen osa-alueiden ja elementtien osalta mahdollista soveltaa systemaattisia menetelmiä, jolloin lähestymistavassa on myös mekanistisia piirteitä. Muutoksia kuitenkin seurataan pääsääntöisesti hyvin aktiivisesti ja joissakin tapauksissa yrityksen toiminnalla tunnistetaan myös olevan vaikutusta liiketoimintaympäristöön. Vaikka muutoksia ei ole mahdollista täysin kontrolloida, organisaatio voi pyrkiä systemaattisesti ja analyttisin menetelmin maksimoimaan vallitsevan tilannetiedon ja sen myötä löytämään myös uusia mahdollisuuksia. Sopeutuminen muutoksiin tapahtuu reaktiivisesti, mutta muutosten taustalla on aina perusteellinen pohjatyö. Niihin asioihin mihin organisaatiolla on liiketoimintaympäristössä mahdollista vaikuttaa, pyritään myös vaikuttamaan hyvin voimakkaasti.

20. Kuinka ja millä menetelmillä organisaatiossa pyritään ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia?

Asiakasrajapinnassa tapahtuva läheinen yhteistyö on käytännössä jokaisessa yrityksessä ensisijainen keino seurata ja pyrkiä ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Esimerkiksi aikaisemmin toimitettujen tuotteiden tai palveluiden järjestelmällinen seuranta ja ylläpito tukevat asiakasrajapinnassa tapahtuvaa yhteistyötä ja niiden myötä saadaan myös impulsseja yrityksen toimintaan mahdollisesti vaikuttavista muutoksista. Kaikista asiakasrajapintaan liittyvistä tapaamisista laadittavien vakioitujen muistioiden ja määräajoin toteutettavien asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta on myös mahdollista saada syötteitä liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Lisäksi läheinen yhteistyö alan viranomaisten kanssa nousi esille yhtenä keinoa ennakoida ja vaikuttaa toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Kilpailijoiden järjestelmällinen seuranta on yksi keino ennakoida toimintaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, mutta sitä ei koettu kaikkien yritysten osalta tarpeellisena. Toimialaan vaikuttavia tekijöitä kartoitetaan median ja julkisen viestinnän kautta, toteuttamalla markkinatutkimuksia sekä osallistumalla toimialaan liittyville messuille, seminaareihin ja konferensseihin. Syötteiden kartoittamiseen verkosta ei kuitenkaan hyödynnetä missään yrityksessä ohjelmistoilla toteutettua tiedonlouhintaa. Työkaluina yrityksen toiminnan ohjaukseen ja sen myötä myös ennakointiin käytetään Balanced Scorecard – menetelmää ja markkinakentän seurantaan hyödynnetään PESTEL – analyysiä. Käytännössä edellä mainittuja menetelmiä hyödyntämällä saadaan syötteitä yrityksen strategia-työhön, jonka tavoitteena on tunnistaa toimintaan sekä toimialaan mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä ja sopeuttaa yrityksen toimintaa edellä mainittujen mukaisesti. Strategiatyöskentely ja määräajoin toteutettavat strategiakerrokset strukturoidun strategiamallin mukaisesti ovat käytännössä makrotason menetelmiä liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointiin liittyen.

21. Millä tavalla henkilöstö osallistuu organisaation kehittämiseen?

Organisaation jäsenten kanssa määrääjain käytävät kahdenkeskeiset keskustelut vallitseviin toimintatapoihin liittyen sekä aktiivinen osallistuminen esimerkiksi asiakastoimitusten suunnitteluun ovat keinoja osallistaa henkilöstöä organisaation kehittämiseen. Lisäksi vuosittain toteutettavien henkilöstötyytyväisyyskyselyjen kautta saadaan henkilöstöltä suoraan syötteitä organisaation kehittämiseksi. Käytännössä johtajat ja päälliköt vastaavat lähtökohtaisesti omien toimintojen kehittämisestä yhdessä alaisten kanssa, mutta suuntaviivat pohjautuvat johtoryhmän asettamaan strategiaan. Strategian määrittämisen tukena on myös mahdollista käyttää asiakasrajapinnassa pidetyistä tapaamisista tai tilaisuuksista laadittuja muistioita, joiden laatimiseen jokainen organisaation jäsen on toisaalta myös velvoitettu. Organisaation eri tasoilla käytävät kokoukset muodostavat ehjän ketjun, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä on omalta osaltaan mahdollista vaikuttaa myös kokouskäytäntöjen myötä toiminnan kehittämiseen. Joissain tapauksissa organisaation koko on kuitenkin niin suuri, että kaikkia organisaation jäseniä ei ole mahdollista osallistaa kehittämistoimintaan. Yrityksessä voi olla myös erillinen menetelmäsuunnitteluosasto, joka vastaa työmenetelmien ja prosessien kehittämisestä. Yrityksissä on käytössä myös kaikille avoin palautejärjestelmä, minkä kautta on mahdollista antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan liittyen. Näkemykset palautejärjestelmän tarpeellisuudesta, käyttöasteesta ja toimivuudesta poikkesivat suhteellisen paljon eri yritysten edustajien kesken.

22. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät onnistuneen muutoksen toteutuksen tai läpiviennin kannalta?

Riittävä ja avoin tiedottaminen sekä viestintä muutokseen liittyvistä perusteista, tavoitteista sekä muutoksen vaikutuksista nousivat esille jokaisessa haastattelussa käytännössä tärkeimpänä tekijänä onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta. Henkilöstön tulee tietää, ymmärtää ja hyväksyä muutoksen vaikutukset, ennen kuin he kykenevät sitoutumaan muutokseen. Sitoutuminen vastaavasti ylläpitää motivaatiota, joka on muutoksen toteutuksen kannalta merkittävä tekijä. Muutosjohtaminen on kokonaisuuden hallintaa, mutta muutoksen läpiviennin yhteydessä korostuu myös yksilöjohtaminen ja yksilöiden huomioiminen. Muutosjohtamisessa tulee huomioida yksilöiden erilaiset tavat käsitellä muutoksia ja sen myötä jokainen vaatii myös enemmän tai vähemmän aikaa muutoksen käsittelyyn. Muutoksen läpiviennin yhteydessä esimiestyön tärkein tavoite on auttaa ja tukea yksilöä muutoksen käsittelyprosessissa. Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamismalli antaa hyvän pohjan menestyksekkäälle muutoksen läpiviennille. Muutosta ohjaava ryhmä, viestintä, sitouttaminen, motivointi ja ensimmäiset onnistumiset ovat Kotterin johtamismallin osalta tärkeimmät tekijät, jotka mahdollistavat onnistuneen muutoksen läpiviennin.

Lisäksi muutoksen toteutus tulee ajoittaa oikein. Toisaalta jokaiseen muutokseen liittyy tietynlaisia erityispiirteitä, jotka tulee myös kyetä tunnistamaan ja huomioimaan muutoksen toteutuksessa.

23. Mitkä tekijät koet muutoksen toteuttamisen kannalta haastaviksi tai vaikeiksi?

Muutosjohtamiseen liittyvän kirjallisuuden määrä kertoo jo sinänsä hyvin paljon muutosten toteuttamiseen liittyvistä haasteista ja vaikeuksista. Käytännössä muutosjohtamisen kannalta vaikeat ja haastavat tekijät muodostuvat pääpiirteissään samoista tekijöistä, mitkä myös mahdollistavat menestyksekkään muutoksen toteuttamisen. Tiettyjen menetelmien ja perussääntöjen soveltamisesta huolimatta, jokaiseen muutokseen liittyvien erityispiirteiden tunnistaminen ja muutoksen perusteisiin ja tavoitteisiin liittyvä viestintä nostettiin lähes jokaisessa haastattelussa esille. Eräässä haastattelussa viestinnän todettiin onnistuvan muutosten osalta vain poikkeustapauksissa. Muutoksiin saattaa myös kohdistua suuria odotuksia henkilöstön osalta, jolloin tietynlaisen tasapainon löytäminen muutokselle asetettujen tavoitteiden ja odotusten osalta voi olla myös haastavaa. Muutosten läpiviennin edellyttämä aika koettiin myös useammassa haastattelussa haasteelliseksi. Edellä mainitun haasteen kerrannaisvaikutusta lisää tietyissä tapauksissa myös hyvin nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö. Motivaatiotekijöiden puuttuminen aiheuttaa muutosvastarintaa, joka on toisaalta luonnollista ja kuuluu yksilön muutoksen käsittelyprosessiin. Organisaatiossa voi siitä huolimatta olla yksilöitä, jotka ovat yksinkertaisesti luonteeltaan lähtökohtaisesti kaikkea vastaan. Edellä mainitun kaltaisen yksilön radikaali muutosvastarinta voi joissain tapauksissa muodostua hyvinkin haastavaksi ja haitata merkittävästi muutoksen toteuttamista muun organisaation kannalta, mikäli sitä jatkuu pahimmassa tapauksessa vielä vuosia muutoksen toteuttamisen jälkeen. Yleensä organisaatiossa pitkään olleille henkilöille tulee selvittää hyvinkin perusteellisesti muutokseen liittyvät perusteet ja tavoitteet, ennen kuin he voivat hyväksyä ja sitoutua muutokseen. Muutoksen toteutuksen seurantaan liittyvän tiedon saaminen voi joissain tapauksissa olla myös hyvin haastavaa, jolloin muutosta ohjaavalla ryhmällä on epäilemättä vaikeuksia tehdä päätöksiä korjaavien toimenpiteiden osalta. Lisäksi muutoksen toteutuksen haastavuutta voivat lisätä ulkoiset tekijät, joihin ei ole mahdollista suoraan vaikuttaa.

Osaamisen johtaminen

24. Mitä johtaminen käsitteenä mielestäsi tarkoittaa?

Johtaminen tarkoittaa kykyä viedä yrityksen toimintaa asetetun strategian ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti eteenpäin ja huolehtia siitä, että organisaatio toimii yhtenäisesti. Johtaja on valmentaja, joka näyttää suunnan, ylläpitää motivaatiotekijöitä,

huolehtii organisaation viestinnästä ja näyttää ennen kaikkea esimerkkiä omalla toiminnallaan. Johtaminen kattaa niin asioiden kuin myös ihmisten johtamisen. Toisaalta johtamisen voidaan myös määrittää tähtäävän pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas ”manageeraus” käsittää päivittäisistä asioista huolehtimisen. Johtaminen kattaa luonnollisesti myös yrityksen taloudellisten tekijöiden hallitsemisen, joilla varmistetaan yritystoiminnan jatkuvuus. Mikäli johtamiseen ei kiinnitetä organisaation jäsenten toimesta huomiota, niin se on useimmiten merkki hyvästä johtamisesta.

25. Pyritkö tietoisesti soveltamaan jotain tiettyä johtamisoppia?

Haastatteluun osallistuneet henkilöt eivät soveltaneet tietoisesti mitään yhtä tiettyä johtamisoppia omassa toiminnassa, mutta toimintatavat ja menettelyt ovat muuttuneet eri johtamisoppeihin perehtymisen myötä. Lähtökohtaisesti sovellettavat menetelmät pohjautuvat aikaisempaan kokemukseen ja sen myötä hyväksi havaittuihin toimintatapoihin ja niistä muodostuviin yhdistelmiin. Johtamisoppien osalta haastatteluissa nousi esille varusmieskoulutuksen yhteydessä sovelletun syväjohtamisen opit, Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamismalli sekä ketterän kehityksen menetelmät lähinnä tuotteiden kehittämiseen liittyen. Kaikki haastateltavat lukivat johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja olivat osallistuneet esimiestoimintaa tukeviin koulutuksiin. Lisäksi omaa johtamistoimintaa eri tilanteissa pyritään tietoisesti arvioimaan, joka vastaavasti edesauttaa oman toiminnan kehittämistä. Lisäksi omakohtaiset kokemukset, niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta, ohjaavat ja vaikuttavat sovellettaviin toimintatapoihin. Oman luonteen tuntemista ja persoonan merkitystä korostettiin lähes poikkeuksetta, koska ne luovat edellytykset luontevalle esimiestoiminnalle. Painopiste sovellettavien toimintatapojen osalta oli kaikilla enemmän osallistavassa ja ihmislähtöisessä johtamistavassa, kuin asioiden johtamisessa. Esimiehen tulee näin ollen olla aina omien lähialaisten saatavilla. Johtamiskäytäntöihin vaikuttavat myös oma kasvatustausta ja elämäkokemus. Sovellettavat toimintatavat pohjautuvat yrityksen asettamiin arvoihin, oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen, kaikkien kunnioittamiseen sekä avoimeen viestintään. Kaksipuolisen viestinnän osalta on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota organisaation hiarkiaan ja toteuttaa viestintää strukturoidun mallin mukaisesti.

26. Tuleeko organisaatiossa mielestäsi vallita yhtenäinen malli sovellettavien johtamisoppien kesken vai onko se niin sanotusti jokaisen esimiehen ”oma asia”?

Erityyppisten toimintojen johtaminen edellyttää selkeästi erilaista lähestymistapaa ja sen myötä myös erilaisten johtamisoppien ja käytäntöjen soveltamista. Lisäksi sovellettavissa johtamiskäytännöissä tulee aina huomioida organisaation jäsenten yksilöllisyys, jolloin eri johtamismalleja ja käytäntöjä tulee myös kyetä sovelta-

maan yksilön tarpeiden mukaan. Käytännössä organisaation toiminta ja lopputulokset tai -tuotteet voidaan yhdenmukaistaa määritettyjen prosessien ja toimintamallien myötä, mutta toteutustapa ja menettelyt edellä mainittujen saavuttamiseksi riippuvat aina esimiehestä. Näin ollen organisaation tulee tukea yksilön vapautta ja korostaa henkilökohtaisia vahvuuksia myös esimiestoiminnassa. Esimiehen johtamiskäytäntöihin liittyviin vahvuuksiin vaikuttavat persoona, arvomaailma ja henkilökohtaiset motivaatiotekijät, joilla on myös suora yhteys yrityksen menestymiseen. Vahvuuksista huolimatta, esimiehen soveltaman johtamistavan ja –käytäntöjen tulee myös ensisijaisesti sopia alaisille. Samalla tasolla toimivien esimiesten yhdenmukaisella kouluttamisella on myös mahdollista tietyllä tavalla harmonisoida organisaatiossa vallitsevaa johtamismallia. Yhdenmukaisella kouluttamisella pyritään varmistamaan, että esimiehille muodostuu yhtenäinen näkemys sovellettavasta ideologiasta ja he soveltavat samankaltaisia työkaluja ja menetelmiä omassa esimiestyössään. Edellä mainittu menettely tukee toimintaa ennen kaikkea organisaatiomallissa, jossa esimerkiksi suunnittelija työskentelee samanaikaisesti eri yksiköissä tai tekee samanaikaisesti töitä eri projekteihin, joita johtavat eri henkilöt. Jatkuva sopeutuminen erityyppisiin johtamistapoihin tai -menettelyihin yksiköstä tai projektista riippuen on epäilemättä haasteellista suunnittelijan kannalta ja aiheuttaa ylimääräistä kitkaa organisaation toimintaan.

27. Pyritäänkö organisaatiossa soveltamaan lähtökohtaisesti personointi- vai kodifiointistrategiaa?

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille näkemys, jonka mukaan yrityksen toiminnassa on painotettu tai painotetaan edelleen enemmän personointistrategiaa kuin kodifiointistrategiaa, mutta toimintamallia tulisi muuttaa enemmän kodifiointistrategiaa soveltavaksi. Henkilöstöä ja organisaatiossa olevien yksilöiden osaamista arvostetaan eikä yksilöitä haluta nähdä yrityksen toiminnan kannalta ainoastaan tietoa prosessoivana elementtinä. Henkilöstö nähdään poikkeuksetta ainoana tekijänä, jolla on kyvykkyyttä ja osaamista jalostaa yrityksen tietopääomaa käytössä olevista järjestelmistä huolimatta. Personointistrategian vahvassa soveltamisessa ei ole yksilön kannalta mitään väärää ja siihen liittyy paljon hyviäkin puolia, mutta yrityksen toiminnan ja ennen kaikkea jatkuvuuden kannalta sitä pidetään kuitenkin kyseenalaisena ratkaisuna. Henkilösidonnaista osaamista ja tietopääomaa tulee pyrkiä jakamaan esimerkiksi varamiesjärjestelyillä ja erilaisilla osaamisensiirtokeinoilla ja kodifioimiaan yrityksen järjestelmiin mahdollisuuksien mukaan. Kodifiointistrategian soveltaminen on myös yksilön edun mukaista, sillä tietyllä tavalla erityiseen projektiin tai hankkeeseen liittyvien toimintatapojen, menettelyiden ja lopputulosten taltioiminen auttaa myös yksilöä, mikäli samaan tai vastaavaan tyyppiseen hankkeeseen täytyy palata vuosia myöhemmin. Yrityksen toimintaan liittyvät oleelliset tekijät tai asiat eivät saa olla yksilöiden varassa, vaan organisaation tulee kantaa edellä mainitut osa-

alueet yksilöiden tietotaitoa ja osaamista hyödyntäen. Toisaalta sovellettava strategia voi jossain määrin myös vaihdella organisaation eri tasoilla. Alimman tason johto voi soveltaa hyvin vahvasti personointistrategiaa, kun taas ylin johto painottaa enemmän kodiointistrategiaa. Sovellettava lähestymistapa voi myös jossain määrin riippua tehtävästä. Tiettyihin työntekijätason tehtäviin on esimerkiksi mahdollista soveltaa tapauskohtaisesti kodiointistrategiaa, kun taas tiettyjen asiantuntijoiden osaamista ja tietopääomaa on hyvin vaikea purkaa ja taltioida yrityksen järjestelmiin.

28. Tunnistatko organisaatiostasi erityisasiantuntijoita?

Jokainen haastateltava tunnistaa omassa organisaatiossa olevan erityisasiantuntijoita. Haastattelujen yhteydessä erityisasiantuntijan määritelmäksi ymmärrettiin lähtökohtaisesti henkilö, jonka teknisen osaamisen tiedolliseen tukemiseen esimies tai muu organisaatio ei kykene antamaan tukea.

29. Liittykö erityisasiantuntijoiden johtamiseen jotain tiettyjä erityispiirteitä?

Asiantuntijoiden johtamisen todettiin olevan lähes jokaisen haastattelun yhteydessä selvästi haastavampaa, kuin henkilöiden, joiden tehtävä edellyttää niin sanottua yleisosaamista. Erityisasiantuntijoita pyritään johtamaan samalla tavalla kuin muutakin organisaatiota, mutta johtaminen on luonteeltaan pikemminkin tukemista kuin ohjaamista. Toisaalta asiantuntijoiden vaatima tuen tarve vaihtelee hyvin voimakkaasti, mutta pääsääntöisesti erityisasiantuntijat vaativat muuta organisaatiota enemmän huomiota. Edellä mainittu perustuu ihmiselle ominaiseen piirteeseen tuoda omaa osaamistaan tietyllä tavalla esille, joka korostuu erityisesti erityisasiantuntijoiden kohdalla, koska heitä itseään kiinnostaa niin valtavasti omaan osaamisalueeseensa liittyvät asiat. Erityisasiantuntijoiden fokus ja mielenkiinto omaa tekemistä kohtaan voi olla jopa niinkin syvää, että heitä ei yksinkertaisesti edes kiinnosta yrityksen tulevaisuus tai sen toiminnalle asetetut strategiat ja tavoitteet. Ainoa motiivi heidän työlle tai kehittämille tuotteille voi olla pelkästään se, että kukaan muu maailmassa ei pysty vastaavaa tekemään ja he myös haluavat näyttää ja todistaa sen. Näin ollen erityisasiantuntijoiden johtamisessa on valtavan tärkeää muistaa antaa nimenomaan henkilökohtainen tunnustus määritettyjen tavoitteiden saavuttamisesta. Tiettyä syväosaamista omaavat henkilöt myös odottavat lähtökohtaisesti, että heidän esimiehensä hallitsee kyseessä olevan osaamisalueen edes välttävällä tasolla, jonka myötä he eivät yleensä arvosta esimiestä, joka tuntee osaamisalueen yleisellä tasolla. Erityisasiantuntijoilla oma ammatti-identiteetti muodostuu hyvin vahvasti oman erityisosaamisen ympärille. Yleisesti ottaen luonteeltaan introvertit persoonat hakeutuvat herkemmin asiantuntijatehtäviin, jolloin heidän ”sosiaalinen käyttöliittymä” muihin ihmisiin voi olla hyvin erilainen. Edellä mainittu erilaisuus voi tapauksesta riippuen tulla esiin tietynlaisena arroganttisuutena, ylimielisyytenä, voi-

makkaana oman arvon tuntona ja he myös ottavat omaan osaamiseensa liittyvät asiat hyvin herkästi henkilökohtaisesti. Erityisasiantuntijoita on näin ollen hyvin hankala johtaa suoraviivaisesti käskemällä tai ohjaamalla, joka vaikuttaa myös heitä ympäröivään työyhteisöön. Siitä huolimatta yhtäkään työyhteisön jäsentä tai heihin liittyviä piirteitä ei tule millään tavalla väheksyä, vaan esimiehen on kyettävä tunnistamaan edellä mainitut erityispiirteet ja ne tulee myös huomioida johtamisessa. Erityisasiantuntijoita on perusteltua pyrkiä käyttämään mahdollisuuksien mukaan myös muissakin rooleissa, kuin pelkästään heidän syväosaamisalueisiin liittyvissä tehtävissä. Lisäksi heidän työkuormaan ja työssä jaksamiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Erityisasiantuntijoille kertyy helposti suhteellisen suuri työkuorma, mikäli kukaan muu organisaation jäsenistä ei pysty hoitamaan heille määritettyjä tehtäviä.

30. Millä keinoilla pyrit ohjaamaan organisaation jäseniä toimimaan yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti?

Yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien sekä niihin liittyvien perusteiden täytyy olla avoimesti koko henkilöstön tiedossa. Oli kyse sitten kuukausikohtaisista yrityksen taloudelliseen rakenteeseen liittyvistä numeerisista tavoitteista tai konkreettisesti toimintaan liittyvistä tavoitteista. Yrityksen toimintaan liittyvien asioiden ja tavoitteiden visualisointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa. Henkilöstön tulee myös kyetä seuraamaan avoimesti toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Yrityksen taloudellisen rakenteen avaaminen tiettyyn tasoon asti auttaa myös henkilöstöä näkemään ja ymmärtämään oman roolinsa osana yrityksen toimintaa, joka vastaavasti edesauttaa henkilöstöä sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi jokaisen yksilön tulee olla tietoinen olennaisista asioista, jotka vaikuttavat hänen päivittäiseen tekemiseen ja aktiiviset työt tulee priorisoida tarvittaessa päivittäin. Arkijohtamisessa työhön liittyvä ohjaus tulee pyrkiä tekemään pikemminkin pyytämällä ja kysymällä, kuin suoranaisesti käskemällä. Lisäksi organisaatiossa vallitsevaan yhteishenkeen tulee kiinnittää huomiota ja hyvää yhteishenkeä tulee pyrkiä ylläpitämään. Joissakin tapauksissa yksilön tavoitteet johdetaan yrityksen strategian pohjalta muodostuvista vuositavoitteista. Vuositavoitteiden pohjalta johdetaan toiminnon / osaston tavoitteet, jotka puretaan kehityskeskustelujen yhteydessä yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Määritettyjen tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti esimiehen toimesta ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä Demingin PDCA-prosessin mukaisesti. Yrityksen toimintaan liittyvien tavoitteiden jalkauttamisessa on syytä noudattaa aina organisaation hierarkiaa. Joissakin tapauksissa yrityksen johdon asettamat liiketoiminnalliset tavoitteet eivät vaikuta suoranaisesti yksilöiden tekemiseen, vaan yksilöiden tekemistä ohjaavat pikemminkin asiakasprojektien vaatimukset ja asiakasrajapinnasta mahdollisesti suoraan tuleva ohjaus.

31. Millä tavalla viestintä kytkeytyy organisaation johtamiseen ja mitkä ovat viestinnän tärkeimmät tavoitteet?

Sisäisellä viestinnällä pyritään tietynlaiseen avoimuuteen yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja viestinnällä tulee varmistaa, että organisaation jäsenet ovat tietoisia ja ymmärtävät yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet. Lisäksi jokaisen organisaation jäsenen tulee tiedostaa ja ymmärtää hänen työtehtäväänsä liittyvät tavoitteet ja hänellä tulee olla riittävästi tietoa koskien häneltä odotettavia toimenpiteitä. Viestinnän kohteena olevat asiat tulee näin ollen pyrkiä kertomaan mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi, toistaa asiayhteydestä riippuen riittävän usein ja sitoa myös mahdollisuuksien mukaan käytäntöön. Jokainen miettii aina ensisijaisesti mitä viestinnän kohteena oleva asia käytännössä tarkoittaa oman tekemisen kannalta. Viestinnän tulee ensisijaisesti painottua lyhyen aikavälin tavoitteiden sisäistämiseen, mutta henkilön toimenkuvasta ja roolista riippuen, myös pitkän aikavälin tavoitteiden ymmärtämiseen. Toiminnalle asetetut lyhyen aikavälin tavoitteet ja asiakastoimitusten tilanteet on syytä käydä esimerkiksi viikoittain henkilöstön kanssa yhteisesti läpi. Samassa yhteydessä on mahdollista antaa myös rakentavaa palautetta henkilöstölle ja ennen kaikkea kiittää asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Pelkkä tiedottaminen esimerkiksi intrassa tai sähköpostilla ei ole suoranaisesti viestintää, vaan se on pikemminkin tiedon jakamista. Viestintätilanteissa tulee aina pyrkiä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja interaktiivisuuteen, jolloin henkilöstöllä on mahdollista esittää esimerkiksi kysymyksiä aiheeseen liittyen. Organisaation koko ja rakenne asettavat tosin useimmiten tietyt rajoitteita henkilökohtaisen viestinnän toteuttamiselle. Esimerkiksi toimitusjohtajan määräajoin pitämä henkilöstöinfo antaa organisaation jäsenille kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta sekä mahdollisuuden esittää kysymyksiä suoraan yrityksen johdolle. Viestinnän tärkeimpinä tavoitteina on osallistuttaa ja sitouttaa henkilöstöä sekä ylläpitää työn mielekkyyttä ja yksilöiden motivaatiota. Viestinnän tukena on joissain tapauksissa mahdollista käyttää myös henkilöstölle avoimia ja reaaliaikaisia asiakastoimitusten tai muiden asetettujen tavoitteiden seurantajärjestelmiä. Edellä mainittujen järjestelmien kautta on mahdollista visualisoida ja muodostaa yleiskuva vallitsevasta tilanteesta sekä asetettujen tavoitteiden edistymisestä. Organisaation johtamisessa tulee kiinnittää myös huomioita ulkoiseen ja ennen kaikkea asiakkaan suuntaan tapahtuvaan viestintään, joka on tiettyissä tapauksissa jopa sisäistä viestintää tärkeämpi tekijä.

32. Millainen viestintäkulttuuri organisaatiossa vallitsee?

Viestintäkulttuurin luonteeseen vaikuttaa hyvin paljon organisaation koko ja rakenne sekä yhtiömuoto ja edellä mainittujen lisäksi viestintäkulttuurin luonteen todettiin tiettyissä tapauksissa vaihtelevan myös organisaation eri tasoilla. Yhtiömuodon johdosta tiettyjen asioiden virallisen viestinnän osalta sovelletaan tarkkaan mää-

ritettyä ohjeistusta ja menettelytapoja, jonka myötä niin sisäinen kuin myös ulkoinen viestintä toteutetaan samanaikaisesti. Tietyissä yrityksissä myös sisäisen viestinnän todettiin olevan suhteellisen rationaalista ja jäykkää, jonka myötä yrityksen toimintaan liittyvistä sisäisistä asioista tiedotetaan myös hyvin formaalisti, niin suullisessa kuin kirjallisessa muodossa. Edellä mainitun osalta viestintäkulttuuri on kuitenkin menossa avoimempaan suuntaan, jonka myötä viestintään voidaan käyttää hieman epävirallisempiakin kanavia, kuten intrassa ylläpidettäviä blogeja. Yrityksen johdon suunnalta tuleva viestintä voi joissain tapauksissa olla luonteeltaan yksisuuntaista, mutta osaston johtajien, lähiesimiesten ja alaisten välisen viestinnän todettiin kuitenkin olevan luonteeltaan selkeästi dialogista ja hyvin avointa. Jokaisen yrityksen osalta tahtotilana oli lähtökohtaisesti kehittää sisäistä viestintäkulttuuria mahdollisimman avoimeen ja dialogiseen suuntaan, joka kuitenkin noudattaa tietyllä tavalla organisaation hierarkiaa. Yrityksen toimintaan liittyvistä virallisista asioista tulee pyrkiä viestimään aina tilanteissa, missä tapahtuu interaktiota henkilöstön kesken, sen sijaan että niistä tiedotetaan esimerkiksi kirjallisessa muodossa. Tietyissä yrityksissä sovelletaan esimerkiksi menettelyä, jonka mukaisesti yksikön johtajat pitävät muutaman kerran vuodessa tilaisuuden, jossa he käyvät läpi vallitsevan tilanteen, tulevat tavoitteet ja ovat ylipäättään koko henkilöstön saatavilla. Edellä mainitun kaltaisia tilaisuuksia ei ole kuitenkaan perusteltua pitää määräänsä enempää, koska silloin niiden merkitys ja henkilöstön mielenkiinto kyseisiä tilaisuuksia kohtaan laskee.

33. Millä keinoilla tai menetelmillä organisaatiossa vallitsevaa viestintäkulttuuria voidaan kehittää?

Viestintäkulttuurin kehittämisen osalta nousi esiin useita eri keinoja ja menetelmiä ja toisaalta myös todettiin, että vallitsevaa viestintäkulttuuria on myös pakko kehittää ajan myötä. Viestintäkulttuurin kehittäminen pohjautuu lähtökohtaisesti jokaiseen organisaatiossa olevaan yksilöön, mutta johtavassa tai esimiesasemassa olevan henkilön toiminta, organisaation tasosta riippumatta, vaikuttaa merkittävästi vallitsevaan viestintäkulttuuriin. Johtavassa tai esimiesasemassa olevan henkilön vaikutusmahdollisuuksien suhteet ovat tosin tietyllä tapaa riippuvaisia asemasta. Esimies kykenee vaikuttamaan tietyltä tasolta omalla toiminnallaan organisaation hierarkian mukaisesti esimerkiksi 60% alaspäin, 30% sivuille ja 10% ylöspäin. Organisaatiossa sovellettavat johtamiskäytännöt ja -mallit vaikuttavat myös hyvin paljon vallitsevaan viestintäkulttuuriin ja sen kehittymiseen. Hyvin vanhakantaiset johtamiskäytännöt eivät esimerkiksi tue vuorovaikutteista viestintää, vaikka siihen tulisi lähtökohtaisesti pyrkiä. Viestintään liittyvillä toimintaohjeilla ja säännöillä voidaan yhtenäistää käytäntöjä ja vaikuttaa tiettyyn rajaan asti vallitsevaan viestintäkulttuuriin, mutta useimmiten viestintään sovellettavat toimintatavat ovat kuitenkin tilannelähtöisiä. Ulkoisen viestinnän osalta jokaisessa yrityksessä noudatetaan hyvin tarkasti määritettyä ohjeistusta ja menettelytapoja. Viestinnän

osalta on myös syytä käyttää organisaation toiminnan kannalta yhtenäistä terminologiaa, jotta asiat myös ymmärretään samalla tavalla läpi organisaation. Lisäksi viestintään liittyvät keinot, menetelmät ja prosessit tulee olla koko organisaation kannalta läpinäkyviä, sillä yrityksen toimintaan liittyvät asiat eivät jalkaudu pelkällä tiedottamisella. Tiedottamiseen liittyvät menettelyt kuitenkin vaikuttavat viestintäkulttuuriin, jonka myötä tietynlainen säännöllisyys on myös viestinnän kannalta merkittävä tekijä. Viestintäkulttuuriin liittyvät muutokset vaativat poikkeuksetta suhteellisen paljon aikaa, jonka myötä vallitsevaa viestintäkulttuuria ja viestintään liittyviä menettelyjä on syytä tarkastella vuosittain järjestelmällisesti. Erillisen viestintästrategian luomista ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, koska viestintä on luonteeltaan lähtökohtaisesti operatiivista toimintaa.

34. Mitä tekijää tai tekijöitä pidät tärkeänä yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta?

Brändin rakentaminen ja kehittäminen yrityksen toiminnan ympärille on merkittävä kilpailutekijä. Hyvän tuotteen tai palvelun kehittäminen ei yksistään riitä brändin rakentamiseksi, vaan omasta osaamisesta tulee viestiä rohkeasti ja järjestelmällisesti ulospäin, koska tuotteesta tai palvelusta saatava positiivinen palaute liikkuu markkinoilla asiakkaiden suullisen viestinnän kautta aivan liian hitaasti. Edellä mainittuun liittyen, organisaation osaamisen ja yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen ja kyky ylipäättään kehittyä omalla toimialalla ovat merkittäviä kilpailutekijöitä. Vaikka yksilön osaamisesta on hyvin pitkä hyppy suoraan yrityksen kilpailukyvyyn kehittämiseen, niin yritystason osaaminen pohjautuu kuitenkin yksilöiden osaamisen ja innovatiivisuuden kehittämiseen. Näin ollen yrityksen tulee esimerkiksi tukea ja kannustaa yksilöitä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen ja opiskeluun, sillä kannustamisella ja taloudellisella palkitsemisella myös viestitään henkilöstölle läpinäkyvästi osaamisen arvostamisesta, jonka myötä myös jokainen organisaation jäsen kokee oman osaamisensa arvokkaana. Lisäksi organisaation osaaminen jakaantuu useaan eri osa-alueeseen teknisen osaamisen lisäksi, kuten esimerkiksi johtamiseen sekä laatujohtamiseen liittyvään osaamiseen. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta yksilöiden osaamisen tulee olla myös monialaista, jotta organisaatio kykenee oman toiminnan osalta tietynlaiseen joustavuuteen ja ketteryyteen. Toisaalta yrityksen kilpailukyvyyn kannalta voidaan yllättäen saavuttaa parempia tuloksia, kun kehitetään yrityksen toimintaan liittyviä menetelmiä tekniseen osaamisen liittyvien osa-alueiden sijaan. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on strategisessa mielessä äärimmäisen tärkeää tunnistaa milloin ja kuinka yrityksen toimintaa tulee muuttaa, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. Tunnistamisen lisäksi yrityksen tulee myös kyetä luomaan toimintamalli ja suunnitelma, kuinka organisaatio sopeutetaan uuteen toimintamalliin. Edellä mainitun myötä strategiatyötä tulee tehdä jatkuvasti, jotta toiminta ja sen myötä yritys pysyy kilpailukykyisenä.

5 POHDINTA

5.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tulosten yhteenveto muodostuu teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston välisen vastaavuuden ja mahdollisten yhtäläisyyksien ja poikkeamien arvioimisesta sekä tutkimuksen aikana muodostuneista tutkijan henkilökohtaisista näkemyksistä tarkasteltaviin teemoihin liittyen. Eri osa-alueiden yhteenvetojen ja arvioinnin pohjalta on muodostettu vastaukset kohdassa 2.3 esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.1.1. Erityisasiantuntijuuden kehittäminen tuotekehitysorganisaatiossa

Yleisesti

Osaamisen kehittämiseen liittyvän empiirisen tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen kesken oli havaittavissa selkeää yhdenmukaisuutta. Yksilön arvopohja, asenne, motivaatio ja positiivinen elämäntavot ovat lähes poikkeuksetta arvostetuimmat tekijät organisaation osaamisen kehittämisen kannalta. Eräässä haastattelussa esitetty määritelmä ”asenne on osa ammattitaitoa” kuvaa hyvin edellä mainittujen tekijöiden painoarvoa yksilön ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Myös yksilön perusosaamista ja valmiuksia sekä omaehtoista tahtotilaa oman kompetenssin kehittämiseen pidetään organisaation osaamisen kehittämisen kannalta keskeisinä tekijöinä. Yksilön kokemus ja elämänhistoria ovat keskeisessä asemassa yksilön kompetenssin muodostumisen kannalta, mutta empiirisessä tutkimusaineistossa esitetyn mukaisesti kokemuksen pohjalta muodostuneet näkemykset ovat merkittäviä pikemminkin esimiesten kyvykkyyden kannalta.

Suurin poikkeama teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston kesken ilmeni yksilön vaikutusmahdollisuuksissa oman osaamisen kehittämiseen. Lähes poikkeuksetta yrityksen osaamisen kehittämisen lähtökohtana pidettiin puhtaasti yrityksen tarpeita, jolla on tietysti selkeät liiketoiminnalliset perusteet. Empiirisessä tutkimusaineistossa esitetyle määritelmälle ”yrityksen menestys on ensisijaista, yksilön menestys on toissijaista” on yrityksen toiminnan kannalta selkeät perusteet, mutta toisaalta se voi aiheuttaa merkittäviä ristiriitoja yksilön motivaatioon vaikuttavien perustarpeiden kanssa. Yksilön motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat toisaalta hyvin moniulotteisia, joihin yrityksen menestyminen luonnollisesti myös vaikuttaa. Edellä kuvattu määritelmä pitää epäilemättä oikein toteutettuna paikkansa tukien samalla myös yksilön tarpeita, mutta toisaalta se voi johtaa myös ristiriitoihin yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden ja yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden kesken.

Yksilön metakognitiiviset valmiudet

Yksilön metakognitiivisten valmiuksien kehittämisessä ja huomioimisessa osana organisaation osaamisen kehittämistä oli havaittavissa tietyn tasoisia puutteita empiirisen tutkimusaineiston perusteella. Lähtökohtaisesti orga-

nisaatioissa tunnistetaan metakognitiivisten valmiuksien merkitys, mutta niiden kehittäminen koetaan poikkeuksetta haasteelliseksi. Empiirisen aineiston perusteella lähtökohtaisesti oletetaan, että yksilö vastaa itse omien valmiuksien tunnistamisesta ja mahdollisesta kehittämisestä. Organisaatioissa kiinnitetään kuitenkin huomiota erityyppisten oppimistapahtumien onnistumiseen vaikuttaviin menetelmiin ja tekijöihin, joita pyritään myös hyödyntämään vastaisuudessa yksilön osaamisen kehittämisessä. Käytännössä metakognitiivisten valmiuksien hyödyntämisessä on makrotasolla kyse edellä mainitun kaltaisesta menettelystä. Lisäksi keskusteleminen oppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen liittyvistä keinoista ja menettelmistä tukee yksilön metakognitiivisten valmiuksien kehittymistä.

Tutkijan henkilökohtaisen näkemyksen mukaisesti organisaatiossa on mahdollista hyödyntää ja saavuttaa mahdollisesti jopa merkittävää kilpailuetua, mikäli organisaation jäsenet ohjataan tietoisesti pohtimaan omaan oppimisorientaatioon ja oppimaan oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Metakognitiivisten valmiuksien kehittäminen on epäilemättä haasteellista ja toisaalta panostuksen tuottaman lisäarvon mittaamiseen ja todentamiseen liittyy myös tiettyjä haasteita. Metakognitiivisten valmiuksien kehittämistä tulisikin käsitellä osana organisaation osaamisen kehittämisstrategiaa, jotta valmiuksien kehittämisen painopiste kohdentuu oikeantyyppisiin tehtäviin tavoitellun lisäarvon saavuttamiseksi. Valmiuksien kehittäminen tukee epäilemättä yksilöiden kompetenssin ja ammatillisten valmiuksien kehittymistä niiden tehtävien osalta, jotka edellyttävät uusien asioiden jatkuvaa, nopeaa ja tehokasta omaksumista. Metakognitiivisten valmiuksien kollektiivisella ja yleisluontoisella kehittämisellä ei oletettavasti saavuteta merkittävää lisäarvoa organisaation osaamisen kehittämisen kannalta.

Motivaatio osana yksilön ja organisaation kehittämistä

Yksilön ja organisaation motivaatitekijöiden osalta oli havaittavissa hyvin selkeää yhdenmukaisuutta teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston kesken. Empiirisen tutkimusaineiston osalta tutkimuksessa nousi esille teoreettista lähdeaineistoa laaja-alaisempia näkemyksiä. Selkeää yhdenmukaisuutta esiintyi ihmisen perustarpeisiin kuten arvostukseen, sosiaaliin tarpeisiin, itsensä haastamiseen ja kehittämiseen, työhön liittyvään vapauteen sekä autonomiaan, mutta toisaalta myös tukeen ja turvallisuuteen liittyvien tekijöiden osalta.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilökohtaisen arvostuksen merkitys nousi edellä mainittujen perustarpeiden osalta selkeimmin esille. Arvostuksen osoittamiseksi henkilökohtainen kiittäminen onnistuneesta ja hyvästä työsuorituksesta on sinänsä hyvin arkinen, mutta merkittävä motivaatitekijä. Palkan merkitys koetaan empiirisen aineiston perusteella olevan myös jossain määrin verrannollinen tehtävään tai rooliin liittyvään arvostukseen, mutta toisaalta eräissä haastattelussa palkankorotuksen arvioitiin vaikuttavan positiivisesti yksilön motivaatioon ainoastaan noin 7 viikon ajan. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti palkka ja tehtävästä saatava ansio kuuluvat ulkoisiin motivaatitekijöihin, joilla on hyvin vähäinen tai lyhytaikainen vaikutus yksilön motivaatioon. Olettaen että organisaatiossa ei ole ulkoisten motivaatitekijöiden osalta selkeitä tai merkittäviä epäkohtia.

Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu asiantuntijaorganisaatiossa muita organisaatioita enemmän. Useimmiten organisaation jäsenet sitoutuvat kollektiivisesti organisaation toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mutta asiantuntijaorganisaatiossa yksilöllä voi olla hyvin vahva henkilökohtainen motiivi omaa työtehtävää kohtaan. Motiivi voi olla esimerkiksi poikkeuksellisen suuri henkilökohtainen mielenkiinto omaan työtehtävään liittyvää teknologiaa kohtaan, tahtotila näyttää muulle maailmalle omaa osaamista tai kaikessa yksinkertaisuudessaan pyrkimys olla yksi maailman parhaista alan asiantuntijoista. Edellä mainittujen esimerkkien osalta yrityksen toiminnalle asetutut tavoitteet tai kollektiiviset motivaatiotekijät voivat olla toissijaisia omien henkilökohtaisten intressien rinnalla.

Ainoa tietyllä tavalla ristiriitainen asetelma teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston kesken liittyi organisaation sisäisen kilpailuasetelman muodostamiseen. Eräässä haastattelussa yksilöiden välinen kilpailutilanne nähtiin yhtenä motivaatiotekijänä, kun taas teoreettisen viitekehyksen mukaisesti sisäinen kilpailuasetelma toimii lähes poikkeuksetta motivaatioon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Haastattelun yhteydessä tosin korostettiin tervehkisyyttä ja todettiin samalla, että joissain tapauksissa se saattaa kääntyä myös motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Sisäisen kilpailuasetelman luominen voi siis toimia motivoivana tekijänä, mutta sen soveltaminen edellyttää työyhteisöä, missä työntekijät ovat jo perusluonteeltaan kilpailuhenkisiä ja tekevät suoritteita rinnakkain sekä kohtuullisen itsenäisesti tai pienissä ryhmissä. Esimerkkinä edellä mainitun osalta voidaan tarkastella asetelmaa, missä kaksi rinnakkaista asiantuntijaryhmää toimivat organisaation sisällä täysin itsenäisesti kilpailen siitä, kumpi saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet nopeammin. Edellä mainitun kaltaisen asetelma ei välttämättä sovellu organisaatioon, jonka toimintaa ohjaa markkinatalous ja sen myötä kustannustehokkuus, mutta esimerkiksi tieteellisestä tutkimustyöstä harjoittavassa organisaatiossa asetelma toimii epäilemättä henkilöstön motivaation virittäjänä.

Oikeat ja motivoituneet ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi. Edellä mainitun saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää poikkeuksetta oikeaoppista esimiestyötä ja hyvää johtamista.

Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa

Osaamisen kehittämisessä osana yrityksen strategiaa oli havaittavissa eroavuuksia niin teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston kesken kuin myös pelkän empiirisen tutkimusaineiston osalta. Edellä mainitut poikkeamat perustuvat teemahaastatteluun osallistuneiden henkilöiden edustamien yritysten erilaisiin toimialoihin.

Teknologiatoiminnassa toimivan yrityksen, jonka toiminta perustuu fyysisen tuotteen tai tuotteiden markkinointiin ja myyntiin, korostuu selkeästi teoreettisen viitekehyksen mukaisen strategiatyöskentelyn merkitys ja painottaminen organisaation osaamisen kehittämisessä. Edellä mainitun kaltaisissa yrityksissä organisaation osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation koosta ja hierarkiasta riippuen esimerkiksi konsernin asettamaan strategiaan, josta johdetaan liiketoimintayksikkökohtaiset strategiset ta-

voitteet. Edellä mainitut jaetaan vastaavasti liiketoimintayksikön sisällä osastokohtaisiksi osatavoitteiksi, joiden pohjalta muodostetaan pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmat. Edellä mainitun lisäksi osaamisen kehittämiseen vaikuttaa keskeisesti yrityksen tuotteisiin liittyvä tuotestrategia sekä toimialaan liittyvä teknologiastrategia.

Asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen osalta osaamisen kehittämistä ohjaavat hyvin vahvasti asiakkaiden tarpeet, jolloin osaamisen kehittäminen kytkeytyy pikemminkin välillisesti yrityksen strategiaan. Strategisessa mielessä osaamisen kehittämisen osalta voidaan laatia proaktiivisesti suunnitelmia, jotka jalkautetaan vasta tiettyä osaamista vaativan asiakasprojektin toteutumisen myötä. Edellä mainitun kaltaiseen tilanteeseen liittyy keskeisesti päätös lähdetäänkö osaamista kehittämään sisäisesti, hankitaanko vai ostetaanko osaaminen yrityksen ulkopuolelta.

Toisaalta teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston kesken oli tunnistettavissa yhdenmukaisia piirteitä syväosaamisen kehittämiseen liittyvien haasteiden osalta. Syväosaaminen ja sen myötä muodostuva erityisasiantuntijuus kehittyy lähtökohtaisesti pitkäjänteisen prosessin lopputuloksena, joka rakennetaan aikaisemmin saavutetun osaamisen ja valmiuksien pohjalta. Edellä mainittu menettely vaatii paljon aikaa, jonka ohella myös liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Konservatiivisemmalla toimialalla toimivan yrityksen onkin tietyissä tapauksissa perusteltua keskittyä saavutetun syväosaamisen jakamiseen ja pitämiseen organisaation sisällä ja kehittämään sen myötä strategista kyvykkyyttä, kuten empiirisen tutkimusaineiston yhteydessä on aikaisemmin todettu.

Empiirisen tutkimusaineiston osalta nousi esiin myös relevantti näkökulma, jonka mukaan osaamisen kehittämisessä painotetaan usein liikaa teknistä osaamista. Joissain tapauksissa yrityksen toiminnan kannalta on mahdollista saavuttaa merkittävää lisäarvoa ja kyvykkyyttä siirtämällä osaamisen kehittämisen painopistettä enemmän menetelmiin, työkaluihin tai työskentelytapoihin liittyviin osaamisalueisiin ja valmiuksiin.

Empiirisessä tutkimusaineistossa todetun mukaisesti esimiehen ensisijaisena tehtävänä on luoda joka päivä omille alaisilleen mahdollisuus ja edellytykset kehittyä heille määritetyssä toimenkuvassa. Näin ollen pienet arkijohtamiseen liittyvät lähes itsestään selvänä pidetyt tekijät, kuten kuunteleminen, keskusteleminen ja tukeminen ovat myös strategisessa mielessä keskeisiä tekijöitä, sillä ne ovat vuorovaikutteisia keinoja ohjata organisaation toimintaa määritettyjen tavoitteiden mukaisesti.

Osaamistason määrittäminen ja seuranta

Osaamistason tai tehokkuuden yksiselitteiseen määrittämiseen ja mittamiseen liittyy tarkasteltavasta organisaatiosta riippumatta epävarmuustekijöitä. Näiden epävarmuustekijöiden johdosta osaamistason arviointi on lähes poikkeuksetta hyvin haastavaa. Organisaation osaaminen pohjaa organisaatiossa olevien yksilöiden osaamiseen, mutta käytännössä organisaation osaaminen on aina ryhmädynamiikan ja yrityksen tuomien mahdollistajien myötä yksilöiden osaamisen summaa enemmän, kuten teoreettisen

viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston osalta on aikaisemmin todettu.

Osaamistason visualisointiin on mahdollista käyttää Borgmanin ja Packalenin kuvaaman osaamissärmiön kaltaisia apuvälineitä. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti seurantaan sovelletaan useimmiten perinteistä osaamismatriisia tai henkilöstön lukumäärästä riippuen, tarkoitukseen kehitettyä osaamiskartoitusjärjestelmää. Edellä mainitut apuvälineet mielletään lähtökohtaisesti apuvälineiksi esimiestyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen ohella, sen sijaan että ne suoranaisesti ohjaisivat organisaation osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitusjärjestelmä koetaan vastaavasti henkilöstöhallinnon työkaluksi, jolla on mahdollista hahmottaa karkeahko kokonaiskuva organisaation toimintaan liittyvistä osaamisalueista. Osaamiskartoitusjärjestelmän käytettävyys perustuu puhtaasti siihen, kuinka ja millä tavalla esimies hyödyntää ja käyttää järjestelmää. Toisaalta joissain organisaatioissa työntekijät voivat myös itse ylläpitää omaan osaamiseen liittyvää arviointijärjestelmää, jolloin järjestelmän käytettävyyteen liittyy vastaavanlaisia epävarmuustekijöitä tai mahdollisia näkemuseroja kyvykkyyden suhteen. Edellä mainitun myötä osaamisen kehittämiseen liittyviä päätöksiä ei ole perusteltua missään yhteydessä automatisoida erilaisten järjestelmien varaan. Käytännössä jokaisella esimiehellä on lähtökohtaisesti paras näkemys omien lähialaistensa osaamistasosta ja kyvykkyydestä, jota tulee hyödyntää organisaation hierarkian mukaisesti.

Esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut nähdään hyvänä keinona kartoittaa yksilön nykyistä osaamistasoa, arvioida mahdollisia kehityskohteita sekä keskustella yksilön omista intresseistä osaamisen kehittämiseen liittyen. Kehityskeskustelujen yhteydessä voi kuitenkin olla haasteellista määrittää toimialasta riippuen selkeitä ja yksiselitteisiä kehityskohteita, sillä osaamisen painopiste voi toimialasta riippuen muuttua hyvinkin nopeasti. Näin ollen paras työkalu osaamistason määrittämiseen ja seurantaan on arkijohtamisen yhteydessä tapahtuva avoin vuorovaikutus, joka mahdollistaa myös osaamisen painopisteen ohjaamisen määritettyjen tavoitteiden mukaisesti.

Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä kuvattu Heiderin dissonanssi-teoria on tutkijan näkemyksen mukaan merkittävä tekijä, joka tulee huomioida asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Dissonanssi-teorian merkitys korostuu organisaatioissa, joihin liittyy tietyn teknologian tai osaamisalueen syväosaamista. Edellä mainitun teorian mukaisesti työyhteisön muodostama ryhmäpaine voi aiheuttaa taantumaa yksilön kehittymiseen, esimerkiksi tehtävään, rooliin tai osaamiseen liittyen, sillä yksilön tulee saavuttaa mahdollisten muutostilanteiden yhteydessä hyväksyntä myös työyhteisöltä. Mikäli yksilö ei koe saavansa työyhteisön hyväksyntää tai hän ei kykene toteuttamaan itseään ryhmän asettaman paineen vuoksi, seuraa tilanteesta poikkeuksetta taantumaa ja yksilö vähintäänkin dismotiveituu.

Osaamistason määrittämisen ja seurannan osalta voidaan empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti määrittää, että yrityksen menestyminen toimialalla on toisaalta kollektiivinen ja yksiselitteinen organisaation osaamistason mittari edellä mainittujen apuvälineiden ohella.

Muutokset osana kehittyvää organisaatiota

Liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksen tilassa, jolloin organisaation on kyettävä myös sopeuttamaan omaa toimintaansa vallitsevan tilanteen edellyttämällä tavalla. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella yritysten edustajat kokevat organisaation noudattavan pääsääntöisesti teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyä orgaanista lähestymistapaa muutostilanteissa. Organisaation toimintaa osana liiketoimintaympäristöä tulee tarkastella kriittisesti ja pyrkiä myös sopeuttamaan toimintaa sen mukaisesti. Yrityksen tulee tunnistaa oma roolinsa osana liiketoimintaympäristöä, jolloin yrityksen omalla toiminnalla voidaan myös mahdollisuuksien mukaan jopa ohjata liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Vallitseva tilannetieto tulee joka tapauksessa maksimoida ja yrityksen tulee pyrkiä vaikuttamaan voimakkaasti liiketoimintaympäristöön niiltä osin kuin se on mahdollista.

Empiirisen tutkimusaineiston yhteydessä nousi esille useita erilaisia keinoja ja menetelmiä, kuinka liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tulee pyrkiä ennakoimaan. Yrityksen toimintaan liittyvien muutosten ennakointiin sovellettavat työkalut ovat toisaalta yrityskohtaisia, mutta lähtökohtaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuva läheinen yhteistyö on ensisijainen keino seurata ja pyrkiä ennakoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Empiirisen tutkimusaineiston yhteydessä ei noussut esille teoreettisessa viitekehyksessä määritettyä yrityksen historiaan pohjautuvaa syy-seuraus-menetelmän hyödyntämistä. Empiirisessä tutkimusaineistossa kuvatut menetelmät keskittyivät pääsääntöisesti vallitsevan nykytilan tarkkailuun ja siitä saatavien syötteiden tunnistamiseen.

Esimiehen tulee olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, etenkin muutosten jalkauttamisen yhteydessä, sillä aktiivinen viestintä ja dialoginen vuorovaikutus edesauttavat organisaation jäseniä käsittelemään muutosta. Hyväksyntä ja sen myötä sitoutuminen muutokseen edellyttävät poikkeuksetta muutostilanteen perusteellista prosessointia, kuten teoreettisessa viitekehyksessä ja empiirisessä tutkimusaineistossa on todettu. Edellä mainitun myötä henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen edesauttaa toiminnan sopeuttamiseen liittyvää prosessia. Toisaalta organisaation hierarkian mukaisesti sovellettavat kokouskäytännöt antavat asiantuntijaorganisaatiossa käytännössä jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kokouskäytäntöjen myötä muodostuvan ketjun osalta organisaation eri tasoilla olevat esimiehet ovat keskeisessä asemassa, sillä yksittäinen esimies voi olla organisaation kehittämisen jarru tai vastaavasti kantava voima teoreettisen viitekehysten mukaisesti.

Noudattamalla tai soveltamalla Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamismallia voidaan edesauttaa merkittävästi muutoksen onnistunutta läpiviennin. Kotterin muutosjohtamismallin osalta erityisesti viestintä koettiin empiirisen tutkimusaineiston osalta tärkeimmäksi tekijäksi muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. Toisaalta muutostilanteisiin liittyvä viestintä on myös yksi muutosjohtamisen haastavimmista osa-alueista. Viestinnän lisäksi muutoksen toteutuksen edellyttämä aika on yksi suu-

rimmista haasteista. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä voidaan helposti ajautua jatkuvaan muutostilanteeseen, jolloin aikaisempaa muutosta ei välttämättä ehditä saattaa loppuun ennen kuin uuden muutoksen jalkauttaminen aloitetaan. Edellä mainittu tilanne aiheuttaa tietynlaista epävarmuutta ja turbulenssia teoreettisessa viitekehyksessä kuvatun määritelmän mukaisesti. Lisäksi empiirisessä tutkimusaineistossa nostettiin esille muutoksiin liittyvien erityispiirteiden tunnistamiseen liittyvät haasteet. Jonkin tietyn toimintatavan ja menettelyn soveltamisella voidaan saavuttaa loistavia tuloksia yhden organisaation osalta, mutta samat toimintatavat ja menettelyt eivät välttämättä johda toivottuihin tuloksiin esimerkiksi rinnakkaisessa organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurin tulee tukea ja kannustaa henkilöstöä oman toiminnan aktiiviseen tarkkailuun ja arviointiin. Oman osaamisen aktiiviseen arviointiin ja kehittämiseen sitoutuneet henkilöt ovat motivoituneita ja kykenevät myös käsittelemään organisaation toimintaan laajemmin kohdistuvia muutoksia paremmin. Yhteisöllisyys tukee myös muutoksiin liittyvän kollektiivisen hyväksynnän ja sitoutumisen muodostumista.

Muutosvastarinta on luonnollinen ja toisaalta myös keskeinen osa muutoksen prosessointia. Muutosvastarinta voi tosin olla myös asenteellista, jolloin muutosta ei edes pyritä ymmärtämään, kuten teoreettisen viitekehyyksen ja empiirisen tutkimusaineiston osalta on todettu.

Empiirisessä tutkimusaineistossa nostettiin esille näkemys, jonka mukaan pitkän työuran samassa yrityksessä tehneet yksilöt edellyttävät muuta organisaatiota perusteellisemmän selvityksen muutokselle asetettujen tavoitteiden ja perusteiden osalta. Syvä- ja erikoisosaaminen kehittyvät usein pitkän ajan ja kokemuksen myötä, joten edellä mainittu näkemys on epäilemättä syytä huomioida erityisasiantuntijoiden kohdalla organisaation toimintaan liittyvien muutosten yhteydessä.

Millä menetelmillä ja kuinka tuotekehitysorganisaation erikoisosaamista tulee kehittää?

Yrityksen toimintaan liittyvän erikoisosaamisen kehittäminen pohjautuu lähtökohtaisesti jo rekrytoinnin yhteydessä huomioitaviin tekijöihin. Yksilön arvopohja, asenne ja motivaatio sekä positiivinen elämäkatsomus luovat pohjan syväosaamisen kehittämiseksi tuotekehitysorganisaatiossa.

Erikoisosaamisen ja erityisasiantuntijoiden syväosaamisen kehittämisessä on syytä kiinnittää huomiota yksilön henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin. Erityisasiantuntijan motiivit ja tavoitteet saattavat olla merkittävässä ristiriidassa yrityksen toiminnalle asetettujen kollektiivisten tavoitteiden kanssa.

Yksilön metakognitiivisten valmiuksien kehittämisellä voidaan saavuttaa merkittävää lisäarvoa ja kilpailuetua yrityksen henkilöstön kyvykkyyden osalta. Valmiuksien kehittäminen tulee kytkeä osaksi osaamisen kehittämisen strategiaa, sillä kehittämisen painopisteeseen vaikuttaa keskeisesti yksilön tehtävä ja rooli. Metakognitiivisten valmiuksien kehittämisellä

voidaan edesauttaa ja tehostaa erikoisosaamisen kehittämistä tuotekehitysorganisaatiossa.

Henkilöstön motivaatiotekijät pohjautuvat poikkeuksetta psykologisiin perustarpeisiin. Syvä- ja erikoisosaamista omaavien henkilöiden osalta omaan työhön ja sen tuloksiin liittyvä arvostus on lähtökohtaisesti muita perustarpeita merkittävämpi tekijä, joka tulee huomioida osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Erityisasiantuntijoiden osalta korostuu myös henkilökohtaiset intressit motivaatioon vaikuttavien tekijöiden osalta.

Osaamisen kehittäminen pohjautuu yrityksen toimintaan ja tuotteisiin liittyvään strategiatyöskentelyyn, johon liittyy päätös ryhtytäänkö osaamista kehittämään sisäisesti, hankitaanko se organisaatioon yrityksen ulkopuolelta vai ostetaanko tarvittava osaaminen palveluna. Vallitsevan syväosaamisen ylläpitäminen tulee myös huomioida osana organisaation strategista osaamisen kehittämistä. Tuotekehitysorganisaation toiminaan liittyvä erityisasiantuntijuus voi liittyä myös yrityksen toimintaa ohjaaviin prosesseihin, menetelmiin tai järjestelmiin teknisen osaamisen sijaan.

Esimiehillä on poikkeuksetta paras näkemys lähialaistensa kyvykkyydestä, niin yleisosaamista kuin erikoisosaamista edellyttävien valmiuksien osalta, jota tulee hyödyntää organisaation hierarkian mukaisesti. Osaamistason määrittämiseen ja seurantaan liittyvät työkalut ja järjestelmät ovat lähtökohtaisesti apuvälineitä, sillä niiden käytettävyyteen ja luotettavuuteen liittyy useita epävarmuustekijöitä.

Heiderin dissonanssi-teoria tulee huomioida erikoisosaamisen kehittämisessä. Yksilön kehittymiseen ja motivaatiotekijöihin vaikuttavat myös oleellisesti työyhteisöltä saatava kollektiivinen hyväksyntä ja sen myötä muodostuva ryhmäpaine.

Kotterin muutosjohtamismalli luo perusteet osaamisen kehittämiseen liittyvien muutosten menestyksekkäälle toteuttamiselle. Viestintä ja siihen liittyvä dialoginen vuorovaikutus ovat asiantuntijaorganisaatiossa keskeisimmät tekijät muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta.

Erityisasiantuntijoita tulee tukea ja kannustaa, luonnollisesti työyhteisön muiden jäsenten ohella, oman toiminnan ja osaamisen aktiiviseen tarkkailuun ja arviointiin. Oman toiminnan aktiivinen arviointi edesauttaa yksilöä tunnistamaan omaan toimintaan liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia sekä käsittelemään myös organisaation toimintaan laajemmin kohdistuvia muutoksia.

Yrityksen toiminnassa pitkään mukana olleet henkilöt edellyttävät yrityksen toimintaan liittyvissä muutostilanteissa usein muuta organisaatiota perusteellisemman selvityksen muutokseen liittyvien perusteiden ja tavoitteiden osalta. Edellä mainittu tulee huomioida erityisasiantuntijoiden osalta muutosten toteutuksen yhteydessä, sillä tiettyihin osa-alueisiin liittyvä syväosaaminen muodostuu poikkeuksetta pitkän kokemuksen myötä.

Syväosaamisen ja erityisasiantuntijuuden kehittämisen kannalta edellä mainituista yhteenvedoista erityisasiantuntijoiden toimintaa ohjaavien motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen organisaation osaamisen kehittämisessä on yksi keskeisimmistä tekijöistä. Tehtävään liittyvä haasteellisuus korostuu myös syvä- ja erikoisosaamisen kehittämisessä, sillä haasteeksi koetut tehtävät muodostuvat erityisasiantuntijoiden kohdalla helposti intohimoiksi. Työhön liittyvä arvostus ja työn tuloksista annettava tunnustus vaikuttavat myös hyvin vahvasti erityisasiantuntijan motivaatiotekijöihin. Edellä mainitut tekijät ovat luonnollisesti keskeisiä elementtejä asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisessä, mutta tutkimusaineiston mukaisesti niiden merkitys korostuu syvä- ja erikoisosaamisen kehittämisen yhteydessä. Erityisasiantuntijoiden ammatti-identiteetti pohjautuu hyvin vahvasti omaan ammatilliseen osaamiseen ja kyvykkyyteen, joten heillä on toisaalta myös vahva tarve kehittää ja syventää omaa osaamista. Erityisasiantuntijoiden henkilökohtaisten tavoitteiden merkitys korostuu aiheuttaen toisaalta myös tiettyjä riskitekijöitä organisaation toimintaan ja osaamisen kehittämiseen. Erityisasiantuntijan henkilökohtaiset tavoitteet ja intressit voivat olla pahimmassa tapauksessa jopa merkittävässä ristiriidassa organisaation toiminnalle kollektiivisesti asetettujen tavoitteiden kanssa. Empiirisessä tutkimusaineistossa esitetyn määritelmän mukaisesti ”on kaunista”, mikäli erityisasiantuntijan henkilökohtaiset tavoitteet kohtaavat organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden kanssa. Mahdollisissa ristiriitatilanteissa tavoitteiden synkronointi voi olla hyvin haastavaa ja aiheuttaa pahimmassa tapauksessa myös kitkaa muun organisaation toimintaan.

5.1.2. Erityisasiantuntijuuden johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa

Yleisesti

Johtajuudelle on aikojen saatossa muodostettu useita erilaisia tulkintoja, mutta yksiselitteistä ja laajalti hyväksyttyä määritelmää on edelleen vaikea löytää. Vallitsevan näkemyksen mukaisesti johtamista voidaan käsitteenä tarkastella ihmisten ja asioiden johtamisen tulokulmista. Edellä mainittujen tulokulmien välillä on kuitenkin hyvin vahva vuorovaikutus, joten toisaalta jaottelu on sinänsä tarpeeton. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti johtamisen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan yhtenäisesti yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Empiirinen tutkimusaineisto tukee edellä mainittua määritelmää. Tämän lisäksi haastattelujen yhteydessä johtajuuden nähtiin tähtäävän pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas päivittäisten asioiden hoitaminen nähtiin ”managerauksena” tai arkijohtamisena. Edellä mainitun osalta on myös selkeä yhteys teoreettiseen viitekehykseen, jonka mukaisesti kyky tarkastella yrityksen toimintaa, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä, on yksi johtamistaidon kulmakivistä. Johtaja toimii empiirisen aineiston mukaisesti organisaation valmentajana, joka ohjaa toimintaa näyttämällä esimerkkiä, ylläpitää organisaation motivaatiota sekä huolehtii organisaatiossa vallitsevasta vuorovaikutuksesta. Yrityksen talouteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen kuuluu myös jokaisen johtajan valmiuksiin, sillä edellä mainittujen tekijöiden ymmärtäminen on perusedellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle.

Johtamisopit

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti suomalainen johtamiskulttuuri on kehittynyt viimevuosisadalla hyvin vahvasti armeijan soveltamien johtamisoppien pohjalta. Edellä mainittu korostuu edelleen empiirisen tutkimusaineiston osalta, sillä lähes jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö nosti varusmiespalveluksen aikana saadun kokemuksen ja varusmiesjohtamisessa sovelletut opit haastattelun yhteydessä esille.

Empiirisen aineiston mukaisesti tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät sovelta tietoisesti yhtä tiettyä johtamisoppia omassa toiminnassaan. Johtamiskäytännöt pohjautuivat lähtökohtaisesti kirjallisuuden pohjalta muodostuneisiin näkemyksiin sekä oman kokemuksen myötä hyväksi havaittuihin keinoihin ja menetelmiin. Varusmiesjohtamisen yhteydessä sovelletun syväjohtamisen lisäksi empiirisen aineiston yhteydessä mainittiin Kotterin muutosjohtamismalli sekä ketterän kehityksen menetelmät tunnettujen johtamisoppien osalta. Haastateltavien kuvaillessa omia johtamiseen liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja, määritelmistä oli kuitenkin selkeästi tunnistettavissa teoreettisessa viitekehyksessä kuvatun vuorovaikutusjohtamisen, kypsyy- ja kehitysvaihemallin sekä arvojohtamisen piirteitä.

Empiirisessä tutkimusaineistossa korostettiin omalla persoonalla johtamista ja siihen liittyvien vahvuuksien soveltamista omassa toiminnassa. Omiin vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on perusedellytys luontevalle esimiestoiminnalle. Toisaalta edellä mainitun osalta tulee varmistaa, että sovellettava johtamistapa sopii myös alaisille. Esimiehellä on mahdollista esittää tietynlaista roolia tiettyyn pisteeseen asti, mutta ennen pitkää oma persoona tulee näkymään selkeämmin sovellettavissa käytännöissä. Näin ollen roolin esittäminen vaikuttaa ainoastaan negatiivisesti esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen muodostumiseen. Empiirisessä tutkimusaineistossa korostettiin myös esimiehen saatavuutta ja läsnäoloa organisaatiossa.

Empiirisessä tutkimusaineistossa käsiteltiin organisaatiossa vallitsevien johtamiskäytäntöjen ja -oppien yhdenmukaisuutta. Tutkimustulosten perusteella organisaation sisäisten toimintojen tai yksiköiden johtaminen edellyttää lähes poikkeuksetta erilaisten käytäntöjen soveltamista. Näin ollen yhtenäisen johtamismallin soveltaminen läpi organisaation ei toisaalta ole perusteltua, mutta yrityksen toimintaa ohjaavien prosessien ja toimintamallien välillä tulee vallita tietynlainen yhdenmukaisuus läpi organisaation. Yhdenmukaisella kouluttamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, että esimiehillä on käytettävissä samankaltaisia työkaluja ja menetelmiä oman esimiestyön ja johtamisen tukena. Edellä kuvatulla menettelyllä voidaan saavuttaa lisäarvoa organisaatiossa, jossa yksittäiset suunnittelijat tai asiantuntijat työskentelevät samanaikaisesti useammalle eri yksikölle tai projektille, jolloin työnohjaus tulee yleensä kyseisen projektin tai yksikön esimieheltä. Mikäli esimiesten soveltamat johtamiskäytännöt ovat merkittävässä ristiriidassa keskenään, kyseisen suunnittelijan tai asiantuntijan täytyy kyetä jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa vallitsevan käytännön mukaisesti, joka epäilemättä aiheuttaa ylimääräistä kitkaa organisaation toimintaan.

Asiantuntijoiden johtaminen

Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti erityisasiantuntijaksi määritellään lähtökohtaisesti henkilö, jonka teknisen osaamisen tiedolliseen tukemiseen esimies tai muu organisaatio ei kykene antamaan tukea. Edellä mainittu vastaa johdannon yhteydessä muodostettua erityisasiantuntijuuden ja erikoisosaamisen määritelmää. Erityisasiantuntijoiden johtamisen todettiin myös olevan selvästi haastavampaa, kuin niin sanottua yleisosaamista omaavien henkilöiden.

Empiirisessä tutkimusaineistossa käsiteltiin erityisasiantuntijoiden johtamisen osalta teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua personointi- ja kodifiointistrategiaa. Edellä mainitut strategiat liittyvät hyvin läheisesti niin sanotun hiljaisen tiedon käsittelyyn ja hallintaan organisaatiossa. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella jokaisessa yrityksessä on aikaisemmin nojattu hyvin vahvasti personointistrategiaan, mutta painopistettä pyritään siirtämään vastaisuudessa yhä enemmän kodifiointistrategian mukaiseksi. Kodifiointistrategian soveltamisessa on yrityksen toiminnan kannalta toki merkittävää hyötyä, etenkin yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi, mutta toisaalta siihen liittyy myös hyvin paljon haasteita. Pohjimiltaan jokainen organisaation jäsen haluaa olla arvokas ja tärkeä yrityksen toiminnalle. Kodifiointistrategian painottamisen myötä yksilö voi kokea, että siirtämällä hänen osaamiseen tai tietopääomaan liittyvää varantoa yrityksen järjestelmiin muun organisaation käytettäväksi, hänen roolinsa merkitys osana organisaation toimintaa vähenee. Edellä mainitulla on selkeä yhteys ja vaikutus teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuihin yksilön motivaatiotekijöihin. Kodifiointistrategian soveltaminen edellyttää luonnollisesti myös yksilön sitoutumista kyseiseen toimintatapaan, jolloin aikaisemmin vahvasti personointistrategiaa soveltaneen yrityksen toimintamallia on epäilemättä hyvin vaikea muuttaa. Toisaalta tietyillä toimialoilla ja yrityksen lopputuotteesta tai palveluista riippuen, kodifiointistrategian soveltaminen voi soveltua myös hyvin luonnollisesti yrityksen toimintaan ilman edellä mainitun kaltaisia ristiriitoja. Lähtökohtaisesti yrityksen toimintaan liittyvät oleelliset tekijät ja asiat eivät saa olla yksilöiden varassa, vaan yrityksen tulee kantaa edellä mainitut osa-alueet yksilöiden tietotaitoa ja osaamista hyödyntäen empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetty näkemys työyhteisön jäsenten työkypsyyteen ja kehitysvaiheisiin liittyvistä eroavuuksista sekä niiden vaikutuksista esimiehen rooliin, heijastuu myös tietyllä tavalla empiiriseen tutkimusaineistoon. Työkypsyys muodostuu henkisen kypsyyden ja ammatilliseen osaamiseen liittyvien valmiuksien välisestä suhteesta ja se vaikuttaa hyvin vahvasti siihen, kuinka paljon yksilö vaatii tukea tai ohjausta esimieheltä. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti asiantuntijoiden edellyttämä tuen tarve vaihtelee hyvin voimakkaasti, joka heijastuu työkypsyyden osalta teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn viisiportaiseen kehitysvaihemalliin. Erityisasiantuntijoiden osalta esimiehen roolin todettiin olevan pikemminkin tukemista kuin ohjaamista, jolloin syväosaaminen epäilemättä tukee ammatillisen kypsyyden kehittyneisyyttä. Toisaalta työkypsyyteen vaikuttaa myös henkinen kypsyys, joka muodostuu psykologisista valmiuksista, kuten asenteesta ja motivaatiosta. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella erityisasiantuntijoiden motiivit ja toiminnan tavoitteet

saattavat kuitenkin olla hyvinkin ristiriitaisia yrityksen tai työyhteisön toiminnalle asetettujen yhteisten tavoitteiden kanssa. Erityisasiantuntijoiden asenne saattaa olla hyvin ylimielinen ja arroganttinen, jonka lisäksi he myös ottavat omaan osaamiseen liittyvät asiat helposti henkilökohtaisesti. Edellä mainittu viittaa tietyllä tavalla henkiseen kypsymättömyyteen, sillä erityisasiantuntijan ammatti-identiteetti nojaa toisaalta empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti hyvin vahvasti omaan erityisosaamiseen.

Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan ja huomioimaan jokaiseen yksilöön liittyvät erityispiirteet omassa johtamiskäyttäytymisessä, sillä yhtäkään työyhteisön jäsentä ja heihin liittyvää erityispiirrettä ei tule väheksyä millään tavalla. Jokaiselle yksilölle tulee antaa riittävästi tilaa osana työyhteisöä ja jokaisen yksilön ominaislaatuun tulee kiinnittää huomiota organisaation johtamisessa. Yksilöä tulee tukea ja ohjata tunnistamaan itsestään sellaisia voimavaroja, jotka hän myös haluaa asettaa työyhteisön positiiviseksi liikevoimaksi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn mukaisesti.

Teoreettisen viitekehysten mukaisesti esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan, sillä erilaisten suosikkijärjestelmien luominen tai muodostaminen vaikuttaa poikkeuksetta negatiivisesti organisaation toimintaan. Vaikka edellä mainittu vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, sen toteuttaminen käytännössä voi kuitenkin olla hyvin haasteellista. Yhteistyö tiettyjen henkilöiden kanssa voi olla sujuvampaa kuin toisten, jolloin esimies voi myös kokea saavuttavansa parempia tuloksia keskittymällä heidän kanssa työskentelyyn. Toisaalta jonkin alaisen toteuttama tehtävä tai projekti saattaa kiinnostaa esimiestä myös henkilökohtaisesti enemmän kuin muut, jolloin huomio saattaa helposti keskittyä häneen muita enemmän. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti erityisasiantuntijat myös kaipaavat muita organisaation jäseniä enemmän huomiota. Edellä mainittu perustuu ihmiselle luontaiseen tapaan tuoda esille ja korostaa asioita joista itse on kiinnostunut, joka ainoastaan korostuu syväosaamista omaavien henkilöiden kohdalla. Näin ollen erityisasiantuntijoiden osalta henkilökohtainen tunnustus saavutettujen tavoitteiden osalta on erityisen tärkeää. Mikäli esimies vastaavasti osoittaa välinpitämättömyyttä tasapuolisuuden nimissä kyseistä henkilöä kohtaan, se vaikuttaa epäilemättä dismotivoivasti ja negatiivisesti kyseisen henkilön toimintaan ja heidän väliseen vuorovaikutukseen.

Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti syväosaamista omaavat henkilöt myös olettavat lähtökohtaisesti, että esimies tuntee heidän tehtävään tai toimenkuvaan liittyvän osaamisalueen vähintäänkin välttävällä tasolla. Näin ollen erityisasiantuntijoiden arvostuksessa esimiestä kohtaan korostuu esimiehen ammatillinen kompetenssi suhteessa hänen omaan kyvykkyYTEEN.

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla luonnollisesti tietoinen yrityksen toiminnalle asetetuista tavoitteista ja päämääristä. Tavoitteiden tunnistamisen lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulee myös kyetä tunnistamaan oma rooli ja kontribuutio osana toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Edellä mainittujen tekijöiden tunnistaminen ja visualisointi

edesauttavat organisaation jäseniä myös sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin.

Viestintä osana osaamisen johtamista

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti viestintä on yksi johtamisen keskeisimmistä elementeistä, joten ilman viestintää johtaminen ei ole käytännössä edes mahdollista. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti sisäisen viestinnän yksi keskeisimmistä tavoitteista on saattaa yrityksen henkilöstö tietoiseksi yrityksen toiminnalle asetetuista tavoitteista ja varmistaa, että tavoitteet myös ymmärretään ja sisäistetään. Edellä mainitun myötä viestinnän kohteena olevat asiat tulee pyrkiä tiivistämään ja kertomaan mahdollisimman ytimekkäästi ja sitomaan ne mahdollisuuksien mukaan myös käytäntöön. Viestintä tulee pyrkiä toteuttamaan aina tilanteessa, missä tapahtuu interaktiota henkilöstön kesken, jolloin osapuolilla on mahdollisuus esittää omia näkemyksiä tai tarkentavia kysymyksiä. Viestintä on luonteeltaan lähtökohtaisesti operatiivista toimintaa, joten viestinnän tavoitteena on myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävästi informaatiota häneltä odotettavia toimenpiteitä koskien. Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti viestinnän tulee ankkuroitua lähtökohtaisesti yrityksen toiminnalle asetettuun strategiaan. Viestinnän tavoitteena on näin ollen osallistuttaa ja sitouttaa sekä ylläpitää työn mielekkyyttä ja yksilön motivaatiota. Tiedon jakaminen yrityksen toimintaan liittyvistä asioista esimerkiksi sähköpostilla on sen sijaan tiedottamista. Tiedottaminen on toki osa yrityksen toimintaan liittyvää viestintää, mutta se on luonteeltaan yksisuuntaista, joten tiedottamista ei tule yleistää viestinnäksi. Vastaava kahtiajako ilmenee myös teoreettisessa viitekehityksessä kuvatun puhe- ja keskustelutaidon kesken. Keskustelussa ei ole perimmäistä totuutta, sillä sen tavoitteena on ymmärtää keskustelukumppania ja tulla vastaavasti myös itse ymmärretyksi. Keskusteleminen on luonteeltaan aidosti dialogista ja sen tavoitteena on oppia ja ymmärtää muiden esittämiä näkemyksiä. Puhetaitoon liittyvät valmiudet kytkeytyvät tiedon jakamiseen liittyvään kyvykkyyteen, johon liittyy useimmiten myös selkeä päämäärä ja tavoite. Kiistassa on teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kyse oman näkemyksen puolustamisesta sen sijaan, että pyritään aidosti ymmärtämään toisen osapuolen esittämää näkemystä. Oikeaoppisella viestinnällä voidaan näin ollen kommunikoida ja viestiä monimutkaisetkin asiat organisaatioon ymmärrettävästi.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti organisaatiossa vallitseva viestintäkulttuuri voidaan jakaa rationaaliseen, dissipatiiviseen sekä dialogiseen työyhteisöviestintään vallitsevien käytäntöjen mukaisesti. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti haastateltavien organisaatiossa esiintyy kaikkia työyhteisöviestinnän muotoja ja käytännössä vallitseva viestintäkulttuuri saattaa myös vaihdella organisaation eri tasoilla. Näin ollen viestintäkulttuurin luonteeseen vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen koko ja rakenteellinen hierarkia. PK-yrityksissä organisaatioiden hierarkiat eivät välttämättä ole aina selkeitä, jolloin etenkin pienissä ja mikroyrityksissä viestintäkulttuuri on lähtökohtaisesti avoimempaa ja luonteeltaan dialogista. Suuryrityksissä yrityksen johdon suunnalta tulevan viestinnän koettiin olevan lähes poikkeuksetta yksisuuntaista. Empiirisen tutkimusaineiston mukaisesti jokaisessa organisaatiossa oli kuitenkin tahtotila ja tavoite kehittää

vallitsevaa viestintäkulttuuria avoimempaan ja dialogisempaan suuntaan. Viestintäkulttuurin, kuten minkä tahansa vallitsevan kulttuurin, muuttuminen ja kehittyminen vaativat poikkeuksetta paljon aikaa sekä sitoutumista jokaisen organisaation jäsenen osalta. Esimiestehtävässä toimivalla henkilöllä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa empiirisessä tutkimusaineistossa esille nousseen määritelmän mukaisesti 60% alaspäin, 30% sivuille ja 10% ylöspäin organisaation hierarkian mukaisesti. Johtavassa tai esimiesasemassa olevat henkilöt ovat näin ollen myös keskeisessä asemassa viestintäkulttuurin kehittymisen kannalta. Toisaalta organisaatiossa vallitsevat johtamiskäytännöt ja menettelyt vaikuttavat myös merkittävästi viestintäkulttuuriin ja sen kehittämiseen.

Empiirisessä aineistossa korostettiin yhtenäisen terminologian käyttöä organisaatiossa vallitsevan viestinnän osalta, jotta yrityksen toimintaan liittyvät asiat myös ymmärretään samalla tavalla läpi organisaation. Viestinnän osalta tulee noudattaa myös lähtökohtaisesti organisaation hierarkiaa, etenkin keskisuurissa ja suuryrityksissä. Hierarkian noudattamisella viestinnän osalta varmistetaan se, että työyhteisössä vallitsee yhtenäinen käsitys yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja kaikki osapuolet ovat tietoisia vallitsevasta tilanteesta. Edellä mainittua ei tule yleistää tilanteeseen, jossa asiantuntija tai suunnittelija ei voisi keskustella esimerkiksi osastonjohtajan kanssa, vaan vallitsevien käytäntöjen ja menettelyjen osalta tulee varmistaa, että myös ryhmänjohtaja on tietoinen edellä mainittujen kesken käydyistä yrityksen toimintaan liittyvistä keskusteluista tai sovituista asioista.

Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Yrityksen toiminnalle asetetun strategian ja siihen liittyvän strategiatyökentelyn painottamisessa oli havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston osalta. Yrityksen toiminnalle asetettu strategia ja visio toimivat yrityksen toiminnan käsikirjoituksena, jota on kyettävä uudistamaan jatkuvasti. Muutosten toteuttaminen edellyttää jatkuvaa havainto- ja kokemustiedon virtaa epävarmassa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jotta yrityksen on mahdollista tunnistaa milloin ja kuinka vallitsevaa toimintaa tulee muuttaa. Kyky mukautua ja kehittää organisaation osaamista ja toimintaa ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisen kannalta. Yksilön osaamisesta on hyvin pitkä hyppy yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseen, mutta organisaation osaaminen pohjautuu poikkeuksetta yksilöiden osaamiseen ja innovatiivisuuteen, sillä oppimista tapahtuu jatkuvasti organisaation eri tasoilla (yksilö / ryhmä / osasto / organisaatio). Näin ollen organisaation osaamisen johtaminen kytkeytyy yksiselitteisesti yrityksen strategiatyökentelyyn.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti organisaatiossa on suhteellisen pieni määrä tehtäviä, joilla on selkeästi muita tehtäviä merkittävämpi rooli yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. Edellä mainitun myötä on perusteltua pohtia mahdollisia strategisia painopisteitä osaamisen kehittämisessä sen sijaan, että osaamista pyritään kehittämään tasapuolisesti läpi organisaation. Empiirisessä tutkimusaineistossa korostettiin monialaisuutta yksilöiden osaamisen kehittämisessä, joka on jossain määrin ristiriidas-

sa teoreettisessa viitekehyksessä määritetyn osalta. Monialaisella osaamisella voidaan epäilemättä saavuttaa kilpailuetua tietyissä tapauksissa tai tilanteissa, mutta painopisteen siirtämisessä monialaisen osaamisen kehittämiseen syväosaamista omaavissa organisaatioissa liittyy tutkijan näkemyksen mukaisesti tiettyjä riskejä. Tutkimuksessa aikaisemmin määritetyn perusteella erityisasiantuntijoiden merkittävin motivaatiotekijä omaa tehtävää kohtaan liittyy usein vahvasti henkilökohtaisiin intresseihin. Syväosaamista omaavat asiantuntijat saattavat esimerkiksi kokea painopisteen muutoksen yhteydessä, että heidän osaamista ei arvosteta tai koeta yrityksen toiminnan kannalta enää merkittäväksi. Näin ollen muutosjohtamiseen liittyvät oikeaoppiset menettelyt ja toimintatavat ovat avaintekijöitä myös edellä mainitun muutoksen läpiviennissä ja uuden toimintatavan menestyksekkäässä soveltamisessa.

Teoreettisen viitekehysten mukaisesti yrityksen tulee pyrkiä soveltamaan toiminnassaan älykkään organisaation mallia, jolloin organisaation on oltava samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Edellä mainittujen tekijöiden kesken on mahdollista saavuttaa tasapainotila kehittämällä suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamiseen liittyviä prosesseja. Edellä mainittua tukee myös empiirisessä tutkimusaineistossa esitetty näkemys, jonka mukaisesti yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta on usein mahdollista saavuttaa parempia tuloksia keskittymällä teknisen osaamisen painottamisen sijaan yrityksen toimintaan liittyvien menetelmien, prosessien ja toimintatapojen arviointiin ja kehittämiseen.

Teoreettisen viitekehysten mukaisesti organisaatiossa vallitsevan vuorovaikutuksen tulee pohjautua lähtökohtaisesti yrityksen strategiaan ja sen tulee olla myös aidosti dialogista läpi organisaation. Näin henkilöstö osallistuu strategian ja yhteisten tavoitteiden prosessointiin, joka myös edesauttaa sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Toisaalta erinomainen ja huolellisesti laadittu strategia tai visio eivät yksin takaa yrityksen menestystä. Menestyminen ja parhaaksi kehittyminen edellyttää poikkeuksetta oikeiden ihmisten löytämistä ja valitsemista organisaatioon, joka muodostaa pohjan yrityksen tulevaisuudelle.

Mitä erityispiirteitä erityisasiantuntijoiden johtamiseen liittyy?

Erityisasiantuntijoiden johtamisen todettiin olevan selvästi haastavampaa, kuin niin sanottua yleisosaamista omaavien henkilöiden.

Organisaatiossa sovellettavia johtamisoppeja ja toimintatapoja tulee pyrkiä yhdenmukaistamaan mahdollisuuksien mukaan. Erityisasiantuntijat työskentelevät organisaatiossa usein samanaikaisesti eri yksiköille tai projekteille, jolloin jatkuva sopeutuminen erityyppiseen esimiestyöskentelyyn aiheuttaa epäilemättä ylimääräistä kitkaa organisaation toimintaan.

Erityisasiantuntijoiden johtamisessa personointi- ja kodifiointistrategian soveltamisen osalta tulee kyetä muodostamaan tietynlainen tasapainotila. Syväosaaminen perustuu pääsääntöisesti pitkän kokemuksen myötä muodostuneeseen hiljaiseen tietoon, jota on hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, kodifioida yksiselitteisesti yrityksen tietopääomaksi. Kodifiointistra-

tegian voimakas painottaminen vaikuttaa epäilemättä negatiivisesti erityisasiantuntijoiden motivaatiotekijöihin.

Erityisasiantuntijoiden ammatti-identiteetti on muodostunut ja nojaa hyvin vahvasti omaan syväosaamiseen, joka voi johtaa tietynlaiseen epätasapainoon ammatillisen ja henkisen kypsyyden kesken. Edellä mainittu ristiriita ilmenee mahdollisesti arroganttisena tai ylimielisenä käytöksenä sekä tietynlaisena herkkyytenä omaan osaamiseen liittyvien asioiden käsittelyn osalta.

Kuten tutkimuksessa on aikaisemmin todettu, erityisasiantuntijoiden luonteenpiirteisiin ja käyttäytymiseen liittyy usein tietynlaisia erityispiirteitä. Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan ja huomioimaan nämä erityispiirteet sovellettavissa johtamiskäytännöissä, sillä yhtäkään työyhteisön jäsentä ja heihin liittyvää erityispiirrettä ei tule väheksyä millään tavalla.

Esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan, sillä erilaisten suosikkijärjestelmien muodostaminen vaikuttaa poikkeuksetta negatiivisesti työyhteisöön. Erityisasiantuntijoiden osalta tasapuolisuuden noudattaminen voi olla haastavaa, sillä he kaipaavat useimmiten muita työyhteisön jäseniä enemmän huomiota ja toisaalta erityisasiantuntijan toteuttamat tehtävät tai projektit saattavat myös kiinnostaa esimiestä enemmän niihin liittyvien haasteiden tai muiden erityispiirteiden johdosta.

Erityisasiantuntijat olettavat lähtökohtaisesti, että esimies hallitsee heidän tehtävään tai toimenkuvaan liittyvät osaamisalueet vähintäänkin välttävällä tasolla. Esimiehen vastaavaan osaamisalueeseen liittyvä kyvykkyys on näin ollen tietyllä tavalla verrannollinen erityisasiantuntijan häntä kohtaan tuntemaan arvostukseen.

Erityisasiantuntijoiden johtamisessa tulee myös kiinnittää huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviin erityispiirteisiin. Erityisasiantuntijoiden ammatti-identiteetti nojaa vahvasti heidän omaan erikoisosaamiseen, joten heillä on myös taipumus puolustaa voimakkaasti omia näkemyksiä tai kantojaan työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Omien näkemysten vahva puolustaminen johtaa helposti keskinäisiin kiistoihin, mikäli keskustelu ei ole luonteeltaan aidosti dialogista ja vuorovaikutteista.

Erityisasiantuntijoiden johtamisessa tulee tunnistaa mahdolliset riskit osaamisen strategiaan painopisteisiin liittyvien muutosten osalta. Erityisasiantuntijoiden henkilökohtaiset intressit ja mielenkiinnon kohteet ovat usein heidän ensisijaisia motivaatiotekijöitä, joten organisaatio joka painottaa tasapuolista osaamisen kehittämistä tai yksilöiden osaamisen monialaisuutta, ei välttämättä kykene tukemaan tai vastaamaan erityisasiantuntijan asettamiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta voidaan usein saavuttaa merkittävää etua painottamalla yrityksen toimintaan liittyvien menetelmien, prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Edellä mainittu tulee huomioida osana organisaation strategista johtamisesta, sillä erityisasiantunti-

juus yleistetään usein tekniseen syväosaamiseen. Yrityksen kilpailukykyä voidaan näin ollen myös kasvattaa edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyvän syväosaamisen kehittämällä.

Erityisasiantuntijoiden herkkyys omaan osaamiseen tai ammattitaitoon liittyvien asioiden osalta, tasapuolisuuden vaaliminen sekä erityisasiantuntijan lähiesimiehen ammatillinen kyvykkyys ovat keskeisiä erityispiirteitä edellä mainittujen yhteenvedojen osalta, jotka tulee huomioida erityisasiantuntijoiden johtamisessa. Yksilön osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvä herkkyys on luonnollinen ja inhimillinen piirre, joka toisaalta ainoastaan korostuu syväosaamista omaavien erityisasiantuntijoiden kohdalla. Erityisasiantuntijan osaamistason mittaaminen tai määrittäminen voi aiheuttaa tapauskohtaisesti ristiriitaisia reaktioita. Erityisasiantuntija voi kokea osaamistason määrittämisen joko positiivisena ja motivoivana haasteena tai vastaavasti ammattitaitoa kyseenalaistavana ja motivaatioon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Erityisasiantuntijoiden ammatilliseen osaamiseen liittyvien asioiden käsitteleminen vaatii esimieheltä näin ollen tietynlaisia tilanne- ja tunneälyä, jotta asiat on mahdollista käsitellä rakentavasti. Tasapuolisuuden vaaliminen voi myös aiheuttaa tietynlaisia haasteita organisaatiossa, johon liittyy syväosaamista omaavia erityisasiantuntijoita. Tutkimusaineistossa esitetyn mukaisesti erityisasiantuntijat kaipaavat pääsääntöisesti muuta organisaatiota enemmän huomiota, mutta toisaalta he voivat olla myös hyvin itsenäisiä ja näkymättömiä puurtajia. Edellä mainituissa tilanteissa tasapuolisuuden vaaliminen on organisaation johtamisen kannalta ensisijaista, sillä erityisasiantuntijoiden suosiminen tai roolin korostaminen vaikuttaa poikkeuksetta negatiivisesti työyhteisöön. Toisaalta erityisasiantuntijoiden ”eristäminen” tai tietynlaisten erivapauksien myöntäminen vaikuttaa työyhteisöön vastaavalla tavalla. Lähiesimiehen ammatillisella kyvykkyydellä ja valmiuksilla on keskeinen merkitys erityisasiantuntijoiden johtamisessa. Empiirisessä tutkimusaineistossa todetun mukaisesti erityisasiantuntijan arvostus lähiesimiestä kohtaan on suoraan verrannollinen esimiehen vastaavaan ammatilliseen osaamiseen. Edellä mainittu pohjautuu teollisuudessa pitkään vallinneeseen urakehitysmalliin, jonka mukaisesti tehtävän menestyksekkäs hoitaminen johtaa organisaatiohierarkian mukaiseen urakehitykseen, jonka myötä esimiehen oletetaan hallitsevan lähtökohtaisesti myös alaistensa tehtävät. Valtavalla nopeudella kehittyvään ja muuttuvaan liiketoimintaympäristöön edellä kuvattu mallia on nykyään hyvin hankala soveltaa, mutta siitä huolimatta organisaatiohierarkioiden välisessä arvostuksessa on edelleen havaittavissa aikaisemmin vallinneita piirteitä. Esimiehen tulee kyetä haastamaan ja samalla myös tukemaan omalla kompetenssillaan erityisasiantuntijoiden ammatillista osaamista, joka vastaavasti edesauttaa keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen muodostumista. Ammatillisen osaamisen kehittäminen esimiestyöskentelyyn ja organisaation johtamiseen liittyvien valmiuksien ohella on näin ollen keskeinen haaste tuotekehitysorganisaatiossa toimivalle esimiehelle.

Tutkimusaineiston käsittelyn yhteydessä oli tunnistettavissa myös erityisasiantuntijoiden johtamiseen liittyvä merkittävä riski. Aikaisemmin kuvattun mukaisesti syväosaaminen kehittyy lähtökohtaisesti pitkällisen kokemuksen myötä, joka edellyttää yritykseltä poikkeuksetta merkittäviä ta-

loudellisia investointeja ja pitkäjänteistä sitoutumista. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä syväosaamisen tarve saattaa kuitenkin poistua hyvinkin lyhyellä aikajänteellä, jolloin syväosaamista omaavat asiantuntijat täytyy sopeuttaa lähtökohtaisesti uusiin tehtäviin. Tutkimuksessa aikaisemmin kuvatun mukaisesti erityisasiantuntijoiden sopeuttaminen uuteen rooliin tai tehtävään edellä mainitussa tilanteessa saattaa kuitenkin olla haasteellista. Yksilön osaamisen ja kyvykkyyden monialaisella kehittämisellä on mahdollista pienentää edellä mainitun tilanteen myötä muodostuvia riskejä, mutta voidaanko laaja-alaisella osaamisen kehittämisellä saavuttaa yhtä merkittävää kilpailuetua, kuin tietyn osaamisalueen syvällisellä hallinnalla? Huhtisen (2006, 210) mukaan sotilaskulttuurissa vallitsee kultainen sääntö, jonka mukaisesti tasajako ei ole taktiikkaa. Tavoitteet ja painopisteet tulee kyetä asettamaan oikein, sillä tavoittelemalla kaikkea ei käytännössä tavoiteta mitään.

Syväosaamisen ja erityisasiantuntijuuden kehittämiseen liittyvät riskitekijät korostuvat merkittävästi pienten ja keskisuurten yritysten tuotekehitysorganisaatioiden kohdalla. PK-yrityksissä tiettyä syväosaamista omaavat henkilöt ovat lähes poikkeuksetta keskeisiä organisaation osaamisen ja kyvykkyyden kannalta, joten erityisasiantuntijoiden pitäminen yrityksessä on yksi strategiayöskentelyn keskeisimpiä elementtejä. Mikäli syväosaamista omaavat erityisasiantuntijat siirtyvät työvoiman vapaan liikkuvuuden myötä esimerkiksi kilpailevan yrityksen palvelukseen, muuttaa se oleellisesti PK-yrityksen asemaa vallitsevassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi yksilön osaamisen kehittämiseen tehdyt investoinnit siirtyvät samalla jossain määrin kilpailevan yrityksen tietopääomaksi. Näin ollen esimerkiksi personointi- ja kodifiointistrategian välisen tasapainon löytäminen ja erityisasiantuntijoiden motivaatiotekijöiden huomioiminen ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisiä tekijöitä.

5.2. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen toteutuksessa sovellettujen tieteellisten lähestymistapojen osalta onnistuttiin tutkijan näkemyksen mukaisesti kohtalaisen hyvin. Tieteenfilosofisten valintojen osalta tutkimus on luonteeltaan subjektiivinen ja noudattaa tulkinnallis-hermeneuttisen paradigman määritelmää. Tutkimusotteena kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu tutkimuksen aiheen käsittelyyn hyvin, mutta teoreettisen viitekehyksen osalta asetetut teemat olisi ollut syytä rajata tutkimuksen kontribuution kannalta tarkemmin. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat käsitteenä äärimmäisen laajoja, joten tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen olisi voinut rajata pelkäämään johonkin tai joihinkin osaamisen kehittämiseen tai johtamiseen liittyvistä alateemoista. Toisaalta teoreettisen viitekehyksen laaja-alaisuus on tukenut tutkijan henkilökohtaisia intressejä vahvasti ja tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden myötä tutkijan henkilökohtainen kasvu sekä näkemysten laajentuminen ovat tutkimuksen kontribuution kannalta merkittäviä. Johdannossa kuvatun mukaisesti, tutkijan oman kokemuksen mukaisesti syväosaamista omaaviin asiantuntijoihin liittyy muista työyhteisön jäsenistä poikkeavia piirteitä, joita tutkimukselle asetetun aiheen mukaisesti kyettiin tunnistamaan. Erikois- ja syväosaamisen sekä erityisasiantuntijuuden kehittämisestä ja johtamisesta on hyvin vähän kirjallisuutta tai muuta lähde-

materiaalia saatavilla. Käytännössä asiantuntijaorganisaation kehittäminen ja johtamiseen liittyvä kirjallisuus antoi tutkimukselle hyvän pohjan, mutta tutkimuksen tavoitteeksi asetetun yleisosaamisen ja syväosaamisen välillä vallitsevien erityispiirteiden tunnistaminen kirjallisen lähdeaineiston pohjalta oli hyvin haasteellista. Haastatteleamalla muodostetun empiirisen tutkimusaineiston osalta teemahaastattelun rakenteeseen olisi toki voinut tuoda selkeästi enemmän syväosaamiseen ja erityisasiantuntijuuteen liittyviä kysymyksiä. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena oli myös verrata teoreettisen ja empiirisen tutkimusaineiston välisiä yhtäläisyyksiä ja mahdollisia poikkeamia, joten teemahaastattelun rakenne muodostui lähes puhtaasti teoreettista viitekehystä mukailevaksi. Näin ollen tutkimuksen aiheeksi olisi voinut määrittää ”Syväosaamisen kehittäminen ja johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa” tai vielä yleisemmällä tasolla ”Osaamisen kehittäminen ja johtaminen tuotekehitysorganisaatiossa”.

Empiirisen tutkimusaineiston muodostaminen puolistrukturoidulla teemahaastattelulla onnistui hyvin. Haastattelun rakenteessa oli tosin hyvin samankaltaisia tai läheisesti samaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä, joten tiettyjen kysymysten yhteydessä käsiteltiin joissakin tapauksissa hyvin samankaltaisia asioita. Näin ollen haastatteluun muodostui jonkin verran päällekkäisyyttä käsiteltävien teemojen suhteen, mutta toisaalta näkemysten laaja-alainen perustelu vahvistaa tutkimusaineiston validiteettia tässä yhteydessä. Henkilökohtaisilla tai organisaation hierarkian mukaisilla suhteilla ei ollut oletettavasti vaikutusta tutkimuksessa annettuihin vastauksiin. Haastattelutilanteet olivat läpivienniltään hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, oliko haastateltava jo entuudestaan tuttu vai tapasiko tutkija henkilön haastattelun yhteydessä ensimmäistä kertaa. Haastattelutilanteen taltioiminen sanelimelle ja aineiston temaattinen referointi oli haastattelun toteutuksen ja tulosten litteroinnin kannalta mielekäs ja käytännöllinen toteutustapa. Temaattinen referointi on toisaalta hyvin työlästä ja vie paljon aikaa, mutta empiirisen aineiston keräämistä ja varsinaisen haastattelutilanteen läpivientä sanelimen käyttö helpotti merkittävästi. Tulosten raportoinnin kannalta tutkijalla on luonnollisesti vastuu siitä, että tutkimusraportissa esitetyt vastaukset vastaavat haastattelutilanteissa muodostettuja näkemyksiä. Toisaalta tutkimusraporttiin temaattisesti referoitu empiirinen aineisto on lukijan kannalta huomattavasti mielekkäämpää luettavaa. Haastattelututkimukseen osallistuneiden lukumäärän kasvattamisen myötä tutkimukseen olisi ollut mahdollista saada laaja-alaisempiakin näkemyksiä, mutta toisaalta jo viiden henkilön haastattelun myötä oli havaittavissa selkeää johdonmukaisuutta annettujen vastausten osalta. Näin ollen metodologisten valintojen ja metodien osalta tutkimuksen toteutus vastasi asetettuja tavoitteita.

Tutkimuksen tuloksena saavutettiin näkemys erityisasiantuntijuuden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä, mutta toisaalta tutkimuksen painopiste, ja sen myötä myös kontribuutio, ovat hyvin vahvasti asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa selkeästi yleisemmällä tasolla. Näin ollen tutkimus antaa epäilemättä työkaluja asiantuntijaorganisaatiossa toimivalle esimiehelle ja ohjaa pohtimaan vallitsevia menettelytapoja ja käytäntöjä tutkimukselle asetettujen teemojen osalta. Toisaalta tutkimuksessa saavutettujen tulosten lisäksi voidaan myös

todeta, että syväosaamisen kehittämiseen ja erityisasiantuntijoiden johtamiseen on perusteltua soveltaa lähtökohtaisesti vastaavia menettelytapoja, kuin asiantuntijaorganisaation kehittämisen ja johtamisen osalta on aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettu. Tutkimuksen tulosten yhteenvedossa määritettyihin elementteihin on tosin syytä kiinnittää huomiota, mikäli tuotekehitysorganisaation osaamiskarttaan lähdetään kehittämään tai hankkimaan tiettyyn osa-alueeseen liittyvää syväosaamista. Tutkimuksen rakenne ja tutkimuksessa sovelletut menetelmät muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden, joten tutkimus on mahdollista toistaa ja toteuttaa myös toisessa kontekstissa. Tutkimuksessa saavutettuja tuloksia voidaan soveltaa yleisesti teknologiateollisuudessa toimivan yrityksen tuotekehitysorganisaation osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi, mutta oletettavasti tuloksia on mahdollista soveltaa myös muilla toimialoilla toimivien yritysten toiminnassa. Esimerkiksi terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottamiseen liittyvän erityisasiantuntijuuden kehittämiseen ja johtamiseen liittyy todennäköisesti hyvin samankaltaisia piirteitä, joten toimialalla ei ole oletettavasti merkittävää vaikutusta tutkimuksen reliabiliteettiin. Toisaalta vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua ja verrata kyseisenä aikakautena vallitsevien ismien ja näkemysten vaikutusta tässä tutkimuksessa saavutettuihin tuloksiin.

Yhtenä potentiaalisena jatkotutkimuskohteena voisi olla tutkimuksen tilaajan organisaatiossa toteutettu sisäinen tutkimus, jossa tarkastellaan konsernin eri liiketoimintayksiköissä vallitsevia ja sovellettavia osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Tutkimuksessa aikaisemmin todetun mukaisesti, jokaisen esimiehen tai johtajan asemassa olevan henkilön tulee pyrkiä toteuttamaan omaa esimiestyötään omalla persoonalla ja siihen liittyvillä vahvuuksilla. Esimiestyöskentelyyn liittyvällä yhtenäisellä koulutuksella ja sen myötä saavutettavilla yhdenmukaisilla valmiuksilla on mahdollista saavuttaa tiettyä synergiaa liiketoimintayksikön toiminnan osalta. Edellä mainittua synergiaa on oletettavasti mahdollista saavuttaa myös makrotasolla eri liiketoimintayksiköissä sovellettavien käytäntöjen osalta.

Tutkimuksen yhteydessä raapaistiin pintaa metakognitiivisten valmiuksien kehittämisen ja hyödyntämisen osalta osana asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisestä. Tutkijan mielenkiinto kyseistä aihetta kohtaan heräsi Pasi-Pekka Kyttäsen tekemän opinnäytetyön pohjalta, jonka aiheena on ”Mekaniikkasuunnittelijoiden metakognitiivisen tietoisuuden kehittäminen”. Tutkija perehtyi kyseiseen opinnäytetyöhön opintojen yhteydessä, jonka myötä teema nousi myös osaksi tätä tutkimusta. Kyseisen aiheen osalta olisi mielenkiintoista toteuttaa jatkotutkimuksia, sillä tässä yhteydessä saavutettujen tulosten mukaisesti metakognitiivisten valmiuksien kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia ei juurikaan hyödynnetä, ainakaan tietoisesti, osana organisaation osaamisen kehittämistä.

Tutkimuksen toteutuksen myötä tutkijalle konkretisoitua hyvin käytännönläheisesti vanha ja patinoitunut lausahdus ”*tieto lisää tuskaa*”. Mitä enemmän tutkimuksen eri osa-alueisiin perehtyi, sitä kapea-alaisemmalta ja suppeammalta omat aikaisemmin vallinneet näkemykset alkoivat tuntua. Toisaalta omien näkemysten kapea-alaisuuden ja pinnallisuuden tie-

dostaminen ovat ainoastaan virittäneet tutkijan mielenkiintoa perehtyä syvällisemmin organisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviin osa-alueisiin.

Tutkimusraportin päätteeksi haluaisin vielä nostaa esiin Huhtisen (2006, 213) näkemyksen teoreettisten lainalaisuuksien ja toimintamallien soveltamisesta käytäntöön. Sotatieteiden yhteydessä yleisesti käytetty lausahdus ”sotataito on suunnitelman soveltamista” kytkeytyy keskeisesti myös liiketoimintaympäristössä ja yritystoiminnassa sovellettaviin toimintamalleihin. Alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on kyettävä jatkuvasti mukautumaan ja muuttamaan toiminnalle asetettua suunnitelmaa, sillä taistelun alkaessa johtaminen on lähes poikkeuksetta jotain muuta kuin sitä edeltänyt suunnitelma. Epäsäännönmukaisuuksien ymmärtäminen edellyttää näin ollen ensisijaisesti lainalaisuuksien ja säännönmukaisuuksien perusteellista ymmärtämistä (Routila 1986, 12).

LÄHTEET

- Aspara, J., Kietäväinen, T., Mattila, P., Tikkanen, H. & Isä Ambrosius. 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä. Helsinki: Aalto University Executive Education Oy.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Boudreau J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Collins, J. 2001. Hyvästä paras. 11.p. Alkuperäinen ”Good to great” Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist – January 2000, 68-78.
- Drucker, P. 1968. Tehokas johtaja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Flavell, J. 1979. Metacognition and Cognitive Monitoring – A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry. American Psychologist, Vol.34, No.10, 906-911.
- Heikkilä, A. 2012. Motivaation johtaminen organisaatiossa. Viitattu 29.8.2015.
<http://kollega.fi/2012/12/motivaation-johtaminen-organisaatiossa/>
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 204-225.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Helsinki: Tammi.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Juva: Werner Söderström Oy:n painolaitokset.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta?. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 226-239.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Iiskala, T & Hurme, T-R. 2006. Metakognitio teknologisissa oppimisympäristöissä. Teoksessa Järvelä, S., Häkkinen, P. & Lehtinen, E. (toim.) Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Kirjavainen, P. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Teoksessa Laakso-Manninen R., Manka M-L. & Troberg E. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia, 59-96.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Laakso-Manninen, R. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Teoksessa Kirjavainen P., Manka M-L. & Troberg E. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia, 29-44.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Nelson, T. 1999. Cognition versus Metacognition. Teoksessa Sternberg, R. (toim.) The Nature of Cognition. Massachusetts Institute of Technology, 625-644.
- Oxford Dictionaries, n.d. Hakusana: ”specialist”. Viitattu 13.9.2015. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/specialist>
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, M. 1987. Koulutus 2000 – Perustietoja ja suuntaviivoja koulutuksen kehittämiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. LTA - Liiketaloudellinen aikakausikirja 2:2004. Helsinki: Association for Business Administration Studies, 199-204.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pääsikunnan koulutusosasto. 1991. Sotilasjohtaja I osa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Pääsikunnan koulutusosasto. 1990. Sotilasjohtaja II osa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Routila, O. 1986. Miten teen tiedettä taiteesta : johdatusta taiteentutkimukseen ja taiteen teoriaan. Keuruu: Clarion Publishing Company.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Helsinki: Suomen Atk-kustannus Oy.

Saarinen, M. 2002. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Schraw, G. & Dennison, R. 1994. Assessing Metacognitive Awareness. Contemporary Educational Psychology 19, 460-475.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus / Helsinki University Press

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus, 2014. Innovaatiotoiminta yleisintä suurilla kansainvälisesti toimivilla yrityksillä. Viitattu 29.8.2015.

<http://www.research.fi/fi/artikkeli/innovaatiotoiminta-yleisint%C3%A4-suurilla-kansainv%C3%A4lisesti-toimivilla-yrityksill%C3%A4>

Tutkimuskammio, 2012. Maslow: tarvehierarkia ja muita klassikoita. Viitattu 29.8.2015.

<https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/>

Vygotsky, L. 1982. Ajattelu ja kieli. Alkuperäinen venäjänkielinen teos “МЫШЛЕНИЕ и РЕЧЬ” julkaistu vuonna 1931. Suom. Helkama, K. & Koski-Jännes, A. Espoo: Weilin + Göös

Womack, J., Jones D. & Roos D. 1990. The Machine That Changed the World. New York: Rawson Associates.

Haastattelut

Joensuu, T. Tietotempu Oy. Haastattelu 29.1.2015.

Korhonen, P. Patria Land Systems Oy. Haastattelu 20.3.2015.

Mäkipaja, S. Patria Systems Oy. Haastattelu 20.4.2015.

Oja, N. Rejlers Oy. 13.4.2015.

Saarenkanta, S. Sako Oy. Haastattelu 5.3.2015.