



Strategisen osaamisen johtaminen ja ennakointi

Katri Rojo-Benschkowsky

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategisen osaamisen johtaminen ja ennakointi

Katri Rojo-Benschowsky

Tulevaisuussuuntautunut projektijohtaminen

Opinnäytetyö

Marraskuu, 2024

Katri Rojo-Benschkowsky

Strategisen osaamisen johtaminen ja ennakointi

Vuosi

2024

Sivumäärä

60

Tiivistelmä:

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten organisaatiot, kuten Vincit Oyj, tunnistavat, määrittelevät, keräävät, ylläpitävät ja hyödyntävät strategista osaamistaan sekä käyttävät ennakointia strategisessa päätöksenteossa. Teoreettinen viitekehys käsittelee strategista osaamista, joka kattaa ydinosaamisen tunnistamisen ja kehittämisen, organisaation oppimisen, inhimillisen ja sosiaalisen pääoman sekä teknologian hyödyntämisen. Lisäksi tarkastellaan ennakointia ja sen roolia strategisessa päätöksenteossa, psykologista turvallisuutta innovaation ja oppimisen edistäjänä sekä teknologian ja tekoälyn vaikutusta erityisesti data-analytiikan ja ennakoinnin näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla Vincitin työntekijöiltä ja analysoitiin Braunin ja Clarken (2006) teemoittelumenetelmää käyttäen. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2024. Keskeiset tutkimustulokset osoittavat, että Vincitin strategisen osaamisen johtamisessa on vahvuuksia, kuten vahva oppimiskulttuuri ja teknologian tehokas hyödyntäminen. Haasteina ovat kuitenkin systemaattisen ennakoinnin ja osaamisen tunnistamisen kehittäminen. Tulokset korostavat myös psykologisen turvallisuuden merkitystä innovaatioiden ja strategisen osaamisen kehittämisessä.

Johtopäätöksinä esitetään, että yrityksen tulisi kehittää systemaattisia prosesseja strategisen osaamisen tunnistamiseen ja ennakointiin sekä vahvistaa psykologisen turvallisuuden kulttuuria. Lisäksi suositellaan teknologian hyödyntämisen laajentamista erityisesti ennakoinnin ja data-analytiikan alueilla.

Asiasanat: strateginen osaaminen, strateginen ajattelu, strategisen osaamisen johtaminen, psykologinen turvallisuus, ennakointi, oppiva organisaatio

Katri Rojo-Benschkowsky

Strategic Competence Management and Foresight in Organizations

Year

2024

Pages

60

Abstract:

This thesis aims to investigate how organizations, such as Vincit, identify, define, collect, maintain, and utilize their strategic competencies and employ foresight in strategic decision-making. The theoretical framework addresses strategic competence, which includes identifying and developing core competencies, organizational learning, human and social capital, and technology utilization. Additionally, the study examines foresight and its role in strategic decision-making, psychological safety as a promoter of innovation and learning, and the impact of technology and artificial intelligence, particularly from the perspectives of data analytics and foresight.

The research method used was a qualitative case study, with data collected through semi-structured interviews with Vincit employees and analyzed using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis method. The interviews were conducted in May 2024. Key findings indicate that Vincit has strengths in strategic competence management, such as a strong learning culture and effective technology utilization. However, challenges include the development of systematic foresight and competence identification. The results also highlight the importance of psychological safety in fostering innovation and strategic competence development.

The conclusions suggest that the company should develop systematic processes for identifying and anticipating strategic competencies and strengthen the culture of psychological safety. Additionally, it is recommended to expand the use of technology, particularly in the areas of foresight and data analytics.

Keywords: strategic competence, strategic thinking, strategic competence management, psychological safety, foresight, learning organization.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Johdanto aiheeseen ja sen ajankohtaisuuteen	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja lähestymistapa	11
1.4	Tutkimusaineiston analysointi ja teemoittelu	12
2	Strategisen osaamisen johtaminen	13
2.1	Strateginen ymmärrys	15
2.2	Strateginen osaaminen	16
2.3	Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma	18
2.4	Strateginen johtaminen ja päätöksentekotiede	20
2.5	Oppiva organisaatio.....	23
2.6	Strategisen osaamisen johtamisen prosessi	24
2.7	Ennakoinnin rooli strategisessa päätöksenteossa	25
2.8	Strategisen osaamisen ja ennakkoinnin yhdistäminen	28
2.9	Nykytila.....	30
3	Teknologian ja tekoälyn vaikutus	32
3.1	Teknologian ja tekoälyn rooli strategisen osaamisen kehittämisessä.....	33
3.2	Data-analytiikan hyödyntäminen ennakkoinnissa ja trendien tunnistamisessa	34
3.3	Riskit ja mahdollisuudet	38
4	Psykologinen turvallisuus.....	39
4.1	Oppiva organisaatio.....	41
4.2	Hiljainen tieto ja tietämys.....	42
4.3	Johtajuuden rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä.....	43
4.4	Psykologisen turvallisuuden edistäminen teknologian ja ennakkoinnin avulla.....	44
5	Case-tutkimus Vincit Oyj	45
5.1	Tutkimuksen suunnittelu ja metodologia	46
5.2	Aineiston keruu ja analyysi	48
5.3	Tulosten esittely ja tulkinta	50
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	56
6.1	Tutkimustulokset ja niiden merkitys	58
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	59
	Lähteet.....	62

1 Johdanto

Tässä johdannossa ja sen ensimmäisessä osassa esitellään strategisen osaamisen johtamisen ja ennakkoinnin merkitystä organisaatioiden menestykselle nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Toisessa johdannon osassa esitetään tutkimuskysymykset, joiden avulla selvitetään strategisen osaamisen johtamisen ja ennakkoinnin nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia. Kolmannessa johdannon osassa esitellään opinnäytetyön rakennetta ja lähestymistapaa, jossa korostetaan teorian ja käytännön yhdistämistä. Neljännessä osassa käydään läpi tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.

Opinnäytetyön yrityskumppaniksi on saatu Vincit, joka on mielenkiintoinen, maaliskuun loppulla 2024 osavuositarkastuksen mukaan 639 työntekijän, moderni digialan ohjelmistoyritys. (Vincit 2024) Yritys on herättänyt mielenkiintoa johtamistapansa ja yrityskulttuurinsa ansiosta, sekä menestyksestään hyvänä työpaikkana kilpailuissa. Yritys toimii erittäin dynaamisessa ympäristössä, jossa menestys riippuu kyvystä innovoida, sopeutua muutoksiin ja tarjota kilpailukykyisiä ja arvoa lisääviä ratkaisuja asiakkailleen. Yrityksen osakkeet on listattu Nasdaq Helsinki Oy:n ylläpitämällä *Nasdaq First North Growth Market Finland* -markkinapaikalla, mikä tarkoittaa, että sen toiminta on pörssiin listautumatonta yritystä tarkemmin useiden tahojen valvonnan alla. Tämä luo mielenkiintoisen ristipaineen yrityksen toimintaan.

1.1 Johdanto aiheeseen ja sen ajankohtaisuuteen

Muutos ja kehitys kiihtyvät mm. globalisaation ja digitalisaation vaikutuksesta, eikä teknologian, kuten kvanttitekniikan kehittyessä ja tekoälyn käytön laajetessa, kehitykselle tai sen kiihtymiselle näy loppua. Tulevaisuuteen katsomispyrkimys on ihmiselle luontaista, mutta tulevaisuuden ennakoiminen on haastavaa tai kuten suomalainen poliitikko Ahti Karjalainen siteerasi J.M.Keynesiä lausahdalla ”Ennustaminen on vaikeaa, ja erityisen vaikeaa on tulevaisuuden ennustaminen”. (Tarmio, Tarmio & Saarentaus 1990, 323). Matemaatikko ja optiomeklari Nassim Nicholas Taleb kirjoittaa siitä, miten rajoitamme ajatteluamme ja vääristämme havainnointiamme monilla erilaisilla tavoilla. Tämän kaiken seurauksena olemme huonoja ennustamaan tulevaa ja varsinkin näkemään epätodennäköisyyksiä. (Taleb 2010, 15-28.)

Miten yrityksen johtaminen onnistuu alati muuttuvassa ja pirstaloituvassa maailmassa? Mikä on oikea strategia, jolla varmistetaan, että tehdään tulevaisuuden kannalta oikeita päätöksiä? Strategisilla valinnoilla on erittäin suuri merkitys organisaation menestykseen (Kesti 2010, 45). Miten tunnistaa strateginen osaaminen, jolla edetään tulevaisuuden menestykseen? Yrityksen suurin strateginen haaste on, miten säilyä relevanttina? (Tanner 2024, 29). Relevanttina säilymisen varmistamiseksi tarvitaan tulevaisuuden ennakointikykyä sekä mm. osaamisstrategiaa, jonka avulla ollaan kilpailukykyisiä. Toimialan määrittäminen käy yhä vaikeammaksi tai kokonaan mahdottomaksi. Struktuurin hajoaminen luo uudet kilpailuareenat, joilla kilpailusäännöt ovat vielä kirjoittamatta (Hamel & Prahalad 2006, 69.)

Selznick (1957) toi liikejohdon sanastoon erityisen kompetenssin käsitteen, jolla hän tarkoittaa sellaista osaamista ja niitä ominaisuuksia, jotka erottavat organisaation toisista organisaatioista. (Laamanen ym. 2005, 17). Nykyaikana henkilöstöön sidottu aineeton pääoma on organisaatioiden tärkein voimavara. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan henkilöstön kokemusta ja tietotaitoa sekä organisaation toimintatapaa ja asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palvelujen jalostamisen asiakkaalle. (Kesti 2010, 19.)

Yrityksen resurssien ja osaamisen kehittämisen merkityksen kilpailukyvyyn saavuttamisen väliinäänä varsinainen nousu tapahtui 1990-luvun taitteessa. Ydinosaamisen käsitteen toivat Prahalad ja Hamel kirjoituksellaan strategia ajattelun keskiöön. (Laamanen ym. 2005, 27.)

Yksi osaamisen johtamisen käsitteen merkittävistä kehittäjistä on Dave Ulrich, joka on tehnyt laajaa työtä organisaation toiminnan ja henkilöstöhallinnon alalla. Hänen mukaansa osaamisen johtamista voidaan tarkastella nelivaiheisena prosessina; määrittely, hankkiminen ja kehittäminen, jakaminen ja hyödyntämien sekä arviointi ja seuranta. Sitoutuminen ja osaaminen ovat osa sitä, miten kukin työntekijä ajattelee ja tekee työtään ja miten yritys organisoituu saadakseen työnsä tehtyä. Ulrichin mukaan se on yrityksen ainoa merkittävä voimavara. Aineettoman pääoman tarpeen kasvaessa yritysten on löydettävä keinoja varmistaa sen kehittyminen ja kasvu. (Ulrich 1998, 15-26.)

Yllätyksellinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö ovat tuoneet organisatorisesta oppimisesta ja osaamisen hallinnasta strategisen ajattelun ja johtamisen keskeisen sisällön (Hannus 2004, 14). Yritys voi ottaa käyttöönsä strategisen osaamisen johtamiseen erilaisia työkaluja, kuten resurssiperusteisen näkökulman (*Resource-Based View*, RBV) (Penrose 1959), jossa luodaan syvempää ymmärrystä siitä, miten yritykset voivat luoda ja ylläpitää kilpailuetua hyödyntämällä olemassa olevia resurssejaan. (Penrose 2009, 58-77) Teoriaa on vuosien saatossa kehitetty, laajennettu ja muokattu aikaan sopivaksi. Jay Barney on laajentanut RBV-teoriaa korostamalla resurssien arvon, harvinaisuuden, korvaamattomuuden ja vaikeasti jäljitettävyyden (VRIN) kriteereitä kilpailuedun lähteinä. Hän myös korosti organisaation sisäisten resurssien merkitystä kilpailuedun luomisessa. (Boxall & Purcell 2011, 101.)

Skenaario on vaihtoehtoinen kuvaus tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista, joka auttaa organisaatioita hahmottamaan epävarmuustekijöitä ja tekemään strategisia päätöksiä. Skenaarioanalyysin avulla organisaatio voi parantaa kykyään sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja saavuttaa kilpailuetua dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Pierre Wack tunnetaan skenaariotyön pioneerinä, joka kehitti menetelmän liiketoiminnan strategisen suunnittelun tueksi. Hän toimi merkittävässä roolissa Shell-yhtiössä 1970-luvulla, jolloin hän edisti skenaarioiden käyttöä päätöksenteossa. Skenaariotyöskentely on nykyään olennainen osa strategia-työtä, kun hahmotetaan tulevaisuuden vaihtoehtoisia kehityskulkuja. Näiden avulla pyritään tunnistamaan parametrit, joiden varaan tulevaisuus rakentuu. (Tanner 2024, 99.)

Ydinkompetenssiteoriassa tunnustetaan ydinosaaminen ja kehitetään sitä. Ydinosaamiset ovat organisaation syvällistä osaamista, joka ylittää yksittäisten tuotteiden tai markkinoiden rajat. Niitä ovat esimerkiksi teknologinen osaaminen, brändin maine, innovaatiokyky tai ainutlaatuisen organisaatiokulttuuri. Näiden kompetenssien hyödyntäminen mahdollistaa organisaatiolle erottautumisen kilpailijoista ja pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamisen. (Prahalad & Hamel 1990, 79-91.)

Kyvykkyyks- ja osaamis pohjaiset strategiat edustavat sisäistä, resurssipohjaista näkökulmaa strategiaan. Jouko Hannus määrittää kyvykkyyksien muuntavan sisällöllisen osaamisen arvoksi asiakkaalle, omistajille ja / tai henkilökunnalle. Kyvykkyyksien strategisen merkityksen arviointi on tärkeää, jotta oikeat painopisteet ja prioriteetit toiminnan kehittämiseksi voidaan määritellä. Erityisesti tärkeitä on löytää erottavat kyvykkyydet, jotka ovat tämän päivän menestymisen ja kilpailukykyyn lähteitä sekä käänteentekevät kyvykkyydet, joilla luodaan uudet toimintamallit ja huomisen strateginen menestys. (Hannus 2004, 92-94.)

Strategisen osaamisen yhteydessä voidaan tarkastella myös sosiaalista pääomaa (Bourdieu 1986). Tiivistettynä sosiaalinen pääoma viittaa sosiaalisiin suhteisiin, verkostoihin ja yhteisöihin resursseihin, jotka yksilöillä tai ryhmillä on käytettävissään. Se koostuu luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, jaettujen normien ja arvojen sekä sosiaalisen tuen verkostoista. Sosiaalinen pääoma voi tuoda monia hyötyjä, kuten parempaa pääsyä resursseihin, tehokkaampaa tiedonvaihtoa, yhteistyön mahdollisuuksia ja psykologista hyvinvointia sekä yritystasolla tukea liiketoiminnan kehitystä ja kasvua.

Myös erilaiset koulutus- ja kehittämisohjelmat kuuluvat kiinteästi strategisen osaamisen johtamiseen, sillä niiden avulla konkreettisesti tarjotaan osaamisen vahvistamisen väyliä. Rekrytointi on suora tapa vaikuttaa yrityksen osaamisen tasoon, mutta tässä opinnäytetyössä se rajataan tarkastelun ulkopuolelle, keskittyen jo olemassa olevan henkilöstön strategisen osaamisen johtamiseen. Henkilöstöstrategiasta on tehtävä aidosti ainutlaatuisia ja muista erottuvia, jotta niillä on perusteet luoda ainutlaatuista kilpailuetua (Boudreau & Rastad 2008, 17.)

Jokaisen yrityksen on pohdittava omaa kilpailukykyään, alasta tai yrityksen koosta riippumatta. Osaaminen on yksi kilpailukykyyn mahdollistavista tekijöistä ja ajattelipa asiaa sitten teoreettisesti tai käytännön kautta, on osaamisesta pidettävä huolta. Strateginen osaaminen on organisaation kykyä tunnistaa, kehittää, hyödyntää ja hallita niitä tietoja, taitoja ja resursseja, jotka ovat keskeisiä yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle ja kilpailuedun saavuttamiselle.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuskysymys 1 (Miten strateginen osaaminen kehittyy organisaation oppimisen kautta?) sai vahvistusta haastattelujen perusteella. Esimerkiksi haastateltavat kuvasivat, kuinka strategiset työpajat ja itseohjautuvat tiimit tukevat osaamisen jakamista ja kehittämistä, mikä vastaa teoreettista viitekehystä oppivan organisaation käytännöistä (Senge, 1990).

Työn tavoitteena on tarkastella, miten yrityksen strategista osaamista voidaan käytännössä johtaa ja ennakoida. Opinnäytetyön tutkimuksellista ongelmaa ja kehittämistehtävää taustoittaa liiketoiminnan harjoittamisen haasteellisuus jatkuvassa muutoksessa, joka luo yritystoiminnalle strategisia haasteita selvitä ja toimia kannattavasti. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhden organisaation toiminnon, strategisen osaamisen johtamisen nykytilaa ja käytäntöjä teorian sekä yhden yritysesimerkin avulla.

Tarkastelussa keskitytään hahmottamaan, miten yhdessä yrityksessä hoidetaan strategisen osaamisen johtamista ja sen ennakoitua sekä miten teknologia ja tekoäly vaikuttavat tähän. Tukeeko teknologia käytänteitä osaamisen kehittämiseksi ja seurannalle, tai auttaako se kohdentamaan osaamista oikeisiin projekteihin? Lisäksi tarkasteluun nostetaan psykologisen turvallisuuden ja oppivan organisaation käsitteet syventämään sekä inhimillistämään aiheen käsittelyä.

Tutkimuskysymyksillä pyritään ymmärtämään:

1. Minkä yritys on määritellyt ydinosaamiseksi, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan?
2. Miten tätä ja muuta osaamista tunnustetaan, määritellään, kerätään, ylläpidetään ja hyödynnetään?
3. Millä tasolla tietämys osaamisesta on ja onko se riittävää?
4. Miten strategisen ajattelun osatekijät esiintyvät ja minkälaisia valmiuksia yrityksellä on niiden hyödyntämiseen?

Näiden tutkimuskysymysten esittämisen tavoitteena on parantaa tai tehostaa toimintaa sekä todentaa nykytilaa (Metsämuuronen 2006, 23).

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, sillä tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä strategisen osaamisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä organisaation kehittämisessä. Tutkimusasetelma perustuu tapaustutkimuksen metodologiaan, joka soveltuu erityisesti ilmiöiden syvälliseen ja kontekstisidonnaiseen tarkasteluun. Tapaustutkimus mahdollistaa sekä aineistolähtöisen että teoriaohjaavan analyysin, jolloin ilmiötä voidaan tarkastella monipuolisesti sen omassa ympäristössä.

Tutkimuksessa pyritään yhdistämään teoria ja empiirinen aineisto, jotta voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva strategisen osaamisen ja psykologisen turvallisuuden käytännön ilmenismuodoista ja haasteista organisaatiossa. Keskeinen osa tutkimusasetelmaa on valitun organisaation, Vincitin, toimintatapojen ja johtamiskulttuurin analyysi, joka tarjoaa konkreettisen kontekstin tutkimusongelman käsittelylle.

Tutkimusstrategia hyödyntää teemahaastatteluita aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelut valittiin niiden joustavuuden vuoksi, sillä ne mahdollistavat syvällisen keskustelun tutkimuksen keskeisistä teemoista, kuten psykologisesta turvallisuudesta, itseohjautuvuudesta ja osaamisen johtamisesta. Haastattelut tukevat tutkijan pyrkimystä ymmärtää tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä.

Aineiston käsittelyssä hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka yhdistää aineistolähtöisen lähestymistavan ja valmiit teoreettiset viitekehykset. Tämä mahdollistaa sekä tutkimusaineiston rikastuttamisen että teoreettisen tarkastelun syventämisen. Analyysin tavoitteena on tunnistaa tutkimuksen kannalta keskeiset teemat ja ilmiöt, jotka edistävät strategisen osaamisen ja psykologisen turvallisuuden ymmärtämistä. Työ on aloitettu keräämällä teoriatietoa ja rakentamalla käsittekartastoa, jonka avulla strategisen osaamisen johtamisen tilaa voidaan tarkastella. Strategisen osaamisen johtamisen tarkastelua yritysesimerkissä on kohdennettu erilaisissa rooleissa toimivien työntekijöiden näkökulmaan, lisäksi huomiota on kiinnitetty yrityksen omalla nettisivulla sekä muualla mediassa yrityksen esille tuomaan osaamisen esille nostamiseen. Mikä osaaminen tämän viestinnän kautta on ilmaistu yrityksen strategiseksi osaamiseksi?

Tutkimustulosten perusteella opinnäytetyössä tuodaan esille yrityksessä vallitsevaa strategisen osaamisen johtamisen nykytilaa pienessä mittakaavassa, jonka avulla on mahdollista vahvistaa toimivia käytänteitä, saada kriittistä näkökulmaa ja syventää ymmärrystä strategisen osaamisen johtamisesta yrityksessä. Koska tutkimus on tehty vain osassa yritystä, yleistettävyyttä tutkimustuloksien tulkinnassa ei pääse toteutumaan. Voidaan olettaa, että osaaminen tutkimuskohteen kahdessa yhteisössä voi olla erilaista, kuin yrityksen muissa toiminnallisissa yhteisöissä, perustuen osaamistaustojen erilaisuuteen. Tämän rajallisuuden tiedostamana on myös kehitysehdotuksien rajallisuus oletettavasti selvä. Ehkä työ toimii uutena keskustelujen avaajana ja osaamisen johtamisen tietoisuuden kasvattajana sekä jatkotutkimuksien ja kehitystoimien kimmokkeena.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Aluksi käsitellään strategista osaamista, sen tunnistamista ja ennakoimista. Tässä osassa käydään myös läpi muita

viitekehysten ymmärtämisen kannalta relevantteja käsitteitä ja niiden muotoutumista, jotta saadaan syvyyttä teeman ymmärrykselle. Tämä on nähty välttämättömänä käsitteiden monimutkaisuuden ja -tulkintaisuuden pohjalta. Käsitteiden kirjo on suuri ja nostetut käsitteet ovat tulleet tutkimustyössä esille, eivätkä voi olla kattava lista aiheesta. Nostetuilla käsitteillä luodaan omaa näkökulmaa sekä viitekehystä asian käsittelyyn ja hahmottamiseen.

Tämän jälkeen tarkastellaan lyhyesti tekoälyn ja teknologian vaikutusta strategisen osaamisen johtamiseen sekä kolmanneksi työelämän psykologisen turvallisuuden rakentamiseen osana onnistunutta strategisen osaamisen johtamista sekä oppivan organisaation käsitettä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Puolistrukturoidun haastattelututkimuksen avulla pyritään saamaan ymmärrystä strategisen osaamisen johtamisen nykytilasta tutkimukseen osallistuvilta otokselta. Työntekijöistä on tehty tutkimukseen osallistuvista etukäteen otanta, käyttäen yrityksen opinnäytetyön ohjausryhmän, Jonna Tötterman, Anna Ruutiainen ja Matti Luhtala, asiantuntemusta osallistujavalinnan tekemisessä. Pyrkimyksenä on ollut luoda mahdollisimman monipuolinen strategista osaamista omaava vastaajajoukko, jotta näkökulma olisi mahdollisimman monipuolinen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2002; Eskola & Suoranta, 2003). Haastattelututkimus toteutettiin toukokuussa 2024.

Tutkimuksen kysymyssarjan muokkaamisessa on käytetty tekoäly ChatGPT:tä, ottaen huomioon opinnäytetyön viitekehys ja haluttu lopputulos. Pyrkimyksenä on ollut varmistaa kysymysten selkeys, helppous ja relevanttius yhdistettynä organisaation tilanteeseen ja tarpeisiin (Metsämuuronen 2006, 49). Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa teoretietoon strategisen johtamisen työkaluista ja toimintatavoista.

1.4 Tutkimusaineiston analysointi ja teemoittelu

Teoreettinen viitekehys tarjoaa pohjan ymmärtää strategisen osaamisen johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkitystä organisaation oppimisessa. Tämä luku analysoi empiirisiä havaintoja näiden teemojen valossa, tarkastellen erityisesti, miten tulokset tukevat Edmondsonin (1999) psykologisen turvallisuuden käsitettä ja strategisen osaamisen kehittämistä koskevia teorioita.

Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun avulla, käyttäen Braunin ja Clarken (2006) esittämiä työvaiheita. Näihin vaiheisiin kuuluivat aineiston läpikäynti, alkukoodien generointi, teemojen etsiminen, tarkastelu, määrittely ja nimeäminen sekä lopulta raportin kirjoittaminen.

Tämä menetelmä valittiin sen joustavuuden ja syvällisen tulkintapotentialin vuoksi. Tee-
moittamalla analysoinnissa keskitytään toistuvien ja merkityksellisten aiheiden tunnistami-
seen ja erottamiseen aineistosta, mikä auttaa ymmärtämään syvällisesti tutkimuskohdetta.

Analyysiprosessi koostui useista vaiheista:

1. Aineiston läpikäynti: Ensin aineisto luettiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Tämä vaihe auttoi tutkijaa tulemaan tutuksi aineiston kanssa ja alkamaan tunnistaa tois-
tuvia teemoja ja käsitteitä.
2. Koodaus: Toisessa vaiheessa aineisto koodattiin. Tämä tarkoitti merkityksellisten seg-
menttien merkitsemistä ja luokittelemista. Koodit olivat yksittäisiä sanoja, lauseita tai
pidempiä tekstikappaleita, jotka edustivat tiettyjä käsitteitä tai aiheita.
3. Teemojen kehittäminen: Kolmannessa vaiheessa koodit yhdistettiin teemoiksi. Tämä pro-
sessi sisälsi koodien ryhmittelyn ja niiden merkityksen tarkastelun, mikä auttoi tunnistaa-
maan keskeiset teemat, jotka nousivat esiin aineistosta.
4. Teemojen tulkinta: Lopuksi teemat tulkittiin ja liitettiin tutkimuskysymyksiin ja teoreetti-
seen viitekehukseen. Tämä vaihe sisälsi teemojen merkityksen analysoinnin ja niiden suh-
teuttamisen strategisen johtamisen teoriaan ja käytäntöihin. Tulkinnessa huomioitiin
myös, miten tulokset vastaavat aiempaan tutkimukseen ja mitä uutta ne tuovat aihee-
seen.

Analyysin tulokset esitetään osioissa, joissa tarkastellaan kunkin teeman yhteyttä strategiseen
osaamiseen ja johtamiseen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen ym-
märryksen tutkimusaiheesta.

2 Strategisen osaamisen johtaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten strategisen osaamisen johtaminen kyt-
keytyy organisaatioiden kykyyn vastata muuttuviin liiketoimintaympäristöihin. Tätä varten
teoriaosuudessa käsitellään keskeisiä teemoja, kuten strategista johtamista, ennakointimene-
telmiä ja psykologista turvallisuutta. Näiden teemojen valinta pohjautuu tutkimusongelmaan,
joka liittyy yrityksen kykyyn navigoida monimutkaisissa ja epävarmoissa tilanteissa, samalla
kehittäen työntekijöiden osaamista ja organisaation toimintakykyä. Jokainen teema tukee
tutkimuksen tavoitetta eri näkökulmasta: esimerkiksi psykologinen turvallisuus tarjoaa inhi-
millisen perustan oppimiselle ja innovaatioille, kun taas strategisen ennakkoinnin menetelmät
avaavat näkymiä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksiin.

Strategisen osaamisen johtamisen tietämys koostuu erilaisten teorioiden toiminnan kentästä.
Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa totuutta tai teoriaa, vaan lukuisia eri aikakausiin ja tren-
deihin liittyneitä teorioita ja oivalluksia, joista tulisi osata poimia tilanteeseen sopivia ja

sovellettavia ohjeistuksia omaan työhön. Tämä on ilmeisen hankalaa, sillä henkilöstöjohtamisen trendejä tarkastelemaan globaaliin kyselyyn vastanneista suomalaisista esihenkilöistä yli puolet ei tiedä, miten henkilöstöä tulisi kehittää, vaikka osaamista pidetään olennaisena menestymiselle (Deloitte 2020).

Suomessa osaamiskeskeistä johtamista tutkineet Paula Kirjavainen, Ritva Laakso-Manninen, Marja-Liisa Manka ja Eliisa Troberg ovat yhdistäneet teoreettiset ja käytännölliset näkökulmat ja tyypitelleet osaamisen johtamisen lähestymistavat kolmeen eri tapaan: Ensimmäinen lähestymistapa perustuu teoreettiseen alkuperään ja pääkysymysten asetteluun. Toinen tapa nojaa osaamisajattelun pääasiallisena alustana toimiviin johtamis- ja kehitymisprosesseihin, kuten strategiseen johtamiseen, operatiiviseen toimintaan tai henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kolmas lähestymistapa keskittyy osaamisilmion tarkastelutasoihin, kuten organisaatiotason kyvykkyyteen tai yksilöiden erilaisiin osaamistekijöihin. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 66.)

Strategisen osaamisen olennaiset osa-alueet, kuten strategian ymmärrys, ydinosaaminen, tulevaisuuden ennakkointikyky ja sopeutuminen, sekä jatkuva oppiminen, joka konkretisoituu oppivan organisaation käsitteessä, on valittu tämän opinnäytetyön keskiöön, koska ne edustavat niitä avainkyvykkyksiä, jotka ovat välttämättömiä organisaation pitkäaikaiselle menestykselle ja kilpailukyvyille dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Nämä osa-alueet heijastavat paitsi teoreettista ymmärrystä strategisen johtamisen ja osaamisen merkityksestä, myös käytännönläheistä lähestymistapaa siihen, miten organisaatiot voivat reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja varmistaa jatkuvan kehittymisen ja sopeutumiskyvyn tulevaisuudessa. Lisäksi huomioidaan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman rooli, psykologinen turvallisuus ja teknologian hyödyntäminen. Lähtökohta lähestymistavalle on teoreettinen, mutta pyrkimyksenä on tuoda käytännön näkökulmaa tutkimusosion kautta.

Monimuotoisuus ja inklusio eli yhdenvertainen ja syrjimätön sekä kaikkia osallistava ja mukaan ottava toimintatapa. Tutkimukset osoittavat, että työyhteisöjen inklusiivisuus ja monimuotoisuus voivat muun muassa lisätä organisaation innovatiivisuutta ja hyvinvointia sekä parantaa kasvua. (Työnantaja, paranna inklusiivisuudella työntekijöiden työkykyä, 2023.) Kestävä kehitys on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten strategisessa suunnittelussa ja se tulisikin integroida strategiaan. Ilmastonmuutos on planetaarinen haaste, jota ei voida hillitä pelkästään yksittäisten toimijoiden ponnisteluilla ja kaikkia toimijoita tarvitaan näihin talkoisiin. Yrityksen toimintaan ja osaamistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, mutta tässä työssä on rajattu tarkastelua teorian hallittavuuden vuoksi.

2.1 Strateginen ymmärrys

Strategisen ymmärryksen luominen edellyttää keskeisten käsitteiden, kuten strategia, strateginen ajattelu, strateginen osaaminen, päätöksentekotiede ja johtaminen, syvällistä tunte-
musta. Näiden käsitteiden määrittely ja analyysi muodostavat tutkimuksen teoreettisen viite-
kehiksen, mikä vahvistaa alan yhteistä termistöä ja helpottaa aihealueen vertailtavuutta
(Metsämuuronen, 2006, 34). Tämän työn kannalta keskeisiä käsitteitä ovat erityisesti strate-
gia, strateginen osaaminen ja strateginen johtaminen, joista jokaisella on omat kehityskul-
kunsaa.

Strategian käsite on monitahoinen ja muuttunut merkittävästi historian saatossa. Esimerkiksi
Suomen Strategisen Johtamisen Seura (SSJS), kansainvälisen Strategic Management Societyn
inspiroimana, on vuodesta 1989 kehittänyt ja edistänyt strategisen johtamisen käsitteitä Suo-
messa yhdistäen tutkijoita, soveltajia ja konsultteja. Tämä organisaatio hyödyntää ABC-filoso-
fiaa (Always Be Closing) auttaakseen organisaatioita käytännönläheisen strategisen johtami-
sen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä käytetty SSJS tarjoama strategian käsiteanalyysi
korostaa strategisen johtamisen tärkeimpiä näkökulmia ja lisää käsitteellistä selkeyttä suoma-
laisen strategisen ajattelun kentällä (Suomen strategisen johtamisen seura, 2024.)

SSJS on tunnistanut kolme strategian päämääritelmää. Ensimmäinen, sotilasstrateginen lähes-
tymistapa Sun Tzun ja Von Clausewitzin hengessä, käsittää strategian järjestelmällisenä toi-
mintatapana, joka hyödyntää kansallisia, taloudellisia ja psykologisia voimia tavoitteiden tu-
kemiseksi. Toinen määritelmä edustaa perinteisempää strategiakirjallisuutta, jossa strategia
tarkoittaa huolellisesti suunniteltua lähestymistapaa valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
Kolmantena näkökulmana on evolutionaarinen eloonjäämisstrategia, jossa strategia nähdään
adaptiivisena toimintana, joka palvelee organisaation pitkän aikavälin menestystä (Laamanen
ym., 2006, 33-34.)

Strategista ajattelua voidaan tarkastella kahdesta keskeisestä perinteisestä näkökulmasta.
Yhtäältä strategia voidaan nähdä suunniteltuna, tavoitteellisena ja rationaalisena, toisaalta
käytännön toiminnasta ja oppimisesta muovautuvana, iteratiivisena prosessina. Nykystrategi-
nen ajattelu yhdistää näiden näkökulmien parhaat puolet, sillä selkeä tahtotila yhdistettynä
ketterään muuntautumiskykyyn luo yrityksille kilpailuetua. (Hannus 2004, 11.) Kathleen Eisen-
hardt (Eisenhardt & Sull 2001, 106-176) korostaa kompleksisten toimintaympäristöjen strate-
gian yksinkertaisuutta ja sen keskittymistä vain muutamaan, tehokkaaseen toimintamalliin.

Henry Mintzberg esittää strategian koostuvan viidestä P:stä: *Plan*; suunnitelma, *Pattern*; toi-
mintamalli, *Position*; aseointi, *Perspective*; perspektiivi ja *Ploy*; keino kilpailuedun saavut-
tamiseen. Strategia on Mintzbergin mukaan suunnitelma voittoon ja määrittää tapaa, jolla
asiat organisaatiossa tehdään (Mintzberg 1994, 23-32). Roger Martin taas korostaa strategisen
ajattelun ytimessä selkeyttä ja valintojen merkitystä: hänen mukaansa hyvä strategia on

joukko valintoja, jotka ohjaavat organisaation kohti menestystä. Martin painottaa erityisesti asiakkaan näkökulmaa ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin kokeilujen ja oppimisen kautta. (Tanner, 2024, 27.)

Moderni strategia perustuu selkeään näkemykseen neljältä eri osa-alueelta: toimintaympäristöstä, asiakkaista, organisaatiosta ja työntekijöistä. Ympäristön ja asiakkaiden tarkastelu vastaa kysymyksiin missä ja kenen kanssa organisaatio toimii, kun taas organisaation ja henkilöstön tarkastelu määrittää, miten se aikoo saavuttaa tavoitteensa (Tanner 2024, 93-94). Strategisen näkemyksen avulla pyritään rakentamaan tulevaisuutta kestäviä toimintamalleja.

Vaikka strategian ymmärtäminen on keskeistä, kyky ajatella kriittisesti ja kyseenalaistaa on strategisen ajattelun ytimessä. OP-ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio onkin todennut, että strategisessa ajattelussa on tärkeää tarkastella erilaisia näkökulmia, jotta voidaan tehdä laadukkaita päätöksiä ja löytää uusia vaihtoehtoja muuttuvassa toimintaympäristössä (Tanner 2024, 34.) Tämä näkemys muistuttaa siitä, että strateginen ajattelu edellyttää sekä oppimista että jatkuvaa sopeutumiskykyä kilpailuedun säilyttämiseksi, mikä luo osaamisen tarkastelutarvetta.

2.2 Strateginen osaaminen

Strateginen osaaminen on organisaation kykyä tunnistaa, kehittää, hyödyntää ja hallita niitä tietoja, taitoja ja resursseja, jotka ovat keskeisiä yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle ja kilpailuedun saavuttamiselle.

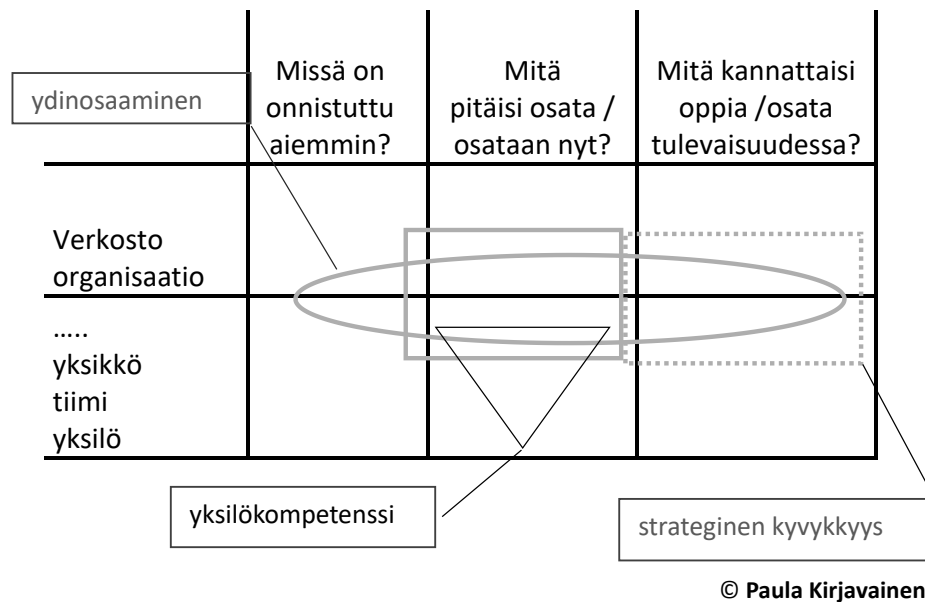
Ulrichin (1998) mukaan osaamisen kasvattamiseen yrityksessä, toimipaikassa, liiketoiminnassa ja tehtaassa on viisi työkalua. Osaamista voidaan ostaa rekrytoimalla uusia kykyjä, rakentaa yrityksen sisällä, mikä vaatii johtajien panostusta työntekijöiden oppimiseen ja koulutukseen, tai lainata palkkaamalla konsultteja ja muodostamalla kumppanuuksia toimittajien, asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Osaamista hallinnoidaan myös ”poistamalla” ne työntekijät, jotka eivät muutu, opi ja sopeudu, sekä pyrkimällä sitouttamaan arvokkaimmat työntekijät. Vain edistämällä osaamista ja sitoutumista yhdessä, yritys voi varmistaa henkisen pääoman kasvun. (Ulrich 1998, 15-26.)

Paula Kirjavainen esittää strategiselle osaamiselle kolme erilaista esiintymisen tasoa, ylätasolla on liiketoimintakokonaisuuden strategista tavoitetilaa luonnehtiva osaaminen, välitasolla organisaation toimintaan sisään rakentuviin strategiaan valmiuksiin liittyvä kyvykkyys sekä alimmalla tasolla kyvykkyysien potentiaaliin osatekijöihin, kuten yksilön tietoihin, kokeemukseen, asenteeseen, taipumuksiin ja taitoihin liittyvä osaaminen. (Kirjavainen ym. 2003, 67.)

Kirjavainen esittää tässä kaksi keskeistä tarkastelua kohdentavaa kysymystä. Yhdessä keskitytään siihen mihin yritys kykenee, mikä on sen kyvykkyys eli organisaatiolle ominainen tapa

hyödyntää resursseja tietyn toiminnallisen tuloksen aikaansaamiseksi. Toisessa keskitytään siihen mihin yksilöt pystyvät eli mikä on yksilökompetenssi, kyky käyttää voimavaroja tietyn roolin tai tehtävän kannalta oleellisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kirjavainen ym. 2003, 67.)

Kirjavainen esittää strategisen osaamisen elävän kolmessa aikaulottuvuudessa ja lukuisilla aggregaattitasoilla eli ryhmätasoilla, kuten oheinen, kuvio 1, piirroskaavio tätä havainnollistaa. Tästä yhtäaikaisesta elämisestä huolimatta yksittäiset osaamisen johtamisen lähestymistavat ja tekniikat Kirjavaisen mukaan keskittyvät joko tiettyyn tarkastelutasoon tai sitten useampiin tasoihin mutta vain yhteen aikaulottuvuuteen. (Kirjavainen ym. 2003, 81.)



Kuvio 1. Strategisen osaamisen aikaulottuvuuksia ja lukuisia aggregaattitasoja ilmentävä Kirjavaisen piirroskaavio.

Kirjavainen tuo esille, että osaamisilmion moniulotteisuus näkyy yrityksen käytännössä monina erilaisina osaamisen johtamisen järjestelminä ja käytäntöinä. He siirtävätkin vastuun johtamisen osaamiselle, ymmärrykselle eri tasoista osaamisilmioistä ja niiden johtamiselle kokonaisvaltaisesti. Ydinosaaminen (*Core Competencies*), keskeiset taidot ja kyvyt, jotka erottavat organisaation kilpailijoista ja mahdollistavat ainutlaatuisen arvon tuottamisen asiakkaille. Ydinosaaminen voi liittyä esimerkiksi teknologiseen osaamiseen, innovaatiokykyyn, brändin maineeseen tai organisaatiokulttuuriin. (Kirjavainen ym. 2003, 81-85.)

Resurssipohjaisessa näkökulmassa työntekijöiden kyvyt, kuten taidot ja tietämys, kommunikointi-, yhteistyö-, ja motivointikyvyt tulivat Gantin lisäyksellä 2002 mukaan tarkasteluun. Sanches 1996 luvulla toi tutkimuksen keskiöön resurssien johtamisen, kuten kompetenssien

rakentamisen, tehokkaan hyödyntämisen ja ylläpidon prosessit. Ydinosaamisen käsite nousi Prahaladin ja Hamelin toimesta 1990, jolla he tarkoittivat organisaation kollektiivista oppimista ja erityisesti kykyä erilaisten teknologioiden ja tuotannollisten osaamisalueiden yhdistämiseen. (Laamanen ym. 2006, 92.)

Katja Köykkä, Katja Vähäsantanen ja Soila Lemmetty ovat tutkineet ammattillisen osaamisen johtamista hajautetuissa organisaatioissa. He kirjoittavat yhteisessä artikkelissaan Aikuiskasvatustieteessä, että ammatillista osaamista on perinteisesti tarkasteltu ammatillisen koulutuksen ja aikuiskasvatuksen kentällä (Mulder 2017; Paloniemi 2006; Tynjälä, 2013). Siinä korostuvat vahva ammattispesifinen tieto ja taito soveltaa osaamista käytäntöön (Ruohotie ym. 2008). Lisäksi ammatilliseen osaamiseen luetaan generiset taidot, kuten kriittinen ajattelu, ongelman-ratkaisu- ja vuorovaikutustaidot sekä taito reflektoida omaa toimintaa (Halpern 2014). (Köykkä, Vähäsantanen & Lemmetty, 2023.)

Deloitteen vuoden 2024 Global Human Capital Trends -tutkimus paljastaa, että keskittyminen inhimillisiin tekijöihin on nousemassa ratkaisevaksi sillaksi. Tämä silta yhdistää sen, mitä tiedämme työn tulevaisuutta muokkaavista muutoksista, ja sen, miten voimme käytännössä edetä näiden muutosten toteuttamisessa positiivisten tulosten saavuttamiseksi. Ilmeistä on, että mitä rajattomammaksi työ muuttuu, sitä tärkeämmiksi ainutlaatuiset inhimilliset kyvyt - kuten empatia ja uteliaisuus - tulevat. (Deloitte, 2024.)

2.3 Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma

Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma käsittävät henkilöstön tietotaidon, kokemuksen ja kyvyt sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot ja suhteet. Sosiaalinen pääoma viittaa organisaation kykyyn hyödyntää sosiaalisia suhteita ja verkostoja arvon luomiseksi. Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma ovat keskeisiä strategisen osaamisen komponentteja, jotka yhdessä parantavat organisaation kykyä innovoida, sopeutua ja menestyä pitkällä aikavälillä. Näiden pääomien kehittäminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja kasvattamisessa.

Inhimillinen pääoma koostuu henkilöstön tietotaidosta, kokemuksesta ja kyvyistä. Se käsittää yksilöiden oppimisen, osaamisen ja potentiaalin, jotka ovat ratkaisevia organisaation strategiselle menestykselle. Gary Beckerin (1964) mukaan inhimillinen pääoma on tärkeä taloudellinen resurssi, jonka kehittäminen parantaa organisaation kilpailukykyä (Becker, 1964). Henkilöstön asiantuntemus ja kokemus luovat perustan organisaation teknologiselle ja toiminnalliselle kehitykselle. David J. Teece (2002) korostaa, että inhimillinen pääoma on keskeistä dynaamisten kyvykkyyksien ja innovaatioiden kehittämisessä, mikä mahdollistaa organisaatioiden sopeutumisen ja kasvun kilpailuympäristössä (Teece 2002). Investoimalla henkilöstön

koulutukseen organisaatio voi päivittää ja laajentaa osaamistaan, mikä on keskeistä tulevaisuuden muutoksiin sopeutumisessa. Henkilöstön luovuus, ongelmanratkaisukyky ja sopeutumiskyky ovat olennaisia organisaation innovatiivisuuden ja resilienssin kannalta.

Aineettoman pääoman (*Intellectual capital, IC*) tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi aivotyö, tietovaranto, tietovirrat, tietointensiivinen teollisuus ja hiljainen tieto. Aineettoman pääoman katsotaan yleisesti käytetyn viitekehyksen mukaan käsittävän

- 1) inhimillisen pääoman,
- 2) sosiaalisen eli suhdepääoman ja
- 3) rakennepääoman. (Bontis 1998). (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015,10.)

Inhimillinen eli henkilöihin sitoutunut pääoma on tutkimuksissa arvioitu yrityksen tulevaisuuden menestykselle keskeisimmäksi ja menestyville organisaatioille voimakkaimmin tunnusomaiseksi piirteeksi. Henkilöstökulut muodostavat suurimmassa osassa organisaatioista merkittävimmän kuluosan. Toisaalta on arvioitu, että myös suurin osa yrityksen liiketoiminnallisesta arvosta piilee nimenomaan ihmisissä ja heidän osaamisessaan. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015,10.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan suhdepääomaa eli sosiaalisia suhteita ja verkostoja siinä ja / tai niiden laatua tai niistä saatavaa hyötyä. Työyhteisön sosiaalisen pääoman katsotaan muodostuvan esimerkiksi luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista sekä aktiivisesta toiminnasta yhteiseksi hyväksi (Coleman 1990). Samalla tavalla kuin inhimillistä pääomaa, myös sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella monilla eri tasoilla: yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Sosiaalinen pääoma jaetaan usein kahteen osaan: vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijöiden väliseen ja horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen sosiaaliseen pääomaan (Oksanen 2009). Näiden lisäksi sosiaalisen pääoman voidaan käsittää sisältävän myös muun työhön liittyvän vuorovaikutuksen, kuten asiakas-, potilas- tai oppilas-kontaktit ja muut yhteistyösuhteet. Sosiaalinen pääoma viittaa organisaation kykyyn hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia sosiaalisia suhteita ja verkostoja arvон luomiseksi. James Coleman (1988) ja Robert Putnam (1995) ovat keskeisiä teoreetikkoja sosiaalisen pääoman (Bourdieu 1986) käsitteen kehittämisessä. Sosiaalisen pääoman avulla organisaatio voi luoda arvoa hyödyntämällä verkostojaan ja suhteitaan strategisesti. Esimerkiksi Nahapiet ja Ghoshal (1998) korostavat, että sosiaalinen pääoma mahdollistaa tiedon siirron ja yhdistämisen, mikä johtaa innovaatioihin ja kilpailuetuun. Sosiaalinen pääoma helpottaa tiedon siirtymistä ja jakamista organisaation sisällä ja sen ulkopuolella, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja nopeutta. Verkostojen kautta saadut ideat ja uudet näkökulmat voivat johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Vahvat sosiaaliset verkostot auttavat organisaatiota

sopeutumaan nopeasti muutoksiin ja hallitsemaan kriisejä tehokkaammin. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 10.)

Robert D. Putnam on tutkinut, miten sosiaalinen pääoma liittyy tasa-arvoon, vapauteen, suvaitsevaisuuteen sekä laajempaan hyvinvointiin. Sosiaalisen pääoman ydin on ihmisten välisissä suhteissa ilmenevä luottamus. Siinä on kaksi elementtiä, kyky sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuutta säätelevät normit. Tämän mukaisesti on neljänlaisia yhteisöjä: luottamusta ei ole, luottamus perustuu valvontaan, luottamus perustuu sopimukseen ja luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. Näin kuvatulla yhteisön tilalla on kauas kantoinen vaikutus. (Niemelä 2000, 374-376.)

Henkilöstön asenteiden ja henkisten valmiuksien merkitys saattaa tulevaisuudessa korostua uudella tavalla (Schaffer ja Zalewski 2011). Olennaista on kyky johtaa itseään ja omaa työuraansa, sekä uuden oppimisen valmiudet, jotka tulisi huomioida myös organisaatioiden rakentamisessa ja johtamisessa. Myös psykologinen pääoma, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat sitkeys, itseluottamus, optimistisuus ja toiveikkuus (Luthans 2007) on todettu tutkimuksissa suurimmalta osin opittavissa olevaksi taidoksi. Psykologinen pääoma on tutkimuksissa todettu keskeiseksi yksilön menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta, mutta sillä on merkitystä myös työnteon tuloksellisuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen (Avey 2011). (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 7.)

2.4 Strateginen johtaminen ja päätöksentekotiede

Suomen strategisen johtamisen seuran tuottamassa kirjassa kerrotaan Suomen strategisen johtamisen lyhyt historia, kuvaten viisi erilaista aaltoa tai tasoa, joilla yritykset operoivat johtotoimissaan. Ensimmäisessä aallossa oli kyse budjetilla johtamisesta, toisessa aallossa strategisen suunnittelun eli liiketoiminnan suunnittelun vaiheesta, kolmannessa aallossa johdettiin strategisesti, jossa painopiste siirtyi liiketoiminnan johtamiseen, neljännessä aallossa ajateltiin strategisesti pyrkien synnyttämään parempaa tulevaisuutta tarkastelemalla asioita eri näkökulmista kriittisesti ja kyseenalaistaen. Viidennessä aallossa ollaan strategisen vuorovaikutusjohtamisen vaiheessa, jossa monimutkaistuvien vuorovaikutussuhteiden nähdään olevan keskeisiä menestystekijöitä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Laamanen ym. 2006. 103.)

Tässä yhteydessä Michael Porterin strategisen johtamisen malli, joka korostaa organisaation kilpailuedun ja strategisen aseman luomista, tarjoaa hyödyllisiä näkökulmia strategisen osaimen johtamisen prosesseihin. Tämä malli voi auttaa kilpailuetujen tunnistamisessa ja kehittämisessä sekä strategian toteuttamisessa. Porterin kilpailuetuteoria ja strategian

muodostamisen viisi voimaa -malli auttavat ymmärtämään, miten organisaatio voi rakentaa ja ylläpitää kilpailuetua strategisen osaamisen kautta (Porter 1984, 26.)

Gary Hamelin teoriat kannustavat organisaatioita tunnistamaan ja hyödyntämään ainutlaatuisia vahvuuksiaan, asettamaan rohkeita tavoitteita, omaksumaan vallankumouksellisen ja avoimen innovaation periaatteita sekä säilyttämään strategisen ketteryyden. Näin organisaatiot voivat kehittää ja hyödyntää strategista osaamistaan innovaatioiden kautta menestyäkseen kilpailussa. (Hamel 2009.)

Strategisen osaamisen johtaminen varmistaa, että organisaatiolla on tarvittava osaaminen strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Gary Desslerin ja Varkkeyn (2009) mukaan osaamisen johtaminen koostuu osaamisen tunnistamisesta, kehittämisestä, hyödyntämisestä ja arvioinnista.

Päätöksenteon tueksi tarvitaan entistä kipeämmin luotettavaa ja laadukasta tutkimukseen perustuvaa tietoa, joka on paketoitu selkeästi, ymmärrettävästi ja tiedon käyttötarkoitus huomioiden. (Kärkkäinen, Lammensalo, Kuosmanen & Koivulehto 2023, 9). Päätöksentekotiede on laaja ja monitieteinen ala, joka hyödyntää psykologiasta, taloustieteestä, tilastotieteestä, tietojenkäsittelystä ja muista tieteenaloista päätöksenteon ymmärtämiseksi ja parantamiseksi erilaisissa konteksteissa. Kuitenkaan osaamisen päätöksentekotieteelle ei ole olemassa laajalti hyväksyttyä määritelmää. (Boudreau & Ramstad 2008, 48.)

Boudreau ja Ramstad kirjoittavat ottaneensa päätöksentekotieteen käsitteen käyttöön noin vuonna 1999. He soveltavat käsitettä osaamispäätöksissä ja näkevät sen kehittyneen viidestä keskeisestä osatekijästä: päätöksenteon viitekehuksesta, integroinnista johtamisjärjestelmiin, yhteisestä ajattelumallista, tiedoista, mittaamisesta ja analysoinnista sekä keskittymisestä optimointiin. (Boudreau & Ramstad 2008, 48-53.)

Päätöksenteon viitekehys toimiessaan antaa johdonmukaisen ja loogisen mallin itsenäisiin osatekijöihin jaetusta kausaalisten yhteyksien ketjusta. Osaamis- ja organisaatiopäätösten kausaalinen ketju toteutuu Bourdeun ja Ramstadtin esittämässä HC Bridge mallissa: Investoinnit->ohjelmat ja käytännöt -> organisaation osatekijöiden ja osaajajoukkojen suoritukset -> organisaation kestävä strateginen menestys (Boudreau & Ramstad 2008, 53-56.)

Päätöksentekotieteen viitekehys ja pääperiaatteet tulee integroida johtamisjärjestelmiin, jotta organisaation kaikkia eri voimavaroja koskevat päätökset tukevat kaikkia organisaatio- ja liiketoimintaprosesseja saumattomasti. Boudreau ja Ramstad huomauttavat taloushallinnon kehittyneiden mallien ja prosessien mahdollistavan, että sen viitekehukset ovat usein hyvin integroituja yleisiin johtamisjärjestelmiin. Organisaation ja osaamiseen liittyvä päätöksentekotiede on yhdistettävä kahden tyyppiin johtamisjärjestelmiin, henkilöstötoiminnon ulkopuolisiin johtamisjärjestelmiin ja osaamisen johtamisjärjestelmiin. Ulkopuoliset

johtamisjärjestelmät käsittävät muun muassa strategisen suunnittelun, tuotelinjajohtamisen, yritysjärjestelyt sekä tuotanto- ja pääomabudjetoinnin. Osaamisen johtamisjärjestelmien, jotka usein ovat henkilöstötoiminnon sisällä, on otettava huomioon organisaation strategiset puitteet. Tällaisia järjestelmiä ovat muun muassa työvoiman suunnittelu, henkilöstövalinnat, henkilöstön kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja seuraajasuunnittelu. Näillä toimilla on mahdollista saavuttaa koko organisaatioon yhdenmukaisia lähestymistapoja vaikkapa tavoitteiden asettamiselle johtamisjärjestelmissä tai yksilöiden kehittämisen mallille. (Boudreau & Ramstad 2008, 57-61.)

Yhteinen ajattelumalli antaa loogiset ja johdonmukaiset puitteet jatkuvalla keskustelulle osaamisesta ja strategiasta. Johtajien rooliin liitetään päätöksentekotieteen hallinta ja yhdenmukaisten ajattelumallien, loogisten periaatteiden ja painopisteiden tuottaminen. (Boudreau & Ramstad 2008, 61-63) Päätöksentekoprosessien ja -mallin tulisi määrittää periaatteita tiedoista, mittaamisesta ja analysoinnista. Henkilöstövoimavaroihin liittyvät mittarit ovat usein laskentajärjestelmiä palvelevia, kuten palkanmaksua. Teknologiaa ei Bourdreaun ja Ramstadin mukaan ole vielä pystytty hyödyntämään strategisempien päätösten tekemisessä (Boudreau & Ramstad 2008, 63-64.)

Viides päätöksentekotieteen osatekijä on keskittyminen optimointiin vaihtoehtoja punnitsemalla, jotka kehittyneet päätöksentekotieteen logiikka paljastaa. Optimointiin liittyy maksimoinnin unohtaminen sekä keskiarvon ja lisäarvon erottaminen toisistaan. (Boudreau & Ramstad 2008, 65-67.)

Petter Kavonius kirjoittaa Daniel Kahnemanin ja Amos Tverskyn tutkimuksista, jotka ovat koskeneet taipumuksia ja riskejä ajautua julkilausutuista normatiivisista päättelyn ja päätöksenteon ideaaleista poikkeavaan päättelyyn, päätösilluusioksi. Kuten ankuroitumisesta, jossa on kysymys liiallisesta alkuarviointeihin takertumisesta, josta seuraa virheitä päätöksenteossa tai taipumuksesta vahvistuksen etsimiseen joillekin yksittäisille premisseille. (Kavonius 2003, 87-89.) Nämä tekijät on hyvä muistaa ja huomioida päätöksentekotieteen yhteydessä, intuitiivinen alue on kuitenkin osa käytännön päätöksentekoa.

Päätösilluusioiden tutkimuksessa sijoitetaan nykyään niiden tapahtuminen erityisesti päätöksenteon intuitiiviselle alueelle. Kahneman ja hänen tutkijakumppaninsa Shane Frederick esittävätkin, että päätöksenteko tapahtuu intuitiivisissa ja harkinnallisissa systeemeissä, jotka tosin ovat erilaisissa vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa. Intuitiiviselle systeemille tyypillisiä piirteitä ovat automaattisuus, älyllisten ponnistelujen puute (helpous), tunteiden suuri vaikutus, selkeiden loogisten suhteiden syrjäytyminen epämääräisten assosiaatioiden tieltä sekä premissien nopea ja erittelemätön samanaikainen käsittely ilman tietoista kontrollia tai heikolla tietoisella kontrollilla. (Kavonius 2003, 87-89.)

2.5 Oppiva organisaatio

Organisaation oppiminen (Organizational Learning) on kykyä oppia ja sopeutua jatkuvasti, parantaen toimintatapoja ja prosesseja. Tämä tarkoittaa tiedon luomista, jakamista ja hyödyntämistä organisaation kaikilla tasoilla. Peter Senge (1994) korostaa oppivan organisaation merkitystä, jossa jatkuva oppiminen ja sopeutuminen ovat avainasemassa.

Oppiva organisaatio ei ole tiukasti ottaen mikään selväpiirteinen tieteellinen teoria, jonka lähtökohdat ja keskeiset käsitteet olisi määritelty yksiselitteisellä ja yhdenmukaisella tavalla. Oppivaa organisaatiota koskevat tulkinnat ja määrittelyt ovat olleet lähinnä "ideaalimalleja"-näkömukia siitä, millainen "hyvän" organisaatiotoiminnan tulisi parhaimmillaan olla. Ideaalimalleista johdetut kehittämisajatukset puolestaan edustavat näkemystä siitä, millä tavoin voi kehittää organisaatioita "oppiviksi organisaatioiksi". Urpo Sarala kirjoittaa Aikuiskasvatus julkaisussa pienestä kyselystään käsitteen ymmärtämisestä ja kokoaa vastauksia yhdistäneitä seikkoja: luottamuksellinen, innostava henki, tiimityö, jatkuva oppiminen, yhteiset tavoitteet ja visiot, nopea reagointi muutoksiin, vastuun jakautuminen. Lisäksi hän nostaa verkostoitumisen ja vallan jakautumisen tekijät listaan. (Sarala 1996, 122-125.)

Sarala nostaa esille myös kirjallisuudessa tehtävät määrittelyt, kuten Jones ja Hendry (1992) ovat eritelleet kolme tarkastelukriteeriä, joiden avulla oppivaa organisaatiota koskevia käsityksiä voidaan analysoida. Ensimmäinen tapa tulkita oppiva organisaatio korostaa organisaati-onrakenteen muuttamisen tärkeyttä ja toimintavallan delegointia yhä enemmän suorittaja-portaalle. Toisessa lähestymistavassa korostetaan erityisesti avointa kommunikaatiota ja oman toiminnan kriittistä ja reflektiivistä itsearviointia. Kolmannessa lähestymistavassa korostetaan erityisesti ympäristön muutoksen ja oman organisaation reunaehtojen tutkimista. Kyse on viime kädessä uutta luovasta oppimisesta ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen määrittämisestä tutkivasta etsimisestä. (Sarala 1996, 122-125.)

Peter Senge kirjoittaa oppivasta organisaatiosta, määritellen sen organisaatioksi, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Tällaisessa organisaatiossa uudet ajattelumallit viriävät, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä (Senge, 1990). Argyris puolestaan määrittelee oppivan organisaation jäsenten jatkuvasti kyseenalaistavan toimintaansa, havaitsevan virheitä tai poikkeamia ja korjaavan niitä itse uudemalla organisaatiolla ja omia toimintojaan (Argyris, 1977; Virtainlahti, 2009, 229).

Sengen oppien mukaan organisaatio voi kehittää systeemiajattelua neljän tieteenalan kautta: henkilökohtainen hallinta, yhteisen vision rakentaminen, henkiset mallit ja tiimioppiminen. Kun nämä neljä elementtiä ovat paikoillaan, organisaatio siirtyy oppivan organisaation viidenteen ominaispiirteeseen, systeemiajatteluun. Senge korostaa, että henkilökohtaisen hallinnan omaavat työntekijät ovat sitoutuneempia, aloitteellisempia ja vastuuntuntoisempia sekä oppivat nopeammin (Senge, 1990, 145.)

Strategisen menestyksen varmistamiseksi on tärkeää luoda kyvykkyyttä, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen toimintaympäristön muutosvoimista sekä niihin liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Innovatiivisuutta edistämällä kyseenalaistetaan vallitsevat ajatusmallit sekä löydetään ja hyödynnetään uusia mahdollisuuksia (Hannus, 2004, 13).

Boudreau ja Ramstad kirjoittavat osaamisen ja sen organisoinnin erilaisista lähestymistavoista, joita yritykset usein käyttävät. Ensimmäinen perustuu sääntöjen, määräysten tai standardien noudattamiseen, mikä liittyy usein suoraan rangaistusten, sakkojen tai oikeustapausten riskin pienentämiseen. Toinen lähestymistapa seuraa muoti-ilmiöitä ja trendejä henkilöstöinnovoinnissa. Kolmas lähestymistapa on tasa-arvoisuuden ajatus, jossa kaikkia työntekijöitä pyritään kohtelemaan samalla tavalla oikeudenmukaisuuden nimissä. Neljäs lähestymistapa on strategiseen logiikkaan perustuva viitekehys, jonka puolesta Boudreau ja Ramstad itse kirjoittavat. He korostavat osaamispäätösten merkitystä ja niiden loogista yhdistämistä tulokellisuuteen ja strategiseen menestykseen. He pyrkivät tuomaan loogista ja rationaalista päätöksentekotiedettä henkilöstötoimintoon, vahvistaen koko organisaation strategista kyvykkyyttä (Boudreau & Ramstad, 2008, 31-36.)

Osaamisvoimavara sisältää tiedossa olevan ja hallinnassa olevan osaamisen lisäksi kaiken saatavilla olevan arvokkaan osaamisen, josta organisaatio ei vielä ole tietoinen. Tämä sisältää yksilöiden kykyjen lisäksi heidän motivaationsa, kohtaamansa mahdollisuudet, inhimillisen pääoman ja tietämyksen (Boudreau & Ramstad, 2008, 31-36).

Osaamisen hallinnalla pyritään parantamaan päätöksiä, jotka liittyvät ihmisten osaamiseen, osaamisen organisointiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Osaamisen hallintaa tarvitaan, kun halutaan tunnistaa, kilpailla ja säilyttää osaamista organisaatiossa sekä hyödyntää osaamisvoimavaroja tehokkaasti (Boudreau & Ramstad, 2008, 39-40).

Myös tehokas henkilöstöjohtaminen voi tukea organisaation strategisia tavoitteita ja luoda kilpailuetua. Strategisen henkilöjohtamisen työkaluja ovat työntekijäkokemuksen mallit, johtamisjärjestelmät ja organisaation kulttuurin kehittämismallit.

2.6 Strategisen osaamisen johtamisen prosessi

Strategisen osaamisen johtamista on hyödyllistä tarkastella prosessina. Prosessimalli auttaa hahmottamaan, miten organisaatio tunnistaa, kehittää, hallitsee ja hyödyntää strategista osaamistaan tehokkaasti. Tämä lähestymistapa auttaa organisaatiota hahmottamaan strategisen osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja varmistamaan sen johdonmukaisen ja systemaattisen toteuttamisen. Prosessimalli ei ole yksinomaan yhden teoreetikon kehittämä, vaan se on yhdistelmä useista johtamisen, strategian ja jatkuvan parantamisen teorioista, joita on

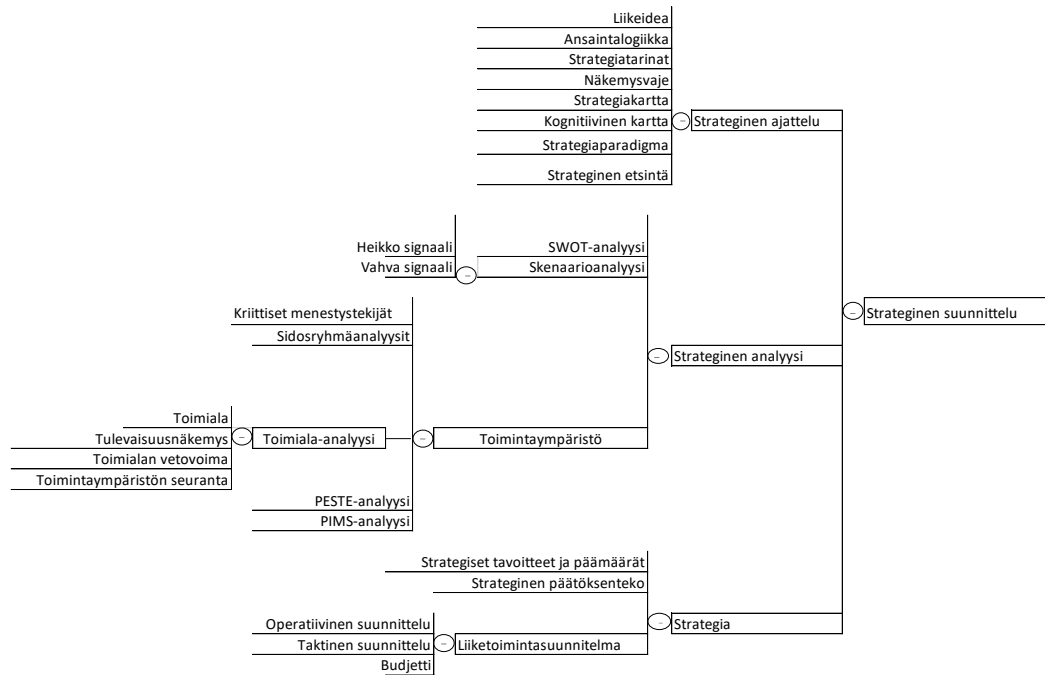
sovellettu eri yhteyksissä, kuten yleinen vaiheistettu malli strategisessa johtamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä prosessien hallinnassa.

1. Tunnistaminen ja arviointi: Organisaation strategisten tavoitteiden ja tarpeiden perusteella tunnistetaan keskeiset osaamisalueet. Olemassa olevaa osaamista arvioidaan ja verrataan tavoiteltavaan osaamistasoon.
2. Suunnittelu: Pohditaan, miten strategista osaamista kehitetään ja hallitaan parhaiten organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voi sisältää koulutusohjelmien suunnittelua, tiedonhallintakäytäntöjen kehittämistä ja innovaatioprosessien suunnittelua.
3. Toimeenpano: Suunnitellut toimenpiteet strategisen osaamisen kehittämiseksi ja hallitsemiseksi toteutetaan käytännössä. Koulutusohjelmia käynnistetään, tiedonhallintajärjestelmiä otetaan käyttöön ja innovaatioprosesseja käynnistetään.
4. Seuranta ja arviointi: Strategisen osaamisen kehittymistä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Tämä voi sisältää suoritusmittareiden seuranta, koulutuksen vaikutavuuden arviointia ja innovaatioprosessien tehokkuuden tarkastelua.
5. Säättäminen ja jatkokehittäminen: Saadun palautteen ja arviointitulosten perusteella prosessia ja toimenpiteitä säädellään tarvittaessa. Kehitysehdotusten perusteella prosessia jatkokehitetään ja parannetaan jatkuvasti.

Prosessimallin avulla organisaatio pystyy systemaattisesti hallinnoimaan strategista osaamista ja varmistamaan sen jatkuvan kehittymisen ja sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi se auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa tehokkaasti ja kilpailukykyisesti.

2.7 Ennakoinnin rooli strategisessa päätöksenteossa

Ennakointi kuuluu yrityksen strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon olennaisena ja jo sisäänrakennettuna osana erilaisilla aikajäniteillä toteutettuna. Ennakointi mahdollistaa organisaation valmistautumisen tuleviin muutoksiin ja epävarmuuksiin, parantaen päätöksenteon laatua ja joustavuutta. Strategisen johtamisen käsittekartta, joka on kuvattu ohessa, kuva 1. Strategisen johtamisen käsitteverkostot, antaa hyvin mielikuvaa siitä, miten ennakointia tapahtuu eri toimintojen yhteydessä ja miten se asemoituu muiden tekijöiden yhteyteen. (Laamanen ym. 2005, 48.)



Kuvio 2. Strategisen johtamisen käsitteverkostot, SSJS. (Laamanen ym., 2006)

Suomen strategisen johtamisen seuran tuottama piirroskaavio, kuvio 2. esiin nostaminen tässä on relevanttia, jotta ennakoinnin läsnäolo yrityksen toiminnoissa avautuu, vaikka sitä ei erikseen nimettäisi tapahtuvaksi toiminnaksi. Ennakoimista käytetään jo yrityksen perustamisen, liikeidean, vision ja mission määrittelyssä, eikä tarve päivittämiselle lopu, jos yrityksen tahtoo pysyvän markkinoilla ja menestyvän. (Laamanen ym., 2006.) Trendit voivat auttaa ymmärtämään muutosta ja tarkoituksellinen tulevaisuuden suunnittelu kasvattaa edellytyksiä myös ennustaa tulevaa. (Webb 2016, 72).

On tärkeää myös tiedostaa aikaviive strategisen kyvykkyyden realisoitumisessa sekä kehityksessä, ja muutokset tuloksissa näkyvät vasta vuosien päästä, kuten vaikkapa motivaation rapautuminen näkyy tuloksissa vasta kahden vuoden päästä (Sutinen & Haapakorva 2016).

Klassinen strategiateoria, jota esimerkiksi Michael Porter edustaa, korostaa kilpailuetuja ja pitkän aikavälin suunnittelua. Porterin kilpailustrategioissa ennakointi on olennainen kilpailuympäristön analysoinnissa (Porter 1984.)

Mintzbergin mukaan organisaatiot eivät aina voi suunnitella pitkän tähtäimen strategioita tulevaisuuden epävarmuuden vuoksi. Sen sijaan organisaatioiden tulisi kehittää kykyä nopeaan reagointiin ja oppimiseen, mikä mahdollistaa adaptiivisen eli jatkuvasti toimintaympäristöön sopeutuvan strategian toteuttamisen. Adaptiivisen strategian avulla organisaatiot voivat parantaa kykyään havaita muutoksia toimintaympäristössään, analysoida niiden vaikutuksia ja

mukauttaa strategioitaan vastaavasti. Tämä lähestymistapa voi auttaa organisaatioita pysymään kilpailukykyisinä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Mintzberg 1994)

Adaptiivisessa strategiassa painotetaan emergenttiä strategiaa eli strategiaa, joka kehittyy vähitellen organisaation jokapäiväisten päätösten ja toimien kautta. Tämä eroaa suunnitellusta strategiasta, joka perustuu ennalta laadittuun suunnitelmaan. Adaptiivinen strategia korostaa jatkuvaa oppimista ja kokeilemista. Organisaatiot oppivat, mikä toimii ja mikä ei, ja mukauttavat strategiaansa tämän oppimisen perusteella. Organisaatioiden tulee olla valmiita muokkaamaan strategioitaan nopeasti vastauksena ulkoisiin muutoksiin, kuten markkinoiden muutoksiin, teknologian kehitykseen tai kilpailutilanteen muutoksiin. Adaptiivinen strategia tunnustaa, että liiketoimintaympäristöt ovat monimutkaisia ja ennakoimattomia, joten strategisen suunnittelun tulee olla dynaamista ja iteratiivista. Adaptiivinen strategia ei siis ole staattinen prosessi, vaan jatkuva mukautumis- ja oppimisprosessi. (Mintzberg 1994)

Voidaan todeta, että ennakointi ja adaptiivinen strategia ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja ennakointi on keskeinen osa adaptiivista strategiaa. Se mahdollistaa organisaation valmistautumisen tuleviin muutoksiin, riskien hallinnan, oppimisen ja jatkuvan sopeutumisen. Ilman ennakointia adaptiivisen strategian tehokas toteuttaminen olisi huomattavasti haastavampaa.

Tulevaisuudentutkimus (*future studies*) ja skenaariotyöskentely ovat keskeisiä ennakkoinnin menetelmiä. Peter Schwartz ja Herman Kahn ovat tunnettuja skenaariotyöskentelyn kehittäjiä, jotka korostavat eri tulevaisuuden mahdollisuuksien systemaattista tarkastelua (Schwartz, 1991; Kahn & Wiener, 1967). Skenaarioanalyysi auttaa organisaatioita valmistautumaan useisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin ja tekemään joustavia strategisia päätöksiä.

Ennakointi on myös kriittinen riskienhallinnan näkökulmasta. Daniel Kahnemanin ja Amos Tverskyn prospektiteoria korostaa päätöksenteon epävarmuutta ja riskien havaitsemista (Kahneman & Tversky, 1979). Ennakointi mahdollistaa riskien varhaisen tunnistamisen ja strategioiden kehittämisen niiden hallitsemiseksi. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla tulevaisuusstrategia – tulevaisuuteen luotaava strategia, jonka laadinnassa hyödynnetään ennakointimetodeja, kehitetään ääreisnäköä ja toisin ajattelua. (Heinonen, Ruotsalalainen & Kurki 2012, 15).

Hamel myös muistuttaa, että tulevaisuus ei koskaan tule organisaatiossa jokaiselle yllätyksenä. Joku on jossain ollut valppaana. (Hamel 2001, 195). Tämä onkin samalla sekä mahdollisuus että haaste, miten saada valjastettua tietämys joka yrityksessä on, jotta se hyödyttää kaikkia?

2.8 Strategisen osaamisen ja ennakkoinnin yhdistäminen

Tässä osiossa analysoidaan miten strategisen osaamisen johtaminen ja ennakointi voivat tukea toisiaan, ja tunnistaa mahdolliset esteet tai haasteet tämän yhdistämisen tiellä. Strategisen osaamisen ja ennakkoinnin yhdistäminen tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös monia haasteita. Yhdistämällä nämä kaksi osa-alueetta organisaatiot voivat parantaa päätöksentekoprosessejaan ja sopeutumiskykyään. Alla käsitellään näiden yhdistämiseen liittyviä keskeisiä haasteita ja mahdollisuuksia teoreettisten viitekehysten avulla.

Sitran työntekijät Pinja Parkkonen ja Katri Vataja kirjoittavat, että strateginen ennakointi (*corporate foresight*) tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden kyvykkyyttä luoda tulevaisuutta koskevia vaihtoehtoja ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa uusien toimintamallien kehittämisessä ja nykyisten toimintamallien päivittämisessä, edistää organisaatioiden ja yritysten pitkän aikatahtaimen menestymistä ja kilpailukykyä. (Parkkonen & Vataja, 2019.) Kiinnostus tulevaisuuteen on auttanut yrityksiä kehittämään sekä toiminnallista ketteryyttään että laajentamaan osaamisverkostojaan (Ketonen-Oksi 2021).

Osaamisen ennakkoinnin viitekehys tulisi sitoa päivittäiseen toimintaan helpottaakseen ja ohjatakseen valintoja. Tämä tarkoittaa käytännössä tietämystä yrityksen toiminnan ohjaavista tekijöistä, kuten visioista, arvoista, strategioista, prosesseista, tavoitteista ja taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi työntekijöiden tulee tietää työtovereidensa osaamisesta, voimavaroista, työtehtävistä ja käytettävistä työkaluista toiminnan ja tulosten arvioimiseksi. Näin osaamista voidaan myös ennakoida analysoimalla tulevaa osaamisen tarvetta (Aaltonen & Wilenius, 2002, 167.)

Tulevaisuuden, hiljaisten signaalien ja erilaisten epävarmuuksien tutkiminen pitäisi integroida osaksi yksilöiden päivittäistä työtä eri puolilla organisaatiota. Näitä löydöksiä tulisi hyödyntää yhteisessä suunnittelussa, strategiatyössä ja innovoinnissa, joita toteutetaan rullaavan tai ketterän strategiaprosessin avulla (Hämäläinen ym., 2016, 190.)

Resurssien tehokas käyttö edellyttää, että ne ovat inventoituna organisaation järjestelmiin. Inventoinnin avulla voidaan myös tunnistaa osaamisresurssien puutteet (Viitala, 2005, 152-153). Herbert Simonin rajallisen rationalisuuden teoria korostaa, että päätöksentekijöiden kyky käsitellä ja hyödyntää tietoa on rajallinen (Simon, 1957).

Yrityksen niin sanotussa tietopohjaisessa näkemyksessä tieto määritellään yleensä yrityksen strategiseksi voimavaraksi tai resurssiksi (Bollinger & Smith, 2001, Grant, 1996, Eisenhardt & Santos, 2002). Tämän näkemyksen mukaisesti tulevaisuustieto keskittyisi ennakointiprosessin tuloksiin eli siihen, miten skenaariot, tiekartat, visiot ja niihin liittyvät toimenpidesuositukset auttavat priorisoimaan nykyistä toimintaa, jotta yritys voi saavuttaa halutun tulevaisuuden tilan. Toisin sanoen painopiste on tiedossa, joka kiteytyy esimerkiksi strategia-asiakirjaksi,

lausunnoksi, visualisoinniksi ja niin edelleen. Nonaka & Teece (2001) ehdottavat kuitenkin enemmän toimintaan perustuvaa näkemystä tiedosta ja määrittelevät sen "dynaamiseksi inhimilliseksi prosessiksi, jolla oikeutetaan henkilökohtainen usko totuuteen".

Osaamisen ennakointiprosessi perustuu erilaisiin analyysimenetelmiin, kuten trendi-, heikkojen signaalien, delphi-, elinkaari-, kilpailija-, asiakas-, sidosryhmä-, arvoketju-, riski- ja SWOT-analyysihin. Lisäksi prosessi edellyttää johdon omien ajatusmallien päivittämistä liiketoimintaympäristöstä, strategioista, kilpailukyvyistä ja muutoksen johtamisesta. Prosessi etenee aihekokonaisuuksiin keskittyvien työpajojen kautta ja on dialoginen. Tärkeämpää kuin itse analyysit ovat keskustelut ja väittelyt, jotka syntyvät niiden perusteella: mihin analyysi perustuu, miten se poikkeaa nykyisistä käsityksistä, pitävätkö nykyiset käsitykset paikkansa, ja pitäisikö tämän johtaa toimintaan ja jos niin minkälaiseen? (Aaltonen & Wilenius, 2002, 182-183.)

Strategisen osaamisen ja ennakkoinnin yhdistäminen tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, kuten paremman päätöksenteon, joustavuuden ja innovaatiokyvyn parantamisen. Kuitenkin haasteita, kuten tieto- ja resurssipula, organisaatiokulttuuri ja muutosvastarinta, on ratkaistava. Teoreettiset viitekehykset, kuten Simonin rajallinen rationalisuus (Simon, 1957), Scheinin organisaatiokulttuuri (Schein, 2010) ja Teeceen dynaamiset kyvykkyydet (Teece et al., 1997), tarjoavat arvokkaita näkökulmia näiden haasteiden ymmärtämiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Yrityksen strateginen osaaminen voi auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään myös muiden yritysten käyttämiä strategioita, kuten hardball-strategioita, jotka ovat liiketoiminnassa käytettyjä aggressiivisia taktiikoita, joilla pyritään saavuttamaan kilpailuetu ja hallitsemaan markkinoita. Tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamisessa yksi keskeinen tekijä on yhteistyöverkostojen luominen eri tarkoituksiin ja tavoitteisiin, jolloin johtaminen muuttuu neuvottelutaitojen käyttämiseksi, niin sanotuksi orkestroinniksi (Hämäläinen ym., 2016, 73- 79.)

Yksi käytännön työkalu on hackathon tapahtuma, jossa yritys tai organisaatio pyrkii saamaan laadukkaita ratkaisuja asiantuntijoiden yhteistyöllä. Termi "hackathon" yhdistää sanat "hack" ja "maraton", viitaten ohjelmointiin ja rajattuun aikatauluun. Hackathonit ovat usein kilpailullisia (Hackathon, 2021). Hackathonit tarjoavat arvokasta kokemusta ja mahdollisuuden luovuuteen ja innovointiin, edistäen strategista osaamista, ajattelua ja ennakointia (Hämäläinen, ym. 2016, 197-199).

Tulevaisuusajattelu on ihmisen psyyken perustavanlaatuisen osa. Sillä tarkoitetaan ihmismielen sisäsyntyistä ominaisuutta ymmärtää tulevaisuuden olemassaolo erillisenä nykyhetkestä, kuitenkin menneisyyden ja nykyisyyden todentumien pohjalta rakentuvana osana ajan dynaamista jatkumoa. Tulevaisuusajatteluun kuuluu myös kyky tehdä suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Tulevaisuusorientaatioksi eli tulevaisuussuuntautuneisuudeksi voidaan kutsua

aktiivisempaa ja tietoisempaa tulevaisuuden haltuunottoa, eräänlaista tulevaisuusasennetta. Lähtökohtaisesti yksinkertaistaen voidaan todeta, että tulevaisuusajatteluun kannustavia asioita/elementtejä/ratkaisuja on lukuisia ja ne toimivat eri henkilöiden, organisaatioiden ja kulttuurien kontekstissa eri tavoin. Tulevaisuusajattelua voidaan kehittää, sitä voidaan opettaa, oppia ja systemaattisesti harjoittaa - niin akateemisella, yritys-, kuin ruohonjuuritasolla. Tulevaisuusajattelussa on paljolti kyse kyvystä visioida ja kuvitella tulevaisuutta, minkä avulla voidaan löytää polkuja myös tulevaisuuteen vaikuttamiseen ja tulevaisuuden aktiiviseen tekemiseen. (Heinonen, Ruotsalalainen & Kurki 2012, 18-19.)

2.9 Nykytila

Vaikka teoriassa (Edmondson, 1999) psykologinen turvallisuus nähdään avaintekijänä oppimisen edistämisessä, haastateltavat korostivat sen rakentumisen olevan haastavaa etätyöympäristössä. Tämä havainto viittaa siihen, että nykyiset työskentelytavat voivat vaatia uusia strategioita psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen.

Monilla organisaatioilla on jo käytössään joitakin strategisen osaamisen johtamisen käytäntöjä, mutta samalla on vielä paljon kehitettävää erityisesti osaamisen tunnistamisen, jakamisen ja hyödyntämisen alueilla. Lisäksi teknologian rooli osaamisen johtamisessa on kasvamassa merkittävästi.

Nykyisin monet organisaatiot ovat tietoisia siitä, että osaaminen ja osaamispääoma ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. Ne ymmärtävät, että strategisen osaamisen johtamisella voidaan luoda kilpailuetua ja tukea organisaation menestystä. Useat organisaatiot panostavat osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen esimerkiksi osaamiskartoitusten, koulutusohjelmien ja mentoroinnin avulla (Senge, 1994). Yhä useammat organisaatiot pyrkivät myös luomaan käytäntöjä osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen työntekijöiden välillä esimerkiksi tiimityön, mentoroinnin ja tiedonjakamisen avulla (Nonaka & Takeuchi, 1995). Teknologiaa hyödynnetään osaamisen johtamisessa yhä enemmän, kuten osaamisen hallintajärjestelmien käytössä, jotka mahdollistavat osaamisen tunnistamisen, jakamisen ja kehittämisen (Garvin, 1993).

Jotkut organisaatiot laajentavat osaamisen johtamisen käytäntöjä yhteistyöhön kumppaneiden ja verkostojen kanssa, esimerkiksi yhteisten koulutusohjelmien järjestämisen tai osaamisen jakamisen muodossa ekosysteemissä. CAA Consulting Oy julkaisi vuonna 2001 tutkimusraportin, jossa he nostivat haasteeksi yritystason ydinosaamisen määrittämisen sekä osaamisen johtamisjärjestelmän ja mittariston rakentamisen, sekä näiden asioiden viestittämisen ja aidon käyttöönoton organisaatiossa (CAA Consulting 2001, 63).

PwC:n selvityksen mukaan vuonna 2019 vain 37 prosenttia, vastanneista 6 000:sta johtajasta arvioi, että yrityksen strategia on hyvin määritelty ja vain 13 prosenttia sanoi, että yrityksessä on tiekartta tulevaisuuden kyvykkyyksien rakentamiseksi. Jack Welch, edesmennyt General Electricin johtohahmo, on kirjoittanut, että hänen kokemuksensa työntekijöiden suoriutuvuuden jakautumisesta noudattelee 20-70-10-sääntöä, jossa hyvin suoriutuvia on 20 prosenttia, kohtuullisesti suoriutuvia 70 prosenttia ja heikosti suoriutuvia 10 prosenttia. Kesti (Kesti 2010) käyttää tätä jakoa väittäen, että tyypillisimmin henkilöstö sitoutuu organisaation strategiaan 20-70-10-säännön mukaisesti, tarkoittaen, että 20 prosenttia innostuu tavoitteista, 70 prosenttia suhtautuu positiivisen epäilevästi ja 10 prosenttia vastustaa strategiaa tai ei ole siitä kiinnostunut. (Kesti 2010, 125.)

Gary Hamel kirjoittaa Googlen käyttämästä 70-20-10-linjasta, joka mahdollistaa suunnittelijoille vapauden käyttää 20 prosenttia ajastaan ydinliiketoiminnan ulkopuolisten asioiden parissa. Tämä luo pysyvyyttä, kun uteliaat ja innovatiiviset työntekijät saavat työajallaan tehdä omia yksilöllisiä hankkeitaan, eikä heidän tämän vuoksi tarvitse lähteä yrityksen palveluksesta. (Hamel 2009, 140.)

Toinen mahdollinen sovellettu tekniikka resurssien hallintaan ja työntekijöiden motivointiin on Pareton periaate, joka tunnetaan myös nimellä 80/20-sääntö. Italialainen taloustieteilijä Vilfredo Pareto kehitti tämän konseptin huomattuaan, että 20 % Italian väestöstä omisti 80 % maan varallisuudesta. Tämä havainto laajeni yleiseksi periaatteeksi, jonka mukaan monissa ilmiöissä pieni osa syistä tai panoksista johtaa suurimpaan osaan seurauksista tai tuloksista. Tunnistamalla ja keskittymällä niihin harvoihin kriittisiin tekijöihin, joilla on suurin vaikutus, organisaatiot voivat optimoida resurssien käytön ja parantaa kilpailukykyään. (Krogerus, Tschäppeler, Earnhart & Naski. 2012, 104; Tanner 2024, 17.)

Pareton periaatetta voi soveltaa monella tapaa strategisen osaamisen johtamisen viitekehyksessä, kuten osaamisen tunnistamisessa, koulutuksen ja kehittämisen priorisoinnissa, osaamisen jakamisessa ja strategisessa päätöksenteossa. Esimerkiksi organisaatioissa 20 % henkilöstöstä voi tuottaa 80 % keskeisestä osaamisesta tai arvosta. Tunnistamalla nämä avainhenkilöt ja heidän osaamisalueensa voidaan suunnata kehitysresurssit tehokkaammin. Koulutusohjelmat ja kehityshankkeet voidaan kohdistaa avainosaajiin, joilla on suurin potentiaali vaikuttaa organisaation menestykseen, varmistaen, että resurssit käytetään tehokkaasti ja tuottavat maksimaalisen hyödyn. Osaamisen jakamisessa voidaan tunnistaa ne 20 % toiminnoista tai prosesseista, joilla on suurin vaikutus osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen organisaatiossa. Strategisessa päätöksenteossa voidaan tunnistaa ne 20 % strategisista toimenpiteistä, jotka tuovat 80 % halutuista tuloksista.

Tasapainoinen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa johto ohjaa organisaatiota tavoitteita kohti, ja henkilöstö tuo esiin asioita, jotka vaikuttavat sekä reitin valintaan että

tavoitteisiin (Kesti 2010, 124). Keskittymällä strategisesti tärkeisiin kysymyksiin ja kohdentamalla resurssit ja toiminnot oikein, yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja saavuttaa pitkäaikaista menestystä.

Henkilöstöressurssien strategiseen johtamiseen ja henkilöstöstrategioihin liittyvän keskustelun keskeisin ongelma on siinä, että ei ole selvää kuvaa siitä, mikä asian ydin on. Edes henkilöstöressurssien johtamisen alueen tuoreimmat kansainväliset oppikirjat eivät anna selvää tai välttämättä minkäänlaista vastausta tähän problematiikkaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 315-319.)

Jim Collinsin esittelemän Siili-teorian soveltaminen vaatii yritykseltä keskittymistä ja tekemisen kohdentamista kolmen ydinkysymyksen leikkauspisteeseen. Ensimmäinen kysymys: Mistä olet aidosti intohimoinen? Yrityksen täytyy tunnistaa ja keskittyä niihin asioihin, jotka herättävät intohimoa sekä yrityksessä että sen työntekijöissä. Toinen kysymys: Missä voitte olla maailman parhaita? Yrityksen tulee löytää ne alueet, joissa se voi saavuttaa maailmanluokan osaamisen ja keskittyä niihin. Kolmas kysymys: Mikä ajaa taloudellista moottorianne? Yrityksen tulee tunnistaa ne tekijät, jotka parhaiten tukevat taloudellista menestystä ja rakentaa strategiansa niiden ympärille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee jatkuvasti arvioida ja keskittää resurssiaan ja toimintaansa näihin asioihin. Tämä auttaa yrityksiä keskittymään vahvuuksiinsa ja välttämään hajanaisuutta, mikä voi estää erinomaisuuden saavuttamisen. (Collins 2001, 90-119.)

3 Teknologian ja tekoälyn vaikutus

Tässä osiossa tarkastellaan lyhyesti teknologian ja tekoälyn roolia strategisen osaamisen kehittämässä ja data-analytiikan hyödyntämistä sekä näiden kaikkien luomien riskien ja mahdollisuuksien näkymiä.

Digitalisaation ja tekoälyn nopea kehitys muuttaa strategista osaamista merkittävästi, sillä tekoäly, automaatio ja digitalisaatio avaavat tietojohdamiseen uusia ulottuvuuksia. Teknologian ansiosta massiivisia datamääriä, kuten *big dataa*, voidaan prosessoida tehokkaasti ilman inhimillisten resurssien kuormitusta, mikä lisää kapasiteettia ja tehostaa tiedonkeruun ja analyysin resurssia (Listenmaa, 2023, 120-122). Jani Listenmaan mukaan tekoäly tukee osaamisen kehittämistä erityisesti oppimisanalytiikan kautta, jolloin työntekijöiden oppimispolkuja ja suoriutumista voidaan seurata tehokkaampien oppimismenetelmien tunnistamiseksi ja koulutusohjelmien mukauttamiseksi yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä mahdollistaa myös personoitujen oppimiskokemusten tarjoamisen (Listenmaa, 2023). Analyysimenetelmät, kuten regressioanalyysi ja ennakoiva analytiikka, auttavat lisäksi ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen, mikä tukee tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja tarjoaa

ennakointiin uusia välineitä. Tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan kuitenkin oleellisen tiedon tunnistamista ja valikoimista monipuolisten sovellusten avulla (Listenmaa, 2023). Clayton Christensenin (1997) käsittelemä disruptiivisen innovaation teoria auttaa myös ymmärtämään teknologian kehityksen vaikutusta strategiseen osaamiseen. Christensenin mukaan disruptiivinen innovaatio syntyy usein teknologioiden tai liiketoimintamallien avulla, jotka aluksi palvelevat kapeaa asiakassegmenttiä yksinkertaisilla ratkaisuilla, mutta ajan myötä kehittyvät ja haastavat vakiintuneet markkinajohtajat - kuten online-koulutuspalvelut, jotka tarjoavat vaihtoehtoja perinteiselle koulutukselle.

Yli 3000 haastateltua yrityshallintoa paljasti, että 84 % ihmisistä uskoo, että tekoäly antaisi yritykselle mahdollisuuden saavuttaa tai säilyttää kilpailuetu, ja 75 % uskoo, että tekoäly antaisi yrityksille myös mahdollisuuden tehdä ja lisätä uutta liiketoimintaa ja uusia yrityksiä nykyisillä liiketoimintamalleilla. Tekoälysovellusten avulla, kuten äänihaku, mainosten kohdistaminen, tuottavuusanalyysi, sisällön luominen, dynaaminen hinnoittelu ja liidien pisteytys, yritykset voivat tunnistaa yleisönsä, potentiaalisten ostajien liikkeet ja analysoida myös heidän käyttäytymistään ajoittain sekä saavuttaa liiketoimintatavoitteensa myös tulevaisuuden ennustamisen avulla. Tunnetuimmat yritykset, jotka käyttävät paljon teknologiaa, ovat ilmoittaneet, että innovatiivinen kasvu riippuu syvästä oppimisesta, kuten kuvantunnistuksesta tai puheentunnistuksesta. Amazon, Spotify ja Netflix käyttävät koneoppimista ja sen algoritmia asiakkaiden tekemien hyväksyntöjen kehittämiseen. (Awais, K. J., Asif A. L., Kamlesh. N. & Shivin D. 2021, 80-90.)

3.1 Teknologian ja tekoälyn rooli strategisen osaamisen kehittämisessä

Teknologian hyödyntäminen on olennainen osa strategista osaamista, sillä se mahdollistaa prosessien, tuotteiden ja palveluiden parantamisen sekä osaamisen kehittämisen ja ennakoinnin. Teknologian integrointi organisaation toimintaan edellyttää kykyä soveltaa moderneja teknologioita, kuten tekoälyä ja digitalisaatiota. Davenport ja Prusak (1998) käsittelevät, kuinka teknologia voi tukea tietämyksen hallintaa ja jakamista organisaatioissa, mikä on keskeistä osaamisen kehittämisessä. Teknologian hyödyntäminen strategisen osaamisen näkökulmasta vaatii siten sekä teknologian tuntemusta että kykyä soveltaa sitä tehokkaasti organisaation tarpeisiin. Näin voidaan parantaa prosesseja, kehittää osaamista ja ennakoida tulevaisuuden muutoksia, mikä luo pohjan kestäväälle kilpailuedulle.

Teknologia ja tekoäly voivat tarjota mahdollisuuksia tunnistaa, kehittää ja hyödyntää strategista osaamista. Teknologia mahdollistaa suurien tietomäärien *big data*n keräämistä, kuten tiedon keräämistä henkilöstöstä ja osaamisprofiilien tuottamista sekä niiden analysoimista, kuten kehitystarpeiden tunnistamista. Tekoälyä voi käyttää erilaisten datojen analysoimiseen pyrittäessä ennakoimaan tulevaa, jolloin tähän tietoon pohjaten yritys voi tehdä osaamisen

kehittämissuunnitelmia. Teknologiaa voi käyttää myös vapauttamaan aikaa korkeamman tason tehtäviin kuten innovointiin ja ongelmanratkaisuun. Valitettavan usein datan lähteet organisaatiossa ovat ohuet tai väärin painottuneet. Dataa saadaan monesta eri lähteestä ja ongelmana on ennemminkin laatu ja kyky muodostaa näiden pohjalta ymmärrystä ja näkemystä. Olennaista on tunnistaa mitä pitää tietää strategian kannalta, eikä kompastua ns. turhaan tietoon. Merkityksellisintä on kyky tuottaa näkemyksellistä ja strategisesti arvokasta tietoa. (Tanner 2024, 74-75.)

Toimintaympäristön ymmärrys

Hamel ilmaisee huolensa tekniikan käyttämisestä liikaa seuraamiseen, standardisoimiseen ja hallitsemiseen, niin kutsuttuun digitaaliseen Taylorismiin. Hän sanoo, että olemme antaneet itsemme jäädä vanhaan ajatteluun ja vanhaan malliin perustuvan johtamismallin panttivankeiksi, mallin, joka vaatii useita kerroksia johtajia vain saadakseen asiat tehtyä. Yksi uskomuksistamme on, että ihmiset ovat voimavara. Vanhassa teollisessa mallissa instituutio palkkaa yksilöitä tuottamaan tuotteita ja palveluita ja lopulta tekemään voittoa. Tässä maailmankuvassa yksilö on väline. Ja tietenkään me ihmiset emme ole parhaimmillamme, kun meitä kohdellaan välineinä. Hamel väittää, että niin kauan kuin ajattelemme ihmisistä työssämme näin, olemme asettaneet ehdottoman ylärajan organisatoriselle kyvykkyydelle. On yksinkertaisesti asioita, joita et koskaan saa irti organisaatiosi ihmisistä, jos henkilöstömalli on linssi, jonka läpi katsot heitä ja heidän työtään. (Hamel 2009)

Erityisesti ihmislähtöinen ajattelu- ja toimintatapa korostuu tänä päivänä. Yksilöllisillä kokemuksilla on entistä suurempi painoarvo niin asiakastarpeiden tyydyttämisessä kuin organisaatioiden johtamisessa. (Tanner 2024, 80) Ilmiö haastaa johdon toimimaan uudella tavalla ja Gary Hamel on ennustanut suurta suosiota ja menestystä niille johtamisjärjestelmän ominaisuuksille, jotka tekevät työstä entistä inhimillisempää (Hamel 2009, 147)

3.2 Data-analytiikan hyödyntäminen ennakoinnissa ja trendien tunnistamisessa

Tulevaisuuden ennakointi ja sopeutuminen on kykyä nähdä ja analysoida tulevaisuuden trendejä ja epävarmuuksia, sekä mukautua näihin muutoksiin. Tämä sisältää erilaisten työkalujen käyttöä kuten skenaarioanalyysin, jossa kehitetään useita mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita erilaisten oletusten perusteella. Pierre Wack (1985) korostaa skenaarioanalyysin merkitystä ennakoivassa suunnittelussa. Toinen työkalu on trendianalyysi ja heikot signaalit, jossa analysoidaan nykyisiä trendejä ja tunnistetaan pieniä merkkejä tulevista muutoksista. Ansoff (1975) korostaa heikkojen signaalien tärkeyttä strategisessa johtamisessa, myös strategista suunnittelua eli pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista ja keinojen kehittämistä niiden

saavuttamiseksi. Mintzberg (1994) korostaa strategisen suunnittelun merkitystä ja emergenttien strategioiden roolia. Käytännössä sopeutumista edistävät joustavat organisaatorakenteet.

Organisaation ymmärrys kattaa nykyisten kyvykkyyksien tunnistamisen sekä liiketoimintamahdollisuuksien ja strategian toteutumista hidastavien tekijöiden havaitsemisen (Tanner, 2024, 137-138). Ennakointi puolestaan viittaa tulevaisuuden skenaarioiden ja mahdollisuuksien arviointiin, missä Peter Schwartzin skenaariotekniikka on yksi tunnetuimmista menetelmistä. Tämä lähestymistapa auttaa organisaatioita valmistautumaan erilaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin (Schwartz, 2003). Teknologian ja tekoälyn hyödyntäminen oppimislustoilla ja virtuaalitodellisuudessa puolestaan luo uusia tapoja työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen. Michael Hammerin ja James Champyn teos "Reengineering the Corporation" korostaa teknologian roolia liiketoiminnan uudelleenorganisoinnissa ja prosessien tehostamisessa (Hammer & Champy, 2006).

Työpaikoille piiloutuu usein valtava määrä kehityspotentiaalia. Kehittämiseen täytyy saada systemaattinen ote, jotta voidaan parantaa työn sujuvuutta ja toimintamalleja koko organisaatiossa. Työntekijöillä on paljon kokemukseen ja intuitioon perustuvaa osaamista, jota ei ole manuaaleissa tai muistioissa. Mittaaminen toimintaa ohjaavasti hiljaiset signaalit-menetelmällä. Hiljaisten signaalien menetelmä korostaa proaktiivista lähestymistapaa ennakkointiin ja strategiseen suunnitteluun, auttaen organisaatioita valmistautumaan tulevaisuuden epävarmuuksiin ja mahdollisuuksiin paremmin. Työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita listaamaan kehitystarpeita, ja useimpien parannusehdotuksien toteuttaminen on lähes ilmaista. (Kesti 2010, 40-42.)

Data-analytiikan avulla organisaatiot voivat tunnistaa nykyiset osaamisvajeet ja ennakoida tulevia osaamistarpeita. Davenport ja Harris esittelevät analyttisen kilpailun viisivaiheisen mallin ja kuvaavat kunkin vaiheen tyypillisiä käyttäytymismalleja, kykyjä ja haasteita. Ennakoivalla, ohjailevalla ja autonomista analytiikkaa käyttämällä voi arvioida yrityksen kyvykkyyttä ja ohjata sitä kohti korkeinta kilpailutasoa, painottaen, inhimillisiä ja teknologisia resursseja. (Davenport & Harris 2017)

Nykyään useimmilla suurilla organisaatioilla on jonkinlaisia analyttisiä sovelluksia ja joitain analytiikkatyökaluja asennettuna. Ne ovat kuitenkin liian usein marginaalisia liiketoiminnan menestyksen kannalta, ja niitä hallinnoidaan osastotasolla. Ne ovat tärkeitä yksittäisille toiminnolle, mutta merkityksettömiä koko kilpailulle. Tosin jotkut organisaatiot ovat ottaneet resurssin, joka on näennäisesti kaikkien saatavilla, ja jalostaneet sitä siinä määrin, että niiden strategiat on rakennettu sen ympärille. (Davenport & Harris 2017, 23.)

Useimmilla suurilla organisaatioilla on käytössä henkilöstötietojärjestelmät (HRIS), jotka talentavat HR-perustapahtumat, kuten palkkauspäivämäärän, korvaukset, ylennykset ja

suorituskykyluokitukset. Jotkut ylittävät tämän tason ja tallentavat taitotasoa erilaisissa kyvyissä ja oppimishjelmissä, joihin on ryhdytty näiden taitojen parantamiseksi. Yrityksillä on yhä useammin kyky suhteuttaa inhimilliseen pääomaan tekemänsä investoinnit rahoituspääoman tuottoon. Se, onko heillä halua, on kuitenkin toinen kysymys. Ihmiset voivat olla "tärkein voimavaramme" ja jopa kallein omaisuutemme, mutta he ovat harvoin mitatuin voimavaramme. Monet yritykset saattavat olla alkaneet hyödyntää HR-analytiikkaa, mutta niillä ei juurikaan kilpailla. (Davenport & Harris 2017, 72.)

Nadeem Khan ja Dave Millner kirjoittavat mittaamisen aikakaudesta, joka korostaa tiedon valikoimista ja käyttämistä hyötyä tuottavasti. Myös Henkilöstöhallinnon eli HR:n tulee siirtyä tähän aikakauteen ja miettiä mitä mitata ja miten, sillä tähän ei ole tarjolla vakio vastausta, vaan jokaisen organisaation täytyy itse määrittää heille tärkeimmät tekijät. Olennaista on ymmärtää ihmisiin liittyvää tietoa ja siirtyä menneisyyden raportoinnista tulevaisuuden analyysiin eli ottaa erilainen aikaperspektiivi omaan työhönsä. Khan ja Millner luettelevat kattavasti erilaisia työkaluja HR-tiedon analysointiin ja hallintaan kuten KPI (*Key Performance Indicators*) eli tärkeimmät suorituskykymittarit, HRIS (*Human Resource Information System*) -järjestelmät, jotka keräävät ja tallentavat HR-tietoja, BI-työkalut (*Business Intelligence*) kuten Power BI, Tableau ja Qlik, jotka mahdollistavat monimutkaisempien analyysien ja visualisointien tekemisen. HR-analytiikkaohjelmistot kuten Visier, Workday ja SAP SuccessFactors, jotka tarjoavat valmiita ratkaisuja HR-datan analysointiin. Yhtenä vinkkinä ihmispääoman lisäarvon mittaamiseksi he mainitsevat ISO 30414 standardin, jossa annetaan ohjeita inhimillisen pääoman sisäisestä ja ulkoisesta raportoinnista. Tavoitteena on ottaa huomioon ja tehdä läpinäkyväksi inhimillisen pääoman panos organisaatioon työvoiman kestävyuden tukemiseksi. (ISO 2024) Menestyvän henkilöstöanalytiikan avain on yhdistää teknologia ja ihmiset. (Khan & Millner 2020)

Googlen erittäin analyttinen kulttuuri ja käytännöt näkyvät sen henkilöstöhallinnossa. Googlen People Operations -ryhmä toimii hyvin eri tavalla kuin tyypillinen HR-osasto. Sen motto on: "Kaikkien ihmisten päätösten tulisi perustua dataan ja analytiikkaan." Tavoitteensa saavuttamiseksi Google loi ihmisanalytiikkatoiminnon, jolla on oma johtaja ja yli kuusikymmentä tutkijaa, analytiikkaa ja konsulttia, jotka tutkivat työntekijöihin liittyviä päätöksiä ja kysymyksiä. Googlen henkilöstöjohtaminen ylittää usein huomattavasti tavanomaiset HR-mittarit ja laajuuden ja käyttää ennakoivaa analytiikkaa löytääkseen tapoja parantaa johdon suorituskykyä, rekrytointia, säilyttämistä, työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. (Davenport & Harris 2017, 73.)

Ainakin osaamista myyvillä yrityksillä, kuten konsulteilla, on käytössä erilaisia osaamisenkeräämistapoja ja tiedon säilyttämiskäytäntöjä, kuten osaamiskartoituksia, osaamiskortteja, kriittisten menestystekijäin analyysi, tuloskortteja ja laadunjohtamista. (Vanhala ym. 2002, 234-242)

Toisaalta osaamisen moniulotteisuusongelman takia monet yritykset ovat myös luopuneet yrityksistä määritellä ja kartoittaa osaamisia. Teorioiden mukaan osaamisen johtamisen katvealueiden haasteita pystyy käsittelemään vain organisaatio, joka myös kollektiivina toimii ihmisaivojen kaltaisesti (Morgan 1986). Käytännössä tulevaisuuden hallintaan tarvitaan kokonainen organisaatiollinen silmiä ja korvia havaitsemassa, tulkitsemassa ja oivaltamassa asiakkaita, kilpailukenttää, alan kehitystä, tuotannon ongelmia jne. Oivalluksia voidaan vetää yhteen skenaariosessioissa tai virallisissa strategiointipalaverissa. Tätä olennaisempaa ja myös haasteellisempaa on kuitenkin tehdä tulevaisuuden osaamisvaateiden ja mahdollisuuksien reflektoinnista jatkuva prosessi, johon kaikki organisaation tasot osallistuvat. Ja tässä työssä esihenkilöillä, erityisesti etulinjalla ja keskijohdolla on keskeinen rooli motivoinnissa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 82-83.)

Webb on tunnettu tulevaisuudentutkija, professori ja teknologian ennustaja, joka kirjoittaa mm. signaalien tulkinnasta ja tulevaisuuden ennakoinnista. Signaalien tulkinnassa hän kannustaa kiinnittämään huomiota nykyhetken piileviin merkkeihin ja muutoksiin, jotka voivat ennustaa tulevaisuuden suuntaa. Webb kehottaa myös tekemään systemaattista trendianalyysiä eri aloilta, kuten teknologiasta, taloudesta, terveydenhuollosta ja ympäristöstä. Näin voidaan havaita nousevia trendejä ja niiden vaikutuksia tulevaisuudessa. (Webb 2016.)

Sitra, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, on julkisoikeudellinen eduskunnan valvoma rahasto, joka perustettiin vuonna 1967 Suomen Pankin yhteyteen Suomen itsenäisyyden 50-vuotisjuhlan kunniaksi. Sitra on näkyvästi ennakointityöskentelyn puolesta toimiva vaikuttaja. He julkaisevat erilaisia katsauksia ja raportteja kuten megatrendit ja osallistuttavat ihmisiä erilaisiin työpajoihin.

Tulevaisuuden ennakoinnissa Webb korostaa tekoälyn ja datan roolia tulevaisuuden skenaarioiden luomisessa ja mahdollisten kehityskulkujen todennäköisyyksien arvioinnissa, kuten agenttipohjaiset mallit, Bayesian-verkot ja simuloinnit. (Webb 2016)

Muutosvoimien ymmärtäminen kuten toimialan tunnistettavat trendit, mitä muutokset meille tarkoittavat, mitä skenaarioita nähtävissä, mitkä trendien ja megatrendien riskit ja mahdollisuudet omalle toiminnalle ja mitä kilpailuetuja niistä nousee. Hyvä olla selkeänä mille ajatuksille ja käsityksille oma strategia rakentuu. Toimintaympäristö- ja asiakasymmärrys on tärkeä tekijä ja tässäkin voi käyttää 20-80 sääntöä apuna ymmärtämään mikä tieto on olennaisinta, mitkä ovat reunaehdot ja millä tekijöillä suurimmat vaikutukset, vaikkapa työntekijäpitoon. (Tanner 2024, 92.)

3.3 Riskit ja mahdollisuudet

Teknologian nopea kehitys ja tekoälyn käyttö tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden kerätä ja analysoida suuria määriä dataa sekä tunnistaa tulevia trendejä ja mahdollisuuksia. Pii-laakson yritykset, kuten Google ja LinkedIn, kehittivät uusia tapoja käsitellä ja ymmärtää kaikkia keräämiään tietoja. Kun he asettivat nämä työkalut julkisesti saataville, *big data* ja koneoppiminen alkoivat tunkeutua analyttisiin yrityksiin myös muilla toimialoilla. Nykyään koko kenttään viitataan useilla nimillä, kuten *big data* -analytiikka tai liiketoimintatieto ja edistynyt analytiikka, jotka yleensä kattavat päätöksentekokeskeisen tiedon keräämisen, hallinnan ja raportoinnin sekä datalle suoritettavat analyttiset tekniikat ja laskentamenetelmät (Davenport ja Harris 2017, 25-29.)

Esimerkiksi Davenport ja Harris (2017) kuvaavat menestyneiden ammattilaisurheilun, kuten baseball-, jalkapallo-, koripallo- ja jalkapallojoukkueiden, innovatiivisia lähestymistapoja pelaajien kykyjen mittaamiseen ja pelaajien valintaan joukkueisiin. Pisimmälle analyttisestä henkilöstöhallinnosta hyöttyjäksi he nostavat New England Patriots, amerikkalaisen jalkapallojoukkueen, joka mittaa ja kehittää aktiivisesti henkistä kovuutta pelaajissaan käyttäytymis- ja tunneälytestien avulla käyttämällä *Troutwine Athletic Profilea* (TAP). Analytiikan voimallaisuuksia, kuten Googlea, Capital Onea ja Walmartia, mainitaan esimerkkeinä tehokkaasta lahjakkuuksien hallinnasta (Davenport & Harris, 2017, 25-29.)

Datan määrän valtava lisääntyminen ja tiedon demokratisointi eivät välttämättä tarkoita sitä, että tieto olisi objektiivista tai näkisimme asiat samalla tavalla - päinvastoin. Asiat polarisoituvat helposti ja niille annetaan merkityksiä. Myös syy-seuraussuhteiden osoittaminen kompleksisessa maailmassa on äärimmäisen haastavaa. Disinformaatio, trollit ja muu valeuutisointi luovat oman riskitekijänsä, jotka voivat vääristää meidän käsityksiemme muodostumista. (Tanner 2024, 29.)

Ihmisten ja koneiden välisten suhteiden määrittäminen ja se, miten ihmisen työtä ja liiketoimintaprosesseja on muutettava koneälyn hyödyntämiseksi, tulee selvästi olemaan tärkeä aihe lähitulevaisuudessa ja kaukaisessa tulevaisuudessa (Davenport & Harris 2017,143). Blomqvist, Ruckenstein ja Saranto kirjoittavat, että datan ja algoritmien hyödyntäminen synnyttää vuorovaikutussuhteita ihmisten ja toisaalta ihmisten ja koneiden välille. Se, mihin ihmiset luottavat dataohjautuvissa käytännöissä ja yhteiskunnassa, luo pohjaa teknologiavälitteiselle kommunikaatiolle ja yhteistyöverkostojen rakentamiselle. Parhaimmillaan tekoäly voi tukea yksilön työskentelyä ja tukea ryhmän yhteistyötä, mutta tämä ei ole mitenkään automaattista. (Blomqvist, Ruckenstein & Saranto 2021, 52-55.)

Unicefin koostaman yhteenvedon (Penagos, Kassir & Vosloo, 2020) Hirvonen ja Enwald kaipaavat kaikille tekoälyn lukutaito (*AI literacy*) valmiuksia, hyödyntääkseen ja kriittisesti arvioidakseen teknologioita ja niiden vaikutuksia. Yhtenä haasteena tässä he nostavat on myös

tekoälyteknologioihin liittyvä *black box* -ilmiön, joka ilmentää, ettei niiden toiminta ole läpinäkyvää (Adadi & Berrada 2018). Digialustojen kohdentavien ja reagoivien teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet voivat muovata tapojamme kohdata ja käyttää informaatiota (Zha, 2020). Myös tapamme arvioida informaation autenttisuutta ja luotettavuutta tulevat haasteiksi, kun yhä suurempi osa digitaalisista sisällöistä on tavalla tai toisella automaattisesti generoitua (Elliot, 2019). Tekoälyjen opettaminen voi johtaa vinoutumiin tai vahvistaa stereotyyppioita ja ennakkokäsityksiä (Oxford Internet Institute 2021). Tekoälyteknologioiden oikeudenmukaisuudesta, läpinäkyvyydestä, turvallisuudesta ja vastuullisuudesta neuvotellaankin parhaillaan laajasti. (Hirvonen & Enwald. 2022, 26-29.)

Yksi mahdollisuus tai oikeammin edellytys yrityksen etenemiselle analytiikan käytössä on johdon suora tuki, ellei investointipäätöksiä kehitykseen tehdä, ei tekeminen todennäköisesti voi kasvaa kilpailueduksikaan.

Käytettäessä dataa ja tekoälyä osaamisen kehittämisessä on tärkeitä huolehtia tietoturvan ja tietosuojakäytäntöjen luomisesta, tämä on osa yrityksen riskienhallintaa. On myös varmistettava, että tiedon kerääminen, tallentaminen ja käsittely noudattavat parhaita käytäntöjä ja lainsäädäntöä, kuten GDPR:ää. (Listenmaa 2023) Tässä on muistettava myös jatkuva kouluttamisen tarve, henkilöstön on osattava toimia tietoturvallisesti ja osallistuttava näin riskien hallintaan, kuten tietoturva- ja yksityisyysuhat, työntekijöiden roolin muuttuminen ja teknologian riippuvuuden haasteet.

Data-analytiikka ja tekoäly voivat tarjota kilpailuetua markkinoilla, esimerkiksi parantamalla työntekijöiden suorituskykyä ja sitoutumista. Organisaatiot ovat hyödyntäneet dataa ja analytiikkaa myös innovaatioiden ja kehityksen ajureina. (Listenmaa 2023) Teknologian tehokas käyttäminen voi luoda menestystä kuten kustannussäästöjä, tuottavuuden kasvua ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyä.

4 Psykologinen turvallisuus

Kuten Edmondsonin (1999) teoriassa korostetaan, psykologinen turvallisuus lisää tiimien oppimiskykyä ja yhteistyötä. Tämä havaittiin myös tutkimuksen empiirisissä tuloksissa, joissa useat haastateltavat nostivat esiin avoimen kommunikaation ja virheistä oppimisen merkityksen organisaatiossa. Esimerkiksi haastateltava X totesi: 'Meillä on kulttuuri, jossa virheistä puhuminen ei ole ongelma, vaan niitä käytetään oppimiseen.' Tämä tukee teorian väitettä, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää innovaatiota.

Psykologinen turvallisuus on olennainen strategisen osaamisen johtamisen osa-alue, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kykyyn oppia ja jakaa tietoa. Tämän tutkimuksen

kontekstissa psykologinen turvallisuus liittyy organisaation oppimis- ja innovointikyvykkyyksiin, jotka ovat elintärkeitä dynaamisessa ja kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä. Tästä syystä se kytkeytyy saumattomasti strategisen johtamisen ja ennakoitimenetelmien käsitteisiin, joita käsitellään tässä työssä. Psykologinen turvallisuus on olennainen osa strategisen osaamisen kehittämistä, sillä se mahdollistaa oppimisen ja innovoinnin organisaatiossa.

Psykologinen turvallisuus viittaa työilmapiiriin, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä, ottaa riskejä ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Kun ympäristö on psykologisesti turvallinen, ihmiset ovat rohkeampia ja luovempia, mikä tukee organisaation oppimista ja innovaatioita. Psykologisen turvallisuuden merkitys kytkeytyy kiinteästi organisaation strategisen osaamisen johtamiseen, sillä turvallinen ilmapiiri vahvistaa oppimista, yhteistyötä ja innovointia - keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat sekä osaamisen kehittämistä että tehokasta strategiatyötä. Kun työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista näkemyksiään ja jakaa ideoitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, organisaatiot voivat joustavammin ja tuloksekkaammin hyödyntää henkilöstön osaamista ja edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista. Psykologisen turvallisuuden tutkimus ja sen sovellukset organisaatioissa, erityisesti Amy Edmondsonin (1999) työn kautta, korostavat turvallisen ilmapiirin merkitystä ja sen keskeistä roolia menestyvässä johtamisessa ja tiimien toiminnassa. Edmondsonin työn jälkeen psykologinen turvallisuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi organisaatiopsykologiassa ja johtamisessa.

Psykologisen turvallisuuden juuret ovat kuitenkin varhaisen organisaatiomuutoksen tutkimuksessa. Edgar Schein ja Warren Bennis esittivät jo 1965, että psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä tuntemaan olonsa turvallisiksi organisaation muutoksissa, vähentäen ”oppimisahdistusta,” joka voi ilmetä, kun yksilö kohtaa ristiriitaisia tietoja (Schein, 1965). Näin psykologinen turvallisuus auttaa keskittymään jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen itsesuojelun sijaan.

Chris Argyrisin ja Donald A. Schönin (1978) kaksoislenkkiteoria puolestaan selittää, kuinka organisaatiot oppivat kahdenlaisen prosessin kautta: yksilöllisen oppimisen, jossa työntekijät omaksuvat uusia taitoja, ja kollektiivisen oppimisen, jossa yksilöiden tiedot ja kokemukset jaetaan organisaatiolle. Kaksoislenkkiteoria korostaa, että yksilöiden ja organisaation keskinäinen oppiminen vahvistaa tai heikentää organisaation kykyä sopeutua muutoksiin.

Ydinosaamisen jatkuva kehittäminen, kuten C.K. Prahaladin ja Gary Hamelin (1990) ydinosaamisteoria ehdottaa, on tärkeä organisaation pitkäaikaiselle menestykselle. Samalla David Teece (2000) on korostanut, että kilpailuetu syntyy yrityksen työntekijöiden asiantuntemuksesta ja osaamisen hyödyntämisestä. Teecen mukaan tietopääoman tehokas hyödyntäminen organisaatorakenteissa parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia.

Richard Rumelt on myös vaikuttanut strategian ymmärrykseen painottamalla strategiaa haasteiden kautta, jolloin ensin määritetään tärkeimmät ongelmat ja vasta sen jälkeen kohdennetaan resurssit niiden ratkaisuun. Hänen mukaansa strategia on menestyksen kannalta

olennaista ongelmanratkaisua (Rumelt, 2022). Toiminnan liiallinen kiinnittyminen tuttuihin, kerran menestyneisiin ratkaisuihin, kuten Rumelt toteaa, voi kuitenkin estää organisaatiota hyödyntämästä uusia mahdollisuuksia (Rumelt, 2022.)

Organisaatiopsykologiassa psykologinen turvallisuus tukee jatkuvaa oppimista ja innovaatioita, mikä ilmenee työympäristössä, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista ideoitaan ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista (Edmondson, 2019). Parhaiden tiimien on todettu raportoivan virheitä avoimesti, mikä ei niinkään johdu suuremmasta virheiden määrästä vaan paremmasta uskalluksesta käsitellä niitä yhdessä (Gjestad ym., 2023.)

4.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsitettä on tarkasteltu eri näkökulmista eri aikoina, ja siitä on muodostunut monitahoinen ja monipuolinen käsite. Saralat korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, innovaatioihin ja osallistumiseen, sekä johtamistapojen muutokseen, kuten delegointiin (Sarala & Sarala, 53-54). Peter Senge (1990) puolestaan määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan yksilöiden jatkuvan oivaltamisen kautta (Senge 1994, 13).

Jonesin ja Hendryn (1992) mukaan oppivassa organisaatiossa on vähintään kolme erilaista näkökulmaa. Ensinnäkin se voi tarkoittaa organisaatiota, joka madaltaa hierarkioitaan ja kannustaa henkilöstöään yhteisen vision tavoitteluun. Toiseksi se voi sisältää avoimuuden ja kriittisen itsearvioinnin korostamisen. Kolmanneksi siihen liittyy aktiivinen vuorovaikutus ja kyky tehdä tarvittavia muutoksia ja kehitystoimia (Sarala & Sarala 2001, 53-54.)

Oppivan organisaation ytimessä on kyky tunnistaa ja yhdistää organisaation vahvuusalueita kilpailukykyä edistävällä tavalla. Prabalad ja Hamel (1990) ovat tuoneet keskusteluun ydinosaamisen käsitteen, joka keskittyy organisaation ydinosaamisen tunnistamiseen, vahvistamiseen ja synergian luomiseen. Saraloiden kirja lähestyy oppivaa organisaatiota laatujohtamisen näkökulmasta, kun taas Senge (1990, 1994) keskittyy vahvasti systeemiajatteluun. Senge esittelee viisi periaatetta, jotka ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, jaettu visio ja tiimioppiminen (Stachon 1996, 132-134.)

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei pureuduta syvemmin itse oppimiseen, se on merkittävä tekijä strategisen osaamisen kehittämisessä. Oppivan organisaation taustalla on oppimisenäkemys, joka korostaa itseohjautuvuutta ja työtoiminnan kehittämiseen liittyvää oppimista (Sarala & Sarala 2001, 56).

Argyris tarjoaa käytännön strategioita organisaation oppimisen tukemiseksi, kuten ympäristön rakentamisen avoimuutta ja oppimista varten sekä organisaatiokulttuurin luomista, joka

tukee jatkuvaa oppimista ja kokeilukulttuuria. Jatkuvan parantamisen periaate on keskeinen (Argyris 1992). Argyris myös kirjoittaa oppimisen esteistä, jotka voivat haitata organisaation oppimista, kuten yksilöiden ja organisaation puolustusmekanismit sekä kaksoisvarjelu. Nämä esteet vaativat rakenteellista muutosta ja avoimuuden lisäämistä (Argyris 1992). Schön korostaa reflektiivisen ajattelun ja toiminnan merkitystä ammatillisessa kehityksessä, ja miten epävarmuuden sietäminen voi edistää oppimista ja soveltamista (Schön 1983, 300).

Oppivan organisaation käsite korostaa jatkuvaa oppimista ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Tärkeitä näkökulmia ovat organisaation avoimuus uusille ideoille, tiedon jakaminen ja reflektiivinen oppiminen (Senge 1990). Lisäksi ketterässä organisaatiossa korostetaan itseohjautuvuutta, mikä tarjoaa mahdollisuuksia innovaatioihin ja yhteistyöhön (Collin ym., 2017, 108.)

4.2 Hiljainen tieto ja tietämys

Hiljaisen tiedon käsite perustuu termiin "tacit knowledge", joka viittaa siihen, että ihmiset tietävät enemmän kuin pystyvät sanallisesti kuvailemaan. Tämänkaltaisen tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa voi olla haasteellista, erityisesti kun työntekijä poistuu organisaatiosta (Virtainlahti 2009, 31-38.)

Tietojohtamisen kontekstissa hiljainen tieto on muutettava näkyväksi, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tietojohtamisessa keskitytään tietoon tietojärjestelmien avulla sekä prosesseihin, joissa tietoa kehitetään ja jaetaan organisaatiossa. Koska tieto liittyy läheisesti ihmisiin, on onnistuneen johtamisen edellytys ihmisten johtaminen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen, esimerkiksi oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti (Virtainlahti 2009, 70-72, 228.)

On arvioitu, että yrityksissä 80-90 prosenttia ja asiantuntijaorganisaatioissa jopa 95 prosenttia kaikesta tiedosta on hiljaista tietoa. Vaikka organisaatioiden käytettävissä olevan näkyvän tiedon määrä kasvaa voimakkaasti, ei se silti hetkeen, jos koskaan, tule syrjäyttämään hiljaisen tiedon merkitystä olennaisena tietolähteenä. Vaikka päätöksenteon pohjana olisikin näkyvä tieto, kyllä sen tueksi tarvitaan ihmisten hiljaista intuitiota, syy-seuraussuhteiden tunnistamista sekä ideoita ratkaisuvaihtoehdoista ja tarvittavista toimenpiteistä. (Listenmaa 2023, 34.)

On tärkeää tiedostaa hiljaiseen tietoon liittyvät keskeiset kysymykset. Positiivisessa valossa jaettu hiljainen tieto voi edistää organisaation toimintaa, kun taas pantattu tai salaileva tieto voi haitata sitä. Organisaation kannalta on kriittistä tunnistaa, mikä tieto on olennaista toiminnan kannalta. Esimerkiksi Annie Brookingin listaamia kriittisiä tietoja ovat erilaiset työhön

ja toimintaan liittyvät tiedot sekä yrityksen historiasta ja asiakastuntemuksesta kumpuava tieto (Virtainlahti 2009, 88-90.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet SECI-mallin, joka kuvaa tiedon luomisen prosessia neljän vaiheen kautta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Näiden vaiheiden avulla hiljainen tieto muuntuu näkyväksi ja päinvastoin. Sosialisatiossa tietoa jaetaan kokemusten ja ajattelumallien avulla, ulkoistamisessa se muutetaan näkyväksi tiedoksi, yhdistämisessä se monimutkaistuu ja sisäistämässä se muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi oppimisen kautta (Virtainlahti 2009, 98.)

Hiljainen tieto on abstraktia ja sen johtamiseen liittyy monimutkaisia elementtejä, kuten päätökset siitä, milloin tietoa tulisi jakaa ja milloin ei. Toimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää harkita mittareiden vaikutuksia ja pohtia niiden positiivisia ja negatiivisia seurauksia (Virtainlahti 2009, 189.)

4.3 Johtajuuden rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä

Johtajilla - kaikilla tasoilla, mutta erityisesti organisaation keskellä - on ratkaiseva rooli psykologisesti turvallisen organisaation luomisessa. Johtajien vaikutus organisaatiokulttuuriin on hyvin osoitettu tutkimuksissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien reaktiot tapahtumiin vaikuttavat muiden jäsenten käsityksiin asianmukaisesta ja turvallisesta käyttäytymisestä (Edmondson 2012, 137). Edgar H. Schein (2010) korostaa myös, että johtajat muovaavat organisaatiokulttuuria omilla toimillaan ja käyttäytymisellään, mikä on olennaista psykologisen turvallisuuden kannalta.

Koska psykologinen turvallisuus on joukko aineettomia, ihmissuhdeuskomuksia, joita ei voida muuttaa yksinkertaisella johtamisvivulla, korostuvat esihenkilöiden hienovaraisten ja ei niin hienovaraisten tapojen merkitykset (Edmondson 2012, 135-137). Schein (2010) lisää, että organisaatiokulttuurin muutos vaatii systemaattista lähestymistapaa ja johdonmukaista viestintää, mikä korostaa johtajien jatkuvaa roolia turvallisen ilmapiirin ylläpitämisessä.

Suorat toimet ja käytös, joilla esihenkilö voi edistää psykologisen turvallisuuden syntymistä, ovat helposti lähestyttävyyden, oman tiedon rajallisuuden tunnustaminen, erehtyvyyden paljastaminen, epäonnistumien kohtelu oppimistapahtumina, suoran kielen käyttäminen, selkeiden hyväksyttävän toiminnan rajojen asettaminen sekä ihmisten vastuullisina kohtelemisen rikottujen rajojen tapauksissa (Edmondson 2012, 139). Schein (2010) painottaa, että johdon esimerkki on keskeinen tekijä siinä, miten organisaation jäsenet omaksuvat ja noudattavat kulttuurisia normeja.

Puhumisen pelon poistaminen antaa ihmisille mahdollisuuden ehdottaa uusia tai epätavallisia ideoita, jotka ovat olennainen osa innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen kehittämistä (Edmondson 2012, 128). Siksi psykologinen turvallisuus on ratkaisevan tärkeää organisaatioissa, joissa tieto muuttuu jatkuvasti tai työntekijöiden on tehtävä yhteistyötä (Edmondson 2012, 125). Psykologisesti turvallinen ilmasto antaa aivoille mahdollisuuden maksimoida hermoprosessointitehonsa ajatuksen selkeyden ja luovan ilmaisen saavuttamiseksi (Edmondson 2012, 127).

4.4 Psykologisen turvallisuuden edistäminen teknologian ja ennakkoinnin avulla

Psykologisen turvallisuuden luominen organisaatiossa on olennainen osa työympäristön kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemista. Tässä osiossa tarkastellaan tapoja, joilla teknologia ja ennakointi voivat tukea psykologisen turvallisuuden edistämistä organisaatiossa.

Teknologia yksin on kylmä ja tekninen tekijä, mutta kun siihen yhdistetään käyttäjät, niin se personoituu ja voi olla sosiaalisia suhteita rakentava ja ylläpitävä tekijä. Käyttäjät luovat sisällön ja arvon, teknologian toimiessa mahdollistajana. Toisaalta pelkkä teknologia ei luo yksinään suhteita tai ylläpidä niitä, vaan ihmisen aktiivisuus ratkaisee lopputuleman ja arvon.

Yksi lähestymistapa psykologisen turvallisuuden tukemiseen on hyödyntää teknologiaa tiedon jakamiseen ja vuorovaikutuksen edistämiseen työntekijöiden välillä. Esimerkiksi digitaaliset yhteistyöalustat, kuten Teams tai Slack, tarjoavat välineitä reaaliaikaiseen viestintään ja tiedon jakamiseen, mikä voi lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Tämä on linjassa Edmondsonin (2012) korostaman psykologisen turvallisuuden periaatteen kanssa, joka kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään ja ottamaan riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Toinen tapa tukea psykologista turvallisuutta on ennakoida tulevia muutoksia ja haasteita teknologian avulla. Organisaatiot voivat hyödyntää analytiikkaa ja ennustemalleja tunnistamaan mahdollisia ongelmia tai konfliktien lähteitä etukäteen. Tämä antaa mahdollisuuden varautua niihin ja tarjota tukea työntekijöilleen ennen kuin ongelmat eskaloituvat. Argyrisin (1992) ja Scheinin (2010) teorit organisaation oppimisesta ja kulttuurista korostavat jatkuvan parantamisen ja avoimuuden merkitystä psykologisen turvallisuuden edistämässä.

Kokonaisvaltainen lähestymistapa psykologisen turvallisuuden edistämiseen vaatii kuitenkin huomioimaan myös teknologian käytön mahdolliset haittapuolet, kuten yksilöiden yksityisyyden suojan, tasapuolisuuden, väärinymmärryksen ja työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärty-
misen. Siksi on tärkeää, että organisaatiot kehittävät eettisiä ohjeita ja käytäntöjä teknologian käytölle psykologisen turvallisuuden varmistamiseksi (Floridi, 2014).

5 Case-tutkimus Vincit Oyj

Vincit, suomalainen ohjelmistoyhtiö, on vuodesta 2007 lähtien rakentanut ainutlaatuista brändiä innovatiivisella johtamismallillaan, joka perustuu hajautettuun päätöksentekoon. Jokainen työntekijä on oikeutettu ja veloitettu tekemään omaan vastuualueeseensa liittyviä päätöksiä, mikä tukee Vincitin vastuullista ja innovatiivista yrityskulttuuria (Remes, 2016). Tällainen johtamistapa rohkaisee jatkuvaan oppimiseen ja itsenäisyyteen, erityisesti teknologia-alalla, jossa yrityksen on sopeuduttava nopeasti alan kehitykseen ja muutoksiin. Tekoälyn ja muiden teknologioiden strateginen hyödyntäminen tarjoaa Vincitille merkittäviä kilpailuetuja, mutta vaatii henkilöstöltä jatkuvaa sopeutumista ja uusien taitojen omaksumista.

Vincit toimii viidellä keskeisellä liiketoiminta-alueella: verkkosivut ja verkkokaupat, web-palvelut ja tietojärjestelmät, mobiilisovellukset, sulautetut järjestelmät ja palvelumuotoilu. Nämä segmentit kattavat verkkosivustojen ja -kauppojen kehittämisen, ohjelmistopäivitykset, mobiilialustat, Linux-pohjaiset laitteistot sekä käyttöliittymäsuunnittelun (Investing, 2024). Tämän monipuolisuuden ansiosta Vincit pystyy palvelemaan laajaa asiakaskuntaa ja mukautumaan nopeasti markkinoiden tarpeisiin.

Vincitin poikkeukselliset johtamiskäytännöt ovat herättäneet kansainvälistä kiinnostusta, ja yritys on palkittu Euroopan parhaana työpaikkana Great Place to Work -instituutin tutkimuksessa sekä kolmesti Suomen parhaana työpaikkana (Remes, 2016). Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on ollut osa Vincitin strategista tahtotilaa, mutta yritys on joutunut myös sopeuttamaan toimintaansa ja vähentämään henkilöstöä esimerkiksi Bilot Oyj fuusion jälkeen muuttuneen markkinatilanteen vuoksi (Vincit, 2023). Näin Vincit osoittaa kykyä mukautua ja säilyttää kilpailukykyänsä.

Johtamismalli LaaS (Leadership as a Service), jonka Vincit alun perin kehitti, korostaa yksilöllistä johtamista. Malli tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden valita palveluja neljältä osa-alueelta: hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu ja liiketoiminta. Nykyisin Guidinimellä tunnettu malli tukee työntekijöiden hyvinvointia, palautteen keräämistä ja yrityksen strategista kehittymistä (Martela & Jarenko, 2017). Vincit käyttää myös hackathoneja ja työpajoja, kuten kolmen horisontin ennakointimallia, osana strategista kehittämistä ja tulevaisuuden ennakointia.

Itseohjautuvuus on yksi Vincitin tärkeimmistä toimintatavoista. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijät kykenevät toimimaan ilman ulkopuolista ohjausta tai hierarkkista kontrollia, jolloin tiimit toimivat itsenäisinä yhteisöinä. Tämä organisoitumistapa tarjoaa työntekijöille vapautta ja vastuuta mutta voi myös olla haastava organisaation jatkuvuuden ja hallinnan kannalta, mikäli siihen ei liity yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita ja selkeää strategista tahtotilaa (Martela & Jarenko, 2017).

Vincit osoittaa aktiivista sitoutumista osaamisen kehittämiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen. Vuoden 2024 rekrytointi Learning Experience Director -tittelin alle korostaa yrityksen halua panostaa henkilöstön osaamiseen ja pitkäjänteiseen kehittymiseen. Tämä panostus ennakoii Vincitin tavoitetta toimia kilpailukykyisenä ja oppivana organisaationa dynaamisessa liiketoimintaympäristössä.

5.1 Tutkimuksen suunnittelu ja metodologia

Aihepiiri on valikoitunut opinnäytetyön tekijän oman mielenkiinnon pohjalta, koulutusohjelman sekä yhteistyökumppanin etsimisprosessin aikana tapahtuneiden kontaktien vaikutuksesta. Yhdistellen näitä tekijöitä, hahmottui opinnäytetyön otsikoksi strategisen osaamisen johtaminen ja ennakointi. Erityisesti mielenkiintoisena näyttäytyy ristiriita, miten osaamista yrityksissä tunnustetaan, mitataan, kerätään, säilytetään, päivitetään ja johdetaan, jotta siitä aidosti saadaan tulevaisuuden kilpailukyvyyn johdettu ydin ja luomatta liian raskasta tai käyttävää toimintakulttuuria. Minkälaisia arvotuksia tähän liittyy sekä miten pystytään tällä tekemisellä luoda perustaa strategisen osaamisen johtamiselle, yhdistäen tulevaisuussuuntautuneen otteen kaikkeen tähän.

Tähän tarkasteluun haluttiin luoda ajankohtaista otetta huomioiden teknologian, tekoälyn sekä data-analytiikan näkemys strategisen osaamisen johtamiseen. Miten teemoihin liittyvillä ratkaisuilla voidaan helpottaa arkea ja mitä haasteita ne toisaalta voivat luoda.

Yrityksen osaamisen tarkastelun yhteyteen on luontevaa liittää psykologisen turvallisuuden käsite, joka kuvastaa inhimillistä näkökulmaa ja tarkastelua, miten toimintaedellytyksiä osaamisen karttumiselle tai avoimelle mittaamiselle avautuu. Tässä viitekehyksenä on lyhyesti käsitelty myös oppivan organisaation käsitettä, jotta psykologinen turvallisuus ei jää irralliseksi muuttujaksi, vaan saa painoarvoa asiayhteyteen nostolle.

Tarkastelun ytimessä on strategisen osaamisen tunnistamisen haaste; mikä on yritykselle strategista osaamista ja mitä sen tulisi olla tulevaisuudessa? Onko osaamisessa huomioitu kokemuspohjainen, koulutuksella hankittu ja hiljainen tietämys? Toinen haaste tulee tämän tunnistetun osaamisen johtamisesta, miten ohjata, vaalia ja kehittää strategista osaamista, niin että se vastaa tulevaisuuden haasteisiin?

Strategisen osaamisen johtamista ja ennakointia Vincitillä on aloitettu kartoittamaan hakemalla tietoa netistä sekä yrityksen omilta nettisivuilta että googlaamalla Vincitin nimellä kirjoituksia ja mainintoja. Vincit onkin hyvin esillä, osin jo pörssilistautumisensa seurauksena syntyvän sijoittajatiedottamistarpeen vuoksi. Vincit julkaisi strategiapäivityksen viidestoista joulukuuta 2022, jossa avattiin strategiset painopisteet ja tulostavoitteet seuraavalle

kolmelle vuodelle. Tämän lisäksi on etsitty kaikenlaisia kirjoituksia Vincitistä pääasiassa netistä, muutaman julkaisun ohella.

Tutkimuskohteena olevan yrityksen aineiston keruu alkoi netin välityksellä ja jatkui läpi opinäytetyön kirjoitusprosessin ajan, pääasiallisena tiedon keräämisen tapana olivat haastattelut valikoidulle ryhmälle yrityksen henkilökunnasta. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla. Haastatteluun valittiin yrityksen henkilöstön opinäytetyön ohjaustiimin toimesta pieni ja mahdollisimman monipuolinen sekä osaava otanta. Otanta vaikutti haastattelujen perusteella onnistuneelle, sillä kaikki haastateltavat olivat kysytyistä asioista perillä sekä päteviä vastaajia ja haastatteluja oli ilo tehdä.

Tutkimuksen aineisto ja analyysi on suunniteltu tukemaan tutkimuskysymystä, jossa selvitetään, miten strategisen osaamisen johtamisen käytännöt voivat tukea organisaation muutoskyvykkyyttä ja kilpailuetua. Esimerkiksi haastatteluissa esiin nousseet näkökulmat teknologian hyödyntämiseen ja psykologiseen turvallisuuteen tarjoavat konkreettisia esimerkkejä teorian soveltamisesta käytäntöön. Tutkimuskysymyksiä työstämisessä on huomioitu myös opinäytetyön ohjausryhmän esittämiä näkemyksiä. Teoriasta nostettiin strategisen osaamisen johtamisen prosessin vaiheista kysymyksiä sekä strategisen ajattelun ja ymmärryksen kartoittamiseksi, myös ennakoitavien näkökulma, teknologian hyödyntäminen sekä psykologisen turvallisuuden kokemukset tuotiin kysymyksiin, olennaisiksi kartoitettaviksi tekijöiksi.

Haastattelut litteroitiin, anonymisoitiin, ja luettiin läpi useampaan kertaan, jotta päästiin itse aineiston analysointityötä suorittamaan. Tähän kuului haastattelun vastauksien ryhmittely ensin kysymyksittäin, teemoitellen aiheita.

Tässä työssä ei tehdä markkinakatsausta tai muutenkaan keskityä yrityksen ympäristön analyysiin, joka toki on olennainen tekijä mietittäessä mikä yrityksen strateginen osaaminen on tai sen tulisi olla. Kuitenkin on mainittava, että otantaryhmän useammassakin haastattelussa viitattiin muuttuneeseen markkinatilanteeseen ja sen luomaan kiristyneeseen kilpailuun. Gartner, kansainvälinen tieto- ja viestintäteknologian alan tutkimus- ja konsultointiyritys, ennusti vuoden 2023 lokakuussa maailmanlaajuisten IT-menojen kasvavan 8 % vuonna 2024. (Gartner, 2023) Tivi, suomalaisen Alma Talentin kustantama tietotekniikan ammattilaislehti, kirjoittaa nettisivullaan, että Futuricen toimitusjohtaja Simo Leistin mielestä nykyisessä taloussuhdanteessa it-alan hankkeita leimaa tarkka harkinta ja olennaiseen keskittyminen. (Tivi, 2023). Muuttunut markkinatilanne vaatii muuttunutta strategista toimintaa, jotta yrityksen asettamiin kasvutavoitteisiin voidaan päästä.

Vincitillä on itseohjautuva organisaatorakenne, joka korostaa tiimityötä ja avointa kommunikaatiota. Filosofin Frank Martelan (2014) kirjoittama itseohjautuvuuden ja yhteisohjautuvuuden puolesta parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Työntekijät vapautetaan tekemään työtään paremmin antamalla heille tilaa itsenäisesti päättää, miten he asiakastaan parhaiten palvelevat.

Kyse on siis olennaisesti vallan hajauttamisesta ja keskusjohtoisuuden purkamisesta. (Gamrasni 2021, 6.)

Itseohjautuvuusteoria sai alkunsa vuonna 1969 psykologianopiskelija Edward L. Decin pohdinnoista; Jos ulkoiset palkkiot eivät aina lisääkään ihmisen motivaatiota vaan kyse olisikin enemmän sisäisestä motivaatiosta? Voisiko joissain tilanteissa ulkoiset palkkiot syödä pohjan motivaatiolta, koska ne veisivät huomiota itse tekemiseltä ja siitä saadusta nautinnosta? Muutama vuosi myöhemmin jatko-opiskelija Richard M. Ryan liittyi mukaan Decin tutkimusryhmään ja syntyi *Self-Determination Theory*, SDT, suomennettuna itseohjautuvuusteoria. (Martela, 2014, s. 12.) Yrityskulttuurinsa Vincit kertoo painottavan itseohjautuvuutta, avoimuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Vincit onkin saanut tunnustuksena onnistuneesta yrityskulttuurista useita palkintoja, kuten Suomen parhaaksi työpaikaksi valitseminen useana vuonna peräkkäin. (Remes 2016).

Strategiassa korostetaan Vincitin tarjoavan ”osaavimmat ja kilpailukykyisimmät asiantuntijatiimit digitalisaatioasteeltaan kehittyneiden asiakkaiden tarpeisiin”. Käytännössä Vincitillä tulee olla siis alan parasta osaamista talossa nyt ja tulevaisuudessa, jotta ilmaistulla tahtotilalla on edellytykset toteutua. Resurssi voi tuottaa kilpailuetua tai pysyvää kilpailuetua vain, jos se säilyttää arvonsa (Tanner 2024, 141). Tämä tarkoittaa käytännössä, että Vincitillä on hyvä olla strategisen osaamisen johtamisen käytännöt kunnossa ja toiminnassa toteuttaakseen tältä osin julkilausuttua strategiaansa.

Vincitin nettisivuilta on luettavissa, että heillä on oma koulutusorganisaatio Univincit. Sivustolta on luettavissa erilaisista oppimista tukevista toiminnoista, joita yksilöille tarjoillaan heidän omien mieltymysten mukaisesti, perehdytys, erilaisia koulutuksia, kuten Level-Up-koulutus, itsenäisen opiskelun tukea, mentoroinnin ja traineen ohjelmat sekä Nonconference. (Vincit 2024)

Jotta käsityskyky täydentyy ja saa lisäulottuvuutta, on haastattelu toteutettu ennakolta päätetyllä otannalla, joka on yhdessä yrityksen opinnäytetyön ohjausryhmän kanssa määritelty. Käytännössä toteutus on täysin Vincitin ohjausryhmän näkemyksen varassa muodostettu otanta, heillä on näkemys yrityksen henkilöstöön sekä sen roolijakoihin, jonka perusteella otannat suunniteltiin. Pyrkimyksenä oli saada muutamien yrityksen sisäisen toimintayhteisön näkemystä esiin osaamisen johtamisesta, jotta haastatteluosiot pystyttiin suorittamaan tehokkaasti ja joustavasti.

5.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimusaineistoa on kerätty puolistrukturoiduilla laadullisilla haastatteluilla ennalta määritellyllä otannalla. Näin pyrittiin saamaan syvällisempi kuva yrityksen strategisen osaamisen johtamisen tilasta ja käytänteistä.

Tieteellinen tieto korjaa itse itseään, eikä voi koskaan olla arvovapaata, vaikka pyrkiikin objektiivisuuteen sekä puolueettomaan ja subjektiivisia kannanottaja välttelevään yleisesti tunnettuun tiedonhankintamenetelmän käyttämiseen. (Metsämuuronen 2006, 17)

2001 julkaistun CAA Consulting yrityksen toimesta tehdyn tutkimusraportin mukaan Tietoliikenne ja teollisuuslalla 56 prosentilla oli käytössään osaamisen johtamista tukeva tietojärjestelmä. (CAA Consulting 2001, 52). Tästä tutkimuksesta on jo aikaa ja lienee perusteltua olettaa tilanteen olevan reilu 20 vuotta myöhemmin paljon kattavampi.

Osaamisen tietojärjestelmästä ei vastaajilla pääosin ollut suuria tyytyväisyystekijöitä, vaan 46 prosenttia kertoi, etteivät olleet tyytyväisiä, eivätkä tyytymättömiä järjestelmään. Tyytyväisiä oli 29 prosenttia ja tyytymättömiä 17 prosenttia, kun erittäin tyytymättömiä oli 7 prosenttia ja erittäin tyytyväisiä vain 1 prosentti vastaajista. Tyytyväisyyttä tietojärjestelmiin synnyttivät käyttäjäystävällisyys kokemukset, helppokäyttöisyys ja loogisuus. Myös kaikkien helppo järjestelmänkäyttö mahdollisuus koettiin tyytyväisyystekijäksi. Tyytymättömyyttä aiheutti tietojärjestelmien joustamattomuus, monimutkaisuus, rajoitettu käyttäjäkunta sekä rajoitettu raportointimahdollisuus. (CAA Consulting 2001, 52.)

Kerättyjä tutkimustuloksia, mukaan lukien Vincitin nettisivuilta ja haastatteluista saadut tiedot, tarkastellaan strategisen osaamisen johtamisen prosessin viitekehyksessä. Ohessa avatuna prosessin eri työvaiheiden analysointi kerätyn tutkimusaineiston avulla.

1. Tunnistaminen ja arviointi: Organisaation strategiset tavoitteet on muotoiltu strategian päivitysjulkaisussa joulukuussa 2022. Julkaisun mukaan Vincit keskittyy Pohjoismaiden (nimettyinä tässä kohtaa Suomi, Ruotsi ja Norja) ja USA:n markkinoihin. Näiden markkinoiden luomien tarpeiden perusteella tunnistetaan keskeiset osaamisalueet. Olemassa olevaa osaamista arvioidaan ja verrataan tavoiteltavaan osaamistasoon. Julkaisun yhteydessä toimitusjohtaja Julius Manni ja varatoimitus- ja strateginen johtaja Jens Krogell ovat korostaneet Vincitin osaamisen korkeata tasoa erityisesti muotoiluajattelussa, modernissa ketterässä kehittämisessä, räätälöidyssä sovelluskehityksessä sekä Enterprise-tason järjestelmäosaamisessa, erityisesti SAP-ekosysteemin teknologioissa. (Vincit 2022) Tämä on julkisuuteen tiedotettu ja kertoo miten yritys itse profiloi itseään sekä mitä osaamista se myös markkinoille myy.

2. Suunnittelu: Pohditaan, miten strategista osaamista kehitetään ja hallitaan parhaiten organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voi sisältää koulutusohjelmien suunnittelua, tiedonhallintakäytäntöjen kehittämistä ja innovaatioprosessien suunnittelua.

Vincit on aktiivinen myös opiskelijayhteistyössä ja on solminut Laurea ammattikorkeakoulun kanssa avainkumppanuuden (Laurea 2022), tämä on luonut lukuisia erilaisia yhteisiä projekteja, jotka ovat omalta osaltaan kehittäneet molempia osapuolia.

Vincit osallistuu kisaamaan parhaasta työpaikan tittelistä saadakseen tietoa yrityksen työtyytyväisyydestä ulkopuolisen toteuttamana testinä. (Vincit 2022). Tämänkin voi nähdä strategisena toimena ja tietoisena yrityskuvan rakentamisena. Tämä toiminta tukeekin Vincitin julkaisemaa tavoitetta olla houkutteleva työpaikka parhaille osaajille.

Vincitin näkyviä toimia henkilöstöön panostuksessa on koulutusorganisaatio Univincitin nettisivuilla kerrottu avaaminen yrityksen ulkopuolelle ja uuden oppimisesta vastaavan johtajan palkkaamisen. Yrityksen nettisivuilla kerrotaan erilaisista väylistä kouluttautua työntekijänä. Haastattelut vahvistivat erilaisen oppimisen tapojen olemassa olemista, kuten uusiin projekteihin oma-aloitteisesti lähtemistä, jossa tapahtuu jatkuvaa työssäoppimista, sekä erilaisten verkko-opintojen tarjontaa sekä omaehtoista opiskelua ja ammattikirjallisuuden lukemista.

3. Toimeenpano: Suunnitellut toimenpiteet strategisen osaamisen kehittämiseksi ja hallitsemiseksi toteutetaan käytännössä. Koulutusohjelmia käynnistetään, tiedonhallintajärjestelmiä otetaan käyttöön ja innovaatioprosesseja käynnistetään.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että ” arki rullaa” ja sitä kautta oppimista tapahtuu, työssäoppimisena. Haasteena on epätasalaatuisuus, joka on itsenäisen toiminnan yhteydessä luontevasti syntyvä haaste. Jotkut työntekijät ovat aktiivisempia kouluttautumaan ja pääsevät monipuolisempiin projekteihin oppimaan lisää.

4. Seuranta ja arviointi: Strategisen osaamisen kehittymistä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Tämä voi sisältää suoritusmittareiden seuranta, koulutuksen vaikuttavuuden arviointia ja innovaatioprosessien tehokkuuden tarkastelua.

5. Säättäminen ja jatkokehittäminen: Saadun palautteen ja arviointitulosten perusteella prosessia ja toimenpiteitä säädellään tarvittaessa. Kehitysehdotusten perusteella prosessia jatkokehitetään ja parannetaan jatkuvasti.

Vincit on palkannut Learning Experience Directorin eli oppimiskokemuksesta vastaavan johtajan panostaakseen osaamisen systemaattiseen ja moderniin kehittämiseen sekä viedäkseen Vincitin oppimisympäristö, koulutusorganisaatio Univincityn uudelle tasolle. (Vincit, 2024) Joten ainakin tahtotilaa ylläpitää ja edistää henkilöstön oppimista on ilmaistu konkreettisella panostuksella.

5.3 Tulosten esittely ja tulkinta

Braunin ja Clarcken (2006) temaattinen analyysi, jota tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin, sisältää kuusi vaihetta: dataan perehtyminen, alkukoodien luominen, teemojen

etsiminen, teemojen kertaaminen, teemojen määrittely ja nimeäminen sekä raportin tuottaminen. Alla on esitetty viitekehyksen soveltaminen kerättyyn haastattelumateriaaliin.

Vaihe 1: Dataan tutustuminen

Materiaali koostui kuudesta noin tunnin kestäneestä haastattelusta, joissa käsitellään organisaation osaamisen tunnistamisen, tiedonhallinnan ja strategisen osaamisen kehittämisen eri näkökohtia yrityksessä. Keskeisiä aiheita ovat muun muassa se, miten osaaminen tunnistetaan, miten tärkeitä kompetensseja johdetaan ja tunnistetaan, miten eri yhteisöt toteuttavat osaamiskartoituksia ja miten hiljaista tietoa käsitellään organisaatiossa. Tutkimuskysymykset ovat liitteenä 1.

Litterointi paljastaa, että puhuttaessa syntyy monenlaisia ns. tukiäänteitä ja kun haastattelu on irrotettu eletystä tilanteesta pelkäsi tekstiksi, se näyttäytyy tarkasteluun erilaisella näkökulmalla. Tässä työssä ei tarkastella kuitenkaan itse viestintää tai sen moniulotteisuutta, vaikka se mielenkiintoinen työkalu onkin. Kuitenkin tiedostetaan ilmaisun tulkinnallisuus ja subjektiivisuus.

Kaikki haastateltavat vastasivat avoimesti ja analyttisesti esitettyihin kysymyksiin, ja heidän panoksensa oli merkittävä tämän opinnäytetyön kannalta. Keskustelut olivat informatiivisia ja avasivat uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Haastattelujen perusteella vahvuudeksi nousivatkin selkeästi ihmiset itse, heidän miellyttävä ja asioihin paneutuva olemuksensa sekä analyttinen kyvykkyys. Myös usko tekemiseen välittyi vahvasti, vaikka välillä esiin nousikin kriittisiä näkemyksiä. Tämä on mielestäni erittäin tärkeä seikka ja osaltaan tämän voi tulkita viestivän psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimuksen otanta oli pieni suhteuteltuna henkilöstön määrään, eikä tulokset ole yleistettävissä koko yritykseen, silti tuloksia kannattaa kuunnella ja ehkä nostaa valittuja teemoja tarkempaan jatkotyöstöön. On hyvä muistaa, että jokainen työntekijä edustaa yritystään, olipa se kuinka tietoista tai haluttuakaan. Työntekijä on kuin kävelevä mainos. Vincer on asiantuntija yritys, joten osaaminen on kaiken keskiössä luonnollisesti. Voi kuvitella sen vaikuttavan siihen minkälaiset ihmiset pyrkivät Vincerille töihin ja minkälaisia ihmisiä Vincerille palkataan.

Yritysosotot ovat oma kokonaisuutensa sekä taitolajinsa. Niitä Vincerillä on ilmeisesti käytetty strategisena yrityksen kokoluokan kasvattamisen keinona. Tässä työssä ei pyritä avaamaan yritysostojen käyttämistä tai niiden käytännön toteutusta osaamisen hankintakeinona tai henkilöstön pitotekijöiden osalta, vaikka haastatteluissa tämäkin asia nousi vaihtuvuuteen vaikuttavana osatekijänä ylös. Osa yrityksen nykyisestä henkilöstöstä on tullut yritykseen Bilot Oyj fuusion myötä. Fuusio toteutettiin 1.7.2022 ja tuolloin 240 henkilöä siirtyi Vincerin toiminimen alle. Bilot Oyj oli ostanut vuoden 2020 loppupuolella CastorIT:n noin 65 osaaajaa, laajentaakseen palveluvalikoimaa kattamaan SAP-toiminnanohjausjärjestelmien alustat ja jatkuvan

ylläpidon sekä kyvyn tarjota SAP ERP -asiakkaille onnistunut siirtymä uuteen SAP S/4HANA:an. Digitaaliseen strategiaan, brändi- ja palvelumuotoiluun sekä verkkokauppojen käyttökokeeseen erikoistuneen Motley Agency Oy:n osto syksyllä 2021 toi Bilotille noin 40 uutta osaa-jaa (Bilot 2021).

Vaihe 2: Alkuperäisten koodien luominen

Alustavan materiaalin lukemisen perusteella tunnistettiin seuraavat koodit:

- Osaamisen tunnistaminen
- Osaamisen merkitys
- Yhteisölähtöinen oppiminen
- Strategisen osaamisen kartoitus
- Johtajuuden rooli taitojen kehittämisessä
- Tietämyksen hallintajärjestelmät
- Hiljainen tieto
- Jatkuva oppiminen ja taitojen päivittäminen
- Strategisen osaamisen kehittäminen

Vaihe 3: Teemojen etsiminen

Tämän jälkeen koodit ryhmiteltiin mahdollisiin teemoihin:

1. Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen: Kuinka organisaatio tunnistaa ja hallitsee tärkeitä taitoja.
2. Yhteisön ja johtajuuden roolit: Yhteisölähtöisten aloitteiden ja johtajuuden vaikutus taitojen kehittämiseen ja tunnustamiseen.
3. Tietämyksenhallintajärjestelmät ja -prosessit: Tietämyksen dokumentointiin ja osaamisen kartoitukseen käytettävät järjestelmät.
4. Hiljaisen tiedon käsittely: Lähestymistapoja implisiittisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen organisaatiossa.

5. Jatkuva oppiminen ja taitojen kehittäminen: Mekanismit jatkuvaan oppimiseen ja taitojen päivittämiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Vaihe 4: Teemojen kertaaminen

Teemat käytiin läpi huolellisesti varmistaen, että ne vastaavat aineiston sisältöä tarkasti ja että ne ovat keskenään yhtenäisiä ja johdonmukaisia.

- Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen sisältävät keskusteluja siitä, miten osaaminen tunnistetaan organisaatiossa, systemaattisten lähestymistapojen puutteesta ja joskus käytetyistä ad hoc -menetelmistä.
- Yhteisön ja johtajuuden roolit keskittyvät erilaisten ammattiyhteisöjen ja johtajuuden rooliin oppimisympäristön edistämässä ja taitojen kehittämisessä.
- Tietämyksen hallintajärjestelmät ja -prosessit kattavat työkalut ja järjestelmät, joita käytetään osaamisrekisterin ylläpitämiseen ja tietämyksen jakamisen helpottamiseen.
- *Handling Silent Knowledge* käsittelee työntekijöiden hiljaisen tiedon keräämisen ja hyödyntämisen haasteita ja menetelmiä.
- Jatkuva oppiminen ja taitojen kehittäminen tarkastelee sisäisiä aloitteita ja prosesseja, joiden tarkoituksena on jatkuva ammatillinen kehitys ja pysyä ajan tasalla markkinoiden tarpeista.

Vaihe 5: Teemojen määrittely ja nimeäminen

- Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen: Prosessit ja haasteet olennaisten taitojen tunnistamisessa organisaatiossa.
- Yhteisö- ja johtamisroolit: Yhteisöjen ja johtajuuden vaikutus tiedon jakamiseen ja taitojen kehittämiseen.
- Tietämyksenhallintajärjestelmät ja -prosessit: Työkalut ja menetelmät osaamistietojen ylläpitoon ja käyttöön.
- Hiljaisen tiedon käsittely: Strategiat implisiittisen tiedon eksplisiittiseksi tekemiseksi ja sen hyödyntämiseksi organisaation hyödyksi.
- Jatkuva oppiminen ja taitojen kehittäminen: Aloitteet jatkuvaan koulutukseen ja taitojen parantamiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Vaihe 6: Raportin laatiminen

Raportti temaattisesta analyysistä, joka perustuu annettuihin haastatteluihin, on seuraava:

Tutkimusaineistossa korostetaan useita kriittisiä näkökohtia organisaation tietämyksessä ja osaamisen hallinnassa. Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen -teema paljastaa, että organisaatiolta puuttuu systematiikkaa olennaisten taitojen tunnistamisen käytänteistä, jotka usein perustuvat yhteisön konsensukseen ja ad hoc -menetelmiin. Toki osaamista myyvänä yrityksenä omat järjestelmät osaamisen dokumentoituun keräämiseen on olemassa, mutta mielikuva niiden vahvuudesta jäi vajaaksi tämän aineiston varassa.

Yhteisön ja johtajuuden roolit -teema korostaa ammattiyhteisöjen ja johtajuuden merkitystä tiedon jakamisessa ja taitojen kehittämisessä. Se toteaa kuitenkin myös, että ei ole olemassa selkeää visionääristä johtajaa, joka ohjaisi näitä pyrkimyksiä strategisesti. Kuten Martelan ja Jarenkon kirjan kansilehtiössä todetaan, vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. (Martela & Jarenko 2017) Tämä mainittu johtajuuden esiin nousu voisi sopia myös Vinctille, sitä vahvistavasti. Yksi haasteltava nimesi suoraan kaipaavansa asiajohtajuutta.

Tiedolla johtamisen järjestelmät ja prosessit -teema käsittelee erilaisten työkalujen ja järjestelmien, kuten CV:n kaltaisten profiilien ja yhteisökohtaisten kartoitusten, käyttöä osaamisen dokumentoinnissa ja hallinnassa. Hiljaisen tiedon käsittely -teema käsittelee hiljaisen tiedon keräämisen vaikeutta ja tarvetta jäsenllymmille menetelmille sen dokumentoimiseksi ja hyödyntämiseksi tehokkaasti. Aineiston perusteella hiljainen tieto tunnistetaan ja sitä hyödynnetään, mutta se saattaa helposti siiloutua ja jäädä erillisiin ryhmiin. Tämä voi vaikeuttaa työntekijöiden tasapuolista työllistymistä erilaisiin projekteihin.

Lopuksi jatkuvan oppimisen ja taitojen kehittämisen teema korostaa organisaation riippuvuutta yhteisölähtöisistä oppimisalotteista, mentoroinnista ja ad hoc eli tiettyä tarkoitusta varten luoduista koulutuksista, taitojen pitämiseksi ajan tasalla ja merkityksellisinä. Kuten itseohjautuvuuteen sopii, on omalla aktiivisuudella tässä korostunut rooli eli vastuu on jokaisella työntekijällä itsellään, jota oma esihenkilö omalla tavallaan tukee. Tähän tukityöhön on olemassa apuvälineitä, kuten SEBY, mutta niiden soveltaminen jää esihenkilölle ja tasalaatuisuus nousee haasteeksi. Haastatteluissa nousi esiin myös uraohjauksellisen näkemyksen rakentamisen tuen tarvetta ja toivetta.

Strategisen osaamisen johtamisen viitekehys tarjoaa teoreettisen perustan tarkastella, miten Vincti tunnistaa ja kehittää osaamistaan. **Prabalad ja Hamelin (1990)** ydinosaamisen käsite on erityisen hyödyllinen Vinctin analysoinnissa, sillä yrityksen kilpailuetu on vahvasti sidottu ohjelmistokehityksen ja palvelumuotoilun osaamiseen. Vinctin käyttämä hajautettu päätöksentekomalli tukee tätä ydinosaamista, koska se antaa työntekijöille tilaa innovoida ja

kehittää omaa osaamistaan itsenäisesti. Kuitenkin, kuten teoria esittää, ydinsaaminen täytyy tunnistaa ja kehittää strategisesti. Vincitillä on käytössä hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi (esim. Univincit), mutta haastatteluissa nousi esiin, että kattavassa osaamisen kartoittamisessa ja dokumentoinnissa on puutteita. Tämä on linjassa teorian kanssa, joka painottaa systemaattisen osaamiskartoituksen merkitystä tulevaisuuden kilpailuedun rakentamiseksi.

Teknologian ja tekoälyn rooli on toinen kriittinen teema analyysissa. **Davenport ja Harris (2017)** korostavat, että teknologia ja data-analytiikka voivat tuoda merkittävää kilpailuetua, mikäli niitä käytetään systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Vincit on osoittanut edistysellisyttä tässä suhteessa kehittämällä omia työkalujaan ja järjestelmiään, kuten Guidin-palvelua, joka tarjoaa johtamispalveluita ja hyvinvoinnin seuranta. Kuitenkin, kuten teoria esittää, teknologian tehokkuus riippuu myös työntekijöiden **muutoskyvykkyydestä** ja siitä, kuinka he pystyvät hyödyntämään näitä ratkaisuja strategisina työkaluina, ei vain teknisinä ratkaisuuina. Tässä kohdin Vincit voisi panostaa enemmän koulutukseen ja työntekijöiden tukemiseen, jotta teknologian hyödyt maksimoidaan. Tällä hetkellä toteutukset vaikuttavat olevan täysin yksilöiden varassa, jolloin herää kysymys hallinnoidaanko strategista yritystasoista osaamisen johtamista.

Psykologinen turvallisuus nousi esiin sekä teoriassa että Vincit-case-analyysissä. **Amy Edmondsonin (1999)** mukaan psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä oppivan organisaation ja innovaatioiden edistämiseksi. Vincitin itseohjautuvuus ja avoin päätöksenteko tukevat psykologisen turvallisuuden toteutumista, mutta etätyöskentelyn lisääntyminen ja suuret henkilöstömäärät voivat aiheuttaa haasteita tämän ylläpitämisessä. **Edgar Schein ja Warren Benis (1965)** oppivan organisaation käsite on myös relevantti tässä, sillä Vincit pyrkii jatkuvan oppimiseen ja innovaatioihin. Kuitenkin, kuten haastattelut osoittavat, psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen etätyön kontekstissa vaatii vielä systemaattista työtä. Etätyössä, jossa kontaktit jäävät vähemmälle, psykologinen turvallisuus voi jäädä vaillinaiseksi. On tärkeää, että Vincit kehittää tapoja luoda psykologisesti turvallisia etätyöympäristöjä, esimerkiksi yhteisöllisyyttä lisäävillä virtuaaliratkaisuilla ja palautekulttuurin vahvistamisella. Tämä tarve korostuu erityisesti jos työntekijät eivät ole ennalta jo tuttuja keskenään yritystason tai rekrytoinnin seurauksena.

Vincitin panostukset **oppivaan organisaatioon** ja sen periaatteisiin (Senge 1990) näkyvät esimerkiksi Univincitin kaltaisissa oppimisympäristöissä ja oppimiskokemuksen johtajan nimityksessä. Kuitenkin teorian mukainen jatkuvan oppimisen ja **hiljaisen tiedon** hyödyntäminen voisi olla systemaattisempaa. **Nonakan ja Takeuchin (1995)** SECI-malli, joka kuvaa hiljaisen tiedon ulkoistamisen ja jakamisen prosessia, voisi tarjota hyödyllisen viitekehyksen Vincitille kehittää edelleen hiljaisen tiedon hallintaa. Tällä hetkellä haastattelut viittaavat siihen, että

hiljainen tieto siiloutuu ja sen jakaminen ei ole täysin strukturoitua, vaikka se onkin tärkeää strategisen osaamisen kartoituksessa ja kehittämisessä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vincitin viestintä ja julkisuuskuva heijastavat edistyksellistä ja innovatiivista organisaatiota. Yrityksen nettisivut, strategian avoin julkaisu sekä johdon haastattelut tukevat ammattimaisuutta ja modernia imagoa. Mielikuvaa täydentävät myös Vincitin perustajan Mikko Kuitusen kirjoitukset ja Sitran maininnat. Haastattelut henkilöstön kanssa vahvistivat kuvaa osaavasta ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä, vaikka otanta oli rajallinen. Tämä tutkimus pyrki ennen kaikkea syventämään ymmärrystä strategisen osaamisen johtamisesta.

Strateginen osaaminen on tulevaisuudessa kilpailukyvyyn keskeinen mittari. Vincitin tulee hyödyntää vahvaa osaamisen kehittämisen kulttuuriaan edelleen, mutta se vaatii panostusta psykologiseen turvallisuuteen, teknologian hyödyntämiseen ja hiljaisen tiedon systemaattiseen jakamiseen. Druckerin (1974) ajatus siitä, että kulttuuri voi tukea tai estää strategian toteutumista, on relevantti myös Vincitin kontekstissa.

Kirjavaisen (2003) teoria osaamisen johtamisesta tarjoaa selkeän kehyksen organisaatioiden strategisen osaamisen kehittämiseksi. Tulokset tukevat hänen näkemystään siitä, että osaamisen johtaminen on kytkettävä organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Tässä tutkimuksessa korostui erityisesti syvällisen ymmärryksen merkitys nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa organisaatioiden kyky ennakoita ja reagoida muutoksiin on keskeinen menestystekijä. Esimerkiksi Vincitin kyky hyödyntää asiantuntijoidensa osaamista eri projekteissa korostaa tätä teoriaa käytännössä.

Hamelin (2009) näkemys siitä, ettei tulevaisuus tule kaikille yllätyksenä, vaan se ennakoitaan ja muotoillaan, korostaa organisaation kykyä soveltaa adaptiivista strategiaa. Tämä näkyy esimerkiksi Vincitin strategisessa painotuksessa itseohjautuviin tiimeihin, joissa päätöksenteko ja kehitystyö tapahtuvat lähellä toimintaa. Vincitin kaltaisen organisaation on hyödyllistä soveltaa adaptiivista strategiaa, jossa strategiset valinnat tehdään jatkuvan oppimisen ja joustavuuden periaatteiden mukaisesti. Tämä edellyttää organisaatiolta valmiutta päivittää strategiaansa muutosten myötä sekä tunnistaa kriittiset kehityskohteet, kuten osaamisen jatkuva ylläpitäminen ja syvällisen asiakasymmärryksen rakentaminen.

Aaltonen ja Wilenius (2002) korostavat organisaatioiden sisäisen tiedon jakamisen merkitystä. Työntekijöiden tietämys työkavereidensa osaamisesta nousi myös tässä tutkimuksessa keskeiseksi teemaksi. Tämä on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, joissa hiljainen tieto muodostaa merkittävän osan organisaation osaamisresursseista. Vincit voisi hyötyä siitä, että se kehittäisi systemaattisia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen ja dokumentointiin,

kuten Listenmaa (2023) esittää. Tätä voidaan tehostaa teknologisten ratkaisujen, kuten osaamiskartoitusjärjestelmien avulla. Näin varmistetaan osaamisen johtamiseen sekä kyvykkyyksien edelleen kehittämiseen työkalujen tarjoamista.

Collinin (2020) esiin nostama itseohjautuvuus sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioihin, mutta se edellyttää tehokasta analytiikkaa strategisten päätösten tukemiseksi. Analytiikan rooli investointipäätöksissä ja strategisessa johtamisessa korostuu nykyisessä tietointensivisessä toimintaympäristössä. Vincit voisi vahvistaa päätöksentekoa hyödyntämällä data-analytiikkaa laajemmin esimerkiksi investointien kohdistamisessa henkilöstön koulutukseen ja teknologiaratkaisuihin. Tämä vahvistaisi yrityksen kykyä mukautua muutosvaiheisiin ja lisäisen kilpailukykyä sekä strategista toiminnan otetta dynaamisessa markkinassa.

Organisaatioiden kyky hyödyntää osaamisvoimavaraansa on tulevaisuudessa kilpailukyvyn keskeinen mittari. Tämä tutkimus osoittaa, että Vincitillä on vahvat lähtökohdat kehittää osaamisensa johtamista edelleen. Onnistuminen edellyttää kuitenkin adaptiivisen strategian vahvistamista, hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja investointeja analytiikkaan, jotta organisaatio voi tehdä tietoon perustuvia, tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä.

Vincitillä on vahva osaamisen kehittämisen kulttuuri, mutta tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen tulisi panostaa entistä enemmän strategisen osaamisen johtamiseen ja teknologian sekä psykologisen turvallisuuden systemaattiseen hyödyntämiseen. Druckerin (1974) ajatus siitä, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi, on relevantti myös Vincitille: vaikka yrityksen strategiat ovat selkeät ja innovaatiokykyä löytyy, kulttuurilliset haasteet kuten psykologisen turvallisuuden ja hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen voivat estää strategian täysimääräisen toteutumisen. Vincitin itseohjautuva organisaatorakenne vaatii erityisen paljon johtajuutta tukeakseen näiden tavoitteiden saavuttamista.

Vincitin kannattaa jatkaa panostustaan teknologian ja data-analytiikan hyödyntämiseen myös oman yrityksen sisällä, sekä samalla investoida työntekijöidensä koulutukseen ja muutoskyvykkyyteen. Kun teknologian käyttö ja työntekijöiden osaaminen yhdistetään vahvasti, yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua myös tulevaisuudessa.

Lisäksi Vincit voisi hyödyntää SECI-mallia systemaattisemman hiljaisen tiedon jakamisessa sekä oppivien yhteisöjen roolia strategisen osaamisen kehittämisessä. Tämä auttaisi myös luomaan enemmän psykologista turvallisuutta, erityisesti etätyössä, joka vaatii uusia lähestymistapoja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön tukemiseen.

Teoriaosuudessa käsiteltyjen teemojen, kuten strategisen ennakkoinnin, psykologisen turvallisuuden ja teknologian hyödyntämisen, merkitys vahvistuu tutkimuksen tuloksissa. Aineistosta esiin noussut tarve muutoskyvykkyyden vahvistamiseen yhdistyy psykologiseen turvallisuuteen

ja teknologian rooliin, tarjoten käytännön näkökulmia siihen, miten yritykset voivat sopeutua paremmin tulevaisuuden haasteisiin.

6.1 Tutkimustulokset ja niiden merkitys

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista monipuolinen aineistonkeruu, joka mahdollistaa ilmiöiden syvällisen tarkastelun, ilmaisullisen rikkauden ja kompleksisuuden (Alasuutari, 1999). Osaamisen johtamisen tutkijoiden ja käytännön kehittäjien mukaan mielekkäämpää olisi kehittää osaamisen johtamista laajemman johtamisen kehittämisen perspektiivistä. Tämä kohdistaa tarkastelun johtamisen toimivuuteen ja siihen, ketkä voivat ottaa vastuun hankkeista, jotka ylittävät funktionaaliset kehittämisrajat ja tukevat liiketoimintatavoitteita (Kirjavainen ym., 2003, s. 89-90). Huolimatta johtamistavasta, myös itsensä johtaminen on taito, joka tulee erikseen oppia ja joka vaatii poisoppimista itsensä johtamiseen sopimattomista asenteista ja toimintamalleista (Drucker 1999, Ulrich 2000; Kilpinen ym., 2022, s. 90).

Haastattelut paljastivat, että työntekijät ovat itseohjautuvia, analyyttisiä ja luottavat yrityksen toimintamalleihin. Kehityskohteeksi nousi kovan osaamispotentiaalin hyödyntäminen täysimääräisesti: tekninen osaaminen osataan dokumentoida ja käyttää projektitiimien muodostamisessa, mutta toimintatapoja voisi selkeyttää, erityisesti osaamisen jakamisen ja strategisen toiminnan tueksi. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen siilosta toiseen nähtiin haasteena, sillä osa tietämyksestä vaikuttaa jäävän pienen sisäpiirin varaan. Osaamisen kartoittaminen tehtiin paikoin vakiomallin avulla, mutta kommenttien mukaan sapluunan käyttö oli kömpelöä. Yhdessä osaamisyksikössä on kuitenkin tehty kattava osaamiskartoitus, mikä luo pohjaa osaamisen paremmalle hyödyntämiselle. Haasteina ovat tietojen hallinnointi ja jakaminen siten, että tekijöiden yksilölliset työtavat ja itseohjautuvuus huomioidaan. Nämä seikat ovat haasteita, joita uusi oppimiskokemuksesta vastaava johtaja varmaan pääsee ratkomaan.

Haastattelujen perusteella esiin nousivat myös yhteistyön ja viestinnän muodot. Oma aktiivisuus koettiin avaintekijänä ammatillisessa kehittämisessä, mutta systemaattisuuden puute nähtiin merkittävänä kehityskohteena. Ideoiden ja analyysin hyödyntämisen koettiin olevan hajanaista. Tätä voidaan kehittää luomalla toimintatapoja, joissa asioita käsiteltäisiin systemaattisesti - esimerkiksi siten, että osa ideoista altistettaisiin äänestykselle jatkojalostusta varten. Lisäksi avoin viestintä on olennaista motivaation ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen kannalta: jos palautetta kerätään, on tärkeää osoittaa ja viestiä, mitä toimia vastauksista seuraa, tai perustella, jos toimenpiteitä ei tehdä.

Yrityksessä voisi olla hyödyllistä määritellä selkeämmin ydinkompetenssit ja niiden merkitys kilpailukyvyille. Eräs haastateltava korosti, että onnistunut tulevaisuustyö edellyttää hyvää

fasilitointia ja nykytilan analysointia. Vaikkapa PESTE-työkalun käyttöä voisi harkita asioiden tarkastelemiseksi eri näkökulmista. Psykologinen turvallisuus nähtiin haasteena erityisesti etätyössä ja yritysostojen tuomassa henkilöstömäärän kasvussa. Tähän liittyy jo olemassa oleva toimintasuunnitelma, joka pyrkii rakentamaan turvallisuutta lisäämällä kontaktipintoja.

Tutkimus vastasi strategisen osaamisen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin monipuolisesti laadullisella aineistolla. Rajoituksena on kuitenkin pieni otanta, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Validiteettia voitaisiin parantaa laajemmalla otannalla tai käyttämällä rinnalla määrällisiä mittareita. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa erityisesti teknologian ja itseohjautuvuuden vaikutuksista henkilöstön osaamiseen, ja sen tuottamien tulosten avulla voidaan selkeyttää johtamiskäytäntöjä ja osaamisen kehittämisen prosesseja.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa teoriaa strategisen osaamisen ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä organisaation oppimiseen. Esimerkiksi Edmondsonin (1999) teoreettiset löydökset ilmenivät vahvasti haastateltavien kommentoissa koskien avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksen merkitystä. Samalla kuitenkin havaittiin, että teknologian rooli strategisessa osaamisessa oli haastateltavien näkemyksissä vähemmän esillä kuin teoriassa korostetaan, mikä saattaa viitata organisaation kehitystarpeisiin tällä alueella.

Teknisten taitojen kehittäminen on suomalaisyrityksissä tärkeää, mutta osaamisen strateginen kehittäminen jää usein taka-alalle. Suomalaisen yritysmaailman insinööripainotteisuus näkyy muun muassa siinä, että tekoälyä pidetään teknologiana osaamisen kehittämisen välineen sijaan. Asko Kauppinen (Deloitte 2020) korostaa, että organisaatioiden tulisi panostaa muutokkyvykkyyttä tukeviin pehmeisiin taitoihin, kuten tunneälyyn, verkostoitumiseen ja asiakasymmärrykseen, jotta ne voisivat vastata työelämän jatkuviin muutoksiin. Näiden taitojen kehittäminen on erityisen tärkeää nykyisen, nopean muutostahdin vuoksi. Organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä muutoksen tukemisessa; Peter Druckerin mukaan kulttuuri voi joko tukea tai estää strategian toteutumista (Drucker, 1974). Data-analytiikka ja tieto voivat merkittävästi parantaa päätöksentekoa (Davenport, 2005), mutta datan hyödyntämisen onnistuminen edellyttää merkityksellisen tiedon tunnistamista. Esimerkiksi Steve Jobsin kalligrafiaopinnot johtivat tietokonefonttien kehitykseen, mikä viittaa siihen, että luovuutta ja ajattelun monipuolisuutta tulisi sietää ja edistää (Jobs, 2005).

Vincitin strategiselle osaamiselle voi tuoda lisäarvoa myynnin kehittäminen, yrityksen sisäisen sanaston luominen ja tekoälyn hyödyntäminen osaamisanalyysissä. Tekoälyä voidaan käyttää esimerkiksi analysoimaan työntekijöiden kokemuksia ja kehittämään järjestelmiä, jotka

tukevat strategisten tiimien muodostamista. Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen ja keskittyminen monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen voivat myös vahvistaa yrityskulttuuria. Hamel ja Prahalad (2006) korostavat, että menestys vaatii vahvan strategisen tahtotilan ja yhteisen suunnan.

Jatkotutkimuksen haasteita ovat ensinnäkin digitalisaation ja tekoälyn roolin laajentaminen osaamisen kehittämisessä ja muutosvalmiuden tukemisessa, huomioiden tietosuoja ja eettiset kysymykset. Toiseksi tulisi kehittää systemaattisia mittareita työntekijöiden muutoskyvykkyyden arvioimiseen ja kehittämiseen. Kolmanneksi inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden merkitystä tulisi tutkia strategisessa osaamisen johtamisessa. Näin organisaatiot voivat kehittää tarkempia malleja, jotka tukevat menestystä dynaamisessa toimintaympäristössä.

Potentiaaliset jatkotutkimusaiheet

1. Kuinka vastata etätyön luomaan haasteeseen psykologisen turvallisuuden syntyisessä ja hiljaisen tiedon jakamiseen Vincitin kaltaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa?
2. Miten SECI-mallin mukaiset strategiat voisivat tukea hiljaisen tiedon hyödyntämistä eri tiimien välillä?
3. Mitkä ovat parhaat käytännöt teknologian ja tekoälyn hyödyntämiseen oppivan organisaation kontekstissa, erityisesti strategisen osaamisen kehittämisessä?

Lähteet

- Aaltonen, M. ja Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Argyris, C. 1992. On Organizational Learning. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and Human Resource Management. Third Edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Davenport, T. & Harris, J. 2017. Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K.M. & Santos, F.M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus. Jännitteet hyötykäyttöön. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L & Troberg E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6,2003. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Helia.
- Krogerus, M., Tschäppeler, R., Earnhart, P. & Naski, H. 2012. Pieni suuri päätösten kirja: 50 toimivinta ratkaisumallia. Jyväskylä: Atena.
- Kärkkäinen, T., Lammensalo, L., Kuosmanen, J. & Koivulehto, I. 2023. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen avaimet: Tutkijan käsikirja. Helsinki: Suomalainen Tiedeakatemia.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. Juva: Wsoypro.
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. toim. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

- Martin, R. 2009. *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Metsämuuronen, J.(toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Mintzberg, H.1994. *The rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Teece, D. J. 2001. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Thousand Oaks.
- Ojanen, S. 2009. *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä*. Helsinki: Palmenia.
- Penrose, E. T. & Pitelis, C. N. 2009. *The Theory of the Growth of the Firm*. Fourth edition. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*: Harvard Business Review. March-April 1979. Boston: Harvard Business Review. Viitattu 29.4.2024. <https://hbr.org/archive-toc/3792.u>
- Porter, M. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Boston: Harvard Business Review.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön D. A. 1983. *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Senge P. M. 1994. *The Fifth Discipline. The art& Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York : John Wiley.
- Tanner, R. 2024. *Strategiasta käytäntöön. 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Tarmio H., Tarmio J. & Saarentaus K. 1990. *Henkilökaskujen & anekdoottien kirja: 2966 hauskaa ja yleissivistävää kaskua ja anekdoottia kaikkien aikojen silmäntekevistä*. Espoo: Viestintä Tarmio.
- Teece, D. J. 2002. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Webb Amy 2016. *The signals are talking. Why today`s fringe is tomorrow`s mainstream*. PublicAffairs New York.

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-Palvelu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Ansoff, H. I. 1975. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. Berkeley: University of California, Berkeley.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press for NBER.

Bilot Oyj, Vuosikertomus 2021. <https://investors.vincit.com/files/documents/Bilot-Oyj-Vuosikertomus-2021-2.pdf>

Blomqvist, K., Ruckenstein, M., & Saranto, K. 2021. Luottamus dataan ja algoritmeihin syntyy ihmisen ja teknologian vuorovaikutuksesta. *Tieteessä tapahtuu*, 39(4). Viitattu 29.4.2024. <https://journal.fi/tt/article/view/111222>

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bollinger, A.S. & Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.

Collin, K., Auvinen T., Herranen S., Paloniemi S., Riivari E., Sintonen T. & Lemmetty S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Deloitte 2020. Global Human Capital Trends. Viitattu 30.5.2024. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-eitieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>

Deloitte 2024. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. Viitattu 30.5.2024. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#introduction>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. & Schein, E. H. 2012. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass.

Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. Strategy as simple rules. *Harvard business review* 2001-01, Vol.79 (1), p.106-176.

Floridi, L. (2014). *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press.

Gamrasni, M., toim. 2021. *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Gartner, 18.10.2023. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 8% in 2024. Viitattu 30.5.2024. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-8-percent-in-2024>

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Gjerstad, E., Nyberg, C., Otonkorpi-Lehtoranta K. & Raatikainen E. 2023. Ammatillinen tiimityö. Uusia näköaloja oppivan ja turvallisemman tiimin kehittämiseen. Haaga-Helia julkaisut 17/2023. Helsinki: Haaga-Helia

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Hackathon. 2021. What is a Hackathon. Viitattu 18.5.2024. <https://tips.hackathon.com/article/what-is-a-hackatho>

Harvard Business Review, Drucker, P. F., Christensen, C. M., Porter, M. E. & Goleman, D. 2010HBR's 10 must reads: the essentials. An introduction to the most enduring ideas on management from Harvard Business Review. *The Core Competence of the Corporation*. Prahalad, C.K. & Hamel, G. Boston: Harvard Business Review Press.

Heinonen, S., Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu e-julkaisuja 4/2012.

Hirvonen, N., & Enwald, H. 2022. Tekoälyn lukutaito - valmiuksia, joita jo tarvitsemme. *Signum*, 54(4), 25-30. Viitattu 15.5.2024. <https://doi.org/10.25033/sig.113614>.

Ihmiskesteisten organisaatioiden luominen: haastattelu Gary Hamelin kanssa. Kirjoittaja: Hamel, Gary, Euchner, Jim, *Research Technology Management*, 08956308, tammi-helmikuu 2021, osa 64, numero 1

Investing. Vincit Group Oyj (VINCIT). Viitattu 18.5.2024. <https://fi.investing.com/equities/vincit-group-oyj>

Jumani, A.K., Laghari, A.A., Narwani, K. and David, S. 2021. Examining the Present and Future. Integrated Role of Artificial Intelligence in the Business: A Survey Study on Corporate Sector. *Journal of Computer and Communications*, 9, 80-90. Viitattu 15.5.2024. <https://doi.org/10.4236/jcc.2021.91008>

Kavonius, P. 2003. Intuitiivisen päätöksenteon virheitä ja vääristymiä. *Tieteessä tapahtuu*, 21(8). Viitattu 30.5. <https://journal.fi/tt/article/view/57263>

Ketonen-Oksi, S. (2021) Käytännön näkökulmia strategiseen ennakointiin. Haastattelututkimus strategisen ennakkoinnin roolista, menetelmistä ja tuloksista suomalaisissa pk-yrityksissä. *Futura* 2, 72-89.

Kiippa, T. Laurea 3.10. 2022 <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/uutiset/teknologiayhtio-vincit-laurean-avainkumppaniksi/>

Köykkä, K., Vähäsantanen, K., & Lemmetty, S. 2023. Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuiitiolla mennään ja verkostoissa

johdetaan. *Aikuiskasvatus*, 43(1-2), Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 26-41. Viitattu 30.5.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.126075>

Larjovuori, L.-R., Manka M.-L. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:5.

Martela, F. & Jarenko K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 19.5.2024. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Viitattu 29.4.2024. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

Niemelä S. 2000. Sosiaalinen pääoma. Kirja-arvioita. *Aikuiskasvatus* 4/2000, s.374-376

Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. *Futura* 38:1, Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 60-73.

Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec 1996. Boston: Harvard Business Review. Viitattu 29.4.2024. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Raatikainen, E., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, 43(4). Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 257-272. <https://doi.org/10.33336/aik.130393>

Remes, M. 2016. Vinctin mullistava johtamismalli tuottaa tulosta. *Mangomedia*. Viitattu 18.5.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/vinctin-mullistava-johtamismalli-tuottaa-tulosta/>

Sarala 1996. Oppiva organisaatio? *Aikuiskasvatus*, 16(2), 122-125. <https://doi.org/10.33336/aik.92383> Vol 16 Nro 2 (1996): *Aikuiskasvatus* 2/96: Oppiva organisaatio

Stachon, K. 1996. Oppiva laatuorganisaatio. *Aikuiskasvatus*, 16(2), 132-134. <https://doi.org/10.33336/aik.92386>

Suomen strategisen johtamisen seura 2024. Viitattu 18.5.2024. <https://www.ssjs.fi/>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tivi 3.10.2023. It-alan markkinat myllerryksessä - näin suhdanne vaikuttaa projekteihin. viitattu 30.5.2024. <https://www.tivi.fi/uutiset/it-alan-markkinat-myllerryksessa-nain-suhdanne-vaikuttaa-projekteihin/39f95542-7a3a-4450-97fa-bc5146ddc17a>

Työnantaja, paranna inklusiivisuudella työntekijöiden työkykyä. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. 8.2.2023. Viitattu 28.5.2024. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/tyonantaja-paranna-inklusiivisuudella-tyontekijoiden-tyokyky>Wack, P. 1985. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73-89. Boston: Harvard Business School Publishing.

Vincit Oyj. Liiketoimintakatsaus 1.1.-31.3.2024. https://www.investors.vincit.com/files/documents/Vincit_liiketoimintakatsaus%20Q1%202024.pdf

Vincit Oyj, Lehdistöiedote 19.4.2024 kello 11:00 <https://news.cision.com/fi/vincit-oyj/r/aki-stenberg-nimitetty-vincit-oyj-n-learning-experience-directoriksi,c3964205>

Vincit Oyj Yhtiötiedote, Sisäpiiritieto, 11.10.2023 kello 9:00 <https://www.nordnet.fi/markkinakatsaus/uutiset/33770051-415f-4a3b-a72c-d8a14b7b6f92?isNnxNews=true>

Vincit Oyj, Yhtiötiedote 11.5.2023 kello 9:30 <https://www.nordnet.fi/markkinakatsaus/uutiset/b68cfd74-1d43-42e0-9275-f1cb551e9af3?isNnxNews=true>

Vincit Oyj Lehdistötiedote 8.4.2022. <https://www.vincit.com/news/vincit-palkittu-suomen-parhaana-tyopaikkana>

Ulrich D. 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment. MIT Sloan management review 1998-01, Vol.39 (2), 15-26.

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset 69

Liite 1: Haastattelukysymykset

OSA 1. Osaamisen tunnistaminen ja kerääminen:

1. Miten tärkeää osaamista **tunnistetaan** organisaatiossanne?
2. Mikä on mielestäsi työyhteisössäsi kilpailuedun tuottavaa osaamista?
3. Miten tietoa tunnistetusta tärkeästä osaamisesta **kerätään** organisaatiossanne?
4. Huomioidaanko mielestäsi myös hiljainen tieto?
5. (miten organisaatio varmistaa osaamisen jatkuvan päivittämisen ja kehittämisen?)

OSA 2. Strategisen osaamisen johtaminen jalostaminen ja ennakointi:

1. Miten Vincitillä **johdetaan** kilpailukykyä tuottavaa osaamista?
2. Miten Vincitillä kehitetään osaamista?
3. Kuinka hyvin pystytte mielestäsi ennakoimaan tulevia tarpeita ja haasteita?
4. Miten arvioit työyhteisösi **sopeutumiskykyä**?
5. (miten organisaatio arvioi strategisen osaamisen vaikutusta liiketoiminnan tuloksiin.)

OSA 3. Henkilökohtaistaminen ja hyödyntäminen:

1. Kuinka varmistatte, että osaamista hyödynnetään tehokkaasti?
2. Miten osaamista jaetaan ja onko tätä tukevia käytäntöjä?
3. Miten Vincitillä arvioidaan tai mitataan oppimiskykyä?
4. (Miten organisaatio varmistaa, että osaaminen jaetaan ja hyödynnetään tasapuolisesti eri työntekijöiden kesken)

OSA 4. Esteet ja haasteet:

1. Mitkä ovat suurimmat esteet tai haasteet strategisen osaamisen kehittämisessä?
2. Miten näitä esteitä voitaisiin voittaa tai kiertää?
3. Miten avoimesti sinun mielestäsi teillä jaetaan ideoita?
4. Kuinka hyvin koet ymmärtäväsi Vincitin toimintaympäristöä?
5. (miten organisaatio käsittelee epäonnistumisia ja oppii niistä)

OSA 5. Henkilökohtainen strateginen ajattelu:

1. Kuinka hyvin tunnet organisaationne strategiset tavoitteet ja painopistealueet?
2. Miten kykenet soveltamaan strategista ajattelua päivittäisessä työssäsi?
3. Miten näet oman roolisi ja vastuusi strategisen ajattelun edistämisessä organisaatiossanne?
4. Millaisia haasteita kohtaat strategisen ajattelun toteuttamisessa ja kehittämisessä?
5. (Miten organisaatio tukee työntekijöitä strategisen ajattelun kehittämisessä ja miten se näkyy käytännössä)

OSA 6. Teknologian ja datan hyödyntäminen:

1. Kuinka hyvin organisaatio hyödyntää teknologiaa osaamisen kehittämisessä ja ennakkoinnissa?
2. Kuinka hyvin organisaatio hyödyntää tekoälyä osaamisen kehittämisessä ja ennakkoinnissa?
3. Miten tätä hyödyntämistä voitaisiin parantaa entisestään?
4. (Miten organisaatio arvioi teknologian ja tekoälyn käytön vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja liiketoiminnan tuloksiin)

OSA 7. Psykologinen turvallisuus:

1. Miten organisaatio edistää psykologista turvallisuutta tiimityössä
2. Tukeeko nykyinen psykologinen turvallisuus mielestäsi osaamisen tunnistamista ja jakamista työtovereiden kesken?
3. Miten johto reagoi epäonnistumisiin?
4. (miten organisaatio käsittelee ja oppii epäonnistumisista sekä miten se kannustaa avoimeen ideoiden jakamiseen)