



Verkostoitumisen vaikutus osaamiseen

Case: pieni IT-yritys

Kettunen, Merja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Verkostoitumisen vaikutus osaamiseen Case: pieni IT-yritys

Kettunen Merja
Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Merja Kettunen

Verkostoitumisen vaikutus osaamiseen
Case: pieni IT-yritys

Vuosi 2013

Sivumäärä 75

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli tutkia verkostoitumista ja sen vaikutusta osaamiseen. Tutkimuksen kohteena oli pieni, alle 50 hengen IT-yritys, joka oli alkanut kiinnittää huomiota osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen verkostoituminen sekä yrityksestä ulospäin että yrityksen sisällä. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä kehittämis ehdotus toimeksiantajayritykselle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui osaamisen ja verkostoitumisen ympärille. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja mukana oli myös pieni kvantitatiivinen verkkokysely, johon sisältyi myös avoimia kysymyksiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja sekä yksilöille että ryhmälle. Haastateltavina olivat yrityksen asiantuntijat ja omistajat.

Tutkimuksessa tuli esille yrityksen jo itsekkin huomaamat haasteet tiedon jakamisessa konsulttiyrityksessä, missä työntekijät eivät näe usein toisiaan. Asiantuntijat oppivat työtä tekemällä ja käytännöt, jotka tukevat työn tekemistä ja tiedon siirtoa, mahdollistavat osaamisen jakamisen ja lisäämisen yrityksessä. Tuloksissa tuli esille myös palautteen ja osaamisen jakamisen tarve ja niiden tueksi kaivattiin selkeitä käytäntöjä.

Nuori ja kasvun alussa oleva yritys joutuu keskittymään tiedon lisäämisen ja jakamisen prosesseihin, jotka ovat pienemmällä henkilöstöllä sujuneet vaivattomasti. Tutkimuksen tuloksena tehtiin yritykselle kehitysehdotus asiantuntijoiden oppimiseen, projekteissa saadun tiedon levittämiseen, osaamisen johtamiseen ja osaamisen jakamiseen. Yritys voi verrata omia näkemyksiään kehitettävistä asioista kehitysehdotuksessa esille tulleisiin asioihin.

Jatkotutkimuksena esitettiin henkilöiden sosiaalisten verkostojen tutkimista. Tällöin saataisiin tietoa siitä, miten hyvän ilmapiirin yrityksessä toimii osaamisen levittäminen sosiaalisten verkostojen kautta, ilman varsinaisia prosesseja.

Asiasanat: verkostoituminen, oppiva organisaatio, osaaminen, informaatio, hiljainen tieto.

Merja Kettunen

**The impact of networking to know-how
Case small IT-company**

Year	2013	Pages	75
------	------	-------	----

This thesis aimed to investigate networking and how it affects know-how. The target organization is small, an IT enterprise with less than 50 employees, which had just started to pay interest in know-how and how to manage it. This investigation studied networking both within and without the organization. The aim of the research was to create a development proposal for the target company.

The theoretical frame of reference of this study was about knowledge and networking. The study was qualitative and it was accompanied by a small quantitative questionnaire, which also included open questions. Group and individual interviews were used as the research method. Interviewees were company's specialists and owners

The investigation revealed the company's challenges of information sharing in an IT company where employees do not meet face-to-face frequently, a state of affairs that the company had already noticed. Specialists learn by doing; practices that facilitate working and support knowledge transfer will enable knowledge sharing and knowledge growth in the company. The survey revealed the need for feedback and knowledge sharing, and the need for clear practices.

A young and growing company has to focus on information sharing and growth processes, which were managed with ease with a smaller number of personnel. As a result of investigation was a development proposal concerning expert learning, project know-how sharing, know-how management and sharing of know-how. The company can compare their own views on these issues with the proposed development targets.

As a topic for further research, person's social networks should be studied. This would provide information how know-how spreads through social networks in a company with a good atmosphere, without actual processes.

network, organization, learning, knowledge, know-how, information, tacit knowledge.

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Oppiva organisaatio muutoksen mahdollistajana.....	11
2.1	Johtamisen haasteet ja mahdollisuudet muutoksessa	12
2.2	Toiminnan teoria organisaation kehittämisessä.....	14
2.3	Uusi sukupolvi tuo uudenlaisen työn	14
2.4	Tulevaisuuden ennakkoinnin tapoja	15
2.5	Tieto, osaamisen perusta	16
2.5.1	Hiljainen tieto, taitavaa toimintaa.....	16
2.5.2	Ilmaistu tieto, informaatio	17
2.5.3	Tiedon jakaminen SECI-mallissa	17
2.5.4	Yhdessä tekeminen	18
2.5.5	Oppimiskehä.....	19
2.6	Tiedon luomisen tutkiminen	19
2.7	Osaamisen ja kyvykkyysien johtaminen	20
2.8	Henkilökohtaisen tiedon johtaminen	22
2.9	Itseään johtava asiantuntija	22
3	Verkot ja verkostot tämän päivän yritysmaailmassa.....	24
3.1	Verkostojen hyödyt yritykselle	24
3.2	Verkostojen tyypittelyä	25
3.2.1	Viralliset verkostot	25
3.2.2	Epäviralliset verkostot ja sosiaalinen pääoma	26
3.2.3	Solmut ja solmutyö	27
3.2.4	Verkoston voimakkuus ja aktiivisuus.....	28
3.2.5	Verkoston elinkaari.....	28
3.2.6	Verkostojen tutkiminen eri näkökulmista	29
3.3	Liiketoimintaverkot.....	30
3.3.1	Perusliiketoimintaverkot	30
3.3.2	Uudistamisverkostot.....	31
3.3.3	Käytäntöyhteisö.....	31
3.3.4	Uuden liiketoiminnan kehittämisverkot	32
3.4	Yhteistyön edellytykset	32
3.4.1	Luottamus on verkoston perusta	33
3.4.2	Yhteistyötaidot yhteistyön mahdollistajana	33
3.4.3	Keskustelusta dialogiin.....	34
3.4.4	Reflektio ja palaute itsetuntemuksen välineenä	34
3.5	Verkostot oppimisympäristönä	35
3.6	Verkostojen johtaminen	35
3.7	Viitekehys, osaamisen ja verkostoitumisen vuorovaikutus	36

4	Toiminnallinen viitekehys	39
4.1	Case-yritys	39
4.2	Tutkimuskysymys.....	40
4.3	Lähtötilanne	40
5	Kehittämistehtävän käytännön toteutus	41
5.1	Tutkimusmenetelmät	41
5.1.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	41
5.1.2	Haastattelut aineiston keruun menetelmänä	42
5.1.3	Sähköinen kysely yrityksen henkilöstölle	43
5.1.4	Yhdistetyt metodit	43
5.1.5	Tulosten tulkinta	44
5.2	Tutkimuksen toteutus	44
5.2.1	Tutkimuksen suunnitteluvaihe	45
5.2.2	Haastattelujen toteutus	46
6	Tulokset.....	48
6.1	Yritystasoinen verkostoituminen	48
6.2	Haastattelujen ja sähköisen kyselyn tulokset	49
6.2.1	Asiantuntijoiden oppiminen ja verkostot.....	49
6.2.2	Projekteissa toimiminen ja oppien siirtäminen yritykseen	49
6.2.3	Osaamisen johtaminen kommunikoinnilla	50
6.2.4	Osaamisen jakaminen tiimeissä, viestinnällä ja perehdytyksellä	51
6.3	Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset	52
7	Johtopäätökset	53
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	54
7.2	Verkostoista asiakkaita ja kumppaneita	56
7.3	Asiantuntijoiden oppiminen	56
7.3.1	Asiantuntijat oppivat haasteita ratkaisemalla	57
7.3.2	Asiantuntijoiden verkostot oppimisen ympäristönä	57
7.4	Projektien opit yritykseen prosessien avulla	58
7.5	Osaamisen johtaminen	58
7.5.1	Osaamisen johtaminen palautteen ja reflektion avulla	58
7.5.2	Rekrytoinnilla hankitaan uutta osaamista.....	59
7.5.3	Perehdytys ohjaa sisälle yrityskulttuuriin	60
7.5.4	Visio ja tarina innostajina arvojen mukaisesti.....	60
7.6	Osaamisen jakaminen	61
7.6.1	Yrityksen sisäiset verkostot ilmenevät tiimeissä ja tiimien välillä	61
7.6.2	Viestintä hyödyntää tekniikkaa	61
7.6.3	Ideat jakoon ja hyödyksi.....	63
7.7	Tutkimuksen arviointi	64

7.8	Tutkimuksen vaikuttavuus	64
7.9	Jatkotoimenpiteet	65
Lähteet	66
Kuvat	70
Liitteet	71

1 Johdanto

Oppiminen on hauskaa ja hyödyllistä sekä ihmiselle itselleen että yritykselle. Hyödyllistä ei välttämättä kuvaa asiaa tarpeeksi hyvin, koska oppiminen on yrityksille elinehto! Verkostoituminen on tietotekniikan myötä tullut tavalliseksi yritysmaailmassa, ennen alihankintaverkostoina ja nykyisin yhä enemmän kumppaniverkostoissa. Asiantuntijat pitävät taitojaan yllä verkostoitumalla muiden asiantuntijoiden kanssa työssä, oppimisyhteisöissä sekä sosiaalisen kanssakäymisen aikana.

Opinnäytetyössäni tutkin pienen IT-konsulttiyrityksen verkostoitumista ja sen vaikutusta osaamiseen. Tarkoitus oli selvittää, miten verkostoitumista on hyödynnetty ja miten sitä voisi hyödyntää vielä enemmän nyt ja tulevaisuudessa oppimisessa, osaamisessa, osaamisen jakamisessa ja osaamisen johtamisessa. Yritys on nopean kasvun vaiheessa ja osaamisen johtamiseen oli juuri alettu kiinnittää huomiota, joten tutkimus tuli yritykselle sopivaan aikaan. Yritys oli kiinnostunut tutkimuksen tuloksista nähdäkseen, olivatko ne yhtenevät heidän omiin huomioihin. Myös uudet ideat kiinnostivat.

Selvitin yrityksen verkostoja yrityksen ulkopuolelle sekä myös yrityksen sisällä olevat verkostot, jotka liittyvät osaamisen siirtämiseen projekteilta yritykseen ja yrityksen sisällä henkilöltä toiselle kuten myös osaamisfoorumeilta saatavaan tietoon. Tutkimuksessa minua kiinnosti myös osaamisen johtaminen. Tutkimuksessa tein yksiö- ja ryhmähaastatteluja ja käytössäni oli myös yrityksen verkkosivut ja viimeisin työtyytyväisyystutkimus. Lisäksi tein vielä yrityksen koko henkilöstölle sähköisen kyselyn.

Teoriaa olen kerännyt oppivasta organisaatiosta, siihen vaikuttavista asioista sekä verkostoitumisesta. Oppiva organisaatio on paljon tutkittu asia, mutta keräämäni teorian valossa näyttää siltä, että organisaatiot oppivat lähinnä sen jäsenten kautta. PKN ts. Personal Knowledge Network käsittää työn lisäksi myös henkilökohtaisen verkoston ja sen hallinnoinnin osana osaamista. Vaikka organisaatio sinänsä ei opi, se voi voimaannuttaa jäsenensä oppimaan ja tuomaan oppimansa asiat myös organisaatioon. Organisaatio voi parantaa prosessejaan, mutta niihinkin tarvittava tieto saadaan parhaiten sen jäsenten kautta. (Chatti 2012; Juuti 2006, 88-100.)

Chatti (2012) kuvaa oppimiskehää prosessina, jossa organisaatio ja yksilö yhdessä löytävät virheitä ja korjaavat virheet saaden paremman mallin toimintaan. Reflektio ja palaute ovat oppimiskehän oleellisia tekijöitä. Oppimiskehässä yksilö toimii omana itsenään, on itsekriittinen ja valmis muuttamaan tarpeen mukaan itseään, samoin kuin omaa osuuttaan organisaati-

ossa. Nonaka ja Krogh (2009) muistuttavat myös hiljaisten uskomusten ja niiden esille tuomisen tärkeydestä oppimis- ja muutosprosessissa.

Oppivaksi organisaatioksi itseään kutsuva organisaatio tähyilee tulevaisuuteen ja katselee tarkkaavaisena ympärilleen. Yritys kerää tietoa siitä, mikä voi vaikuttaa sen toimintaan ja millä tavalla yritys voi parantaa kilpailukykyään. Oppiva organisaatio elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, samoin kuin etsii sisäisesti koko ajan parempia tapoja toimia. (Sydänmaanlakka 2001.)

Tulevaisuutta voi ennakoida etsimällä hiljaisia signaaleja, toimintaympäristöä skannaamalla ja olemalla tarkkaavainen. Uudesta tiedosta tulee käyttökelpoista vasta, kun uusi tieto yhdistetään organisaation olemassa olevaan tietoon ja se sisäistetään, jolloin siitä tulee osa yrityksen osaamista. (Hiltunen 2012; Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003; Mannermaa 2004.)

Osaaminen perustuu tietoon, joka voi olla hiljaista tai ilmaistua. Hiljainen tieto on taitavaa tekemistä, joka on haasteellista pukea sanoiksi ilman, että tiedosta menetetään samalla jotain. Ilmaistu tieto taas on kirjoitettua tai puhuttua ja sitä on helppo siirtää henkilöltä toiselle. Teoriassa esitelty Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli on hiljaisen ja ilmaistun tiedon jatkuvaa kanssakäymistä. Hiljaista tietoa jaetaan pukemalla se sanoiksi, jolloin siitä tulee ilmaistua tietoa. Tieto yhdistetään organisaation olemassa olevaan tietoon dokumentoimalla tai kokouksissa. Sisäistämällä tiedosta tulee hiljaista tietoa eli taitoa. (Möller, Rajala & Svahn 2009.)

Verkostoituminen on tämän päivän liiketoimintaa ja yritykset verkostoituvat keskenään muun muassa voidakseen keskittyä omaan liiketoimintaansa, kerätäkseen tietoa, parantaakseen kilpailukykyään ja luodakseen hyvinvointia. On olemassa erilaisia verkostoja, samoin kuin verkostoissa kukin voi toimia omalla tavallaan. Yrityksen on tärkeää miettiä omaa toimintaansa verkostoissa, samoin kuin sitä, mihin verkostoihin kannattaa liittyä ja miten paljon kuhunkin verkostoon kannattaa panostaa. Verkostoja rakennetaan ja käytetään myös henkilökohtaisella tasolla, jolla haetaan samoja asioita kuin yritystasollakin. Verkostoitumista tehdään myös epävirallisesti, hakematta siitä muuta erityistä hyötyä kuin mielihyvää ja viihtymistä. (Möller ym. 2009.)

Verkosto voi olla myös oppimisympäristö. Osaamisella, oppimisella, tiedolla, tiedon lisäämisellä ja jakamisella on olennainen vaikutus kilpailukykyyn. Verkostoissa yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa muita toimintoja. Verkostoissa kohdataan muita, opitaan heiltä ja jaetaan omaa tietoa. Verkostojen solmukohdissa voi yritys saada laajoja näköaloja eri toimialoilta ja yhdistelemällä näitä tietoja voi yritys ennakoida paremmin tulevaa ja sopeut-

taa omaa toimintaansa vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Phelps, Heidl & Wadhwa 2012.)

Verkostoissa on tutkittu olevan määrättyjä asioita, joiden perusteella verkostot toimivat. Osa verkostoista on virallisia ja niissä sopimukset ohjaavat toimintaa, mutta sekä epävirallisissa että virallisissa verkostoissa toiminta perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Jos luottamus pettää, verkoston toiminta kärsii tai jopa loppuu. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso & Hiukka 2007.)

2 Oppiva organisaatio muutoksen mahdollistajana

Organisaation on opittava ja muututtava koko ajan, jotta se voi pärjätä kilpailussa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Organisaatio voi parantaa prosessejaan, jakaa tietoa oman organisaation sisällä ja kerätä tietoa ympäristöstään. Tieto voi olla joko hiljaista tai ilmaistua ja jotta tiedosta olisi organisaatiolle hyötyä, tieto on voitava jakaa organisaatiossa. Organisaatio on tieto kiteytyy organisaation työntekijöihin. Työntekijät osaavat ja oppivat, ja suotuisissa olosuhteissa he käyttävät osaamansa tiedon organisaation hyväksi. Organisaatio tavoittelee tiedon jakamista johtamisella, prosessien parantamisella ja kehittämällä organisaatiota koko ajan ollakseen entistä valmiimpi uusiin haasteisiin.

Muutos on oppivan organisaation arkipäivää. Muutokseen voi olla syynä kriisi tai toimintaympäristössä havaittu mahdollisuus (Salminen 2008, 225-227). Muutosvalmiuksia ajatellen organisaatiot voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Segmentalistiseen, joka on hierarkkinen ja kaava-
mainen ja muuttuu konfliktien kautta sekä inkrementaalinen, joka on suunnitelmallinen, joustava ja suotuisa muutokselle ja jonka jäsenet ovat muutokseen sitoutuneita. (Mattila 2007, 46-47.)

Organisaatio voi ajautua tuhoisaan kierteseen jolloin epäonnistumiset ja pettymykset seuraavat toisiaan. Tulevaisuuden usko katoaa, jos yritys elää menneissä menestystarinoissa, saavuttaa asetetut tavoitteet, jolloin motivaatio loppuu, sen kehittämistoiminta on huonosti hoidettu tai kokemukset ovat aiheuttaneet epäluottamusta. Myös ulkoisen tuen lakkaaminen, nuorten yritysten haavoittuvuus tai toimintaympäristön muutos voivat aiheuttaa tuhoisan kierteen. Tällöin yhteistyön tekeminen lopetetaan ammattiryhmien alkaessa korostaa omaa pätevyyttään muihin verrattuna. (Mattila 2007, 49-50, 230-233.)

Kaikki organisaatiot oppivat, mutta älykäs organisaatio ennakoi muutostarpeensa, oppii ja vie opit käytäntöön kilpailijoitaan nopeammin. Älykäs organisaatio

- uudistuu jatkuvasti
- kannustaa tiimejä ja yksilöitä
- pitää tavoitteet ja arvot selkeinä
- oppii virheistään
- arvostaa henkilöstöä ja asiakasta
- omaa kestävä kehityksen näkökulman. (Sydänmaanlakka 2001, 51-52.)

Älykäs organisaatio muuttuu tarvittaessa nopeasti, joten sillä on hyvät mahdollisuudet menestykseen nopeasti muuttuvassa maailmassa. Työntekijät jakavat osaamisensa ja kokemuksensa sekä yhdistävät tietonsa yhteiseksi tietopääomaksi, jolloin yhden ihmisen oppien yhdistyessä

muiden oppeihin saadaan suurempaa yhteistä tietopääomaa. Johdon tehtävä on luoda toimintatavat ja ympäristö, jotka tukevat oppimista ja muutosta. (Pralhad & Hamel 1990; Senge 2001.)

Sydänmaanlakan (2001, 54-55) mukaan organisaation tärkeimmät oppimistaidot ovat strateginen oppiminen, palautejärjestelmien käyttö, tietojärjestelmien hyödyntäminen sekä osaamisen ja tiedon jakamisen. Senge (1990, 139-360) täydentää Sydänmaanlakan listaa systeemiajattelulla, sisäistä toimintaa ohjaavavilla malleilla, itsensä johtamisen ja tiimioppimisen taidoilla sekä yhteisellä visiolla. Marquard (2002, 54) lisää listaan vielä dialogin, kehittyneen keskustelun, jossa kaikkien ääni pääsee tasapuolisesti kuuluviin.

Mattilan (2007) mukaan muutoskyvykkään organisaation metataidot ovat tehokas ja hallittu projektikulttuuri, jossa perehdytys ja koulutus hoidetaan kulloisenkin tarpeen mukaan sekä hierarkisuuden puuttuminen. Yritys myös tutkii toimintaympäristön virtauksia aktiivisesti etsien uusia mahdollisuuksia tulevaisuuteen. (Mattila 2007, 245.)

Aineeton pääoma on osaamista ja suhteita. Asiantuntijoiden osaaminen ja heidän metatietonsa ts. tiedosta oleva tieto, ovat yrityksen aineetonta pääomaa. Motivaatio antaa osaaminen ja asiantuntemus yrityksen käyttöön mahdollistavat osaamisen hyödyntämisen. Samoin kyky toteuttaa liiketoimintaa muiden asiantuntijoiden kanssa, sekä tapa toimia, ovat osa yrityksen aineetonta pääomaa. (Nurminen 2008, 186; Pietiläinen ym. 129.)

2.1 Johtamisen haasteet ja mahdollisuudet muutoksessa

Muutos vaatii johtajuutta, mutta muutosjohtaminen on terminä jo vanhentunut, koska nykyisin kaikki on muutosta (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 14). Työelämä on muuttumassa kiireisemmäksi ja epävarmemmaksi, mutta samaan aikaan vaaditaan sitoutumista ja työ irtaantuu työpaikoilta seuraten työntekijöitä vapaa-ajallekin.

Visio on elävä ja innostava kuva tulevaisuudesta. Visiolla voidaan tehdä näkyväksi se, mitä strategialla tavoitellaan. Jotta visio voisi motivoida, on vision oltava konkreettinen, koskettava ja innostava ja visiota on toistettava riittävän usein. Visio täytyy avata henkilökunnalle ja kun visio hyväksytään ja visiota tuetaan, se vaikuttaa organisaation identiteettiin. Vision avulla voidaan avata työntekijälle suurempia näkymiä, kuten Salmisen (2008) vertauksessa, jossa työntekijä on joko kivenhakkaaja tai kadetraalin rakentaja. Visionäärinen johtaminen hyödyntää tätä vision synnyttämää tunnetta ja työntekijä pystyy hahmottamaan suuremman kokonaisuuden, jota hän on luomassa. Johdon täytyy itsekkin sitoutua visioon ja sen on tehtävä päätöksiä, jotka tukevat visiota. (Huuhka, 2010, 142-143; Salminen 2008, 209-213.)

Mattilan (2007) mukaan organisaatio voi korostaa identiteettiään ja parantaa yhteisöllisyytensä lyhyellä tarinalla, jossa missio, visio ja strategia ovat juonena ennakoimassa tulevaa, voitot ja tappiot ovat tarinan käännekohtia. Tarina on oltava ymmärrettävä kaikille, kunnioitettava mennyttä ja sovittava organisaation arvoihin sekä jaksettava innostaa sisältämällä tulevaisuuden lupauksen. Oikeudenmukaisuus ja avoimuus kannattaa pitää tarinassa mukana. (Mattila 2007, 235-236.)

Oppivassa organisaatiossa johtajuuden tehtävä on kyseenalaistaa olemassa olevaa sekä etsiä ja luoda uusia tapoja tehdä ja ajatella asioita. Johtaja luottaa työntekijöihin ja luo heille mahdollisuudet osaamisen lisäämiseen ja päivittämiseen. Innovatiivisuus ja tulevaisuuden ennakoiminen ovat hänelle luontevaa toimintaa. Henkilöstön puolestaan on tärkeää voida vaikuttaa omaan kehitykseensä sitoutumalla työhönsä, olemalla aloitekykyinen ja vastuuntuntoinen sekä tuntemalla itsensä. (Creed & Miles 1996, 22-31; Rekola 2008, 150-151.)

Ruohotie (2000, 114-127) kuvaa johtamisen sosiaalisena prosessina, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa alaisten tuotoksiin sekä jäsenten välisiin mielen prosesseihin ja tunne-elämään, tarkoituksena saada aikaan muutosta. Organisaation muutokset ovat nykyisin yhä enemmän menneet prosessien kehittämisestä yksilön kehittämiseen keskustelun ja palautteen avulla, jolloin yksilö osallistuessaan innostuu ajattelemaan uudella tavalla ja innostuu kokeiluihin. (Juuti 2006, 88-100.) Tunnejohtamisen taidot, erityisesti kyky innostaa ja käsitellä muutoksen synnyttämiä pelkoja, voivat nostaa organisaatioita aivan uudelle suorittamisen tasolle (Salmi-nen 2008, 289).

Tarina voi luoda yhteishenkeä yhtä hyvin kuin olla viestinnän ja markkinoinnin työkalu. Tarinalla voi johtajan tuoda lähemmäksi työntekijöitä, valottaa esimerkiksi johtajan sitoutumista yritykseen tai selviämistä yrityksen kohdanneesta tiukasta paikasta. Tarinat ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä, ne voivat muodostua jopa uudeksi johtamistavaksi. (Huuhka 2010, 130-135.)

Muutokseen suhtaudutaan eri tavoin riippuen ihmistyyppistä, joten myös organisaation kannattaa miettiä omaa suhtautumistaan henkilöstöön, jotta muutos onnistuisi mahdollisimman hyvin. Innostajat ovat jo itse tiedostaneet muutostarpeet ja heistä organisaatio saa hyviä muutosagentteja, jotka muokkaavat asennetta organisaation sisältäpäin. Vastustajat ovat kyynisiä, koska kokevat muutoksen olevan ristiriidassa omien tavoitteiden kanssa. He levittävät mielellään huhuja. Heille kannattaa antaa aikaa käsitellä muutosta ja korostaa muutoksen hyötyjä. Valtaosa ihmisistä on seurailijoita, jotka tarkkailevat tilannetta ja motivoinnilla heidän reaktionsa voi kääntää haluttuun suuntaan. (Salminen 2008, 271-272.)

2.2 Toiminnan teoria organisaation kehittämisessä

Organisaation toimintaa voidaan tutkia toiminnan teorialla, jolloin tutkinta on teorialähtöistä ja teorian kautta päästään käytännön tasolle. Ajatuksena on, että toiminnan tekijä, kohde ja väline vaikuttavat kaikki toisiinsa ja jos yksi tekijöistä muuttuu, se aiheuttaa muutosta muuallekin. Säännöt, yhteisö ja työnjako ovat myös vaikuttamassa kokonaisuuteen. Toimintaa motivoi toiminnan tulos, johon kaikki tähtää. Väline tai mikään muukaan toiminnan osista ei ole itsetarkoitus, vaan sitä käytetään tavoitteen saavuttamiseksi. (Roine 2005.)

Toiminnan teoriassa yksilön toimintaa ohjaa motivaatio kohteen saavuttamiseksi. Yksilö oppii toimintaketjun, joka automatisoituu rutiiniksi taitojen karttuessa. Jos jokin ketjuun liittyvä asia, kuten työväline, muuttuu, se aiheuttaa muutoksia toimintaketjuun. Yksittäisistä konkreettisista toimenpiteistä muodostuu tekoja, joilla pyritään saavuttamaan jokin tietoinen tavoite. Teoista muodostuu motiivin ohjaamaan toimintaa. Motiivi ei välttämättä ole edes tiedostettua, mutta motiivin voi saada tietoiseksi kysymällä miksi -kysymyksiä. (Roine 2005.)

2.3 Uusi sukupolvi tuo uudenlaisen työn

80- ja 90-luvuilla syntyneitä kutsutaan y-sukupolveksi, joka tulee vaikuttamaan työelämään uusilla vaatimuksillaan. Työnantaja, joka ennakoi tämän, tulee saamaan parhaat työntekijät verrattuna työnantajaan, joka jää kehityksestä jälkeen. Vaikka ihmisellä on luontaisesti työelämään liittyviä tarpeita, kuten halu tehdä tyydyttävää työtä, halu onnistua ja olla sosiaalisissa yhteyksissä sekä kaipaus merkityksellisyyteen, on tulevaisuuden työllä muutamia sille tunnusomaisia teesejä, jotka eroavat tämän päivän työelämän vaatimuksista. Näitä ovat yhdessä tekeminen, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, palautteen kaipuu, samoin kuin vaatimus mielekkäälle työlle. (Piha & Poussa 2012.)

Tulevaisuudessa urapolut ovat yksilöllisiä ja yrityksen arvojen täytyy kohdata työntekijän arvot. Kansainvälisyys kiinnostaa osaa työntekijöistä, esimies on mahdollistaja ja työtä tehdään yrittäjämäisesti. Jos henkilön vaatimukset toteutuvat, on hän valmis sitoutumaan työpaikkaan vuosiksi. Tulevaisuuden työntekijätkään eivät ole kaikki samanlaisia, heissä on niin urasuuntautuneita, visionäärejä kuin maailmanparantajia ja kaikkea siltä väliltä. Työelämä tulee muuttumaan, mutta voimme vain arvailla kuinka. Muuttuuko työ enemmän pelaamiseksi, jolloin se on kivaa ja houkuttelevaa? Lisääntykö avoimuus yrityksen sisällä ja käytäntöjen parantaminen on kaikkien tavoite? Voisiko ketteryyttä kehittää vaikka tiimi kerrallaan, vaikkapa kokouskäytäntöjen osalta? Olisiko pelottelu ja nöyryyden vaatimus menneisyyttä? (Piha & Poussa 2012.)

2.4 Tulevaisuuden ennakkoinnin tapoja

Hiltunen (2012, 72) siteeraa yhdysvaltojen puolustusministeriä Donald Rumsfeldin puhetta seuraavasti: tiedämme jotain, tiedämme, että emme tiedä jotain ja emme tiedä, että emme tiedä jotain. Hiltunen (2012, 73) lisää tähän vielä oma näkemyksensä, että tietämisessä meidän on tärkeää tiedostaa, että emme tiedä kaikkea ja sen lisäksi emme tiedä, että tiedämme. Tarkkaavaisuudella teemme huomioita ympäröivästä maailmasta. Valppaana ollessamme olemme aktiivisia ja tarkkaavaisia koko ajan ja teemme huomioita, joita voimme sitten käyttää hyödyksemme. Passiivinen tarkkaavaisuus taas on sitä, kun joku pakottaa meitä tekemään huomioita, kuten vaikkapa oven läimäytys kiinni kovaaäänisesti. Ärsykkeiden tulvaa suodatetaan, ts. vaimennetaan, tällöin lajittelemme ärsykeitä jo niiden huomioimishetkellä. Voimme aktivoida itseämme havainnoimaan ärsykeitä, joista saattaisi olla meille hyötyä. (Hiltunen 2012, 61-64.)

Heikot signaalit ovat tulevaisuuden pieniä ennusmerkkejä, joilla voi toteutuessaan olla iso vaikutus (Mannermaa 2004, 113). Yritys voi etsiä ja tulkita heikkoja signaaleja etsimällä niistä tulevaisuuden suuntaviivoja ja siten ennakoida ja innovoida tulevaa aktiivisena toimijana, eikä olemalla virran vietävänä tai pahimmassa tapauksessa uhrina (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 38).

Toimintaympäristön skannauksella etsitään ympäristöstä tietoa, joka voi vaikuttaa yritykseen. Varsinkin uusissa yrityksissä tai nopeasti muuttuvilla aloilla kannattaa seurata ulkoisia voimia, jotka voivat vaikuttaa yritykseen negatiivisesti. Yrityksestä riippuen etsitään erilaisia, juuri sille yritykselle hyödyllistä tietoa ja lähteenä voivat olla epäviralliset lähteet, kuten asiakkaat tai asiantuntijat. (Albright 2004.) Woodruff (1991) suosittelee antamaan ihmisille aikaa harkita ja kannustamaan kriittistä ajattelua sekä ilmaisemaan mielipiteensä, vaikka ne eroaisi yleisestä tai omista mielipiteistä.

Mannermaan (2004) mukaan kannattaa tarkkailla seuraavia asioita, koska ne sulkevat silmät tulevaisuudelta tai ainakin kaikilta sen eri mahdollisuuksilta. **Tässä se nyt on.** Ajatellaan, että tämän hetkinen tilanne on tullut jäädäkseen eikä osata visioida erilaista tulevaisuutta, ollaan sokeita omalle tilanteelle. **Paradigmasokeudessa pysytellään** samassa tai samanlaisessa ympäristössä, samanhenkisten ihmisten seurassa, jolloin ei saada uusia ajatuksia ja ajatus-tapa rajoittuu. Kannattaa välillä ottaa etäisyyttä omaan paradigmaansa ja vierailla vaikka vastustajien seminaarissa, jotta saa hyviä ideoita ja uusia näkökulmia. **Trendiajattelussa** jokin on muuttunut tietyllä mallilla ja ajatellaan, että sama kaava jatkuu. Uskotaan, että rakenteet säilyvät. Samantapainen on raideaajattelu, jossa ajatellaan, että yhteiskunnat seuraavat toisiaan kuin junat samalla raiteella. **Kulttuurinen ylimielisyys** uhkaa eniten niitä, jotka ovat menestyneet ja joilla on takana loistava tulevaisuus: ”Me olemme niin hyviä että

meidän ei tarvitse edes yrittää”. Nälkäisimpiä ovat yleensä ne, joilla on menestys vielä kokematta. **Yli-into ja uuden vähättely** edustavat tulevaisuuteen asennoitumistapoina samaa tautia, liioittelua, kuitenkin toisilleen vastakkaisina äärimmäisyyksinä. (Mannermaa 2004, 19-32.)

2.5 Tieto, osaamisen perusta

Yrityksen osaaminen syntyy hiljaisen tiedon, sen ilmaisemisen, jakamisen ja taas sisäistämisen kautta. Osaamisesta syntyy kilpailutekijä vasta, kun se käy läpi todellisen järkiperaistämisen, tai paremminkin sanottuna sisäistämisen ja ymmärtämisen ja siitä tulee luonnollinen osa yrityksen kanssakäymistä ja silloin osaaminen imeytyy myös yrityksen rakenteisiin ja sen toimintatapoihin. Kun ulkopuolinen tieto kohtaa yrityksen oman tiedon, se synnyttää potentiaalisen muutosstimulantti ja yrityksen joustavuudella on suuri vaikutus sen tiedon tulemiseen merkitykselliseksi. Tämän prosessin onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa suuresti yrityksen strategian muodostukseen ja sitä myöten yrityksen menestykseen. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003; Nonaka & Takeuchi 1995, 61-73; Sanchez 2004; Weick 2001, 353-354.)

2.5.1 Hiljainen tieto, taitavaa toimintaa

Hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan kokemuksessa syntynyttä tietoa, joka on vaikeasti määriteltävissä tekijän kadotettua siihen tiukan kontrollin tekemisen syvennyttyä taidoksi. Hiljainen tieto voi ilmetä tekemisessä, vaikka tekijä ei sitä osaisi sanoa ilmaista. Hiljainen tieto on aisteissa, liikkeissä, kokemuksessa, intuitiossa ja mielenmallissa, joita ei ole muodostettu sanoiksi. Hiljainen tieto on juurtunut toiminnoissa, rutiineissa, arvoissa, sitoutumisessa ja tunteissa. Henkilö kehittää hiljaisen tiedon tekemällä, harjoittelemalla ja reflektoimalla. Hiljaista tietoa käytetään taitavassa toiminnassa ja siihen liittyvässä prosessissa, hiljaisessa tietämisessä. Asiantuntijan opiskelu ja tekeminen kokeneempien kanssa on tiedonluomista, jolloin yhteinen kokeminen ja tekeminen voi muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi. Hiljaista tietoa käytetään uuden luomiseen ja käytäntöjen kehittämiseen. Huippusuorituksessa erilaiset tiedon muodot (tietää miksi, tietää kuinka ja intuitiivinen tieto) sulautuvat yhteen. (Hakkarainen & Paavola 2008, 63-72; Nonaka & Krogh 2009; Toom 2008, 53-54.)

Yhteiset sosiaaliset käytännöt ja sukeltaminen asianomaiseen kulttuuriin auttavat välillä haasteellisissa oppimisprosesseissa ja monimutkaisessa tiedon välittymisessä. Syvemmissä oppimisprosesseissa ihminen tavallaan kehittyy ja toiminta muuttuu luontevaksi toiminnaksi. Prosessi voi viedä vuosia, mutta voi palkita tuomalla taitoja, joita ei aluksi uskonut olla mahdollista oppia. (Hakkarainen & Paavola 2008, 63-72; Toom 2008, 53-54.) Nonaka ja Krogh (2009) korostavat taidon sisäistämisen henkilökohtaista, sosiaalista prosessia, vaikka tehtävä olisi tehty yhdessä toisten kanssa.

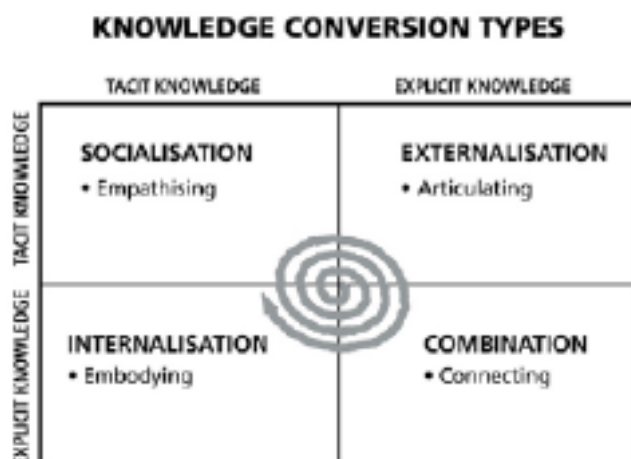
2.5.2 Ilmaistu tieto, informaatio

Lausuttu, piirretty tai kirjoitettu tieto on ilmaisua tietoa. Sillä on mahdollisuus siirtyä tilanteesta toiseen ja se on käyttökelpoista läpi koko tietoisuuden, toisin kuin hiljainen tieto. Hiljainen tieto ja ilmaistu tieto ovat erillisiä, mutta erottamattomia, kuten työn oppiminen tekemällä tai teoriasta. Henkilö ei voi olla samanaikaisesti tietoinen työkalusta ja työstä, vaan keskittyy jompaankumpaan. Tiedon siirto käsittää hiljaisen ja ilmennetyn tiedon kanssa käymisen. Oma tieto voidaan vuorovaikutuksessa perustella ja yhdistää muiden tietoon, jolloin yhteinen tieto on laajempi kuin kenenkään oma hiljainen tieto. Hiljaista tietoa voi tuoda näkyväksi lauseilla, joihin sisältyy myös tunteet, jolloin paitsi ilmaisemme muille mitä tiedämme, samalla selvennämme sitä itsellemmekin. (Nonaka & Krogh 2009.)

Asiantuntijan tietämys on perusta, jonka tekemällä tietoiseksi voi luoda automatisoituja prosesseja. Ilmaistu tieto on helppoa ja halpaa siirtää toisille, vaikkakin se menettää vähän sisällöstään, kun toinen henkilö sisäistää tiedon ja alkaa toimia sen perusteella (Nonaka 1994).

2.5.3 Tiedon jakaminen SECI-mallissa

SECI-malli on Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria hiljaisen tiedon siirtämisestä ilmaistavaan muotoon keskustelun avulla käyttäen dialogia, tarinoita ja esimerkkejä, jolloin tieto saadaan ilmaistua. Tieto siirretään organisaation käyttöön dokumenttien, kokousten ja tiedon lajittelun kautta, jolloin olemassa oleva tieto yhdistetään uuden tiedon kanssa. Sisäistäminen siirtää uuden tiedon hiljaiseksi tiedoksi kuten käytännön oppimisessa. (Möller ym. 2009, 89-90; Nonaka & Takeuchi 1995, 70-73.)



Kuva 1: Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli on hiljaisen ja ilmennetyn tiedon välinen virtaus (Chatti 2012; Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Hiljaisen tiedon ja ilmennetyn tiedon virtaus käsittää seuraavat vaiheet:

- Hiljainen tieto jaetaan toisille hiljaiseksi tiedoksi sosialisatiossa, jolloin tieto jaetaan huomioon, jäljittelyn ja käytännön kautta.
- Hiljainen tieto muunnetaan selkeäksi ulkoistamalla eli hiljainen tieto artikuloidaan täsmälliseen muotoon.
- Kun selkeä tieto jaetaan, se pysyy edelleen selkeänä. Informaatio on mahdollista tallettaa ja se voidaan jakaa lajittelemalla, uudelleen organisoimalla sekä yhdistämällä ja näin voidaan saada uutta tietoa.
- Selkeä tieto syvennetään hiljaiseksi tiedoksi sisäistämällä, mentaalisten mallien ja teknisen osaamisen kautta. (Chatti 2012.)

2.5.4 Yhdessä tekeminen

Sosiaalisessa kanssakäymisessä ja yhdessä tekemisessä opitaan tekemisen sääntöjä, taitoja, arvoja, uskoja ja normeja, jotka liittyvät hyvään tekemisen tasoon ja jotka muokkaavat henkilöitten tekemistään. Tämä tapahtuu sekä tietoisesti että myös tiedostamatta. Erilaisilta alueilta tulevat ihmiset voivat yhdessä monipuolistaa hiljaista tietämystä ja näin voidaan lisätä luovuutta ja innovointia sosiaalisessa kanssakäymisessä. Lopullinen organisaatioiden tietämys voi tuottaa joko tuotteen tai prosessin, innovoinnin tai sosiaalisen käytännön. Tiedon konversio voi tuottaa lisääntyneen ymmärryksen tai perustelut uskomukselle. Tiedon esille tuonti lisää kapasiteettia toimia, kuvailla ja ratkaista ongelmia joko hiljaisella ja/tai ilmaisulla tiedolla. Organisaatiotiedon luonti tähtää uusien ongelmien määrittelyyn, esille tuontiin ja ratkaisujen testaamiseen sekä käyttöönottoon. Luovuutta ja innovointia voidaan lisätä tehostamalla kanssakäymistä organisaation henkilöiden välillä, jolloin tietoisuus lisääntyy.

Organisaation tietämyksen lisäämiseksi kannattaa poistaa tiedon siirtämisen välillä olevat esteet, kuten resurssien puute, aika syventyä organisaation tietoisuuden luontiin tai luottamuksen puute jäsenten välillä. (Nonaka & Krogh 2009.)

Åhman (2008, 196) muistuttaa, että luovuus tarvitsee aikaa ja painetilanteissa luovuus kärsii, jopa joksikin päiviksi eteenpäin. Luovuus muuttuu innovaatioiksi systemaattisella ryhmätyöllä, jopa suorituspainneessa, jos ilmapiiri hyväksyy myös virheet. (Salminen 2006, 77.)

2.5.5 Oppimiskehä

Organisaatioiden oletetaan toimivan prosessien ja selkeitten sääntöjen kautta. Käytännön ongelmat ovat kuitenkin monimutkaisia, eikä tulosta voi monesti ennustaa, vaan vasta ihmisten toiminta ja vuorovaikutus muuttavat haasteet ymmärrettäväksi ratkaisuksi. (Onnismaa 2008, 128.)

Organisaation oppiminen on prosessi, jossa yksilöt ja organisaatio yhdessä löytävät virheitä ja korjaavat ne. Yksilön malleihin vaikuttavat hänen normit, oletukset, strategiat ja arvot, joita oppimiskehässä arvioidaan ja parannetaan tilanteen mukaan. Malli siis vaatii itsekritiikkiä. Jokainen saa käyttää omaa malliaan käytännössä ja olla täten vuorovaikutuksessa organisaation mallin kanssa parantaen sekä omaa että organisaation mallia, jolloin organisaatio on kykenevä muuttumaan nopeasti ja vastaamaan ajan haasteisiin. (Chatti 2012.)

Oppimiskehässä päätetään yhdessä, miten toimitaan, toimitaan sen mukaan ja saadun vastineen mukaan parannetaan omaa toimintaa, mikä puolestaan parantaa sekä omaa että organisaation toimintaa. Hiljaiset uskomukset asioista, tilanteista tai suhteista saattavat olla esteitä ryhmän toiminnalle, jolloin niiden tekeminen näkyväksi auttaa perustelemaan uskomukset tai muuttamaan niitä. (Nonaka & Krogh 2009.)

Ruohotie (2000, 184-185) kuvaa useisiin tutkimuksiin viitaten aikuisen oppimista sillä, että hän reflektoi omaa kokemus- ja tunnemaailmaansa pyrkien ymmärtämään sitä, muuttaa sitä tarvittaessa ja siten muuttaa käyttäytymistään, jolloin on kyseessä enemmän kuin pelkän tiedon lisääntyminen.

2.6 Tiedon luomisen tutkiminen

Organisaation tiedon luomista on tutkittu paljon, koska tieto nähdään olennaisena tekijänä siihen, miten yritykset erotuvat toisistaan. Tietoa ja sen yhteyttä on tutkittu mm. johtamisen, suorituskyvyn ja prosessien takia, kuten myös luovuuden, oppimisen, innovointien ja

muutoksen osalta. Yritysten tiedon johtamisen tärkein tulos on tiedon luominen. Organisaatioteoria jakaa tiedon kolmeen toisiaan täydentäviin osiin:

- Tieto on perusteltu tosi uskomus, joka on yksilön sen hetkisen tiedon ja kokemuksen mukainen näkemys. Organisaationalinen tiedon luominen on kiinnittynyt sosiaaliseen tilanteeseen, kuten organisaation prosesseihin, tehtävien ajoitukseen, henkilöitten fyysiselle läheisyyteen sekä henkilöitten tekniikan käytölle.
- Tieto on taitavan toiminnan tulos tai edellytys sille.
- Tieto on hiljaista ja ilmaistua tietoa jatkumossa. (Argote, McEvily & Reagans 2003; Nonaka & Krogh 2009; Nonaka 1994, Nonaka, Krogh & Voelpel 2006; Stehr 1994, 165-166.)

Malin (2010) kerää yhteen osaamiseen liittyviä tutkimuksia ja toteaa, että oppiminen on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana keskeisiä aiheita organisaatioteoreettisessa keskustelussa. Tutkimuksissa korostetaan kokemuksia oppimisen lähteenä ja uskoa siihen, että osaamista ja tiedon luomista on mahdollista johtaa. Oppijan aktiivista roolia on korostettu, hänen tulkin- taansa, vuorovaikutustaitojansa sekä asenteita, tavoitteita ja motivaatiota. SECI-malli on tiedon luomiseen ja innovaatioiden tekemistä kuvaava malli, joka eroaa oppimisesta siinä, että vaikka tiedon luomista olisi tapahtunut, ei yksilö välttämättä ole oppinut mitään, koska hän saattaa aliarvioida tai kieltää tiedon merkityksen itselleen. Oppimisessa oleellista on motivaatio, palautteesta tehty tulkinta ja tarkkaavaisuus. Opimme koko ajan, vaikka emme siten kuin meitä ohjataan oppimaan. (Malin 2010.)

2.7 Osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen

Organisaatio koostuu ihmisistä, joten organisaation johtaminen on ihmisten johtamista. Työyhteisössä asiantuntijuus ei ole vain työntekijän oma ominaisuus, vaan myös organisaation kollektiivista osaamista. Organisaation osaamispääoma jakautuu arvojen, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen tuomaan inhimilliseen pääomaan, ihmisten välisten suhteitten, johtamisjärjestelmän ja kulttuurin muodostamaan sosiaalisen pääomaan sekä menettelytapojen, järjestelmien ja organisaation rakenteen muodostamaan rakenteelliseen pääomaan. (Ollila 2006, 49-50; Rekola 2008, 152.)

Organisaatiokulttuuri on se tapa, millä organisaatiossa toimitaan. Organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan ja se on opittavissa sekä muutettavissa. Virallisen organisaation lisäksi on epävirallinen organisaatio, jota ovat ne talon tavat ja verkostot, joita ei ole dokumentoitu, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat oleellisesti toimintaan (Mattila 2007, 34-45).

Osaamisen johtaminen on ihmisjohtamista ja sen tarkoitus on johtaa osaamista, osaamisen lisäämistä sekä hyödyntämistä. Maailman muuttuessa nopeasti yrityksen kyvykkyys ei voi perustua strategiaan, vaan strategian on perustuttava osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Osaamisen ja innovaatioiden johtaminen vaatii leadership-johtajuutta ja sen lisäksi management-johtajuus takaa projektien ja operaatioiden onnistumisen. Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoilla on paras osaaminen tekemisestä ja johtaminen on oma osaamisen alueensa. Näiden kahden tulisi olla joustavassa vuorovaikutuksessa keskenään, jotta asiantuntijoiden työn tekeminen mahdollistuu. (Juuti 2001, 331; Rekola 2008, 152-153.)

Osaamisen johtaminen on vuorovaikutuksellista, se näkyy vuoropuheluna ja reflektiona, jossa voidaan hyödyntää kokemuksellista tietoa, ts. työntekijät voivat keskustella sekä keskenään että esimiehen kanssa. Esimiehen tukiessa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa enemmän ja olla itsenäisempi. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa kehittymiseensä ja oppimiseensa tapahtuu itsetuntemuksen ja aloitteellisuuden kautta, olemalla vastuullinen ja sitoutumalla. Osaamiskartoitukset ja koulutussuunnitelmat tukevat myös osaamisen johtamista. (Rekola 2008, 159-160.) Tietämys- tai osaamisjohtaminen (knowledge management) on osaamisen ja tietämisen merkittävyyden vuoksi noussut osaksi liiketoimintastrategiaa ja on todettu yhdeksi yrityksen kriittisimmäksi osa-alueeksi. (Chatti 2012; Möller ym. 2009, 221; Nonaka & Takeuchi 1995, 227-228.)

Chatti (2012) kommentoi useisiin tutkimuksiin viitaten, että knowledge management työntekijöiden tehokkuuden lisääjänä on monesti epäonnistunut, ja syynä siihen on pyrkimys nähdä osaaminen joko asiana tai prosessina. Kun osaamista käsitellään asiana tai esineenä, joka voidaan varastoida ja käyttää uudelleen, ei muisteta, että ilmennetty tieto on vain osa koko tietoa. Oleellisempaa kuin dokumentoida tietoa ja jakaa sitä, olisi saattaa ihmiset yhteen jakamaan ideoitaan ja näkemyksiään ts. hiljaista tietoa. Myös tiedon ilmentäminen ja dokumentointi on haasteellista, koska yhteydestään ilmennetty tieto vanhenee nopeasti ja tulee käyttökelvottomaksi ja voi jo sellaisenaan olla epätäydellistä, vaikkakin työhön olisi panostettu paljon. Kun osaamista käsitellään prosessina, jossa nähdään kaksi tiedon muotoa, hiljainen tieto ja ilmennetty tieto, ja jossa tieto hankitaan, luodaan, kehitetään, levitetään, käännetään, jaetaan ja hyödynnetään, tarkoitus on tallettaa parhaat käytännöt tulevaisuuden parhaiden päätösten tueksi ja että osaamista luotaisiin lisää. Haasteena on, että parhaat käytännöt ovat eilisen parhaita käytäntöjä, koska käytännöillä ei välttämättä ole aikaa tulla selkeiksi käytännöiksi ennen kuin ympäristö on jo muuttunut. (Chatti 2012.)

Koska osaamisen hallinta ei ole ollut kovin onnistunutta, tarvitaan uusia tapoja hallita tietoa. Ilmennetyn tiedon sijaan tulisi painottaa hiljaista tietoa ja keskittyä siihen, kuinka ja kuka osaa. Tieto on elävä olento, joka syntyy ja organisoituu itsekseen. Kannattaa antaa tiedon

syntyä luonnollisesti alhaalta ylöspäin tiedon kanssa työskentelevien kautta, jolloin luovutaan kontrollista ja siirrytään enemmän koordinointiin. (Chatti 2012.)

2.8 Henkilökohtaisen tiedon johtaminen

Perinteisessä tiedon hallinnassa ajatellaan tieto asiana tai prosessina ja organisaatio on keskipiste, henkilökohtaisen tiedon johtamisen (PKN eli Personal Knowledge Management) mukaan oppiminen ja työ ovat osa osaamista henkilökohtaisena verkostona. PKN- malli yrityksen yhteydessä tarkoittaa sitä, että työntekijä on lähtöpiste ja hänelle täytyy mahdollistaa laajasti itseohjautuvaa osaamistyötä ja oppimismahdollisuuksia yli organisaatorajojen ja eri tilanteissa. (Chatti 2012.)

Tieto on henkilökohtaista, koska kaikki osaaminen on joko hiljaista tai perustuu hiljaiselle tiedolle, henkilön kokemukselle ja toiminnalle, arvoille, ideoille ja tunteille (Chatti 2012; Drucker 1993, 210; Nonaka & Konno 1998; Polanyi 1966, 21). Wilson (2002) alleviivaa vielä, että tietoa, toisin kuin informaatiota, ei voi ikinä johtaa, paitsi sen osaajien kautta.

Henkilökohtaisen osaamisen johtaminen on uusi suuntaus osaamisen johtamiseen. Osaaminen käsitetään henkilökohtaisena verkostona, enemmänkin kuin prosessina tai asiana. Jokaisen henkilön kohdalla on tilanne erilainen, koska osaaminen ja sen kehittyminen on yksilöllistä eikä sillä ole mitään tiettyä kaavaa tai järjestystä, mitä se noudattaa, varsinkin kun ympäristön muutokset ovat nopeita ja ennakoimattomia. (Chatti 2012.)

Henkilö ja hänen verkostonsa ovat osaamista ja osaamisen johtaminen on verkoston jatkuva kehittymistä. Henkilökohtainen osaamisverkosto (PKN eli Personal Knowledge Network) koostuu hiljaisista ja selkeistä osaamisen solmuista, jotka voivat olla tietoa tai informaatiota sekä siitä, miten teoriat otetaan käyttöön. (Chatti 2012.)

2.9 Itseään johtava asiantuntija

Asiantuntija on henkilö, jolla on osaamista omasta alastaan koulutuksen ja kokemuksen kautta, joka osaa soveltaa osaamistaan sekä hankkii osaamista koko ajan lisää. Asiantuntijan tekeminen ja osaaminen ovat erottamattomasti yhdessä. Oman mielen johtamisen tärkeys korostuu ei-hierarkkisen johtamisen ympäristössä. (Åhman 2008, 167.)

Muutos on pysyvää ja meidän on elettävä sen kanssa, jopa hyödynnettävä sitä. Jokainen meistä laatii oman psykologisen sopimuksen, mihin haluaa panostaa ja mitä odottaa vastineeksi. Omien taitojen kehitys on jokaisen omalla vastuulla. Uralla voi olla sivuttaisia siirtoja, jolloin kasvatetaan ammattitaitoa, eikä uran aina tarvitse olla nousujohteinen, johon taker-

tuminen tappaa riskinottamiskyvyn. Pitkittäisen työn mielekkääksi kokemiseen saattaa auttaa omasta työstä kerrottu tarina, jolla suhteutamme mennyttä, tätä hetkeä ja tulevaa sisällyttämällä siihen menneen, nykyisen ja tulevan, oman oppimisemme ja ajatuksen tulevasta. (Mattila 2008, 98-106.)

Muutoskyvyllä asiantuntija vahvistaa omaa asemaansa markkinoilla ja oppii omaksumaan uutta tietoa, rakentaa samalla ammatillista verkostoa. Tämän vahvistuneen asemansa myötä asiantuntija oppii hallitsemaan epävarmuutta ja tämä kyvykkyys taas parantaa mahdollisuuksia saada uusia, mielenkiintoisempia töitä. (Mattila 2008, 82-84.)

Osaamisen lisääminen on asiantuntijuuden yksi oleellisista ominaisuuksista. Tämän päivän maailma vaatii jatkuvaa oppimista ja muutosvalmiutta, jolloin omia uskomuksia ja asenteita täytyy reflektoida ja muuttaa tarvittaessa. Oman sisäisen maailman muuttaminen on paras tapa muuttaa itseään, olla tyytyväinen elämään ja olla tasapainoisia. Oman mielen johtaminen on osa muutosvalmiutta, joka tuo menestystä omien mahdollisuuksien toteuttamisena ja elämän tasapainona, sekä auttaa työssä menestymisessä. Tämä vaatii tiedostamisen ja oppimisen sekä tarvittaessa muutosta minäkäsityksessä, sinä-, tulos- ja muutosjoustavuudessa. Minäkäsityksessä tunnetaan oma minä, ymmärretään sen mahdollisuudet ja rajoitukset sekä vaikutukset ympäristöön ja arvostetaan itseään sellaisena kuin on. Tulosjoustavuudessa tiedostetaan omat arvot ja toimitaan niiden mukaisesti valikoimalla tietoisesti omat tavoitteet sekä toimitaan niiden mukaisesti. Sinäjoustavuudessa tiedostetaan oma ihmiskäsitys ja kyetään tehokkaaseen vuorovaikutukseen toisten kanssa. Muutosjoustavuudessa tiedostetaan omat uskomukset ja asenteet sekä kyetään joustamaan niitä tarpeen mukaan. (Åhman 2003, 218-221.)

Aivot kehittyvät harjoittelulla ja kaikki mitä tekee tai ajattelee, vaikuttaa aivoihin. Aivot ottavat todesta ajatukset ja toistolla saadaan asia pitkäkestoiseen muistiin. Ajatukset, joiden halutaan vaikuttavan, kannattaa muotoilla myönteiseen muotoon, koska aivot eivät hahmota kieltosanaa. Jopa toisten tekemisen katselu vaikuttaa aivoihin. Tunnistamalla ja tunnustamalla heikkoutensa ja voi niistä päästä eroon. Uskomalla vahvasti omaan itseensä aivot alkavat nähdä mahdollisuuksia esteitten sijaan. Virheet kannattaa myöntää nopeasti. Kyseenalaistaminen opettaa ja auttaa menestymään. (Åhman 2008, 58--227.)

Tietoaan voi lisätä myös henkilökohtaisten sosiaalisten verkostojen kautta. Verkostojen rakentaminen on pitkäkestoista ja jokainen tekee sitä omalla tavallaan, koska se liittyy henkilön sosiaaliseen maailmaan ts. normeihin, arvoihin ja oletuksiin. (Chatti 2012.)

3 Verkot ja verkostot tämän päivän yritysmaailmassa

Verkostot ovat oleellinen osa nykyistä yritystoimintaa. Verkostoja on yrityksen sisällä ja yrityksestä ulkopuolelle. Informaatioteknologian tuleminen ja monimutkaistuva maailma vaatii verkostoitumista ts. jatkuvaa yhteistyötä toisten kanssa. Toisaalta informaatioteknologia myös tukee erilaisten verkostojen, laajojenkin, muodostumista. Verkostoituminen on tämän päivän tapa toimia, tehdä uusia keksintöjä, keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja oppia. Verkostoissa on monta tasoa ja näkökulmaa riippuen, mitä niistä halutaan tarkastella ja termien määrä on vähintään yhtä kirjava. Verkostoja on sekä virallisia että epävirallisia, yritysten välisiä että yksilöitten välisiä. (Åhman 2003, 219.)

Seuraavaksi esitellään verkostoja, verkostojen ominaisuuksia ja verkostoissa toimista. Verkostoituminen, joka tarkoittaa aidossa vuorovaikutuksessa työskentelemistä, on nykyisessä informaatio-organisaatiossa tärkeä vuorovaikutuksen muoto

3.1 Verkostojen hyödyt yritykselle

Yrityksille verkostoituminen voi olla strateginen ratkaisu, joka on oleellinen osa liiketoimintaa ja kilpailukykyä. Sidosryhmiin liittyy verkostoja kuten tavarantoimittajat, kilpailijat, media, kaupunki, valtio, rahoittajat, työntekijät sekä asiakkaat ja niillä kaikilla on omia odotuksia yrityksen toimintaan ja nämä lukuisat odotukset saattavat olla myös ristiriitaisia. (Pietiläinen ym. 2007, 154-157.) Toivolan (2006, 25-27) mukaan alkavalla yrityksellä sosiaalisten verkostojen tärkeys on suuri, mutta ajan myötä laajemmat verkostot saavat enemmän painoarvoa.

Pietiläinen ym. (2007, 158) korostavat, että yrittäjän luotettavuus käsitetään yrityksen luotettavuutena varsinkin yrittäjävetoisessa yrityksessä. Asiantuntijayritys tarvitsee strategisia kumppanuuksia osaamisensa kehittämiseen ja liiketoimintansa uudistamiseen. Verkostomainen toiminta kuitenkin saa välillä aikaan turhautumisen tunteita, koska se ei tunnu aina kovin tehokkaalta, varsinkin kun verkostosuhteiden hoitamisesta ei jää konkreettista tulosta ja sen ajan olisi voinut käyttää tuloksen tekemiseen. (Pietiläinen ym. 2007, 166-168.)

Verkostoilla voidaan saada lisäarvoa yrityksen toimintaan saamalla uusia tietolähteitä tai tietoa, vaikutusvaltaa, vaihtamalla palveluita, tuomalla tunnettavuutta tai luomalla suhteita. Myös pehmeämmät arvot, kuten itsetuntemuksen lisääminen ja hyvinvointi, voivat olla verkostoitumisen tarkoituksena. (Silvennoinen 2008, 48-72.) Verkostot voivat olla myös kasvun väline tai verkostoja käytetään omien resurssien täydentäjänä. Varsinkin tietointensiiviset yritykset verkostoituvat yrityksen alkutaipaleella paljon, mutta myös muut yritykset huomaa- vat verkostoitumisen tärkeyden ajan myötä. Verkostoyhteistyössä yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa. (Toivola 2006, 25-29.)

Jarillo (1988) muistuttaa, että verkostoitumisen tuoman taloudellisen edun lisäksi yritys hyötyy myös pitkällisistä verkostosuhteista. Verkostoitumalla eli olemalla partnereita, virtuaaliverkostoissa ja ideoimalla yhdessä, saadaan hyöty muista verkoston jäsenistä, eikä kaikkien tarvittavien henkilöitten tarvitse olla samassa yrityksessä töissä (Åhman 2008, 198).

3.2 Verkostojen tyypittelyä

Verkostoja on monenlaisia ja niitä voidaan ryhmitellä eri tavoin: mielihyväverkostoja, asiantuntijaverkostoja, luottamusverkostoja ja viestintäverkostoja (Silvennoinen 2008, 22-24). Toivola (2006) jakaa pienten yritysten verkostot vaihdantaverkostoiksi, joka on yritysten välistä yhteistyötä, vuorovaikutusverkostoiksi, joissa yritykset ja yksilöt vaihtavat tietoa ilman kaupankäyntiä sekä ihmisten välisiksi sosiaalisiksi verkostoiksi. Kaksi ensimmäistä, eli yritysten väliset verkostot, Toivola (2006) erittelee vielä horisontaalisiksi verkostoiksi, jotka ovat saman toimialan sisällä toimivien kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja ja vertikaalisiksi verkostoiksi, joissa on saman arvoketjun jäseniä ja joissa tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan. (Toivola 2006, 23-25.)

Toivolan (2006, 56) mukaan verkot voidaan nähdä myös rakenteena, strategiana tai sosiaalisina suhteina. Vertaisverkosto auttaa yrittäjää vaihtamaan ajatuksia ja kokemuksia ja saamaan uusia näkökulmia (Pietiläinen ym. 2007, 136). Verkostoja voi tarkastella myös organisaatioiden välisinä vuorovaikutuksina, rakenteina eli verkkojen kiinteys, eristyneisyys tai arvotoiminta, yritysten asemina verkostoissa tai prosesseina eli muutoksina verkostoissa (Easton 1992, 8-25). Osaamisverkostot ovat yksilöistä tai yhteisöistä koostuvia sosiaalisten suhteitten yhdistämiä solmuja, jotka etsivät, jakavat ja tuottavat tietoa (Phelps ym. 2012).

3.2.1 Viralliset verkostot

Virallisissa verkostoissa toiminta on säännönmukaista ja pysyvää (Silvennoinen 2008, 10). Virallisia verkostoja ovat yritysten väliset yhteistyökuviot, joissa pohjana on sopimus. Sopimuksen kautta tavoitellaan yhteistyön ennakoitavuutta, varmistetaan oma tulontekomahdollisuus ja hallitaan riskejä. Vaikka sopimuksella haetaan hallittavuutta ja tavoitteisiin pyrkimystä, on sen tekemisessä käytettävä harkintaa, jotta sillä ei hankaloiteta yhteistyötä, vaan se ehkäisee ja auttaa erimielisyystilanteissa. Sopimusta voidaan muuttaa yhteisymmärryksessä ajan kuluessa. Sopiminen toimii myös muistilistana ja on osana sisäistä ja ulkoista viestintää. (Pietiläinen ym. 2007, 190-195.)

3.2.2 Epäviralliset verkostot ja sosiaalinen pääoma

Epävirallisissa verkostoissa, kuten keskustelupalstat ja kahviporukat, toiminta on epämuodollista, jolloin niissä ei ole yleensä pääsy- tai eroamismuodollisuuksia. Epävirallisissa verkostoissa yhdistävä tekijä voi olla mikä tahansa asia, joka liittyy nämä ihmiset yhteen, esimerkiksi harrastus tai mielenkiinnon kohde ja ne lähentävät ihmisiä toisiinsa luoden jopa riippuvaisuussuhteita. Ihmiset voivat osallistua epävirallisiin verkostoihin myös hyvin eri tavoin, välinpitämättömyydestä tai aidosta yhteistyöstä hyväksikäyttöön saakka. Epäviralliset verkostot ovat paikasta ja ajasta riippumattomia, ne sivuttavat hierarkiat, ovat henkilökohtaisia, vastavuoroisia ja luottamuksellisia. Epämuodollisuutensa ansiosta epävirallisissa verkostoissa on mahdollisuus saada käyttöönsä muuten vaikeasti saatavaa tietoa ja ajatuksia, jotka saattavat johtaa uusiin harrastuksiin, työtehtäviin ja innovaatioihin. Organisaation jäsenille epäviralliset verkostot ovat vaikutuskanava, mutta myös johto voi käyttää epävirallisia verkostoja tiedonhankkimis- ja vaikutuskanavina. Epävirallisten verkostojen kautta voi havaita heikkoja signaaleja, jotka auttavat ennakoimaan tulevaisuuden haasteita hallitusti. Sosiaalinen verkosto on tärkeää myös hyvinvoinnille auttamalla vahvistamaan sosiaalisia suhteita ja kehittämällä ammattitaitoa. (Silvennoinen 2008, 9-40.)

Verkostot ovat aina ihmisten välistä toimintaa ja sosiaaliset kontaktit auttavat verkkojen muodostumisessa. Sosiaalisista verkostoista yritys saa sosiaalista pääomaa houkutellessa uusia partnereita sekä saa kilpailuetuja, mikä houkuttelee yrittäjää kasvattamaan yritystään. (Toivola 2006, 29-57.)

Yrityksellä on rahoituspääomaa sekä inhimillistä ja sosiaalista pääomaa, mitä ovat yrityksen ja sen asiantuntijoiden verkostosuhteet (Pietiläinen ym. 2007, 161-163; Toivola 2006, 57). Sosiaalinen pääoma tuo tukea, yhteistyötä ja luo kontakteja ja se voidaan jakaa rakenteelliseen sosiaaliseen pääomaan (verkostosuhteet ja niiden rakenne), relationaalisen sosiaalisen pääomaan (verkoston sidoksiin jakautunutta luottamusta, sitoutumisia ja odotuksia) sekä kognitiiviseen sosiaaliseen pääomaan (koulutus, kokemus ja ikä muodostavat kyvyn ymmärtää toisiaan). Sosiaalinen verkosto on pääomaa, joka auttaa verkoston toimintaa antamalla vaikuttavuutta toimijalle, mainetta ja uskollisuutta, sekä auttaa tiedon siirtymisessä ja resurssien saatavuudessa. (Toivola 2006, 68-69.)

Tiedon ekologiaksi sanotaan yksilöitten verkostoista koostuvaa monimutkaista ympäristöä. Tiedon ekologia on monimutkainen, sopeutuva, itseorganisoituva, avoin ja hajanainen, koska se perustuu henkilöiden osaamiseen. Haasteellisissa tilanteissa henkilöt hyödyntävät ja kasvattavat mieluummin omaa verkostoaan, kuin liittyvät muodollisempaan yhteisöön. (Chatti 2012.)

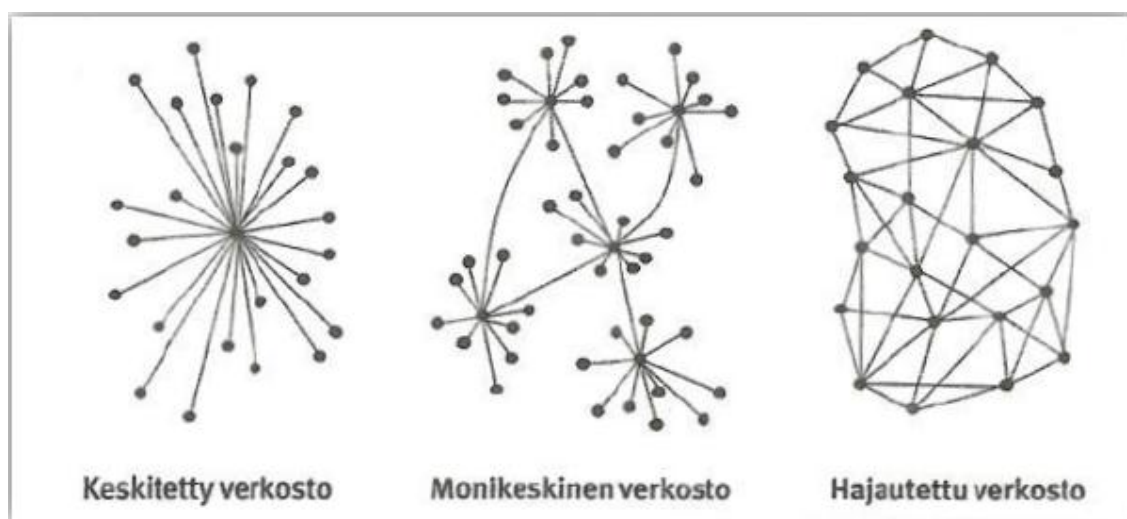
3.2.3 Solmut ja solmutyö

Solmutyö eli knotwork on nimitys lyhytkestoiselle, muuttuvalle työlle, jossa on ainutkertainen ryhmä ihmisiä, työkaluja ja tehtäviä, jossa solmut ovat muuttuvia ja solmujen väliset sidokset samoin, eikä ole olemassa mitään henkilöä tai organisaatiota, joka tätä kontrolloisi tai valvoisi. Solmutyössä tekijät kokoontuvat yhteen tekemään jotain tiettyä tehtävää ja eroavat sen jälkeen. (Chatti 2012.)

Yritys tai asiantuntija voi olla monessa verkostossa mukana ja jos hän on useamman verkon solmukohdassa, hänellä on mahdollisuus kerätä ja yhdistellä erilaista tietoa monelta suunnalta. Tällöin täytyy tasapainotella verkkojen välillä sitoutumatta tai panostamatta liikaa johonkin verkkoon, jotta aikaa riittää useaan suuntaan ja arviointikyky verkoista saatavista tiedoista säilyy. (Silvennoinen 2008, 26-30; Toivola 2006, 68.)

Verkostot ovat hyvä mahdollisuus saada tietoa monelta alueelta ja yhdistellä sitä. Yrityksen kannattaakin hankkia tietoa useammalta alalta, jotta sillä olisi laaja näkemys ja mahdollisuus yhdistellä erilaista tietoa ja tulkita jo löydettyjä heikkoja signaaleita. Kapealla roolilla toimivat yritykset ovat riskissä jäädä kehityksen kärjestä ajan kuluessa. (Möller ym. 2009, 137.)

Åhman (2008, 182) neuvoo verkostoitumaan muiden toimialojen kanssa, kohtaamaan muita epävirallisissa olosuhteissa ja epämukavuusalueella, jolloin toimitaan valtavirrasta poikkeavasti ja mahdollistetaan uusien ideoiden määrää.



Kuva 2. Erilaisia verkostoja, joissa yritys voi olla mukana (Möller ym. 2009, 137)

3.2.4 Verkoston voimakkuus ja aktiivisuus

Osa verkostoista on heikompia ja osa voimakkaampia. Voimakkuutta säätelevät verkostoon tehdyt panostukset, kuten aika. Vahvoissa sidoksissa muut osapuolet jäävät verkoston ulkopuolelle ja heikoissa taas on uusia mahdollisuuksia, joihin voi tarttua. Verkostot voivat olla myös aktiivisia, silloin tällöin käytössä tai sillä hetkellä pois käytöstä (Pietiläinen ym. 2007, 162-163; Toivola 2006, 58-70.)

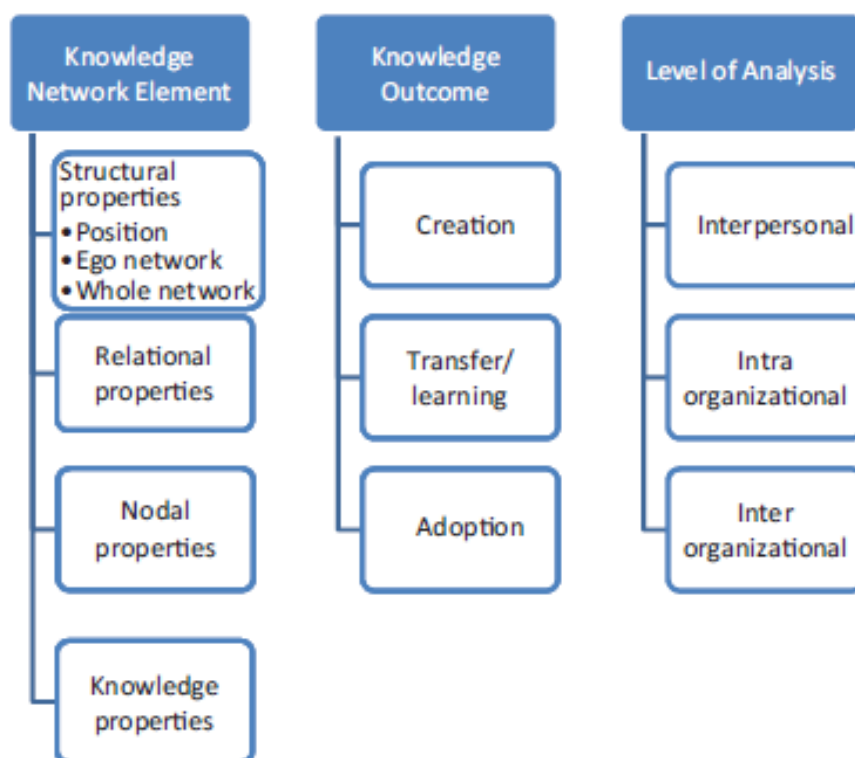
3.2.5 Verkoston elinkaari

Yritysten käyttämät verkosto ovat riippuvaisia yrityksen elinkaaren vaiheesta. Nuori yritys ei ole muille kovin kiinnostava kumppani, koska sen uskottavuus vielä puuttuu. Silloin yritys etsii perustaa tuleville verkostosuhteille ja luo uskottavuutta. Toiminnan vakiinnuttua voidaan jo rakentaa yhteistyöhön perustuvia kumppanuuksia, kuten markkinointia. Tässä vaiheessa toiminnan painopiste on muuttunut teknologiaan ja tuotekehitykseen. Kehittymisvaiheessa yritys voi toimia myös verkostojen johtajana. Verkostojen suhteen elinkaareissa ensin jäsen tulee sisään, seuraavaksi asemoi itsensä ja kenties tarkentaa asemointiaan uudelleen jäsenyytensä aikana ja jossain vaiheessa hän poistuu verkon jäsenyydestä. Epävirallisten verkostojen ollessa kyseessä luonnollista on, että henkilö on se, joka tuo panoksensa verkkoon, mutta myös yrityksessä joko yhteyshenkilönä tai yrittäjänä olevan henkilön ominaisuudet painavat enemmän kuin yrityksen ominaisuudet. (Toivola 2006, 58-76.)

3.2.6 Verkostojen tutkiminen eri näkökulmista

Tutkiminen voidaan jakaa seuraaviin näkökulmiin:

Figure 2
Organizing Framework for Knowledge Networks Research



Kuva 3: Verkostojen tutkimuksen näkökulmia (Phelps, Heidl & Wadhwa 2012)

Osaamisverkostoja voidaan analysoida joko henkilökohtaisella, yrityksen sisäisellä tai yritysten välisellä tasolla. Tiedon tulokseen vaikuttava tiedon luonti on tiedon yleistystä eli ideoita, käytäntöjä, tutkimuksia, teknisiä keksintöjä tai tuotteita. Tiedon siirto viittaa tiedon jakamiseen ja sen sisäistämiseen. Tiedon sovittaminen on saadun uuden tiedon sovittamista jo olemassa olevaan tietoon kuten tuotteet, käytännöt tai tutkimukset. (Phelps ym. 2012.)

Verkostojen elementit on yksi näkökulma niiden tutkimiseen. Solmut ovat yksilöitä, tiimejä, organisaatioita tai jopa valtioita ja ne voidaan ajatella tiedon varastoina ja agentteina, jotka sekä luovuttavat että etsivät, sisäistävät, lähettävät ja yhdistelevät tietoa. Solmuista muodostuu verkko ja osaamisverkkoja tutkitaan myös solmujen välisistä suhteista, joka taas muodostuu keinoista, joilla solmut etsivät tietoa, tapa jolla tieto leviää ja virtaa ja ne linssit, joiden läpi solmut näkevät toisensa. Tiedon ominaisuudet, kuten hiljainen tieto ja monimutkaisuus ovat osa verkkojen elementtien tutkimista. (Phelps ym. 2012.)

3.3 Liiketoimintaverkot

Liiketoimintaverkot ovat tarkoituksellisesti luotuja tiettyjen toimijoiden yhteisiä muodostelmia. Toiminnot perustuvat resursseille, jotka ovat toimijoiden kontrollissa. Loppuasiakas määrittelee verkon tuotoksen arvon ostamalla ja/tai kuluttamalla sitä. Möller ym. (2009) ovat ryhmitelleet verkot kolmeen ryhmään sen perusteella, miten niitä voidaan johtaa ja tiedon hallinta kannattaa hoitaa. Teoriassa ryhmiä on nyt kolme, vaikkakaan mikään niistä ei ole käytännössä puhtaasti olemassa, vaan ovat yhdistyneet toisiinsa jatkuvan evoluution kehässä. Tiedon rooli ja tiedon luontiin tarvittava kapasiteetti eroaa eri järjestelmissä, koska tietoa on eri järjestelmissä saatavissa eri tavoin ja oppimisympäristötkin eroavat toisistaan sekä verkkojen tavoitteet ovat toisistaan erityyppistä. Ryhmiä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoiminnan uudistamisverkostot ja uusien liiketoiminnan kehittämisverkkojen rakentaminen. (Möller & Svahn 2006; Möller ym. 2009, 39-40.)

3.3.1 Perusliiketoimintaverkot

Perusliiketoimintaverkko toimii yleensä perinteisellä ja vakaalla, mutta kilpaillulla alalla, esimerkkinä Ikea, tavoitteena muodostaa mahdollisimman tehokas malli yrityksestä toimittajiin päin. Asiakkaisiin päin ollaan jollain tavalla parempi, kuten laadullisesti, nopeudessa tai valikoimalla, kuin kilpailijat markkinoilla ovat. Toiminta on vakiintunut ja tavoitteena on tehokas tuotanto ja laajempi asiakaskunta. Verkossa on ydinyritys, joka johtaa verkkoa. (Möller ym. 2009, 41- 78; Möller & Svahn 2006.)

Osaamismielessä halutaan jokaisen toimijan kompetenssi mahdollisimman täysimääräisesti käyttöön jakamalla oleellinen tieto muillekin. Perusliiketoimintaverkkoja voi syntyä vasta, kun taustalla oleva arvon luonti on järjestelmällisesti koottu ja läpinäkyvää. Haaste on verkostossa olevien erikoistuneen tiedon täysimääräinen hyödyntäminen ja miten saadaan motivoitua itsenäiset jäsenet jakamaan tietonsa muiden, varsinkin integraattorin, kanssa. Vahvan brändin omaavat yritykset, kuten Nike, voivat vakuuttaa ensimmäisen portaan kumppanit siitä, että heille on hyötyä jakaa tietämyksensä. Voimakas ydinyritys voi valita toimijansa ja siten vaikuttaa siihen, miten aktiivinen kumppani on jakamaan tietämyksensä. Verkkoa ja sen tietämystä voi hallinnoida jakamalla verkko segmentteihin, jotka itse koordinoivat omaa tietämystään verkossa läpinäkyvästi ja yhdistellen sitä. Ydinyritys on yhteydessä vain ensimmäisen portaan kumppaniin, jonka takana on oma aliverkosto. Ydinyrityksen täytyy luottaa verkostonsa osaamiseen ja yhteistyöhön ja antaa heille usko siihen, että hekin hyötyvät yhteistyöstä ja tiedon jakamisesta, koska muuten tietoa ei jaeta ja yhteistä oppimista ei voi tapahtua. (Möller & Svahn 2006; Möller ym. 2009, 41- 78.)

3.3.2 Uudistamisverkostot

Liiketoimintaa uudistavat verkot, uudistamisverkostot, joiden tarkoitus on tuottaa olevaan liiketoimintaan jotain uutta ja jotka ovat usein projekteja, joilla on aikataulu ja tavoite. Uudistamisverkostot etsivät uusia muotoja olemassa olevaan, ja niissä käytetään sekä perusliiketoimintaverkkojen vakaata järjestelmää että uutta, hiljaista ja tai hajallaan olevaa tietoa. Uudistamisverkostoissa yhdistyy yleensä monta yritystä ja monta kumppania eri aloilta, joista esimerkkinä liiketoimintaprosessien muutokset, tuotteen kehitys ja pilottiprojektit. Näissä tutkitaan ja hyödynnetään tuloksia tarpeen mukaan tasapainoisesti. Oleellista tässä on saada erikoistieto esille ja toisaalta saada se hyödynnettyä yhteiseksi oppimiseksi. Jotta voisi ymmärtää erikoistunutta tietoa ja saada hiljaisen tiedon näkyväksi, täytyy ymmärtää tiedon haltijaa ja siten ylittää heidän ammattisanastonsa ja alakulttuurinsa. Tämä on mahdollista muodostamalla eri aloilta vertaisryhmiä tai organisaatorajat ylittäviä, joissa tietoa jaetaan. Haasteena on saada jäsenet motivoitua tiedon jakamiseen, jotta ei jäädä ydinyrityksen tietämyksen varmaan. (Möller & Svahn 2006.)

Uudistamisverkosto voi olla keskitetty verkko, jolla on vahva vetäjä ja se on rakentunut perusliiketoimintaverkon ympärille, jolloin tietämysten yhdistely on suhteellisen vähäistä. Keskitetyissä verkostossa kumppanilta odotetaan joustavuutta ja osaamista, jotta olisi haluttu kumppani. Hajautetuissa verkoissa, joissa monta toimijaa on verkostoituneena rajattomasti keskenään, on mahdollista rakentaa uusia liiketoimintoja hyödyntämällä verkostosuhteita. Hajautettujen verkkojen vetäminen on tiedon ja tietämyksen johtamista. Hajautetussa ja monenkeskeisessä arvoverkossa asema perustuu oman osaamisen arviointiin suhteessa muihin ja samoin kuin kehittämishankkeitten tekemisessä, oman osaamisen lisäämisessä ja jakamisessa, myös hyvään kumppanuuteen ja verkostoitumisosaamiseen. Yrityksen kannattaa arvioida, mihin sen kannattaa tai voi lähteä mukaan ja miten se voi johtaa omaa osaamistaan verkoissa. (Möller ym. 2009, 114-138.)

3.3.3 Käytäntöyhteisö

Uudistamisverkoston organisaatio voidaan lopettaa kesken toiminnan, jos sitä ei katsota enää tarvittavan tai se ajetaan alas tavoitteen valmistuttua. Yksi mahdollisuus on, että uudistamisverkosto jatkaa epävirallisena käytäntöyhteisönä, mikä nopeuttaa vastaavan projektin aloitusta. Tämä on verkostoyhteistyön tärkeä sivutuote. (Möller ym. 2009, 104.) Silvennoinen (2008, 14-16) kuvaa toimija- tai käytäntöyhteisön olevan ammattiryhmän verkosto, jossa asiantuntijat yhdessä jakavat tietoa ja kehittävät omaa alaansa.

Uudistamisverkostojen ylläpidossa on oleellista saada tieto jaettua ja siirtymään osapuolten kesken, joten yhdyshenkilöiden kyvyt omaksua oleellinen tieto ja siirtää se projektien ja

tiimien välillä on oleellinen projektin onnistumiselle. Hiljainen tieto ja yhdellä asiantuntijalla oleva tieto on riskialtista ja haasteellista siirrettävää. Eri organisaatioista, näkökulmista ja taustoista kootut tiimit ja yhteistyössä tehtävät työpajat, seminaarit ja vapaamuotoiset tilanteet auttavat hiljaisen tiedon siirtymistä. Muutokset ympäristössä tai jäsenissä voi olla haaste projektin jatkumiselle tai osaamisen siirtymiselle, mutta pysyvä vetäjä tai projekti-päällikkö tuo siihen vakautta. Projektille on tärkeää olla jokin organisaatorajat ylittävä hallintajärjestelmä ja kulttuuri, jossa tieto tallennetaan myös muualle kuin osallisten päähän. (Möller ym. 2009, 103-112.)

3.3.4 Uuden liiketoiminnan kehittämisverkot

Uuden liiketoiminnan kehittämiseen tavoittelevat verkot, joissa on mukana vanhoja ja uusia toimijoita monelta alalta etsimässä mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan joko teknologian, liiketoiminta-alueiden tai joko tuotteiden tai tarjonnan alueilta. Verkosto on monimutkainen yhteistyö- ja oppimiskuvio, jossa tietoa jaetaan ja kootaan erilaisista ja eripuolilla olevista lähteistä. Kumppanit ovat eri aloilta ja monesti hyvin pitkälle erikoistuneet omalle alueelleen, jolloin kokonaiskuvan luominen voi olla haasteellista. Monen ja erilaisten kumppanien saaminen yhteistyöhön mahdollistaa näkymiä eri aloille ja sitä myöten uusien liiketoimintojen havaitsemisen mahdollisuutta. (Möller & Svahn 2006.)

Kannattaa pitää yllä sekä tiiviitä että löysempiä yhteyksiä, jolloin mahdollistetaan sekä pitemmälle menevä yhteistyö ja uusien kumppaneitten mahdollisuus. Yksi, mutta kallis tapa hoitaa tämä, on ostaa pieniä erialojen yrityksiä, mutta edullisemmin hyödyt voi saada verkotumalla toisten kanssa. Ideat voivat olla hyvin epämääräisiä, joten niitä täytyy tulkita yhteistyössä eri alojen kanssa, mielellään omaa toimintaansa jatkuvasti kehittävän kumppanin kanssa. Globaalien kumppaneitten kanssa paikalliset yhteistyökumppanit helpottavat yhteistyötä. Ydinyrityksen täytyy olla houkutteleva, sillä täytyy olla jotain resursseja tai tietämystä, saadakseen kumppaneita, sen täytyy järjestää tuleva verkostotyö ja vakuuttaa toiset omalla visiollaan. (Möller & Svahn 2006.)

3.4 Yhteistyön edellytykset

Yhteistyön kautta voidaan saavuttaa tuloksia. Verkostot rakentuvat yhteistyölle, jolloin verkostoissa olevat sitoutuvat tulosten jakamiseen ennen kuin niitä edes on. Sopimuksilla voidaan hallita virallista osuutta, mutta yhteistyö rakentuu kuitenkin ihmisten välisestä toiminnasta, jolloin mukana on myös tunteita, kuten pelkoja, odotuksia ja pettymyksiä. (Pietiläinen ym. 2007, 183-188.)

Toivola (2006, 80) kuvaa verkostokyvykkyyttä vuorovaikutustaidoksi, joka mahdollistaa yhteistyön, luottamuksen toisiin, kyvyn toimia verkostojen johtajana, asiakassuuntautuneisuuden ja kyvykkyyden toimia markkinoilla.

3.4.1 Luottamus on verkoston perusta

Alussa uskomukset ja tieto toisesta ovat yhteistoiminnan perusta, silloin arvioidaan toisesta saatavia hyötyjä ja haittoja. Erilaisuus yleensä herättää epäluuloja, mutta jos hakeudutaan aina samanlaisten yhteistyökumppaneitten seuran, ei synny uusia ideoita. Luottamus on ehdoton edellytys verkostoille ja se on vastavuoroista toimintaa, joka vähenee tai lisääntyy yhteistyön myötä kokemuksen karttuessa. Oman luotettavuuden lisääntymiseen voi vaikuttaa varmistamalla yhteistyön sujuvuuden ja olemalla luottamuksen arvoinen. Epärealistiset odotukset eivät täyty, jolloin luottamus kärsii. Kannattaa puhua odotukset selväksi, jotta ne ovat kaikkien tiedossa ja olisivat linjassa tekojen kanssa. Luottamuksen kasvaessa kontrollia voidaan vähentää, mikä sujuvoittaa yhteistyötä. (Pietiläinen ym. 2007, 174-180.)

Jarillo (1988) neuvoo rakentamaan verkoston niin, että jos jokin yritys pettää verkoston luottamuksen, hänen asemansa heikkenee verkostossa, kuten tapahtuu verkoston ulkopuolelle sulkemisessa tai maineen menetyksessä. Tällaisia sopimuksia voidaan käyttää tilanteessa, jossa tarkoitus on hakea uusia ideoita, vaihtaa ajatuksia tai oppia (Pietiläinen ym. 2007, 190-194).

3.4.2 Yhteistyötaidot yhteistyön mahdollistajana

Toivola (2006, 29) korostaa, että verkostoituminen on aina ihmisten välistä toimintaa. Yhteistyössä, kuten verkostoissa, viestintä ja yhteistyötaidot ovat oleellisen tärkeitä, unohtamatta aloitteellisuutta. Silvennoinen (2008, 8-9) korostaa verkostoitujan tietämisen ja tunnettavuuden tärkeyttä. Läpinäkyvää viestintää tarvitaan luottamuksen rakentamisessa ja siinä pyritään olemaan spontaaneja, se edellyttää läsnäoloa ja luottamusta omiin tunteisiinsa, mahdollisuutta olla oma itsensä ja hyväksyä muutkin omina itsenään. Vuorovaikutuksessa toimitaan paljon sanattoman viestinnän ja tunteitten alueella, jolloin sanaton viestintä on oleellisempaa kuin sanallinen viestintä. (Pietiläinen ym. 2007, 200-202.)

Isoherrasen (2008, 27) mukaan kieli ja käsitteet ovat keino luoda yhteisymmärrystä ja sääntöjen sekä sopimusten avulla yhteistyö ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen on mahdollista erilaistenkin ihmisten kesken. Kasvokkain viestiminen on tehokkainta viestintää ja samalla se lisää viihtyvyyttä, yhteishenkeä ja sitä kautta tuottavuutta. Sanaton viestintä vaikuttaa kuuliin enemmän kuin puhuttu viestintä, varsinkin jos ne ovat ristiriidassa (Huuhka 2010, 210-213.)

Koska verkostoissa siirtyvä tieto on enemmän kokemuseräistä eli hiljaista tietoa kuin faktoja, on vuorovaikutuksen merkitys oleellinen (Toivola 2006, 68). Åhman (2008, 214) neuvoo yrittämään nähdä toiset myönteisesti, vaikka se ei olisi aina ihan realististakaan, koska omia heikkouksia ei välttämättä itse näe. Samaistumissilmukaksi kutsutaan tilannetta, jossa koetaan nähdä yhteistyökumppani samankaltaisena kuin itse on, mikä helpottaa yhteistyötä (Pietiläinen ym. 2007, 195).

3.4.3 Keskustelusta dialogiin

Keskustelu on viestintää parhaimmillaan, mutta keskustelussakin voidaan etsiä tapoja, joilla saadaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Asiantuntijoiden keskusteluissa on jokaisella tietoa, ja jotta lopputuloksesta saataisiin mahdollisimman hyvä, olisi jokaisen erilaisen ihmisen tieto saatava mukaan. Hierarkkinen tai käskävä ilmapiiri tai väkisin yhteisymmärryksen etsiminen rajoittavat avointa ilmapiiriä, eikä asiantuntija anna silloin parastaan. Tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen on herkkää toimintaa ja siinä voi syntyä turhautumisia tai kilpailua uteliaisuuden ja luovuuden sijaan. Avoin ja turvallinen ilmapiiri, puherauha ja tietenkin oma itseilmaisuntaito auttavat puhujaa avautumaan ja toiset voivat auttaa puhujaa keskittymällä ja kuuntelemalla puhujaa. (Isoherranen 2008, 68.)

Dialogi on taso, johon keskustelussa kannattaisi pyrkiä. Dialogissa hyväksytään ristiriitaisetkin käsitykset keskustellen avoimesti ja kunnioittavasti ja kärsivällisesti etsitään ratkaisua, mikä vaatii osallistujilta hyvää ammatti-identiteettiä, itsetuntoa ja itsetuntemusta sekä kykyä joustaa. Keskustelukulttuuri on ilmapiiri, jossa dialogia voidaan tehdä ja sen rakentamiseen kannattaa uhrata hieman aikaa ja vaivaa ja silloin hyväksytään erilaiset mielipiteet, ei ole klikkiytymiä tai hierarkioita ja päätöksiin sitoudutaan. Dialogiin voidaan ottaa oma keskustelun ohjaaja joka opettaa organisaatiota käyttämään dialogia. (Isoherranen 2008, 68.)

3.4.4 Reflektio ja palaute itsetuntemuksen välineenä

Vuorovaikutukseen vaikuttavat myös mielen mallit, jotka auttavat ihmistä hahmottamaan ja tulkitsemaan sosiaalista maailmaa. Jos mielen mallit ovat lukkiutuneita käsityksiä, miten pitää toimia tietyissä tilanteissa tai ennakkokäsityksiä toisista ihmisistä iän tai roolin perusteella, ne saattavat aiheuttaa negatiivisen kehän ts. kun ei arvosteta toista, toinen vaikenee keskustelussa. Samoin tunnereaktio voi aiheuttaa toisessa vastareaktion vieden keskustelun pois rakentavalta alueelta. Reflektion kautta voi tunnistaa omia mielen malleja ja tiedostamisen avulla mielenmalleihin voi vaikuttaa. (Isoherranen 2008, 76-80.)

Palautteen saaminen mahdollistaa oppimisen itsestään ja miten oma toiminta vaikuttaa ympäristöön. Jatkuva palaute mahdollistaa jatkuvan oppimisen. (Honkanen 1989, 30.) Huuhka (2010, 210-213) neuvoo antamaan palautteen kasvokkain, koska siten se on tehokkainta.

3.5 Verkostot oppimisympäristönä

Uudistamisverkostoissa pyritään hyödyntämään tämänhetkistä tietämystä ja samalla lisäämään tietämystä tasapainoisesti. Positiivisen oppimisen kierteessä hyödynnetään uutta osaamista ja oppimista liittäen sen aiempaan perusliiketoimintaverkon tietämykseen. Hajautetut ja monen keskeiset arvoverkot ovat yhteisen oppimisen hyviä alustoja (Möller ym. 2009, 89-115).

Organisaatio voi keskittyä oppimisen ja kyvykkyysien kehittämiseen, keskittyä ydinkyvykkysteensä ja tätä kautta ulkoistaa toimintoja tai verkostoitua muiden kanssa. Osaamisen ja kyvykkyysien tunnistamisessa ja luomisessa voidaan myös ajatella yrityksen lisäksi verkostoa ja kumppanuussuhteita, jolloin verkko voi olla oppija kuten organisaatiokin. (Möller ym. 2009, 221.)

Osaamisverkostot ovat yksilöistä tai yhteisöistä koostuvia sosiaalisten suhteitten yhdistämiä solmuja, jotka tuottavat tietoa, kuten myös etsivät, jakavat ja luovat uutta tietoa. Yhteistyö ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välillä mahdollistaa tiedon tuottamisen ja sitä myöten taloudellisen kasvun. Yksilöiden, organisaatioiden ja valtioiden taloudellinen toiminta on yhä enenevästi riippuvainen tiedon tuottamisesta. Tietoon perustuva strategisen näkemyksen mukaan yritykset ovat olemassa, koska ne ovat mahdollistaneet tiedon ja sen sovellutusten käytön, luomisen ja kaupallistamisen. Tiedon kehitys ja käyttöönotto on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyvyssä. (Phelps ym. 2012.)

Tiedon käsittäminen taloudellisen menestyksen kivijalaksi perustuu oletukseen, uuden tiedon syntymisestä vanhaa tietoa yhdistämällä ja jalostamalla. Tiedon ymmärtäminen taloudellisesti tärkeäksi tekijäksi auttaa tiedon hallintaa ja siihen liittyvää IT:tä lähentymään, mikä taas mahdollistaa tiedon luontiin, varastointiin, käyttöön, siirtämiseen ja soveltamiseen liittyviä tehtäviä. Tutkimukset osoittavat sosiaalisten suhteitten ja niiden luomien verkostojen luovan tehokkuutta, kun yksilöt ja yhteisöt lisäävät kyvykkyytään jakamalla ja käyttöönottamalla tietoa. (Phelps ym. 2012.)

3.6 Verkostojen johtaminen

Halutessaan hyötyä verkostoista enemmän, yritys voi paitsi osallistua asiakasprojektissa ja yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa syntyviin verkostoihin, myös johtaa niitä. Johtaja

tai veturiyritys huolehtii verkoston kehittämisestä ja toimivuudesta ja tätä tehdessään yritys voi tietysti ohjata toimintaa itselleen edulliseen suuntaan. Johtaessa on tärkeää luottaa asiantuntijoiden kykyyn hoitaa tehtävänsä, luoda ja ylläpitää suhteita sekä kyky yhdistää ja omaksua asioita. Johtamisen tavoite on yhteiseksi tekeminen, jolloin osaamisen ja kokemuksen jakaminen on yhteinen tavoite. Johtamisessa voi käyttää kontrollia, jolloin johtaja on voimakkain ja vaikutusvaltaisin yritys ja se hallitsee muita verkon yrityksiä. Yhteistyötä voi myös koordinoita tai osapuolet voivat olla tasavertaisia luottaen toisiinsa ja ollen riippuvaisia toisista. (Pietiläinen ym. 2007, 166-168; Silvennoinen 2008, 9; Toivola 2006, 80-84.)

Verkostojohtamisessa on mahdollista hahmottaa tilannetta etsimällä pienin mahdollisin tekijä, johon kaikki osapuolet voivat sitoutua. Tämä mahdollistaa yhteistyön erilaisten ja kenties eripuraisten osapuolien välillä. Samoin kannattaa ymmärtää erilaiset asemat verkostoissa. Kaikilla ei välttämättä ole samanlaisia mahdollisuuksia tai motivaatiota sitoutua samalla tavalla. Verkostojohtaminen voi olla suhteita ylläpitävää tai parhaimmillaan luomista edistävää. Kyky nähdä yhteistoimintamahdollisuuksia ja halu varata aikaa verkostosuhteiden ylläpitämiseen on verkostojohtamisen onnistumisen edellytyksiä. (Pietiläinen ym. 2007, 169-170.)

Uudistamisverkostoa ei voi johtaa kuten yritystä. Kaikki verkon jäsenet osallistuvat johtamiseen omalla tavallaan, koska kaikki tekeminen vaikuttaa muihinkin verkon jäseniin. Verkon tasapaino tulee jäsenien osaamisesta, jossa osaamiset täydentävät toisiaan. Johtaminen on verkossa hyvin itseohjautuvaa ja rakentuu jäsenten toisiinsa tuntemaa luottamuksen varaan. Johtamisen tehtävä on lähinnä luoda edellytykset luottamukselliselle ja itseohjautuvalle toiminnalle, jossa luottamus, yhteistyö ja tiedonkulku ovat vahvalla pohjalla ja johto itse osallistuu oppimiseen. Hyvät edellytyksen yhteistyölle antaa löyhä projektiorganisaation tapainen organisaatio. (Möller ym. 2009, 113-114.)

3.7 Viitekehys, osaamisen ja verkostoitumisen vuorovaikutus

Opinnäytetyöni viitekehys on oppivan organisaation ja verkostoitumisen välinen suhde. Liiketoimintaverkostojen kautta yksilöt ja yritykset lisäävät ja jakavat osaamista. Erilaisten verkostojen, kuten osaamisverkostot, uudistamisverkostot ja henkilökohtaiset verkostot, joista esimerkkinä voidaan mainita henkilön omat sosiaaliset verkostot, yksilöt voivat jakaa tietoa ja osaamista keskenään, mutta verkostot myös tulevat henkilön hyvinvointia. Osaaminen, joka on tutkimukseni keskipisteessä, on yrityksen aineetonta pääomaa. (Möller & Svahn 2006; Möller ym. 2009.)

Yritys voi osallistua verkostoihin ja myös johtaa verkostoja. Verkostoissa luottamus, viestintä ja yhteistyö ovat toimivan yhteistyön perusta. Solmutyössä ollaan usean verkoston yhtymäkohdissa saaden tietoa usealta eri taholta, jolloin voidaan saada laaja näkemys monelta eri

alalta. Verkostoihin osallistuessa yrityksen kannattaa punnita, miten saatu tieto otetaan käyttöön ja mihin halutaan panostaa, jotta yritys ei hajota voimavarojaan liian laajalle alueelle. (Silvennoinen 2008; Toivola 2006.)

Organisaation pysyminen kilpailukykyisenä vaatii muuttumista ja oppimista. Oppivan organisaation keskeisiä asioita ovat muutosjohtaminen, systeemiajattelu, sisäisen toiminnan ohjauksen mallit, strateginen oppiminen, palautejärjestelmä, itsen ja tiimin johtaminen ja oppiminen, yhteinen visio sekä tiedon johtaminen. Toimiva projektikulttuuri ja toimintaympäristön tarkkailu kuuluvat oppivan organisaation olemukseen. Oppivan organisaation keskustelu on dialogi ja oppimiskehässä osaamista parannetaan palautteen ja reflektion kautta, jolloin henkilö pystyy hahmottamaan oman toimintansa vaikutuksen muihin. Osaamisen johtaminen koostuu strategista, vuoropuhelusta ja reflektiosta. Organisaation oppimista tukee luovuus, johon tarvitaan aikaa, kanssakäyntiä ja luottamusta. (Isoherranen 2008; Marquard 2002; Mattila 2007; Sydänmaanlakka 2001; Senge 1990; Åhman 2003.)

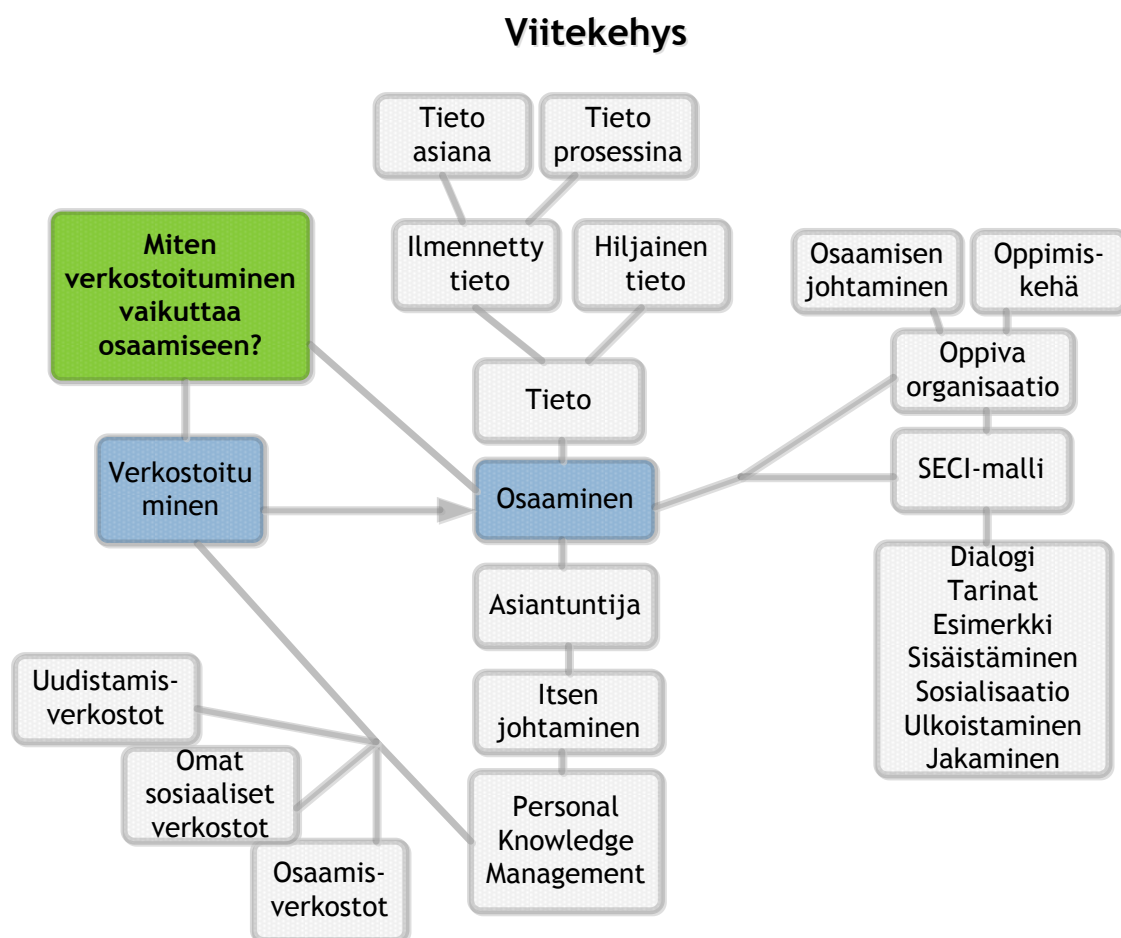
Nonakan SECI-mallissa tietoa käsitellään hiljaisena ts. taitavana toimintana ja ilmennettynä tietona ts. kirjoitettuna tai puhuttuna tietona. Tiedon siirrossa toisille oleellista on tiedon jakaminen muille, tiedon ilmentäminen ja sen syventäminen taas hiljaiseksi tiedoksi ts. taidoksi. SECI-mallissa hiljainen tieto voidaan jakaa toisille sosialisoinnin kautta, huomioimalla ja jäljittelemällä. Hiljainen tieto voidaan ulkoistaa artikuloimalla tieto, jolloin tiedosta tulee informaatiota, joka taas voidaan helposti jakaa toisten kanssa, vaikkakin se silloin helposti menettää osan sisällöstään. Informaation sisäistäminen on mahdollista sisäistää taitavaksi osaamiseksi ja tässä tapahtumassa tärkeässä roolissa on oppijan mentaaliset mallit ja tekninen osaaminen. Syvemmän oppimisprosessin ja harjoittelun kautta voidaan saavuttaa huipputaaminen. (Chatti 2012; Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka & Krogh 2009.)

Tieto voidaan nähdä myös asiana, jota voi varastoida, tai prosessina ts. parhaina käytäntöinä. Haasteina tiedon käsittelemisessä pelkästään prosessina tai asiana on, että varastoidaan vain osa tietoa ja parhaatkin käytännöt vanhenee. Kun tieto irrotetaan yhteydestään, Nonakan (1998) termin 'ba'sta, siitä tulee informaatiota, joka vanhenee nopeasti ja on vain osa siitä tiedosta, mistä se on irrotettu. (Chatti 2012; Nonaka & Konno 1998.)

Henkilö itse hoitaa ja johtaa omia verkostojaan ja omaa itseään, jossa usko itseen, harjoittelu ja kyseenalaistaminen ovat oleellisia tekijöitä. Koska maailma muuttuu nopeasti ja tämän päivän työssä jokaisella on vastuu omasta itsestään, oman uran ja itsen johtaminen on jokaisen selviytymisen edellytys. Tänä päivänä ura ei tarkoita aiemmin uraksi käsitettyä työntekijästä esimieheksi - mallia, vaan ura voi olla polveileva, sivuttaissuuntainen ja seurata henkilön omaa kehittymistä. (Mattila 2008; Åhman 2003.)

Asiantuntijan osaaminen, oppiminen ja verkostot ovat siis osaamisen ytimessä. Asiantuntija voi lisätä osaamistaan harjoittelemalla ja kyseenalaistamalla, hyödyntämällä verkostojaan, rakentamalla rohkeasti omaa urapolkuaan ja ennen kaikkea uskomalla itseensä myös vastoin käymisten keskellä. Asiantuntijan osaaminen on hiljaista tietoa, joten se on hyvin henkilökoh- taista. Asiantuntija voi käyttää osaamistaan yrityksen hyväksi, jos hän on motivoitunut sen tekemään. Yrityksen ja varsinkin sen johdon tehtävä on luoda oppimiselle, kehittymiselle sekä osaamisen jakamiselle mahdollisimman hyvät edellytykset. (Creed & Miles 1996; Mattila 2008; Polanyi 1966; Åhman 2003.)

Oppiva organisaatio on verkostoitumisen ja osaamisen jatkuvasti kehittyvä yhdistelmä. Yrityk- sen sisäiset ja ulkoiset verkostot mahdollistavat oppimisen ja osaamisen jakamisen. Verkosto- työ on jokapäiväistä elämää, vaikka emme sitä ajattelisikaan. Hoidamme ja kasvatamme verkostojamme, löydämme mielenkiintoisia kontakteja, opimme miten yhdessä toimitaan antamatta liikaa itsestämme, mutta olemalla silti toisten odotusten ja luottamuksen arvoisia



Kuva 4: Teoreettinen viitekehys

4 Toiminnallinen viitekehys

4.1 Case-yritys

Tutkimuksen kohteena oli noin 30 henkilön IT-konsulttiyritys. Yritys on minulle tuttu erilaisista projekteista ja kiinnostava siksi, että asiantuntijoiden ammattitaito ja asenne on kokemukseni mukaan ollut aina vakuuttava. Yrityksen syntyminen oli myös jo itsessään verkostoitumista. Perustajat perustivat kukin itselleen yrityksen ja sen lisäksi yhden yhteisen yrityksen, joka myöhemmin yhdistyi vielä toisen IT-yrityksen kanssa. Toinen yrityksistä oli neljä asiantuntijan yritys, jossa kaikki omistajat toimivat myös yksityisinä yrittäjinä. Toisessa yrityksessä oli kuusi henkilöä.

Yritys on kasvamassa voimakkaasti, joten asiantuntijoiden osaamiseen ja osaamisen johtamiseen oli jo alettu kiinnittää systemaattista huomiota. Kun ehdotin yritykselle olevani kiinnostunut saamaan juuri tämän yrityksen tutkimukseni kohteeksi opinnäytetyöhöni, huomasimme, että yrityksessä mietittiin jo samoja kysymyksiä, mitä olin suunnitellut opinnäytetyöni aiheeksi. Opinnäytetyöni tuloksia käytetään yrityksessä osaamisen johtamisen suunnittelussa sekä parantamaan osaamisen jakamista.

Yritys toimii alalla, jossa verkostoituminen on elinehto ja normaali toimintatapa, varsinkin pienissä yrityksissä, joten oli mielenkiintoista nähdä, miten verkostoituminen käytännössä toimii ja voisiko sitä vielä jotenkin parantaa oppimisen näkökulmasta katsottuna. Minua kiinnosti myös nähdä, ovatko asiantuntijat verkostoituneet oppimisverkostoihin ja miten verkostoja hyödynnetään.

Yritys ei halua nimeään julkaistavaksi opinnäytetyön yhteydessä, joten kaikki yritykseen tunnistamiseen viittaavat nimet ym. tiedot on poistettu tai muutettu yleistetylle tasolle. Tämä ei nähdäkseni ole ongelma, koska myös tulokset ovat yleistettävissä yleiselle tasolle. Samat haasteet ovat varmasti tuttuja muillekin samassa vaiheessa oleville yrityksille.

4.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymys muotoutui teorian keräämisen ja ensimmäisten yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Pääkysymys muotoiltiin seuraavasti:

- Miten verkostoituminen vaikuttaa yrityksen osaamiseen?

Pääkysymystä lähestyin neljällä teemalla, joita tarkensin kysymyksillä seuraavasti:

- PKN (Personal Knowledge Networks)
 - mitä verkostoja asiantuntijoilla on?
 - miten niitä hoidetaan ja miten niihin osallistutaan?
 - miten niiden anti saadaan yrityksen käyttöön?
- Uudistamisverkostot (projektit)
 - miten niissä saatu tieto saadaan yrityksen käyttöön?
- Osaamisen johtaminen?
 - miten sitä tehdään?
 - miten se koetaan?
- Osaamisen jakaminen yrityksessä
 - miten tiimit toimivat?
 - miten osaamista saadaan jaettua yrityksen sisällä?

4.3 Lähtötilanne

Tutustuin yrityksen nettisivuihin, jotka osoittautuivat tämän tutkimuksen lähdeaineistoksi hyvin niukaksi. Sain niistä yleiskuvaa yrityksestä, mutta tutkimukseeni pystyin käyttämään tietoja vain taustatiedoiksi.

Viimeisimmän työtyytyväisyystutkimuksen tulokset, jotka yritys oli kerännyt syksyllä 2012, sain yritykseltä sähköisenä. Kysely oli lähetetty koko henkilöstölle ja siihen oli vastannut 18 henkilöä. Ryhmittelin vastaukset aihepiiriin mukaan. Vastauksissa ilmeni, että sisäisen infran ts. tekniikan koettiin olevan huono, samoin kuin palautteen antamiseen ei oltu yhtä tyytyväisiä kuin muuten. Kokonaisuutena työtyytyväisyys oli korkea. Henkilöt kokivat yrityksen sisäiset suhteet hyviksi, haasteita ja työtä oli riittävästi, yritys koettiin hyväksi ja yrityksessä haluttiin olla töissä.

Tekniikan parantaminen oli yrityksessä tutkimuksen aikana jo kehityksessä, joten työtyytyväisyystutkimuksessa minua kiinnosti eniten palautteen parantamisen toive sekä avoimen kysymyksen vastaukset, jossa vastaaja sai antaa palautetta vapaasti haluamastaan asiasta. Palautteesta kysyin omassa sähköisessä kyselyssäni lisää ja avoimen kysymyksen vastauksia käytin hyväkseni tuloksissa ja johtopäätöksissä.

5 Kehittämistehtävän käytännön toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmät

5.1.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön, jossa halutaan syvällisesti ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Kohteita on yleensä vähän, yksi tai kaksi, jolloin voidaan vertailla kahta kohdetta. Tapaus voidaan ymmärtää jonkinlaisena kokonaisuutena, kuten yritys, yksilö, henkilö, prosessi tms. Tutkittava ilmiö halutaan ymmärtää syvällisesti ja tarkoitus on tuottaa kehittämis ehdotus tai ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51-53.) Tutkin yhtä yritystä ja sen osamisverkostoja, joten tarkoitus oli etsiä tietoa syvällisesti yhdestä kohteesta.

Tapaustutkimuksen prosessissa on ensin alustava kehittämisiongelma, josta tutkija tietää jotain jo valmiiksi. Asiaan perehdytään sekä käytännössä että teoriassa. Kehittämisiongelmaa täsmennetään tiedon lisääntyessä, jolloin voidaan kerätä tietoa eri menetelmillä, kuten haastattelut ja kyselyt. Näiden pohjalta saadaan tehtyä kehittämis ehdotus. Prosessin edetessä asia täsmentyy ja joskus se voi muuttua paljonkin. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tapaustutkimuksen toteutuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 191). Metsämuurosen (2008, 18) mukaan lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Erilaisia menetelmiä, kuten haastattelu ja havainnointi, yhdistelemällä saadaan tapaustutkimuksen luonteen mukainen monipuolinen ja syvälinen kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toiminnan kuvaukseen, joten haastatteluissa saadaan hyvin kerättyä tutkimuksen kohdetta koskevaa tietoa, koska paras kuvaus ihmisen omasta tilanteesta tulee häneltä itseltään. Tapaustutkimus on kansantajuista tutkimusta, joka tarjoaa hyvän pohjan yleistykselle. (Metsämuuronen 2008, 17; Ojasalo ym. 2009, 55.)

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Tutkimuksen kohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, mikä ohjaa tutkittavan osan valitsemista johonkin kokonaisuuteen. Tiedonhankinta tehdään tutkittavan kohteen omassa ympäristössä ja välineenä on ihminen, jolloin yleensä ääni on tutkimuksen välineenä, kuten haastatteluissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimintaa, tulkitsemaan sitä ja paljastamaan odottamattomia seikkoja tarkastelemalla aineistoa monitahoisesti. Toiminnan kohdetta käsitellään ainutlaatuisena ilmiönä. Ajatus on, että yksityisessä toistuu yleinen, joten tarkastelemalla yksityistä tapausta syvällisesti, saadaan esille se, mikä tapauksessa on merkittävää ja mikä toistuu myös yleisellä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2010, 160-182.)

Kun halutaan tarkastella asiaa yksityiskohtaisella tasolla, sopii menetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus (Metsämuuronen 2008, 14). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan asiaa lähestyä joko aineistolähtöisesti, jolloin aineisto on paljon ja oletus on, että siihen perehdyttäessä se alkaa puhua omaa kieltään. Teoriapohjaisessa lähestymistavassa edellytys on etukäteen teoreettisesti perusteltu jäsennysrunko. (Toikko & Rantanen 2009, 140.)

5.1.2 Haastattelut aineiston keruun menetelmänä

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tiedonkeruun päämenetelmä, koska se on joustava ja siinä voidaan selvittää annettuja vastauksia. Haastattelulla selvennetään asenteita, mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja, jolloin haastattelija kysyy ja vastaaja vastaa. Päähuomio on vastauksissa, mutta huomioidaan myös ei-kielelliset reaktiot, kuten eleet ja ilmeet. Henkilöt voidaan tavoittaa myöhemminkin, jos halutaan tarkentaa vastauksia. Haastattelu edellyttää myös huolellista suunnittelua ja valmistautumista, mikä vie aikaa. Myös haastattelut vievät aikaa, monesti 1-2 tuntia kukin haastattelu. Haastateltavan kanssa haasteena voi olla, että haastateltava tuntee olonsa epävarmaksi ja antaa odotettuja vastauksia. (Anttila 2005, 196; Hirsjärvi ym. 2010, 204-206.)

Tutkimushaastattelulla pyritään keräämään tietoa systemaattisesti ja luotettavasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 204-206.) Strukturoinnilla varmistetaan, että haastattelussa kysytään juuri niitä kysymyksiä, kuin on haluttu (Anttila 2005, 196). Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Teemahaastattelussa ovat kysymysten aihepiirit tiedossa, mutta tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia ja aikaa menee yleensä 1-2 tuntia. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita siten, kun ne tulevat vastaan. Haastatteluja voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna tilanteen mukaan. Koehaastatteluja kannattaa tehdä ennen varsinaista haastattelua, jotta kysymykset ovat kohdallaan ja saadaan käsitys kestosta ja haastattelun kulusta ennen varsinaista haastattelua. Jos haastattelu toistetaan monta kertaa, eivät ensimmäiset haastattelut mene harjoittelussa. (Hirsjärvi ym. 2010, 208-211.)

Tutkimushaastattelun tarkoitus on tutkijan ymmärryksen lisääntymisen lisäksi tutkittavien ymmärryksen lisääntyminen aihepiiristä. Teemahaastattelussa tämä on mahdollista, jos haastateltavilla on mahdollisuus keskustella keskenään ja luoda yhteinen kanta aiheesta ja silloin haastateltavalle jää tunne että hänet on ymmärretty. Tämä onnistuu joko tarkalla aihevalinnalla, toistuvia tapaamisia tai varaamalla yli tunnin keskusteluaikaa. (Vilka 2005, 103.)

Merkitysten maailmaa tutkittaessa ts. laadullisessa tutkimuksessa, on tutkijan selvitettävä itselleen, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä asioita. Käsitykset ovat yhteisön tyypillisiä ajatusmaailmoja, kun taas kokemukset ovat omakohtaisia. Koska tutkija ei ikinä voi

täysin ymmärtää tutkittavan kokemusmaailmaa, on tärkeää tehdä miksi - kysymyksiä, jotka laajentavat vaihtoehdot kahdesta useampaan mahdollisuuteen. (Vilkka 2005, 97-98.)

Haastattelujen nauhoittaminen mahdollistaa haastatteluun palaamiseen tilaisuuden jälkeen ja se on myös hyvä muistilista litteroinnille. Haastateltava voi keskittyä itse haastatteluun kirjoittamisen sijaan. Haastateltavalta on myös kysyttävä lupa haastatteluun. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

5.1.3 Sähköinen kysely yrityksen henkilöstölle

Tutkimuksessa oli myös sähköinen kysely yrityksen asiantuntijoille. Kysymyksissä (liite 1) selvitin haastattelussa auki jääneitä kohtia ja lisäksi asioita, joihin halusin koko yrityksen mielipiteen. Kyselyssä oli useita miksi - kysymyksiä, jotta saisin selville vastaajien ajatuksia. Kyrö (2003, 11-113) kuvaa metodin valintaa sillä, että mitä enemmän tulokset ovat määrämuotoisia, sitä enemmän ne ovat kvantitatiivisia tutkimuksia ja mitä vähemmän niitä on mahdollista artikuloida, sitä paremmin ne sopivat kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin

Lomakkeella oli väittämiä, joiden paikkansapitävyyttä sai arvioida asteikolla 1-6 sekä täydentää vastauksia avoimiin vastauskohtiin. Vastausvaihtoehdoista 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 6 täysin samaa mieltä. Tämä asteikko valittiin, koska se oli tuttu yrityksen henkilöstölle aiemmista kyselyistä. Avoimiin vastauskohtiin odotettiin perusteluita ja ehdotuksia asioiden parantamiseksi.

Lomake lähti yrityksen koko henkilöstölle. Tavoite oli kartoittaa mahdollisimman laajasti työntekijöiden mielipiteitä. Tämä oli mahdollista, koska yrityksessä on vain 30 työntekijää ja vaikka kaikki olisivat vastanneet, vastaukset olisi ollut mahdollista kerätä ja tulkita. Kyselyn mukana lähti saate, jossa mainittiin vastausten pysyvän anonyymina ja selitys vastausten käytöstä tutkimuksessa. Ojasalo (2009, 118) korostaa saatekirjeen tärkeyttä kyselyn onnistumisen kannalta. Vastausaikaa oli viikko ja viikon aikana vastaajia muistutettiin yhden kerran kyselystä. 43 % yrityksen henkilöstöstä vastasi kyselyyn.

5.1.4 Yhdistetyt metodit

Mixed methods research eli yhdistettyjen metodien tutkinta on kiinnostunut siitä, miten metodeja voidaan yhdistää, missä vaiheessa ja mitä hyötyä siitä olisi (Bazeley 2009). Brymanin (2007) mukaan tärkein syy yhdistettyjen metodien käyttämiseen on se, että silloin lopputulos on enemmän kuin erillisten laadullisen ja määrällisen osuuksien yhdistämisessä. Brymanin (2007) tutkimuksen mukaan yhdistettyjä metodeja käytettiin vuonna 2007 hyvin vähän, ja syynä siihen oli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen perinteinen erillisyyden, tutkimuksen

puute yhdistetyistä metodeista ja tutkijoiden puutteelliset taidot käyttää yhdistettyjä metodeja. Bazeleyn (2009) mukaan mielipide oli muuttunut jo vuoteen 2009 mennessä niin, että silloin uskottiin tiedon keruun ja datan analysoinnin kannattavan käyttää sitä menetelmää, mikä auttaa saavuttamaan parhaan tuloksen.

Tavallista on, että kerätään dataa useista lähteistä, mutta harvinaisempaa, että datan sekoittaminen (meshing analyses) tai toisiinsa niveltävät analyysit ovat jo harvinaisempia. Manuaaliset metodit ovat usein tehottomia yhdistettäessä laadullista dataa muihin datoihin, samoin kuin tekstimuotoisen datan käsittely itsessään on työlästä. Kun teksti on tehty tekstimuotoon, voidaan työ teettää tietokoneella ja saadaan samalla nopeasti erilaisia analyysejä napin painalluksella. Itse teksti on edelleen olemassa, jos sitä halutaan lukea ja vertailla. (Bazeley 2009; Jones & Bugge 2006; Woolley 2009.)

5.1.5 Tulosten tulkinta

Tulkinnassa abstrahoinniksi kutsutaan havaintojen irrottamista yksittäisestä henkilöstä niin, että ne voidaan tulkita yleisellä tasolla. Tutkijan on syytä karistaa ennakko-oletukset mahdollisimman hyvin pois, koska ne voivat vääristää tulkintaa. Samoin haastattelun tuloksia kannattaa tulkita. (Metsämuuronen 2008, 47-54.)

Raportoinnissa on huomattava, että havainnot täytyy käsitellä relevantisti ja kytkeä käsitteisiin monin tavoin. Tutkimustehtävää kannattaa tarkentaa tehtävän kuluessa, vaikka lähtökohdasta kunnioitetaankin monin tavoin ja erilaiset näkökulmat ovat mielessä. Haastattelurunkojen ja kyselyjen pitäisi kehittyä ajan kanssa. Tutkittavien tietoa on kunnioitettu, eikä sitä ole pakotettu ennalta odotetuksi ja tekniset apuvälineet ovat olleet apuna tietoa kerätessä. Raportissa täytyy olla myös tutkijan roolin ja aseman vaikutukset näkyvissä. (Metsämuuronen 2008, 58.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan tapaustutkimuksessa lähtökohtana on tutkittava tapaus, joka teorian ja tapaukseen perehtymisen myötä selvenee ja syvenee, jolloin se saattaa myös muuttua. Tämä on Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan luonnollinen osa prosessia. Näin kävi tässäkin tutkimuksessa.

Kokosin teoria verkostoitumisesta ja oppimisesta sekä yksilö- että yritys näkökulmasta. Teorian koottuani sekä haastattelut ja kyselyt tehtyäni tein kehitysehdotuksen (liite 2) vertaamalla teoriaa ja tutkimuksen aineiston eli haastattelujen ja verkkokyselyn tuloksia sekä työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia toisiinsa.

5.2.1 Tutkimuksen suunnitteluvaihe

Opinnäytetyöni käsittelee verkostoitumista oppimisen näkökulmasta. Case-yritys oli tuttu työyhteysistä ja ajatus käyttää yritystä opinnäytetyön case-yrityksenä tuli siitä, että tunnen useampia yrityksen työntekijöitä ja he ovat aina tehneet vaikutuksen osaamisellaan.

Yritys ei ole varsinaisesti uusien teknologisten innovointien tekijä. Yrityksen oppimisen haaste on enemmän projekteissa saadun opin levittäminen yritykseen, osaamisen hyödyntäminen ja tietenkin osaamisen johtaminen huomioiden tulevaisuuden haasteet.

Tutkimus on rajattu koskemaan case-yritystä ja sen osaamiseen liittyviä verkostoja. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2012. Työ tehtiin tapaustutkimuksena, koska tutkittavia yrityksiä on vain yksi ja tarkoitus on perehtyä tähän yritykseen syvällisesti valituista näkökulmista.

Päätettyäni ottaa tämän yrityksen opinnäytetyöni aiheeksi teorian tutkimisen ja kahden tapaamisen jälkeen tarkensin näkökulmaani ja tutkimuksen kohdetta ja syvyyttä. Ensin ajatuksissa oli vain verkostoituminen, mutta koska oppiminen ja osaaminen kiinnostavat minua, otin toiseksi näkökulmaksi osaamisen. Osaamiseen liittyy luontevasti osaamisen johtaminen. Koska yrityksessä on juuri alettu kiinnostua osaamisen johtamisesta, aihe osoittautui hyvin ajankohtaiseksi myös yrityksen näkökulmasta.

Suunnittelu alkoi keskusteluilla kohdeyrityksen edustajien kanssa ja samaan aikaan edistin teorian keräämistä. Suunnitteluvaiheessa syksyllä 2012 sovin yhdessä yrityksen edustajien kanssa, mikä yrityksen osa olisi tähän tutkimukseen paras ja miten tutkimus kannattaa tehdä. Kävimme myös yhdessä läpi alustavat kysymykset. Tapasin yrityksen edustajan yhteensä 3 kertaa ennen ryhmähaastattelua. Ensimmäinen tapaaminen oli yleistä keskustelua, toinen ja kolmas tapaaminen olivat teemahaastatteluja.

Tutkimuksen alussa kysymykseni olivat laajoja, kuten verkostoituminen ja osaaminen. Teoreettisen tiedon lisääntyessä ja saatuaani paremman käsityksen yrityksestä, kysymykset tarkentuivat verkostoitumisen vaikutukseksi osaamiseen. Verkostot rajasin vielä osaamiseen liittyviksi verkostoiksi.

Prosessin kuluessa teorian tieto täsmentyi ja tuki käytännön tutkimusta, samalla kun kysymysten asettelu ja tutkimuksen lopullinen tekotapa selkeni. Suunnittelun edetessä muotoutui kyselytutkimuksen runko, jossa yhdistyi laadullinen ja määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää, mikä vaikuttaa ja miksi osaamiseen. Kysymyksissä oli vielä kuitenkin paljon täsmennettävää ja se tapahtui ryhmähaastattelun jälkeen, koska ryhmähaas-

tattelun purettuani löytyi kiinnostavia asioita, joista haluaisin tietää lisää. Kyselytutkimus oli yhdistelmä opinnäytetyöhöni haluamiani kysymyksiä sekä yrityksen omia osaamisen johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimus toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä kyselytutkimuksella. Tässä tutkimuksessa keskityin osaamiseen. Haastattelin ensin yrityksen kaksi omistajaa erikseen ja sen jälkeen asiantuntijoita. Haastattelussa oli viisi asiantuntijaa eri puolilta yritystä. Asiantuntijoille annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin mielipiteitään haastattelussa antamistani aiheista ja kysymyksistä. Sähköinen kyselylomake (liite 1) meni yrityksen kaikille asiantuntijoille.

Tässä tutkimuksessa käytettiin siis sekä laadullista että tilastollista menetelmää. Ne olivat omina erillisinä osuuksina, mutta loppuarvioinnissa molemmat olivat mukana.

5.2.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessani haastattelu oli tiedonkeruun päämenetelmä. Havainnointi olisi ollut toinen mahdollisuus, mutta havainnointia ei käytännössä ole mahdollista tehdä, koska kaikki tutkitavat työskentelevät asiakkailla, eikä siellä voi tehdä konsultin työn tutkimista.

Ensimmäisessä haastattelussa kartoitin yrityksen rakenteen ja yrityksen verkostot muihin yrityksiin karkeasti. Haastateltavana oli yksi yrityksen omistajista. Haastattelu oli ilmapiiriltään miellyttävä ja uskon, että haastateltavalla oli mukava ja luottamuksellinen olo, vaikka itsellä oli jonkin verran jännittyneisyyttä. Jotkin tarkat kysymykset saattoivat haastateltavaa hieman hämmentää, koska yrityksessä ei ole vielä menty kovin muodolliseen malliin osaamisen johtamisessa. Verkostotkin olivat enemmän näppituntumassa kuin mitenkään muodollisesti ajateltuina ja niiden saaminen kirjoitetuksi tekstiksi oli haasteellista, sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Sovimme haastattelun lopuksi, että voin kysyä tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse. Jälkeenpäin teinkin muutaman tarkentavan kysymyksen. Haastattelu kesti 1 h 30 minuuttia, mikä oli mielestäni sopiva aika.

Toisessa haastattelussa osaamisen kehittämisestä vastaavan henkilön kanssa käytiin keskustelu siitä, mitä yritys itse pohtii tällä hetkellä ja miten tutkimuksella voitaisiin tätä selvittää. Haastattelun aihe oli osaamisen johtamisen tilanne yrityksessä tällä hetkellä sekä osaamisverkostojen asiantuntijahaastattelun pohjustus. Sovimme ryhmähaastattelun yksityiskohdat ja sovimme, että tutkimuksen tekijänä olen tilaisuutta vetämässä. Myös toinen haastattelu eli asiantuntijoiden ryhmähaastattelun pohjustus kesti 1,5 tuntia ja pääpiirteiltään se meni samoin kuin ensimmäinen. Toisessa haastattelussa totesin, että nauhuri olisi ollut hyvä apuvä-

line, koska asiaa tuli niin paljon. Kaikki asia ei liittynyt suoraan aiheena olevaan asiaan, mutta se olisi voinut olla hyvää materiaalia taustalle.

Ensimmäinen ja toinen haastattelu, joissa yleisenä oli aiheena yritys, yrityksen verkostot ja osaamisverkostojen pohjustus, olivat teemahaastatteluja. Minulla oli lista kysymyksistä ja vaihdoin tarvittaessa kysymysten järjestystä haastattelun aikana. Vastauksia ja keskustelua tuli myös kysymysten ulkopuolelta.

Asiantuntijoitien haastattelun tein ryhmähaastatteluna, koska silloin asiantuntija voi toisen vastauksista saada ajatuksia itselleen. Yritys valitsi ryhmähaastatteluun henkilöt eri puolilta organisaatiota, jotta mahdollisimman monipuolinen näkemys syntyisi. Henkilöitä tuli ryhmähaastatteluun viisi, koska kaksi seitsemästä kutsutusta ei päässyt tulemaan.

Käytin tilaisuuden alussa fläppitaulu-liimalappu menetelmää yksityiskohtien keräämiseen ja asian tuomiseksi näkyväksi. Teemana oli kertoa jonkin viimeaikainen projekti tarinana, mutta koska suunnittelemani tapa ei oikein edennyt, siirryimme sujuvasti keskusteluun, jossa esitin kysymyksiä ja vielä vastauksia tarkentavia kysymyksiä keskustelun johdattamiseksi. Aikaa oli varattu 2 tuntia ja se oli sopiva aika. Asia tuli selväksi, mutta kauempaa ei kukaan olisi jaksanut keskittyä. Keskustelu keskittyi paljon yrityksen käytäntöihin, jossa on yrityksen kasvun myötä ilmennyt kehittämistarpeita. Tämä liittyi olennaisesti osaamiseen, sen johtamiseen ja verkostoihin, koska osaamisen siirtäminen rakentuu paljon käytännön asioiden varaan. Tutkimuksen nimenomainen tarkoitus oli etsiä keinoja, millä yritys voi mahdollistaa osaamisen levittämisen. Haastateltavat paljastuivat idearikkaiksi ja innostuneiksi kehittämään yrityksen toimintaa. Nauhoitin haastattelun ja tilaisuuden jälkeen purin nauhoituksen tekstiksi. Nauhoitus oli hyvä ratkaisu, koska asiaa tuli paljon, enkä olisi ehtinyt kirjoittaa kaikkea ylös haastattelun aikana, jolloin tulos olisi jäänyt suppeammaksi.

6 Tulokset

Esittelen seuraavaksi tutkimuksen tuloksia. Yritystasoinen verkostoituminen oli yksi tutkimuksen lähtöajatuksista, mutta tutkimus kääntyi tutkimuksen tekemisen aikana enemmän henkilökohtaisiin verkostoihin ja yrityksen sisäiseen osaamiseen, sen lisäämisen ja jakamiseen. Yritystasoista verkostoitumista ovat asiakassuhteet, joita voi hoitaa asiakaspalautteiden kautta sekä tytäryrityksen kautta mahdollisesti tulevat kontaktit.

Tutkimuskysymys, miten verkostoituminen vaikuttaa osaamiseen, jakautui teemoihin, joiden kautta hain vastausta varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen teema koski asiantuntijoiden omia verkostoja, niiden käyttöä ja miten niitä hyödynnetään. Asiantuntijoiden verkostot oppimisfoorumeille olivat kiinnostavia, mutta vastauksissa niitä ei löytynyt kovin paljon, ainakaan selkeästi yksilöitynä tai aktiivisesti käytettyinä. Enemmän vastauksissa korostettiin työssä oppimisen merkitystä.

Toinen teema koski projekteja. Vastausten mukaan projekteissa koettiin opittavan ja työskentelykin sujui hyvin, mutta projektien oppien siirtäminen yritykseen kaipasi hieman parannusta. Samoin yrityksen osaamisen siirtäminen yhteen projektiin nähtiin vaivallaisena.

Kolmannessa teemassa etsin tietoa osaamisen johtamisesta. Kehityskeskustelut, palaute ja reflektio sekä osaamisen hankkiminen rekrytoinnilla ovat osaamisen johtamista.

Neljäs ja viimeinen teema käsitteli osaamisen jakamista yrityksen sisällä. Osaamisen jakaminen yrityksessä toimii asiantuntijoiden verkostoissa ja prosesseissa, tiimeissä ja tiimien välillä. Perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä osaksi organisaatiokulttuuria. Viestinnällä ja sen teknisillä välineillä sekä prosesseilla mahdollistetaan osaamisen jakaminen.

Työtyytyväisyys on tärkeä osa ilmapiiriä ja motivaatiota, jotka tukevat halukkuutta osaamisen jakamiseen. Työtyytyväisyyskyselyt antavat osviittaa johtamiseen ja samalla osaamisen johtamiseen.

6.1 Yritystasoinen verkostoituminen

Yritys ei tee varsinaisesti teknisiä innovointeja, vaan paremminkin toteuttaa järjestelmiä ja haluaa parantaa siihen liittyvää osaamistaan, johon liittyy luonnollisesti yrityksen omien prosessien parantaminen. Yrityksen strategia on tällä hetkellä kasvaminen ja siksi asiakkaita ja työntekijöitä halutaan lisää.

Yritys on perustanut hiljattain tytäryrityksen, joka tekee johdon konsultointia. Tätä kautta halutaan saada kontakteja uusiin asiakkaisiin. Yrityksellä ei muuten ole kovin paljoa verkosto- ja muihin yrityksiin, paitsi tukitoiminnoissa ja tekniikkaan liittyviä, jolloin ne ovat sopimuksin varmistettua yhteistyötä. Yritystasoisten verkostojen todettiin olevan niin vähäisiä tai aiheeseen nähden merkityksettömiä, että niistä piirretty verkosto- tai sidosryhmäkaaviota, vaan keskityttiin mielenkiintoisempiin, eli yrityksen sisäisiin verkostoihin ja prosesseihin sekä asiantuntijoiden omiin verkostoihin.

6.2 Haastattelujen ja sähköisen kyselyn tulokset

6.2.1 Asiantuntijoiden oppiminen ja verkostot

Asiantuntijat ovat verkostoituneet osaamisverkostoissa jonkin verran, mutta osaamisverkosto- ja merkittävämmäksi koettiin työtä tekemällä oppiminen ja juuri oikeaan tarpeeseen tulevien kurssien käyminen, sekä keskustelut muiden asiantuntijoiden kanssa.

Työtä tekemällä. Kurssit ok, jos kurssin aihetta vastaavaa työtä on heti tarjolla.

Keskusteluihin ja itseopiskeluun toivottiin lisää mahdollisuuksia. Vastauksissa toivottiin myös kurssien ja koulutusten suunnitelmallisuutta ja mahdollisesti koulutusbudjettia, jota myös seurattaisiin.

Eniten jaan osaamista keskustelemalla, palaverissa ja dokumentoimalla.

Yrityksessä on henkilöjä, jotka ovat sosiaalisesti aktiivisia ja heillä on isot verkostot. Yritys tukee heitä verkostoitumisessa ja he myös käyttävät tietoisesti verkostojaan yrityksen hyödyksi.

6.2.2 Projekteissa toimiminen ja oppien siirtäminen yritykseen

Tutkimustuloksista selvisi, että projekteissa koetaan toimittavan jo suhteellisen hyvin, mutta määrämuotoisuutta kaivattiin lisää. Varsinkin alussa tapahtuvan suunnittelun osuuteen ja osaamisen kohdentamiseen toivottiin enemmän panostusta.

Määrittelyyn ja suunnitteluun pitäisi keskittyä enemmän.

Määrämuotoisuutta lisää peliin (menetelmät, työvälineet) ja parhaat käytännöt.

Projektipäälliköt ovat yrityksessä asiantuntijoita, joita opetetaan myös projektipäällikön tehtävään. Projektipäälliköitä valmennetaan jo yrityksen sisällä.

Kyselyssä kysyttiin osaamisen siirtämisestä projekteissa ja yrityksen sisällä. Vastauksista ilmenee, että tähän haluttiin parannusta. Toivottiin projektien oppien keräämistä ja jakamista, omien osaajien luentoja sekä yleensäkin selkeää tapaa, millä tätä voisi hoitaa.

Lessons learn, some.

Tällä hetkellä osaamisen siirtämisen ja hankkimisen käytäntönä ovat keskustelut ja joukkosähköposti, jolla voi kysyä syväosaajilta vastauksia. Näillä tavoilla osaamista voi jonkin verran levittää, mutta se on satunnaista, eivätkä opit leviä laajemmin yrityksen sisällä.

6.2.3 Osaamisen johtaminen kommunikoinnilla

Kehityskeskusteluista tuli paljon kommentteja, joista vaikutti paistavan usko niiden hyödyllisyyteen, varsinkin kun joitakin parannuksia on tehty. Toivottiin koordinoitua yritystasoisesti, tarpeeksi aikaa, valmistautumista sekä esimiehen että alaisen puolelta, jatkuvuutta ja että kehityskeskusteluilla voitaisiin oikeasti vaikuttaa siihen, millaisiin projekteihin asiantuntija tulee osallistumaan.

Kyllä on tärkeää ja hyödyllistä. Molempien pitäisi valmistautua siihen huolellisesti, niin esimiehen kuin alaisenkin.

Palautetta kaivattiin enemmän. Kyselyn mukaan palautetta eivät kaikki koe saaneensa ollenkaan tai sitä on tullut niukasti. Joku ei enempää kaivannutkaan ja jollekin oli juuri alkanut tulla palautetta, josta hän oli tyytyväinen. Asiakaspalautetta haluttiin myös kuulla.

Palautetta ei koskaan tule liikaa.

Nykyisin ei projektin päätteeksi tehdä palautekyselyjä, eikä niitä tehdä myöskään ylläpitoprojekteissa.

Tärkeintä olisi mielestäni asiakkaalta tuleva palaute.

Rekrytointiprosessi ei ole yrityksessä toiminut luotettavasti eikä lähetettyihin hakemuksiin ole aina vastattu. Asiantuntijoiden piirissä tieto liikkuu nopeasti ja parhaat asiantuntijat voivat jäädä vastaisuudessa saamatta. Myös yrityksen sisältä tulevat vinkit uusista osaajista on välillä hoidettu huonosti, kun tiedostus prosessin edistymisestä on puuttunut, joten suositteluinto on jo joiltain osin vähissä. Ongelmana on ollut, että rekrytointi ei ole kenenkään vastuulla, mikä on korjaantumassa uuden HR-päällikön myötä.

6.2.4 Osaamisen jakaminen tiimeissä, viestinnällä ja perehdytyksellä

Yrityksen tiimit ovat muodostuneet teknisen osaamisen perusteella ja esimies on yksi tiimin asiantuntijoista. Esimiestyö on monelle uutta eikä ole vastausten mukaan tasalaatuista.

Kyselyssä selvitettiin tiimien toimintaa. Arvosana tiimien sisäisestä toiminnasta oli 3,5/6. Tiimien välinen toiminta sai arvosanaksi 2,8/6 eli huonomman kuin tiimien sisäinen toiminta. Tämä selittyy osittain sillä, että oma tiimi tunnetaan parhaiten ja silloin tieto myös leviää helposti. Vastauksissa ilmenee, että tiimien tarkoitusta ei ymmärretä ja toivottiin enemmän tiedonsiirtoa tiimien sisällä ja välillä.

Tiimien merkitys tosin on määrittämättä.

Projektien alussa toivottiin tehtävän enemmän yhteistoimintaa yrityksen sisällä ja tiimien välillä. Toivottiin pidettävän asiantuntija-alustuksia erilaisiin aiheisiin liittyen, varsinkin projektien alussa.

Yhteistyötä ei käytännössä ole. Jonkun asiakascasen alkutaipaleella pitäisi kerätä tiimejä yhteen ja pohtia the Yrityksen (nimi muutettu) way tuohon tapaukseen.

Kyselyssä ja haastattelussa yrityksen sisäiseen viestintään toivottiin lisää täsmällisyyttä, ennustettavuutta ja avoimuutta. Nyt tiedotus on osittain satunnaista ja tapahtuu paljolti sähköpostilla. Sähköpostia ei lueta tai viesteihin ei vastata, varmasti osittain johtuen viestien suuresta määrästä ja epämääräisyydestä. Kaikki eivät saa tarvittavaa tietoa käsiinsä tai tieto ei tule ajoissa. Sähköpostiketjut ovat pitkiä eivätkä otsikot vastaa ketjun edetessä sisältöä, joten niistä hyötyminen jälkepäin on vaikeaa ja aikaa vievää.

Vastauksissa kysymykseen ”Jos saisit valita yhden parannuskohdat Yrityksen toiminnassa, mikä se olisi ja mitä sille pitäisi tehdä?” tulee ilmi viestinnän tärkeys.

Viestintäkanavien (palaveri, tiedote, sähköposti, some...) käyttö tarkoitukseen sopivalla tavalla.

Ennustettava ja säännöllinen luotettava tiedostus.

Kysyttäessä ehdotuksia tapaan, millä osaamista voisi jakaa paremmin Yrityksen sisällä, tuli vastaukseksi seuraavasti:

Puuttuu tehokas väline ja suunnitelma tämän toteuttamiseksi.

Ei ole prosesseja.

Yrityksessä ollaan juuri etsimässä alustaa, jonka kautta voidaan hoitaa teknisten selvittelyjen kirjaaminen ja seuranta.

Tällä hetkellä perehdytys ei ole tasalaatuista. Yhteystiedot ja muut yleiset tiedot ovat uudelle henkilölle saatavissa, mutta järjestelmällinen perehdytysprosessi puuttuu. Yrityksessä ollaan juuri tekemässä erilaisille ryhmille omia perehdytysmalleja

Työntekijöiden perehdytykseen pitäisi panostaa se, uudelle hölle määrätään perehdyttäjää vaikkapa hön koeajan ajaksi. Perehdyttäjää pitää kädestä kiinni ja auttaa siiville. Perehdyttäjän työkuormasta otetaan pois sen verran että perehdytys onnistuu. Perehdyttäjälle voi vaikka maksaa pienen porkkanabonuksen, kun uudelta höltä saatu palaute ja lopputulos on erinomainen.

6.3 Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset

Työtyytyväisyyskyselyn tulokset osoittivat, että yrityksessä oltiin tyytyväisiä varsinkin joustaviin työaikajärjestelyihin ja siihen, että sai olla oma itsensä.

Kiitos mahdollisuudesta järjestellä työaika. Ihan uskomattoman hienoa, kun sitä voi itse hallita. Omalla kohdalla tällä hetkellä hieman tuntisaldo miinuksella, mutta ei epäilystäkään etteikö se normalisoidu tässä syksyllä.

Kiitos kun saa (ainakin lähipiirin parissa) myös kiukutella joskus. Toivottavasti kaikki johtoa myöten saa ja uskaltaa kiukutella. Se on kuin lapsen kotiintulo päiväkodista, turvallinen ympäristö mahdollistaa stressin ja turhaumienkin purkamisen silloin tällöin.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohta oli kiinnostus verkostoituneella alalla toimivan yrityksen verkostoihin ja erityisesti osaamiseen liittyviin verkostoihin. Myös osaaminen ja osaamisen jakaminen sekä osaamisen johtaminen kiinnostivat.

Yrityksen sisältä löytyi paljon ehdotuksia, joita noudattamalla yritys voi tukea asiantuntijan osaamisen levittämistä laajemmin yrityksen sisällä. Asiantuntijat ovat asioiden keskipisteessä ja heidän ideansa syntyvät käytännön tarpeista. Kokosin haastatteluista, työtyytyväisyystutkimuksesta ja verkkokyselystä kerätyn aineiston pohjalta kehitysehdotuksen yritykselle sekä raportin opinnäytetyöhön. Kehitysehdotukset (liite 2) ovat hyvin konkreettisia ja sisälsivät käytännön ehdotuksia esiin tulleiden epäkohtien korjaamiseksi. Tämä oli mielestäni perusteltua, koska tutkimuksessa etsittiin keinoja, joilla johto voi tukea oppimista ja tiedon jakamista. Häiriöt toiminnassa vaikuttavat oleellisesti osaamisen lisäämiseen ja osaamisen jakamiseen. Tekemällä konkreettisia parannuksia luodaan paremmat olosuhteet osaamisen hankkimiselle ja jakamiselle. Kehitysehdotusta syvensin opinnäytetyöni johtopäätöksiin ottamalla mukaan keräämäni teoriaa ja laajemman näkökulman.

Yrityksellä on meneillään kova kasvun vauhti, mikä on tuonut haasteita tiedon välitykseen, vastuisiin ja pelisääntöihin. Pienessä yrityksessä kaikki sujui kuin itsestään, mutta nyt henkilöitä on enemmän ja he ovat jakautuneet eri asiakkaille, osaaminen ei leviä enää yhtä helposti kuin aiemmin, tehdyt päätökset jäävät tiedottamatta, sähköposti tiedotuskanavana on toimimaton ja vastuut ovat epäselvät.

Yritysten välisiä verkostoja ei löytynyt kovin paljoa, ne olivat enimmäkseen teknisten yhteistyökumppaneitten kanssa tehtyjä sopimuksia tai asiakkaitten kanssa olevia verkostoja joko projekteista tai ylläpidosta. Lisäksi oli myös liiketoimintaa tukevia verkostoja, kuten asiantuntijoiden ja johdon koulutus ja valmennus. Yritysten väliset verkostot rajasin pois tutkimuksesta, koska niistä ei löytynyt tämän tutkimuksen aiheeseen ts. verkostoitumisen vaikutus oppimiseen, liittyviä piirteitä. Tästä poikkeuksena ovat yrityksen ja asiakkaan väliset suhteet.

Tekniset alustat ovat jääneet ajastaan jälkeen tai niitä ei ole, mutta tätä ollaan jo korjaamassa uudella alustalla. Haasteena teknisten ympäristöjen kanssa on lähinnä alustan käytön suunnittelu ja jalkauttaminen.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedon luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tieto sopii juuri tämän kohteen tutkimiseen ja se perustuu siihen, miten totta jokin väite on. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tiedon toistettavuutta ja sitä kautta tiedon pysyvyyttä. Nämä mittaukset ovat määrällisen tutkimuksen mittaustapoja ja sopivat huonosti laadulliseen tutkimukseen. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 147.) Toikko ja Rantanen (2009, 125) tuovat toisen näkökulman tiedon totuuteen ts. tieto on totta, jos se on käyttökelpoista joko kehittämistulosten näkökulmasta tai kehittämisen prosessin näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon luotettavuutta voidaan tarkastella myös haastattelujen onnistumisen osalta. Haastateltava saattaa olla haluton tutkittavaksi tai hän ei halua vastata kysymyksiin, ei ymmärrä aihetta tai haastattelija ei osaa kysellä oikein. Haastattelijalta vaaditaan taitoja yhteyden saamisessa haastateltavaan ja haastattelutaitoja. Selkeät kysymykset, koehaastattelu ja kouluttautuminen tehtävään eli ennakkovalmistautuminen, varmistaa haastattelun onnistumisen. (Anttila 2005, 200-201.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on niin suuri, että hänen luotettavuutensa on koko tutkimuksen luotettavuuden olennaisin tekijä, mitä voi kuvata seuraavilla tekijöillä. Uskottavuus ts. miten tutkijan tulkinta tutkittavasta on onnistunut, siirrettävyys siinä rajoissa kuin se on mahdollista, varmuus on tutkijan mahdollisimman suuri objektiivisuus ja vahvistuksessa voidaan saada tukea vastaavista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2000, 210.) Vilka (2005, 161) tiivistää sen olevan sitä, miten teoria ja tutkimuksen ajatus ilmenee kyselyssä. Luotettavuudessa kyse on siitä, että samassa ajassa ja paikassa kyselyä uudelleen tehtäessä saadaan samat tulokset (Vilka 2005, 161).

Mitä useampaa tutkimusmenetelmää käytetään, sitä luotettavampaa tieto on. Voidaan käyttää monia metodeja tai tutkijoita, tutkimus voi luoda useampia teorioita tai alun perin voi olla käytössä useampia, kilpailevia teorioita. Dataa voidaan kerätä usealla tavalla ja voidaan yhdistää kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Jos kvalitatiivinen tutkimus on päämenetelmä, voi kvantitatiivinen osuus tuoda siihen jo neljällä havainnolla tilastollisesti merkittäviä päätelmiä. (Metsämuuronen 2008, 60.) Kyrö (2003, 11-113) kuvaa metodin valintaa seuraavasti: mitä enemmän tulokset ovat määrämuotoisia, sitä enemmän ne ovat kvantitatiivisia tutkimuksia, ja mitä vähemmän niitä on mahdollista artikuloida, sitä paremmin ne sopivat kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin.

Haasteena tässä tutkimuksessa oli oma tutkijan roolini, koska tunsin yritystä ja sen henkilöitä jo etukäteen ja mielipiteeni heistä oli erittäin positiivinen, saatan katsoa asioita hieman

positiivisemmin kuin täysin vieras ihminen tekisi. Olen myös taustaltani asiantuntija, mikä voi vaikuttaa tutkimukseen, sekä hyvässä että pahassa. Ymmärrän asiantuntijan maailmaa, mutta liiallisena ymmärtäminen saattaa johtaa jo tulkintaan. Teorian kautta olen voinut etäännyttää itseni tutkimuksen kohteesta. Omaa objektivisuuttani olen varmistanut myös ottamalla neutraalin lähtökohdan tutkimukseen. Toinen tutkija olisi voinut tuoda lisää luotettavuutta, mutta sitä mahdollisuutta ei tässä tutkimuksessa ollut käytettävissä. Toisaalta yrityksen itsensä tekemä työtyytyväisyystutkimus on yrityksen itsensä tekemä ja tavallaan tuo toisen tutkijan näkökulman tutkimuksen tuloksiin.

Kyselylomakkeen osalta voidaan luotettavuutta verrata määrälliseen tutkimukseen. Vilka (2005, 161) tiivistää sen olevan sitä, miten teoria ja tutkimuksen ajatus ilmenee kyselyssä. Luotettavuudessa kyse on siitä, että samassa ajassa ja paikassa kyselyä uudelleen tehtäessä saadaan samat tulokset. Tämän tutkimuksen kannalta luotettavuudessa on paljolti kysymys Toikon ja Rantasen (2009, 125) näkemyksestä, että tieto on totta, koska se on käyttökelpoista kehittämistyön näkökulmasta.

Tutkimukseni tulosten käytettävyys on ollut erinomainen kehitysehdotusta tehdessä. Aineisto on kerätty sekä haastatteluilla että sähköisellä kyselyllä. Aineistona ovat olleet myös yrityksen itse tekemä työtyytyväisyystutkimus ja yrityksen nettisivut. Olen myös yhdistänyt kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen, mikä on monipuolistanut tutkimukseni näkökulmia sekä tuonut luotettavuutta.

Asiantuntijoiden haastattelu oli tämän tutkimuksen haastavin osa. Asiantuntija on niin syvällä omassa osaamisessaan, että hän ei välttämättä näe oman toimintansa kaikkia ulottuvuuksia. Verkostot ja oppiminen ovat asiantuntijoille arkipäivää, eikä niitä välttämättä osata tuoda esille, varsinkin jos kysymykset eivät ole aseteltu tarpeeksi hyvin. Haastattelun ideana oli kertoa tarina jostain viimeaikaisesta projektista, mutta tämä tapa ei ollut toimiva. Haastattelun aikana luovuin tarinan vaatimuksesta ja esitin kysymyksiä, joita olin suunnitellut käyttäväni tarinan tarkennukseksi. Kysymysten avulla haastateltavat kertoivat omasta työstään.

Haastattelujen kautta on saatu iso osa tutkimuksen materiaalista. Haastattelujen onnistuminen on tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista. Olen valmistautunut haastatteluihin ja tehnyt kysymykset etukäteen sopiviksi kohderyhmälle. Haastateltavat olivat halukkaista osallistumaan tutkimukseen ja haastattelut sujuivat hyvässä yhteisymmärryksessä. Yksilöhaastatteluiden tulokset kirjasin jo haastattelutilanteessa muistiin ja tarkensin niitä jälkeenpäin muutamien yksityiskohtien, kuten yrityksen syntyminen, osalta. Yksilöhaastatteluiden tulokset liittyivät yritystasoiseen tietoon ja olivat samalla asiantuntijahaastatteluiden pohjustusta.

Asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa nauhoittamani materiaalin perusteella kirjoittamastani tekstistä keräsin teoreettiseen viitekehykseen kootun teorian pohjalta konkreettisia kehitysehdotuksia tai avoimia asioita. Tutkimuksen kannalta kiinnostavat avoimet asiat muotoilin tarkentavina kysymyksinä verkkokyselyyn jo aiemmin tekemieni kysymysten lisäksi. Mukana oli myös yritystä kiinnostavia kysymyksiä, jotka sopivat aiheeseen hyvin.

Vastauskohtia ei sähköisessä kyselyssä saa olla liian paljon, jotta vastaajat motivoituvat vastaamaan ja tulkinta olisi selkeää. Selkeyden ja luotettavuuden vuoksi kysymysten täytyy olla selkeitä. (Ojasalo ym. 2009, 116.) Tutkimuksessa oli 17 kysymystä ja kävimme niitä läpi 3 henkilön voimin ja hioimme kyselyä sekä kysymysten muotoilun että järjestyksen osalta yrityksen kokemuksen ja tutkimuksen näkökulmista mahdollisimman hyväksi.

Sähköisen kyselyn (liite 1) tulokset samoin kuin yrityksen oman työtyytyväisyystutkimuksen tulokset ryhmittelin teemoittain ja luokittelin sen mukaan, mikä oli vastausten arvosana. Poimin ryhmittelyn perusteella eniten kehittämistä vaativat asiat kehittämis ehdotukseen. Poimin myös osuvimmat lainaukset tutkimustuloksiin konkretisoimaan asiaa.

7.2 Verkostoista asiakkaita ja kumppaneita

Verkostoitumalla eri puolille saadaan näkyvyyttä ja kontakteja. Tytäryrityksen kautta saadaan kontakteja potentiaalisiin asiakasyrityksiin.

Yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin liittymistä kannattaa harkita, koska kuten Möller ym. (2009, 226) mainitsevat, verkostot voivat olla myös strategisen johtamisen väline, jolloin punnitaan, mihin verkostoihin halutaan kuulua, halutaanko jotain verkostoa muuttaa tai kenties perustaa uusi verkosto omiin tarpeisiin. Solmukohdissa yrityksen on mahdollista kerätä tietoa monelta alalta, vaikka ei olisi verkostoissa kovin tiiviisti mukana, vaan enemmänkin kuulostelemassa uusia tuulia (Phelps ym. 2012). Verkostoista voidaan saada osaamista, uusia ajatuksia tai kumppaneita.

7.3 Asiantuntijoiden oppiminen

Yrityksen sisällä on eritasoisia verkostoja tiimien sisällä, tiimien välillä sekä ympäri organisaatiota. Henki on yrityksessä hyvä ja toiminta avointa, jolloin kynnys verkostoitua ja olla tekemisissä toisten kanssa on helppoa. Tiimit on muodostettu teknisen osaamisen perusteella ja esimies on yksi tiimin jäsen. Esimiestyö on tuloksien mukaan eritasoista eri tiimeissä.

Kehityskeskustelut ovat jatkuva käytäntö ja ne koetaan tärkeiksi, mutta niiden tuloksellisuudesta on pientä epävarmuutta. Asiantuntijoilla on jonkin verran osaamisverkostoja ja asiantuntijafoorumeita, joissa he ovat enemmän tai vähemmän aktiivisia.

7.3.1 Asiantuntijat oppivat haasteita ratkaisemalla

Asiantuntijoiden osaaminen ja sen jakaminen on yrityksen aineetonta pääomaa (Nurminen 2008, 186; Pietiläinen ym. 2007, 129). Yrityksen osaaminen rakentuu asiantuntijoiden osaamisesta. Asiantuntijoita kannattaa rohkaista jakamaan oppejaan, oppimaan muilta ja verkostoitumaan. Chattin mukaan (2012) omissa verkostoissa oppiminen ja työ ovat osa osaamista, joten asiantuntijalle kannattaa luoda mahdollisuus kehittää verkostoaan ja osaamistaan, sekä yrityksessä että sen ulkopuolella. Yrityksessä verkostoitumista on esimerkiksi tiimien välinen toiminta.

Ruhotie (2000, 69) painottaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen voittavan kurssit tehokkuudessa. Koulutus ja kurssitus kannattaa suunnitella johdonmukaisesti, mutta joustavasti, ottaen henkilöt ja tilanteet huomioon. Oppimista tapahtuu joka päivä työn tekemisen yhteydessä, jolloin informaatio muuttuu hiljaiseksi tiedoksi eli taidoksi ja hiljainen tieto leviää asiantuntijalta toiselle yhdessä tehdessä. Tutkimuksen tuloksista selviää, että asiantuntijat pitävät juuri työssä oppimista tärkeänä ja hyödyllisenä.

7.3.2 Asiantuntijoiden verkostot oppimisen ympäristönä

Yritys voi hyödyntää myös työntekijöiden omia verkostoja. Verkostoitumista tapahtuu kaikkein työntekijöiden kohdalla työnteon kohtaamisissa ja siihen voisi kannustaa aktiivisesti. Joillekin verkostoituminen on luontevaa, toiset saattavat tarvita enemmän tukea ja rohkaistusta. Asiantuntijoiden sosiaaliset verkostot ovat luonnollisesti paljon tässä tutkimuksessa tutkittua laajempia ja niitä hyödynnetään luontevasti riippuen asiantuntijan motivaatiosta ja omasta persoonallisuudesta. Henkilökohtaisten verkostojen rakentaminen on pitkäkestoista ja se kannattaa antaa jokaisen tehdä omalla tavallaan, koska se liittyy henkilön sosiaaliseen maailmaan ts. normeihin, arvoihin ja oletuksiin (Chatti 2012).

Verkostoitumista voidaan tehdä seminaareissa ja koulutuksissa, joihin asiantuntijoita voidaan rohkaista menemään ja aktiivisesti verkostoitumaan. Verkostoitumisen ei aina tarvitse tähdätä myymiseen, se voi olla yhtä hyvin osaamisen lisäämistä ja vahvistamista. Asiantuntijoita voisi rohkaista osallistumaan osaamisfoorumeihin ja seuraamaan niitä säännöllisesti työajalla.

Myös projektissa mahdollisesti perustetut käytäntöyhteisöt ovat hyviä oppimisen foorumeita. Tämän voi laskea opiskeluksi kurssien sijaan tai sen lisäksi. Itseään johtava asiantuntija voi

valita itselleen sopivimmat tavat ja foorumit. Verkostoitumalla yrityksen ulkopuolelle hänelle parhaiten sopiviin foorumeihin asiantuntija voi kerätä uusia oppeja ja suodattaa niitä yrityksen käyttöön oman kasvavan osaamisensa kautta.

7.4 Projektien opit yritykseen prosessien avulla

Projektipäällikkötyötä ollaan kehittämässä ja kasvattamassa asiantuntijoista myös projektipäälliköitä. Projekteissa on haasteita jonkin verran tiedon jakamisen kanssa.

Oppivan organisaation yksi oleellinen ominaisuus on Mattilan (2007, 245) mukaan projektikulttuuri. Projektipäällikön rooli kannattaa täsmentää ja tiedottaa muillekin, jotta hänellä on mahdollisuus kerätä tarvitsemansa tieto ja tehdä myös muut tehtävänsä asianmukaisesti.

Projektipäälliköitä valmennetaan jo yrityksen sisällä ja vastaisuudessa projektipäälliköt voisivat verkostoitua myös yrityksen ulkopuolelle muiden projektipäälliköiden kanssa muiden asiantuntijoiden tavalla. Tämä vahvistaisi heidän identiteettiään projektipäällikkönä ja toisi lisää osaamista. Chatti (2012) käsittää osaamisen henkilökohtaisena verkostona.

Projekteissa kannattaisi tehdä loppuraportti, joka keskittyisi yrityksen kannalta oleellisiin asioihin. Tämä kannattaisi käydä myös läpi yrityksen sisällä projektin loputtua. Loppuraporttia voidaan hyödyntää seuraavan samantapaisen projektin alkaessa. Yritys saattaa hyötyä myös muusta projektin aikana tehdystä dokumentaatiosta, varsinkin mahdollisten erimielisyyksien selvittämisessä.

7.5 Osaamisen johtaminen

Työtyytyväisyystutkimukset ovat jatkuva käytäntö ja niistä on saatu yrityksessä hyvää palautetta. Yritys on tietoinen haasteellisesta tilanteesta ja halukas kehittämään omaa osaamistaan sekä johdossa että asiantuntijatasolla ja etsii aktiivisesti keinoja ratkaista eteen tulleita haasteita. Yrityksen henki on hyvä ja se halutaan säilyttää.

7.5.1 Osaamisen johtaminen palautteen ja reflektion avulla

Palaute ja keskustelu ovat johtamisen välineitä, joita ei kannata aliarvioida. Näillä keinoilla saadaan asiantuntija tarvittaessa rohkaistua ajattelemaan uudella tavalla ja innostumaan sekä tietoiseksi mahdollisista kehittämiskohteista (Juuti 2006, 88-100). Innostunut alainen on tehokas alainen.

Kritiikkiä kannattaa kuunnella ja rohkaista antamaan sitä rakentavasti. Selvittämällä, miksi joku on kriittinen, saattaa löytyä yrityksen heikkoja kohtia, joihin panostamalla voidaan tulla yhä paremmiksi. Yrityksen kannattaa huomioida, että keskustelussa käytetään dialogia, jossa kaikki saavat sanoa sanottavansa hyväksyvässä ilmapiirissä. Dialogi on yksi oppivan organisaation oleellisista taidoista (Marquard 2002, 54).

Panostamalla yksilön kehittymiseen, yritys lähenee oppivan organisaation mallia. Osaamisen johtaminen tapahtuu yksilön kehittymisen ja sen tukemisen kautta. Prosessien kehittämistä voi tehdä samanaikaisesti ja asiantuntijoilta, jotka työskentelevät prosessien kanssa, saa hyviä parannusehdotuksia. Yrityksessä on paljon asiantuntijoita, jotka sitoutuessaan antavat itsestään paljon työlle. Motivaation ja viihtyvyyden ollessa korkealla myös työn laatu ja yritykseen sitoutuneisuus on korkealla. (Rekola 2008, 152-160.)

Palautekeskustelu ja -kysely asiakkaan kanssa kannattaisi ottaa käytännöksi projekteissa ja ylläpidossa, koska sitä kautta saadaan arvokasta tietoa asiakkaasta ja hänen mielipiteistään. Samalla voidaan sitouttaa asiakasta yritykseen tekemällä hänen kanssaan suunnittelua aktiivisesti yhdessä. Sydänmaanlakka (2001, 51-52) mainitsee henkilökunnan ja asiakkaan arvostuksen yhdeksi oppivan organisaation ominaisuuksista.

7.5.2 Rekrytoinnilla hankitaan uutta osaamista

Möller ja Svahn (2006) mainitsevat yritysostot yhdeksi tavaksi hankkia uutta osaamista. Rekrytoinnilla voidaan samalla tavalla hankkia uutta osaamista, vaikka pienemmässä mittakaavassa.

HR-päällikön ottaessa haltuun rekrytoinnin prosessin, tulee rekrytointi hoidettua asiantuntemaisesti. Uudesta toimintatavasta kannattaa tiedottaa yrityksen sisällä selkeästi, jotta luottamus asiaan palautuu ja vinkit hyvistä osaajista tulevat edelleen yritykselle.

Rekrytoinnissa tulee todennäköisesti esille ensimmäisenä uuden sukupolven vaatimukset. Piha ja Poussa (2012) listaavat uuden sukupolven erityisvaatimuksiksi yhdessä tekemisen, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, palautteen kaipuu ja vaatimus mielekkästä työstä. Nämä asiat ovat tulleet vastaan jo tutkimuksessa ja vaikuttaa siltä, että yritys on jo vastaamassa uuden sukupolven vaatimuksiin samalla kun pitää nykyisistä työntekijöistä ja heidän työtyytyväisyydestä huolta.

7.5.3 Perehdytys ohjaa sisälle yrityskulttuuriin

Erilaisten perehdytysmallien käyttämisellä eri rooleissa toimiville henkilöille noudatetaan Mattilan (2007, 245) neuvoa tehdä perehdytys tarpeen mukaan. Yrityksen käytännöt selviävät vasta työtä tekemällä. Uusi työntekijä kannattaisi järjestää työskentelemään kokeneen työntekijän kanssa, joka voisi samalla opettaa ne käytännöt, joita ei perehdytyksessä osata tai voida käydä läpi.

Organisaatiokulttuuri voidaan osittain opettaa jo virallisessa perehdytyksessä, mutta sen lisäksi on Mattilan (2007, 34, 45) mukaan epävirallinen organisaatio eli ne talon tavat, joita ei ole dokumentoitu, mutta jotka vaikuttavat oleellisesti talon toimintaan. Talon tavat ja hiljainen tieto on mahdollista siirtää tulokkaalle työskentelemällä kokeneen asiantuntijan kanssa yhdessä. Perehdyttäjän rooli kannattaa määritellä hyvin, jotta hänelle ei tule ristiriitaa omien asiantuntijatoimen ja perehdytyksen kanssa.

7.5.4 Visio ja tarina innostajina arvojen mukaisesti

Sengen (1990, 139-360) mukaan organisaation yksi tärkeimmät oppimistaidoista on yhteinen visio. Visio on elävä ja innostava kuva tulevaisuudesta ja sen avulla tehdään todeksi se, mitä strategialla tavoitellaan. Jotta visio voisi vaikuttaa halutulla tavalla ja sitä voidaan käyttää johtamiseen, se täytyy avata työntekijöille ja sen on innostettava heitä. Visiolla voidaan muuttaa projektin pientä yksityiskohtaa tekevän asiantuntijan mielikuva työstään suuren kokonaisuuden oleellisen tärkeäksi osaksi. (Huuhka 2010, 142-143; Salminen 2008, 209-213.)

Tällä hetkellä yrityksen strategia on kasvaa. Kysyttäessä vastaajien käsitystä visiosta vastauksista ilmenee, että kasvun tavoite on ymmärretty. Visioimalla, mitä se tarkoittaa yksittäiselle työntekijälle, voidaan heitä sitouttaa yritykseen ja saada innostumaan joskus raskaasta puurtamisesta tai ymmärtämään oudoilta tuntuja linjauksia. Jos kaikilla on sama visio mielessä, on kaikkien helpompi tehdä nopeita päätöksiä, jotka ovat vision mukaisia.

Organisaation identiteettiä tukee myös tarina, jossa missio, visio ja strategia ovat luomassa tulevaa, voittojen ja tappioiden luodessa tarinaan käännteitä. Tarinan on luonnollisesti sovitava organisaation arvoihin ja jaksettava innostaa. (Mattila 2007, 235-236.) Piha ja Poussa (2012) muistuttavat, että yrityksen arvojen täytyy kohdata työntekijän arvot. Sydänmaanlakka (2001, 51-52) lisää tähän, että älykkään organisaation arvot ovat selkeitä.

Voisiko yritys luoda itselleen tarinan, jota kerrottaisiin vapaamuotoisessa tilaisuudessa? Tarinan olisi oltava historiaa noudattava, sen tulisi tukeutua kasvustrategiaan ja visioon. Tarina voisi kertoa yrityksen perustamisen taustoista, olla avoin ja kenties humoristinen, jotta ajatus

pysyisi kevyenä ja mieleenpainuvana ja sitä kerrottaisi edelleen. Voisiko tarinalla myös kertoa, miten jossain haasteellisessa projektissa tehtiin pieni ihme, hatunkääntötempu, ja saatiin asiakas tyytyväiseksi, vaikka mahdollisuudet onnistua olivat jo aika pienet. Projekteista luulisi löytyvän tarinoita, joita kertoa. Jos vastaisuudessa projekteja aletaan käydä enemmän läpi, tarinan uudet jaksot kannattaisi pitää mielessä ja korostaa projekteista löytyviä ja innostavia tapahtumia. (Huuhka 2010, 130-135; Mattila 2007, 235-236.)

Haastatteluissa sivusimme useamman kerran avoimutta ja se vaikutti olevan arvostettua ja tärkeää. Avoimuus on jo mukana yrityksen käytännöissä ja sen lisäksi avoimuus voisi olla yksi auki kirjoitetuista arvoista, jolloin sen noudattaminen olisi johdonmukaista. Avoimuus voisi olla myös vision ja tarinan osana. Piha ja Poussa (2012) ennustavat avoimuuden voivan olla yksi tulevaisuuden yritysten kulmakivistä.

7.6 Osaamisen jakaminen

7.6.1 Yrityksen sisäiset verkostot ilmenevät tiimeissä ja tiimien välillä

Koska tiimit on muodostettu teknisten ratkaisujen ympärille, voisiko tiilin olemassa olon perustelu olla osaamisen levittäminen ja esimiestyö hoidettaisiin muualla tai ainakin selkiytetään, mitä esimiesten vastuulle kuuluu? Joka tapauksessa olisi tärkeää keskustella tai ainakin tiedottaa tiimien tarkoituksesta, jotta jokainen osaa suhteuttaa omaa tekemistään ja odotuksiaan todellisuuteen.

Jotta tiimit voisivat toteuttaa varsinaista tehtäväänsä eli osaamisen lisäämistä ja levittämistä kunkin tekniikan osalta, on tiimien sisäinen yhteistyö ja oppiminen tärkeä. Samoin tiimien välinen yhteistyö on tarpeellista tehdä mahdolliseksi ja luontevaksi, varsinkin uuden projektin alussa, kuten vastauksissa toivotaan. Tällöin voidaan viimeistään kerätä aiemmat opit yhteen. Ruohotie (2000, 237) toteaa, että tiimin jäsenet oppivat itse uutta samalla kun ratkovat tiimin, sen jäsenten ja organisaation ongelmia, jolloin oppiminen voi tuottaa uutta tietoa tai ratkaisun soveltamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu yhdessä tekemällä ja hiljainen tieto saadaan jaettua artikuloimalla se toisille. Tiimioppiminen on Sengen (1990, 139-360) mukaan yksi organisaation tärkeimmistä taidoista. Oppimiskehässä yksilö ja organisaatio sopivat yhdessä toimintatavat ja parantavat niitä jatkuvasti (Chatti 2012; Nonaka & Krogh 2009).

7.6.2 Viestintä hyödyntää tekniikkaa

Tekniikka mahdollistaa uusien työskentelytapojen käytön. Pietiläinen ym. (2007, 168) kuvaavat sähköpostia huonoksi tavaksi hoitaa asioita, koska siinä siirretään helposti asia toiselle

paneutumatta siihen, jolloin työllistetään toista turhaan ja yhdessä tekeminen jää vähäiseksi. Pietiläinen ym. (2007, 168) lisäävät tähän haasteen verkostomaisesta yhteistyöstä, josta koetaan ristiriitaa, koska oletetaan yksikön saavan parhaiten aikaan keskittymällä omaan toimintaansa, jolloin verkostosuhteiden hoitaminen on vain rasite eikä nähdä sen hyötyjä. Verkostosuhteita voidaan ajatella myös yrityksen sisäisinä suhteina.

Yrityksessä ollaan juuri etsimässä alustaa, jonka kautta voidaan hoitaa teknisten selvittelyjen kirjaaminen ja seuranta. Samalla alustalla voidaan tallettaa tekniset ratkaisut, AP:t (Action Point), pöytäkirjat ja raportit. Työn alla olevia tehtäviä ei nyt välttämättä tiedoteta vastuulliselle tai niitä ei seurata. Tämä kannattaa huomioida uuden alustan kanssa sekä teknisesti että prosessina.

Uudella alustalla voidaan hallita teknisesti monta asiaa, mutta tarvitaan myös säännöt, jalkauttaminen ja seuranta, ennen kuin tekniikasta on hyötyä. Suunnittelussa kannattaa etsiä tapoja, jotka sopivat juurit tähän yritykseen hyvin. Voisiko kuukausikirje olla blogi, johon voidaan ottaa kommentteja? Tällöin viestintä olisi avointa ja voisi herättää keskustelua, josta taas voidaan löytää hyviä ideoita.

Nonaka ja Konno (1998) muistuttavat, että kun tieto irrotetaan ympäristöstään, se on informaatiota. Teknisiä ratkaisuja voidaan tallettaa, mutta kaikkea tietoa ei osata kirjoittaa muistiin ja talletettu tieto myös vanhenee nopeasti. Kannattaa harkita, kuinka paljon panostetaan tietopankin keräämiseen ja ylläpitämiseen, jotta panostus ja hyödyt ovat tasapainossa.

Toiminnan teorian mukaisesti toiminnan tekijä, kohde ja väline vaikuttavat kaikki toisiinsa. Kun jokin tekijöistä muuttuu, on muiden tekijöiden reagoitava muutokseen. (Roine 2005.) Välineen muutos aiheuttaa muutosta toimintatapoihin, kuten teknisten vinkkien talletuspaikan muuttuminen vaikuttaa vinkkien käyttäjään. Vinkkien etsijä käyttää silloin entisen sähköpostikyselyn sijaan alustalla olevaa tietopankkia ja mahdollisesti myös osallistuu tietopankin täydentämiseen.

Mattilalta (2007, 131-199) saa neuvoja muutoksen tekemiseen: luo perusta selventämällä kokonaiskuva muutoksesta ja vaikutuksista sekä oman organisaation lähtötilanne ja kyvykkyys muutokseen, etene hallitusti, limitä tehtävät, hyödynnä onnistumiset ja haasteiden ratkaisut sekä lopuksi vakiinnutetaan muutos. Mattila (2007, 27) muistuttaa Kotteria (2008) lainaten asioista, joita kannattaa huomioida muutosta tehtäessä: kannattaa tehdä kiireellisuuden tuntu ja priorisoida muutos tarpeeksi korkealle, johdon on oltava itse esimerkkinä ja viestittävä selkeästi. Muutos on vietävä loppuun saakka ja kritiikki kannattaa käsitellä rakentavasti.

7.6.3 Ideat jakoon ja hyödyksi

Maailma muuttuu koko ajan ympärillämme tuoden uusia ja mahdollisuuksia. Albright (2004) neuvoo pitämään silmät ja korvat auki, varsinkin nopeasti muuttuvilla aloilla, jotta muutokset eivät yllätä huonolla tavalla. Hän neuvoo myös käyttämään lähteinä asiantuntijoita ja asiakkaita.

Asiantuntijat ovat asioitten keskellä ja he näkevät niitä puutteita, jotka vaativat korjausta tai joista voisi olla jotain hyötyä. Asiantuntijalla on motivaatio helpottaa ja järjestyttää omaa työtään.

Innovointiprosessin voisi herättää henkiin perustamalla järjestelmän, jossa asiantuntijoilta kerätään ideoita liittyen mihin tahansa osuuteen yrityksen toiminnassa. Ideat voisi myös kerätä kaikkien näkyville ja kaikilla olisi suoraan mahdollisuus niiden kommentointiin, jolloin ideat jalostuvat erilaisten kommenttien kautta. Tiedonkeruukanavan lisäksi tarvitaan luonnollisesti taustalle prosessi, jolla tietoa seulotaan. On tärkeää myös tiedottaa ehdotusten etenemisestä, jotta ei tunnu siltä, että ehdotukset menevät hukkaan. Hyvien ideoitten palkitseminen yritykseen sopivalla tavalla tuo toiminnalle positiivista näkyvyyttä ja kannustaa uusien ideoiden tekemisellä. Työtyytyväisyystutkimuksesta on jo tähän mennessä tullut hyviä kehittämisideoita. Hiltunen (2012 61-64) kannustaa aktiiviseen ideoiden keruuseen, jotta ideoita voi hyödyntää.

Myös yrityksen toiminta-aluetta kannattaa seurata, varsinkin niiden asioiden kannalta, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (Albright 2004). Yritys pystyy kenties vaikuttamaan asioiden suuntaan, jolloin se toimii aktiivisena osallistujana ja vaikuttajana, eikä passiivisena ja kenties uhrin roolissa olevana. Myös mahdollisimman aikainen tieto muutoksista mahdollistaa oman yrityksen sopeuttamisen muutoksiin ja keräämään niistä saatavat hyödyt tai minimoimaan tappiot.

Asiakkaalta kannattaa kysellä myös odotuksia ja yrittää peilata myös tulevaisuuden suunnitelmia, jotta yritys voi ennakoida niitä omassa toiminnassaan. Asiakasta voi sitouttaa yritykseen ottamalla asiakkaan mukaan kehittämään yrityksen kanssa. Kun perehtyy asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin, voi myös löytyä ideoita, joita asiakas itse ei ole vielä havainnut tarvitsevansa.

7.7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus eteni pääpiirteissään suunnitelmien mukaisesti, vaikka välillä työtä täsmennettiin tai säädettiin toimivammaksi tiedon ja taidon lisääntyessä. Varsinkin tutkimuskysymykset tarkentuivat matkan varrella. Yritys oli yhteistyöhaluinen ja he ehtivät vastaamaan kysymyksiin kiireidensä keskeltä.

Haastattelut ja kyselytutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaa. Uskon oman kriittisyyteni tutkimuksia kohtaan lisääntyneen, koska nyt osaan arvioida muitakin tutkimuksia paremmin.

Mielenkiintoista oli, että yrityksellä oli juuri samaan aikaan osaamisen johtaminen kiinnostuksen kohteena, joten yritys oli kiinnostunut aiheesta jo ennen tutkimusta. Yritystä kiinnosti erityisesti, olivatko saamani tulokset yhteneväisiä heidän näkemysten kanssa ja löytyisikö tutkimuksestani heille uutta näkökulmaa.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistelmä sopi tähän tarkoitukseen hyvin. Haastatteluista keräsin paljon asiaa ja kvantitatiivinen osuus eli sähköisen kyselyn tulokset antoivat kuvaa yleisestä mielipiteestä yrityksessä.

7.8 Tutkimuksen vaikuttavuus

Tutkimustuloksista voi saada ajatuksia myös muiden yritysten tilanteisiin. Samat haasteet ovat jossain määrin monissa muissakin yrityksissä. Tutkimusta voi käyttää hyväksi tekemällä vaikkapa vain sähköisen kyselyn, jolloin saa jo paljon tietoa yrityksen asiantuntijoiden ajatuksista.

Tutkimus ja sen tulokset heijastavat tämän päivän ajatuksia osaamisesta ja sen johtamisesta. Osaaminen on sidoksissa asiantuntijoihin ja heidän persoonaansa. Osaamista voidaan johtaa, mutta vain asiantuntijoiden kautta. Tutkimus kohdistaa arvostuksen asiantuntijoiden osaamiseen ja asiantuntijoiden persoonan ja työssä viihtyvyyden tärkeyteen. Olonsa hyväksi tunteva asiantuntija antaa yritykselleen enemmän kuin työssään viihtymätön asiantuntija.

Kansainvälistä näkökulmaa tutkimukseen tulee kansainvälisestä teoriasta. Artikkeleissa on myös aivan uusia tutkimuksia, joten ne tuovat ajankohtaisuutta painettuun aineistoon verrattuna.

Yritys kuvailee kehitysehdotuksia osuviksi ja järkeviksi. Osa ehdotuksista on jo tavallaan hoidettu ja myös muut ehdotukset luvataan pitää aktiivisina. Tehdyistä ehdotuksista yritys

mainitsee erikseen seuraavasti: Avoimuus on meillä yksi virallisesta toimintatavoistamme (8 kohdan toimintatapamme). Arvoksi sitä ei ole vielä otettu, mutta saatetaan hyvinkin ottaa. Tiimiesimiesten vastuuta on jo jaettu HR-johtajalle, eli tämä ehdotus on jo toteutumassa.

7.9 Jatkotoimenpiteet

Koska verkostot ovat oleellinen osa ihmisen oppimista ja osaamisen lisäämistä ja koska ihmisen omat verkostot ovat ne, mitkä ovat tärkeimmässä osassa, olisi mielenkiintoista tutkia, miten sosiaaliset verkostot toimivat yrityksessä ja miten ne vaikuttavat osaamisen leviämiseen.

Yritys on kovassa kasvuvauhdissa ja johtamiselle on tullut uusia haasteita kasvun myötä. Muutosjohtamisessa olisi varmasti paljon tutkittavaa sekä kyseisessä yrityksessä että yleensä pk-yrityksissä. Muutosta tehdään koko ajan, mutta pelkkä muutoksen tekeminen ei riitä, vaan muutos on jalkautettava yrityksen normaaliksi toimintatavaksi.

Tutkimus olisi myös mielenkiintoista tehdä parin vuoden päästä uudelleen samassa yrityksessä, jolloin näkisi, miten tilanne on muuttunut tämän tutkimuksen jälkeen. Toisaalta tutkimuksen voisi tehdä myös toisessa vastaavanlaisessa yrityksessä, jolloin tuloksista näkisi, ovatko samat haasteet muissakin yrityksissä, kuten vahvasti oletan.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Albright, K. S. 2004. Environmental Scanning: Radar for Success. *Information Management Journal* 38/2004, 3. 38-45.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Kirjoittaja ja Akatiimi.

Bazelev, P. 2009. Integrating Data Analyses in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. Vol. 3., No. 3., July 2009, 203-207.

Bryman, A. 2007. Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*. Vol. 1., No. 1., January 2007, 8-22.

Chatti, M. 2012. Knowledge Management: A personal Knowledge Network Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1-22.

Creed D. & Miles R. 1996. Trust in organizations. A conceptual Framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of control. Teoksessa Kramer R. & Tyler T. (toim.) *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 16-38.

Drucker, P., F. 1993. *Post-capitalist Society*. Harper Collins: New York.

Easton, G. 1992. Industrial Networks: A Review. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) *Industrial Networks: A new view of reality*. London: Routledge, 1-27.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. Painos. Vastapaino: Tampere.

Hakkarainen, K. & Paavola S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59-82.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä 2006. Toimintatutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144-162.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos. Katsauksia 106. Helsinki. Työterveyslaitos.

Ilmola, L. & Kotsalo-Mustonen A. 2003. Filters in the Strategy Formulation Process. *Journal of Universal Computer Science*, vol 9. no 6. 481-490.

Isoherranen, K. 2008. Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen (toim.) *Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY, 49-83.

Jarillo C. J. 1988. On strategic networks. *Strategic management journal*, Jan-Feb, 9, 31-41.

Jones, A. & Bugge, C. 2006. Improving understanding and rigour through triangulation: An exemplar based on patient participation in interaction. *Journal of Advanced Nursing*, 55(5), 612-621.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 88-102.

Kotter, J. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY.

Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Malin, V. 2010. Tuhkimo parrasvaloissa - organisaatiossa oppimisen kriittinen tarkastelu. *LTA* 4/10. 380-400.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Marquard, M. J. 2002. Building the learning organization. Mastering the 5 elements for corporate learning. 2. Painos. Palo Alto. Davies-Black Publishing.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Möller, K. & Svahn, S. 2006. Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. *Journal of Management Studies*, 43:5 July 2006, 985-1007.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuuden liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvонуonti. 3. painos. Helsinki: Tekenova.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.* 5(1) 14-37.

Nonaka, I., Krogh, G. & Voelpel, S. 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organ. Stud.* 27(8) 1179-1208.

Nonaka, I. & Krogh, G. 2009. Tackit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, Vol. 20, No 3, May-June 2009, 635-652.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, vol 40. No 3, spring 1998, 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Nurminen, R. 2008. Erilaisia näkökulmia moniammatilliseen yhteistyöhön. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen (toim.) Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 173-186.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.
- Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119-132.
- Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A. 2012. Knowledge, Networks and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda, *Journal management*, Vol. 38 No. 4, July 2012, 1115-1166.
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. & Hiukka, K. 2007. Tiedon kauppiaat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: The University of Chicago Press.
- Rekola, L. 2008. Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen (toim.) Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 145-160.
- Roine, J. 2005. Toiminnan teoria. Teoksessa Ovaska, S, Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos B-2005-1, 99-110.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Kirjoittaja ja WSOY.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu. Helsinki: Kirjoittaja ja Tammi.
- Sanchez, R.: 2004. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57 (2004), 518-532.
- Stehr, N. 1994. *Knowledge Societies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Senge, P. 1990, *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. 2001. Classic work: The leaders new work: Building learning organization. Teoksessa D. Morey, M. Maybury & B. Thuraishingham (toim.) *Knowledge management classic and contemporary works*. London: The MIT Press, 53-60.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3.painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33-58.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Weick, K.E. 2001. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.

Wilson, T. 2002. The nonsense of knowledge management revisited, *Information Research*, Vol. 8 No. 1. Luettu 2.2.2013. <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>

Woodruff, M. 1991. Understanding - and Combatting - Groupthink. *Supervisory Management*; Oct 1991; 36; 10, 8.

Woolley, C. M. 2009. Meeting the mixed methods challenge of integration in a sociological study of structure and agency. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(1), 7-25.

Yrityksen työtyytyväisyystutkimuksen 2012 tulokset.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Åhman, H. 2008. Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kotimaa-Yhtiöt.

Kuvat

Kuva 1. Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli on hiljaisen ja ilmennetyn tiedon välinen virtaus. (Chatti 2012; Nonaka & Takeuchi 1995).	18
Kuva 2. Erilaisia verkostoja, joissa yritys voi olla mukana (Möller ym. 2009, 137).	27
Kuva 3. Verkostojen tutkimuksen näkökulmia (Phelps, Heidl & Wadhwa 2012).	29
Kuva 4. Teoreettinen viitekehys	38

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kysely Yrityksen asiantuntijoille.

Tässä on 17 kysymystä tai väitettä, joissa on kaikissa avoin vastaustila ja joissakin myös monivalinnat. Vastaaminen vie sinulta vain hetken. Autathan kehittämään Yritystä tämän kyselyn avulla. Kiitos!

Vastaa väittämiin 1 = täysin eri mieltä / 6 = täysin samaa mieltä. HUOM! Osassa kysymyksissä pyydetään erityisesti myös avointa vastausta, joissa voit perustella, miksi vastasit näin ja erityisesti jos et ole samaa mieltä, voit kertoa, miksi olet tätä mieltä ja miten asiaa voisi parantaa.

1. Mikä on mielestäsi Yrityksen visio ja tavoite?
2. Työlläni on merkitystä Yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa.
3. Työlläni on merkitystä Asiakkaalle.
4. Voin jakaa, joko itse hankkimaani tai asiakasprojekteissa saamaani osaamistani, tarpeeksi hyvin Yrityksen sisällä. Miten jaat osaamistasi? Ehdota jotain tapaa, millä osaamista voisi jakaa paremmin Yrityksen sisällä.
5. Projekteissa saatua tietoa jaetaan tarpeeksi Yrityksen sisällä! Miten tätä voisi vielä parantaa?
6. Yrityksen tiimien sisäinen yhteistoiminta on loistavaa! Jos et tiedä muista tiimeistä, ajattele vain omaa tiimiäsi. Jos tiimien yhteistoimintaa mielestäsi pitäisi parantaa nykyisestä, miksi pitäisi parantaa ja miten se voisi tehdä?
7. Yrityksen tiimien välinen yhteistoiminta on loistavaa! Jos tiimien välistä yhteistoimintaa mielestäsi pitäisi parantaa nykyisestä, miksi ja miten sen voisi tehdä?
8. Voin työskennellä haluamallani tavalla.
9. Voin vaikuttaa työni sisältöön.
10. Koen, että voin kehittyä työssäni.
11. Koen, että osaamiseni kasvaa.
12. Mikään nykyisessä tilanteessani ei turhauta liittyen osaamiseni kehittämiseen! Jos yhtään turhauttaa, mitä asialle voisi mielestäsi tehdä?
13. Suosittelisin Yritystä ystävälleni, jos Yrityksellä olisi hänelle sopiva työpaikka. Miksi et tai miksi suosittelisit?
14. Mitä mieltä olet saamastasi palautteesta? Onko sitä tarpeeksi, tuleeko oikealta taholta ja pitäisikö jotain tehdä asian parantamiseksi? Olisiko sinulla mielessä jotain parannusehdotuksia?
15. Mitä mieltä olet kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä? Pitäisikö jotain tehdä asian parantamiseksi? Mitä ehdottaisit?

16. Miten kuvailisit projektien toimintaa? Jos projektien toimintaa mielestäsi pitäisi parantaa nykyisestä, miksi ja miten se voisi tehdä?

17. Jos saisit valita yhden parannuskohdan Yrityksen toiminnassa, mikä se olisi ja mitä sille pitäisi tehdä?

Liite 2. Yrityksen kehitysehdotus

Kehitysehdotus Yritykselle

Tilanne tällä hetkellä

- Yritys on kasvanut nopeasti pienestä IT-firmasta suuremmaksi nyt alkaa tulla haasteita **tiedonlevityksen, pelisääntöjen ja vastuitten** kanssa
- Haasteita löytyy seuraavilla alueilla
 - Asiantuntijoiden resursointi
 - Tiimitoiminta
 - Projektit ja projektipäällikkötyö
 - Palaverien pöytäkirja ja esitykset
 - AP seuranta
 - Ylläpitotyön toiminta
 - Sisäiset prosessit ja mallit
 - Teknisen osaamisen levittäminen
 - Rekrytointi-prosessi
 - Perehdytys
- Tilanne on huomioitu yrityksessä ja toimenpiteitä on jo tehty
 - HR-päällikkö on aloittamassa tammikuun alussa
 - Työtyytyväisyyskyselyt tehdään säännöllisesti
 - Collaboration-alusta on työn alla
 - Projektipäällikkötyötä kehitetään
- Itsensä näköinen yritys
 - Henki on hyvä ja se halutaan säilyttää
 - Ketteryys kannattaa säilyttää
 - Arvot ovat hyviä ja jos ja kun ne kohtaavat omien arvojen kanssa, on helppo olla yrityksessä
 - Asiakkaat
 - Rehellisyys
 - Laatu
 - Henkilöstö
 - Uhka: jos koetaan, että jokapäiväinen työ ei ole arvojen mukaista, voi tulla ristiriitoja joko henkilöllä sisäisesti tai muiden kanssa
 - Ehdotus: avoimuus myös arvoksi

Kehitysehdotuksia

- **Asiantuntijan oppiminen työssä, koulutuksissa ja verkostoitumalla**
 - Vain ihminen voi oppia, organisaation oppiminen tapahtuu prosessien tai ihmisten kautta
 - Selvitetään, miten kukin kokee oppia tarvitsevan, annetaan vastuuta asiantuntijalle itsestään
 - Johdonmukainen 'koulutusputki', juuri oikeaan tarpeeseen
 - Kannustetaan verkostoitumista ja henkilökohtaisten suhteitten luomista sekä niiden hyödyntämistä myös yrityksen ulkopuolelle

- Kannustetaan asiantuntijoista käyttämään työaika opiskeluun, esim. 2 h/ vko. Opiskelua siihen, mikä liittyy jotenkin käsillä olevaan tehtävään
- Seminaarit ja messut
 - Kävijä tekee yhteenvedon ja jakaa saamansa matskut suosittelun parhaimpia (esim. blogissa)
 - Verkostoitumista tapahtuu jopa vähän huomaamatta
 - yritys saadaan 'näkömään' tilaisuuksissa, voi tuoda asiakkaita!
- Innovointiprosessi
- **Projektipäällikkötoiminta**
 - Tuotantojohtaja hoitaa projektipäällikkötoiminnan kehittämistä
 - Projektipäälliköitten toiminta yhtenäistyy ja laatu paranee, projektipäällikkö -roolin omaksuminen helpottuu
 - Selvitettävä, mikä kuuluu projektipäälliköitten työhön
 - Resurssikalenteri
 - Milloin projektipäällikkö tulee projektiin mukaan
 - Rooli: projektipäällikkö edustaa projektia asiakkaalla
 - loppuraportti, tarpeelliset pöytäkirjat ja tiedon levittäminen yrityksen sisällä
 - Projektipäällikköjen verkostoitumista yrityksen ulkopuolelle voisi kannustaa, esim. projektiyhdistys
 - Projektissa toimiva projektipäällikön pitää saada hoidettua hallinnolliset asiat asiantuntijuuden ohella. Tämä näkökulma kannattaa ottaa huomioon projektipäälliköitä valmennettaessa.
- **Ylläpitoprojektit**
 - Dokumentointi tehdään määrämuotoisena ja juniori otetaan mukaan perehtymään aluksi ilman veloitus asiakkaalta
 - Tehdään vuosittainen tilannekatsaus ja samalla asiakkaalle tehdään palautekysely, josta haetaan tyytyväisyyttä asiantuntijoiden ja yrityksen toimintaan sekä hahmotellaan tulevaisuuden näkymiä. Samalla sitoutetaan asiakasta, kun tehdään suunnitelmia yhdessä (kumppanuus)
- **Rekrytointiprosessi, osaamisen hankkimista**
 - Nyt yritykselle tuleviin CV-viesteihin ei aina vastata. Parhaat rekryt voi jäädä saamatta.
 - HR-päällikkö ottaa tämän vastuulleen aloittaessaan työn
- **Perehdytys**
 - Intrassa on materiaalia, kuten yhteystiedot, perehdytys muuten aika vapaamuotoista
 - Nyt aletaan miettiä, miten jokaiselle ryhmälle saadaan omanlainen prosessi
 - Rekryjen ja perehdytysten tekemisen voisi tehdä pienissä ryhmissä
 - Juniori saadaan heti mukaan projektiin mestarin seurassa
 - Senioreille jokin houkutin perehdyttää junioria
 - Kaikille tiedotettava selkeästi tästä toimintatavasta
- **Palaute**
 - Projektin päätteeksi asiakkaalta kysytään syvällisesti palaute, sekä yrityksestä että henkilöistä ja kerätään kehitystoiveet.

- Pp / asiakasvastaava / HR-päällikkö hoitaa
 - Palautetta asiantuntijalle
 - Sovittava kuka antaa, milloin, miksi, miten.
 - Keskustelua palautteista
 - Palaute kysytään myös asiantuntijalta esimiehelle, yritykselle, johdolle.
 - Palautteesta keskustellaan, kritiikkikin hyväksytään
- **Tiimit**
 - Tiimit muodostettu teknisten osaamisten perusteella, tarkoituksena lisätä osaamista. Tiimien esimiehet hoitavat tehtäviä kukin omalla tavallaan
 - Kehityskeskusteluita jatketaan ja kehitetään
 - Asiantuntijoille annettava selkeä tieto, kuka saa heitä resursoida
 - Tiimi voisi olla vain osaamisen jakamista ja kehittämistä. Esimies-tehtävien hoitoa voisi jakaa esim. HR-päällikölle
- **Uuden alustan toiminta**
 - Pöytäkirjoille ja asiantuntijoiden esityksille selkeä paikka, josta ne löydetään etsimättä
 - Loppuraportit
 - Teknisten ratkaisujen paikka, selkeät säännöt käyttämisestä
 - Kun joku saa AP:n se on hänelle selkeästi kerrottava ja sitä seurataan
 - Alustan säännöt ja jalkautus, seuranta, motivointi, jatkokehitys
 - Keskustelupalsta?
 - Blogi?
 - Ehdotus:
 - Osa pöytäkirjoista voisi olla blogissa, siellä vain oleellinen tieto
 - Kk-kirje blogissa?
- **Paikka, mihin laittaa ideoita**
 - Ideat kaikkien näkyville ja kommentoitavaksi
 - Palautetta ideoista ja kiitokset hyvistä ideoista
- **Yleinen toiminta**
 - Työtyytyväisyystutkimuksia jatketaan aktiivisesti ja niistä opitaan
 - Asiakaspalautteet osaksi normaalia toimintaa, tuo asiakkaan kanssa kumppanuutta
 - Palaute ja keskustelu johtamisen välineenä asiantuntijoiden sitouttamisessa ja voimaannuttamisessa
 - Jos tulee jokin ongelma, se yritetään aktiivisesti ratkaista ja vastuutetaan selkeästi
 - Henkeä pidetään yllä, sillä se saa ihmiset antamaan paljon, verkostoitumaan keskenään ja jopa pysymään terveempinä
 - Etsitään ideoita yrityksen sisältä ja asiakkailta, haistellaan tuulia
 - Harrastetaan dialogia sekä muistetaan, että kritiikki on mahdollisuus
 - Kehitystä tehdään siten kuin on yritykselle paras, ei ottamalla mekaanisesti mallia muilta