



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

**Strategisen muutoksen aikaansaaminen
liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamisen,
kokonaisarkkitehtuurin ja tietojohdamisen avulla**

Heidi Hatakka

Tuovi Henttu

Opinnäytetyö

Tietojärjestelmäosaamisen koulu-
tushjelma

2016



Tekijät Heidi Hatakka, Tuovi Henttu	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strategisen muutoksen aikaansaaminen liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamisen, kokonaisarkkitehtuurin ja tietojohdamisen avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 255 + 8 + 99
<p>Opinnäytetyömme lähtökohtana on kiinnostuksemme muutokseen ja sen johtamiseen sekä kokonaisarkkitehtuuriin ja tietojohdamiseen johdon työkaluna. Muutos on alati läsnä niin työ-, kuin yksityiselämässämme, mutta usein emme jää pohtimaan, mitä muutos on ja miten organisaation kehittämisessä muutosta tulisi johtaa. Kokonaisarkkitehtuuri, tai yritysarkkitehtuuri, kuten sitä liikemaailmassa usein kutsutaan, yleensä mielletään IT-lähtöiseksi ja IT:n asiaksi. Kuitenkin kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa näkymän koko organisaation toimintaan, rakenteisiin ja organisaation tietoon. Elämme tietoyhteiskunnassa, tiedon saanti ei ole ongelma vaan tiedon jäsentäminen ja olennaisen tiedon erottaminen, luominen ja yhdistäminen ja käyttäminen.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkimme muutosteorioita ja muutoksen johtamista. Organisaation muutos lähtee strategisista tavoitteista, tutkimme myös strategian käsitettä ja strategista johtamista. Kokonaisarkkitehtuurin historiallisesta taustasta johtuen, ja koska kokonaisarkkitehtuuri kytkee ICT osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, on luonnollista, että opinnäytetyössämme sisältää katsauksen ICT:n ja liiketoiminnan strategiseen yhteensovittamiseen. Sen kuvaamisessa käytetään hyväksi Hendersonin ja Venkatramanin luomaa mallia. ICT:n johtamisen osa-alueessa tarkastelun kohteena on ICT:n rooli liiketoiminnassa ja hyvän tietohallintotavan käsite.</p> <p>Kokonaisarkkitehtuurin tarkastelu tapahtuu neljällä tavalla, kokonaisarkkitehtuuri käsitteenä, sen määritelmät, tavoiteltavat hyödyt sekä neljäntenä kriittiset menestystekijät kokonaisarkkitehtuuri-työssä. Tarkastelussa käy ilmi, että kokonaisarkkitehtuurin määritelmät ovat pääosin kokonaisvaltaisia ja kattavat myös strategian, liiketoiminta- ja päätöksenteko- sekä tietojohdamisen näkökulman, mutta esimerkiksi hyvä tietohallintotapa ja varsinkin siihen liittyvä tunnettu ja laajasti käytetty viitekehys COBIT sijoittavat kokonaisarkkitehtuurin ICT:n johtamisen kontekstiin.</p> <p>Tietojohdamisen osuudessa tutkimme, miten tiedosta luodaan arvoa, millaisesta tiedosta arvoa luodaan ja millaista arvoa halutaan luoda. Se on suppeimmillaan hiljaisen tiedon saattamista näkyväksi ja sen johtamista. Laajasti käsiteltynä tietojohdaminen sisältää tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän, viisaan ja taitavan hallinnoinnin ja tavoitteellisen johtamisen. Tiedolla johtaminen painottaa, miten organisaatio hyödyntää ja jalostaa tietoa toimintansa johtamisessa. Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uuden tiedon luontiin. Tällöin tieto ja tietäminen ovat johtamisen kohteina.</p> <p>Empiriaosuudessa luomme ensin katsauksen kohdeyrityksen muutoshistoriaan sekä meneillään olevaan strategiseen muutokseen. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina kahtena kokonaisuutena, pilottihaastatteluun, jossa testasimme kysymystenasettelua ja valitsemaamme näkökulmaa. Toisessa kokonaisuudessa haastattelimme kattavasti kohdeyrityksen johdon, heidän näkemyksensä muutoksesta ja sen johtamisesta, sekä miten he näkevät kokonaisarkkitehtuurin ja tietojohdamisen merkityksen strategisen muutoksen ja organisaation johtamisessa.</p>	
Asiasanat Muutos, strategia, johtaminen, kokonaisarkkitehtuuri, ICT:n johtaminen, tietojohdaminen	

Authors

Heidi Hatakka, Tuovi Henttu

Degree Programme

Master's Degree Programme in Information Systems Management

Thesis Title

Achieving Strategic Change with the Assistance of Business and ICT Alignment, Enterprise Architecture and Knowledge Management

Number of Pages and Appendix Pages

255 + 8 + 99

Our thesis is founded on the interest in change and its management as well as Enterprise Architecture (EA) and Knowledge Management (KM) as managing tools. Change is constantly present in our work as well as in our personal lives but often we do not consider what change is, and in what manner should this change be managed when the organization is being developed. EA is generally understood to be IT-based and a matter of IT. However, enterprise architecture offers a view to the overall operations, structures and knowledge of an organization. We live in an information society, where availability of information does not pose a challenge but the structuring of any given information, finding relevance within information and the creation, connection and the use of any given information available.

This thesis researches change theory and the change management. Change in an organization begins from strategic goals and the concept of Strategy and Strategic Management will be researched. Due to the history of EA and because it is linked to ICT as part of the organization management faculties this thesis will include a brief overview into ICT and Business Strategic Alignment. For this purpose, the Henderson and Venkatraman model will be used. The role of ICT in business and ICT governance will be the focus in our research when looking into ICT management.

Reviewing of EA will be divided into four stages in which the concept, definitions, attainable gains and critical success factors of EA and EA-work will be discussed. The review will show that definitions of EA are mainly comprehensive and cover the strategy, perspectives of business, decision-making and KM. However, the concept of KM and the well-known COBIT framework places EA in the context of ICT management.

In the section of KM, we will research how value is created from information, from what kind of information value is found and what kind of value is desired. In its narrowest form, tacit knowledge is transformed explicit and brings to light its management. When more widely addressed KM will entail knowledge, skills, competences, communication and wisdom, and skilled governance and targeted management. Management with knowledge underlines how the organization makes full use and processes information for operational management. KM refers to the learning of the organization and creation of new information. Thus, information and knowledge are the targets of management.

In the empirical part, we will briefly discuss the change history of the target company and the ongoing strategic change. Interviews took place as two assembled theme interviews for a pilot interview in which placement of questions and our chosen perspective were tested. In the other assembly, the target company's managers, their visions of change and its management as well as how they view EA and the significance of KM in strategic change and organizational leadership was comprehensively covered during the interviews.

Key Words

Change, Strategy, Management, Enterprise Architecture, ICT Management, Knowledge Management

Esipuhe

”Ensimmäinen askel onnellisuuden tavoittelussa on oppiminen.” – Dalai Lama 1998

Lähdimme aikuisiällä korottamaan vanhaa datanomi-tutkintoamme ensin tradenomiksi, ja sitten jatkoimme ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Vaikka meillä oli opiskeluun eri motiivit ja lähtökohdat, me kumpikin hurahdimme oppimiseen. Opiskelu on ollut innostavaa ja haastavaa.

Opiskelu ei ole kuitenkaan ollut pelkkää ruusuilla tanssimista, se on vaatinut meiltä työtä ja ponnistuksia sekä luopumista rakkaista harrastuksista. Mutta ennen kaikkea opiskelumme on vaatinut pitkämielisyyttä ja tukea läheisiltämme, joita haluamme sydämellisesti kiittää. Tämän työ on teidän rakkautenne osoitus.

Monesti opinnäytetyön vaikein osa on tiivistelmän kirjoittaminen, saada siitä selkeä, informatiivinen ja tarpeeksi lyhyt, varsinkin englannin kielisestä versiosta. Englanninkielisen tiivistelmän (Abstract) kielentarkistuksen teki meille ystävällisesti kielenkääntäjä Susanna Maysonet. Kiitämme Suskia tästä palvelusta.

Haluamme kiittää Haaga-Helian opettajia, etenkin Arvo Lipitsäistä ja Heikki Suomista: Arvoa kannustuksesta ja laajakatseisuudesta opinnäytetyömme metamorfoosissa ja Heikkiä kannustuksesta ja uskosta valmistumiseemme, vaikka se onkin pitkittynyt.

Opinnäytetyö tarvitsee kohdeyrityksen. Olemme sanomattoman kiitollisia, että opinnäytetyömme kohdeyritys mahdollisti tämän työn tekemisen. Kuusitoista kiireistä johtajaa ja pääarkkitehtia soi meille auliisti kallista aikaansa suostumalla haastateltavaksi. Kiitos teille työmme mahdollistamisesta. Lämpimät kiitokset Jani Pajulalle ja Juha-Pekka Postille. Kiitos Jani ohjauksesta ja mielenkiintoisista keskusteluista. Juha-Pekka, kiitos terävistä kommentteista.

Opinnäytetyömme pääosassa on muutos. Muutos on vaikea ja kiehtova aihe. Siinä meidän tiennäyttäjänä ja oppaana on toiminut Leena Seppänen Aalto-yliopistosta. Kiitos Leena sparrauksesta ja kannustuksesta!

Espoossa 30.11.2016

Heidi ja Tuovi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiannon kuvaus	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	1
1.3	Tarkoitus ja motivaatio	3
1.4	Tavoitteet	4
1.5	Työnjako	6
2	Tiedonkeruusuunnitelma	8
2.1	Yleiskuvaus tutkimuksesta	8
2.2	Tiedonkeruun menetelmät ja työkalut	8
2.3	Teemahaastattelut	9
2.4	Aikataulut	10
3	Menetelmät	11
4	Opinnäytetyön elinkaari	15
4.1	Kirjoittaminen prosessina	15
4.2	Raportointi	17
4.3	Oppiminen työn edistyessä	17
4.4	Abduktiivinen tutkimusnäkökulma	19
5	Keskeiset käsitteet	20
5.1	Aineeton pääoma	20
5.2	Hiljainen tieto	20
5.3	Johtaminen	20
5.4	Kokonaisarkkitehtuuri	22
5.5	Liiketoimintaprosessit ja prosessit	22
5.6	Muutos	23
5.7	Oppimisen johtaminen	23
5.8	Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio	23
5.9	Osaamisen johtaminen	24
5.10	Strategia	24
5.11	Strateginen johtaminen	24
5.12	Tieto	25
5.13	Tietojohtaminen	25
5.14	Tietämyksenhallinta	26
6	Muutos	27
6.1	Muutosteorioita	28

6.1.1	Dramaattinen, systemaattinen ja orgaaninen muutos.....	29
6.1.2	Episodinen ja jatkuva muutos.....	30
6.1.3	Muutoksen prosessinäkökulmat.....	33
6.1.4	Muutos on monimuotoinen.....	38
6.1.5	Muutoksen eteneminen.....	41
6.1.6	Muutokseen liittyvä oppiminen.....	43
6.2	Muutoksen johtaminen.....	44
6.2.1	Muutoksenhallinta versus kehittäminen.....	46
6.2.2	Muutosta tulee johtaa.....	48
6.2.3	Muutoksen johtamisen kovat arvot.....	52
6.2.4	Scheinin ja Lewinin muutoksen jääpalamalli.....	55
6.2.5	Kotterin muutoksen johtamisen kahdeksan vaihetta ja kiihdytintä.....	57
6.2.6	Tipping Point Leadership; kulminaatiopisteteoriaan perustuva muutosjohtajuus.....	62
6.2.7	LEAN-filosofia johtamisen viitekehyksenä.....	65
6.2.8	Muutosviestintä.....	69
6.2.9	Muutospuhe, kielen merkitys muutoksen aikaansaamisessa.....	72
6.2.10	Sattuma eli muutoksen ennakoimattomat seuraukset.....	80
6.2.11	Johtajuus muutoksessa.....	83
6.3	Vallankäyttö ja muutosvastarinta.....	87
6.3.1	Valta ja vallankäyttö johtamisessa.....	89
6.3.2	Muutoksen vastustaminen.....	90
6.4	Yhteenveto muutos.....	95
7	Strategia ja strateginen johtaminen.....	98
7.1	Strateginen muutos.....	99
7.2	Mitä strategialla tarkoitetaan.....	101
7.3	Strategisen johtamisen koulukunnat Mintzbergin mukaan.....	103
7.3.1	Ohjailevat koulukunnat.....	104
7.3.2	Strategian muodostamisprosessia tutkivat koulukunnat.....	104
7.3.3	Strategian eri vaiheita ja jaksoja yhdistävä koulukunta.....	105
7.4	Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.....	108
7.4.1	Yrityksen elämäntehtävä.....	109
7.4.2	Muut strategisen arkkitehtuurin elementit.....	111
7.5	Mihin strategialla pyritään?.....	114
7.5.1	Porterin kilpailustrategia.....	116
7.5.2	Ydinosaaminen.....	117
7.5.3	Strategisten tavoitteiden ryhmittely.....	118

7.6	Strateginen johtaminen	119
7.7	Miksi strategiatyö on tärkeää.....	121
8	ICT:n johtaminen	123
8.1	Liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittaminen.....	124
8.2	ICT:n rooli ja merkitys liiketoiminnassa	126
8.3	Hyvä tietohallintotapa.....	128
8.4	ICT:n johtamisen viitekehykset	131
8.4.1	COBIT 5	131
8.4.2	ITIL	132
8.4.3	Kokonaisarkkitehtuurin viitekehykset.....	132
8.4.4	ICT-Standard foorumin tietohallintomalli	134
8.5	Yhteenveto ICT:n johtaminen.....	135
9	Kokonaisarkkitehtuuri	137
9.1	Kokonaisarkkitehtuuri muodostaa kokonaiskuvan organisaatiosta	139
9.1.1	Kokonaisarkkitehtuurin tavoitteena on tukea liiketoiminnan kehittämistä.....	142
9.1.2	Kokonaisarkkitehtuurin taustalla on tarve tiedolla johtamiseen.....	143
9.1.3	Kokonaisarkkitehtuurin käsitteen laajuus.....	146
9.2	Kokonaisarkkitehtuurin määritelmiä.....	148
9.3	Kokonaisarkkitehtuurin hyödyt	150
9.4	Kokonaisarkkitehtuurityö	155
9.5	LEAN-filosofia kokonaisarkkitehtuurissa.....	161
9.6	Kokonaisarkkitehtuurin pohdinta ja yhteenveto	163
10	Tietojohtaminen.....	165
10.1	Tiedon ja tietojohtamisen käsite-erot englannin ja suomen kielissä.....	165
10.2	Tietojohtamisen tavoitteet.....	166
10.3	Tiedon ja tietämyksen johtaminen.....	169
10.4	Tieto, mitä se on?	171
10.4.1	Tiedon filosofinen tausta	171
10.4.2	Tietojohtamisen lyhyt historia.....	172
10.4.3	Tiedon ominaisuudet ja tasot	173
10.4.4	Tietäminen ja tietämys	175
10.4.5	Tiedon prosessit ja kiertokulku	176
10.5	Aineeton pääoma	178
10.5.1	Henkilöpääoma.....	179
10.5.2	Rakennepääoma.....	180
10.5.3	Suhdepääoma	181
10.5.4	Osaamispääoma	181

10.5.5 Tieto osana aineetonta pääomaa.....	183
10.5.6 Hiljainen tieto osana henkilöpääomaa	185
10.6 Organisaation tietämys toiminnan perusteena.....	186
10.7 Tiedon johtaminen tietojohdamisessa	187
10.8 Tiedon omaksumisen vääriä käsityksiä ja esteitä.....	189
10.9 Tietämyksen mittaamisen hankaluuksia.....	192
10.10 Tietojohdaminen strategian ja kokonaisarkkitehtuurin tukena.....	193
10.10.1 Tietojohdaminen ja strategia	194
10.10.2 Innovaation huomiointi strategiassa.....	196
10.10.3 Tietojohdamisen sijoittuminen suhteessa kokonaisarkkitehtuuriin.....	198
10.11 Tietojohdamisen pohdintaa ja yhteenvetoa	199
11 Osaamisen ja oppimisen johtaminen	202
11.1 Osaaminen ja johtaminen.....	203
11.1.1 Yksilön osaaminen.....	204
11.1.2 Organisaation osaaminen	206
11.1.3 Osaamisen johtaminen	207
11.1.4 Hiljaisen tiedon luominen ja johtaminen.....	209
11.1.5 Tiedon jakamisen malleja	210
11.2 Oppiminen ja johtaminen	213
11.2.1 Yksilön ja organisaation oppiminen.....	213
11.2.2 Oppiminen käytäntöyhteisöissä	216
11.2.3 Oppiva organisaatio.....	218
11.2.4 Oppimisen johtaminen.....	221
11.2.5 Organisaation haasteita innovaatioiden kehittämisessä	222
11.3 Yhteenveto osaamisen ja oppimisen johtamisesta.....	223
12 Yhteenveto ja pohdinta.....	226
Lähteet.....	233
Liitteet.....	256
Liite 1 Alaviitteissä esitetyt termien selitykset	256
Liite 2 Salassapidettävät liitteet.....	264

Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyömme rakenne	2
Kuvio 2 Tavoitteet opinnäytetyön alussa	5
Kuvio 3 Metodologiset valinnat tutkimuksessa	11
Kuvio 4 Tutkittava toiminta toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa (Olkkonen 1994, 75)	12
Kuvio 5 Opinnäytetyömme muuttunut lopullinen sisältö.....	15
Kuvio 6 Kirjoitusprosessimme inkrementaalisuus ja iteratiivisuus.....	16
Kuvio 7 Mintzbergin johtamismalli (Mintzberg 2009, 48).....	21
Kuvio 8. Tiedon ominaisuudet (Käpylä & Salonius 2013, 12).....	25
Kuvio 9 Organisaation kehittämis- ja muutosprosessit (Van de Ven & Poole (1995, 520)	33
Kuvio 10 Muutosprosessin elinkaarinäkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520).....	34
Kuvio 11 Muutosprosessin teleologinen näkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)....	35
Kuvio 12 Muutosprosessin dialektinen näkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520).....	36
Kuvio 13 Muutosprosessin evoluutionäkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)	37
Kuvio 14 Muutoksen tarkastelutasot, (Holopainen & Helama 2014)	39
Kuvio 15 Muutoksen rytmi (Huy & Mintzberg 2003, 80).....	41
Kuvio 16 Muutoksen toteutuksen osa-alueet (Seppänen 2015)	47
Kuvio 17 Muutoksen hallinta (Seppänen 2015)	49
Kuvio 18 Onnistuneen muutoksen elementit (mukaellen Luomala 2008, 14)	51
Kuvio 19 DICE-riskipisteiden laskentakaava (Sirkin, Keenan & Jackson 2005, 114–115) .	54
Kuvio 20 DICE-arviointi (Boston Consulting Group).....	54
Kuvio 21 Scheinin ja Lewinin muutosmalli (Schein 2002, 36)	55
Kuvio 22 Muutoksen kahdeksan kiihdytintä (Kotter 2012a, 52)	60
Kuvio 23 Kulminaatiopisteeseen perustuva johtajuus yhdellä silmäyksellä (Kim & Mauborgne 2003, 64).....	62
Kuvio 24 4P-malli, LEAN-johtamisen peruseriaatteiden osa-alueet (Liker 2004, 6).....	67
Kuvio 25 LEAN muutosmalli (mukaellen Shook 2014).....	69
Kuvio 26 Surukäyrä Elisabeth Kübler-Rossia mukaellen (Seppänen, 2015)	91
Kuvio 27 Muutosvastarinnan tasot (Mattila 2007)	93
Kuvio 28 Strategiat toteutuvat harvoin sellaisenaan (mukaellen Mintzberg ym. 2009, 12)	102
Kuvio 29 Strategisen johtamisen koulukunnat (mukaellen PPTLab, 2013)	103
Kuvio 30 Organisaation konfiguraatio (mukaellen Johnson, Scholes ja Whittington 2008, 435)	106
Kuvio 31 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (mukaellen Kamensky 2014, 56).....	109

Kuvio 32 Strategisen johtamisen pyrkimykset (mukaellen Vuorinen 2014, 79)	119
Kuvio 33 Strategisen johtamisen elementit (mukaellen Johnson ym. 2008, 12)	120
Kuvio 34 Liiketoiminnan ja ICT:n strategisen yhteensovittamisen malli (mukaellen Henderson & Venkatraman 1993, 476)	125
Kuvio 35 ICT:n tehtäväkokonaisuudet (Huovinen ym. 2012, 22)	130
Kuvio 36 COBIT 5:n periaatteet (mukaellen ISACA 2012, 13).....	131
Kuvio 37 Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet (Huovinen ym. 2012, 25)	134
Kuvio 38 Kansainväliset viitekehykset tietohallintomallissa (mukaellen Karttaavi 2014)..	135
Kuvio 39 Liiketoiminta-arkkitehtuuri sisältää ekosysteemien integraation (mukaellen Huovinen ym. 2016, 78).....	138
Kuvio 40 IT-lähtöinen Kokonaisarkkitehtuurin näkökulma (Graves 2007, 36).....	141
Kuvio 41 Liiketoimintalähtöinen kokonaisarkkitehtuuri (Graves 2007, 38).....	141
Kuvio 42 Kokonaisarkkitehtuuriin vaikuttavat tieteenalat (Bernard 2006, 24).....	142
Kuvio 43 Liiketoiminnan kehittäminen kokonaisarkkitehtuurin avulla (Olli, 2008, 13).....	143
Kuvio 44 Tiedolla johtamisen lähtökohdat (Laihonen ym. 2013, 7)	144
Kuvio 45 Tietojohtamisen prosessi (Klemola ym. 2014, 11)	145
Kuvio 46 Kokonaisarkkitehtuuri muodostuu strategiasta, liiketoiminnasta ja teknologiasta (Bernard 2012, 33)	147
Kuvio 47 Parempi liiketoiminnan tuottavuus kokonaisarkkitehtuurin avulla (Ahlemann ym. 2012, 10).....	152
Kuvio 48 Kokonaisarkkitehtuuriin integroituu strategia, liiketoiminta ja teknologia (Bernard 2006, 13).....	153
Kuvio 49 Kokonaisarkkitehtuuri johtamisen työkaluna (Lankhorst 2005, 7).....	154
Kuvio 50 Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen (Ahlemann ym. 2012, 17).....	156
Kuvio 51 Kokonaisarkkitehtuurin hyödyt realisoituvat pitkällä aikavälillä (Uusitalo 2011)	157
Kuvio 52 Kokonaisarkkitehtuurin kriittisiä menestystekijöitä (mukaellen Ylimäki 2008) ..	158
Kuvio 53 Tietojohtaminen tukitoimintona (mukaellen Laihonen ym. 2013, 78).....	167
Kuvio 54 Tietojohtaminen osana liiketoimintaa (mukaellen Laihonen ym. 2013, 78).....	167
Kuvio 55 Tiedon tasot eli Rowleyn viisaushierarkia (Käpylä & Salenius 2013, 14).....	174
Kuvio 56 Kognitiivinen tietämysjärjestelmä E2E (Stenberg 2012, 35).....	175
Kuvio 57 Tiedon kiertokulku (Kononen 2014, 4)	177
Kuvio 58 Aineettoman pääoman sekä osaamispääoman osa-alueet (Ojala 2008, 31, 47, 57).....	179
Kuvio 59 Aineettoman pääoman osa-alueet (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 6).....	179
Kuvio 60 Osaamispääoman liittyminen aineettoman pääoman kokonaisuuteen (Stenberg, 2015, 9).....	181

Kuvio 61 Aineeton pääoma Edvinssonin ja Malonen mallina (Mourisen, Larsen, Bukh 2001, 405)	182
Kuvio 62 Tietopääoman matriisi (Dalkir 2011, 24).....	184
Kuvio 63 Organisaation tietämyksen käytännöllinen malli (Jashapara 2011, 53)	186
Kuvio 64 Tietojohdamisen prosessi (Laihonen ym. 2013, 28).....	188
Kuvio 65 Ansoffin suotimet (Ilmola & Kotsalo-Mustonen, 2003, 483)	190
Kuvio 66 Tietojohdamisen ulottuvuudet (Jashapara 2005, 141)	194
Kuvio 67 Tietämyksenhallinnan lähestymistavat (Laihonen ym. 2013, 55).....	195
Kuvio 68 Tietojohdaminen ja kokonaisarkkitehtuuri (Kononen, 2014, 12)	198
Kuvio 69 Tietojohdamisen suhde kokonaisarkkitehtuuriin (Ahlemann ym. 2012, 19)	199
Kuvio 70. Osaamisympyrä (Hätönen 2007, 10).....	203
Kuvio 71 Yksilön osaaminen (Ojala, 2008, 51).....	205
Kuvio 72 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi 2009)	205
Kuvio 73 SECI-malli (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)	210
Kuvio 74 Tiedon jakamisen menetelmien luokittelu (Gavrilova & Andreeva 2012, 527) ..	212
Kuvio 75 Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)	215
Kuvio 76 Tietojohdamisen donitsimalli (Wenger 2004).....	217

Taulukot

Taulukko 1 Muutosprosessin kahdeksan vaihetta (Kotter 1995, 60–67).....	58
Taulukko 2 Strategiaverkon viisi peruseriaatetta (Kotter 2012a, 49)	61
Taulukko 3 LEAN-johtamisen periaatteet Liker (2004, 69–266)	68
Taulukko 4 Arvojohtaminen vs. Tulosjohtaminen (Miettinen & Saarinen 1992, 47–48) ...	86
Taulukko 5 Organisatorisen muutoksen syvyyden vaikutus organisaation toimintaan (Buchanan & Huczynski 2010, 566)	100
Taulukko 6 Organisaation oppimisen vaiheet (Ojala 2008, 75–78)	215

1 Johdanto

Tämä tutkimus on Heidi Hatakan ja Tuovi Hentun yhteinen opinnäytetyö, jonka kohdeorganisaatio on keskisuuri suomalainen Pohjoismaissa toimiva IT-palveluyritys. Yritys on antanut toimeksi muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyvän teoriayhteenvedon tekemisen, jossa tutkitaan myös, miten yritys hyötyisi kokonaisarkkitehtuurista ja tietojohdattamisesta strategisen johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen työkaluna.

1.1 Toimeksiannon kuvaus

Kohdeyritys käy läpi suurta strategista muutosta, jossa vuosien kuluessa kasvaneesta yrittäjäryppästä muodostetaan yksi ja yhtenäinen organisaatio. Onnistunut muutos vaatii syvällistä muutoksen ymmärtämistä. Organisaation on tunnistettava organisaatiossa oleva tietämys ja pystyttävä käyttämään sitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokonaisarkkitehtuuri on yksi tapa kuvata organisaation rakenteet ja prosessit, eli missä tieto sijaitsee ja miten sitä käytetään. Tietojohdattaminen puolestaan ohjaa, millaista tietopääomaa organisaatiossa tarvitaan, miten sitä hallinnoidaan, ja miten uutta tietoa luodaan, sekä miten dokumentoitua ja hiljaista tietoa jaetaan ja kehitetään organisaatiossa. Tietojohdattaminen ohjaa myös, miten organisaatio oppii ja miten tietoa kerätään ja jalostetaan päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyömme on selvitys, joka antaa teoreettisen viitekehyksen muutoksen johtamiselle, kokonaisarkkitehtuurille ja tietämyksen johtamiselle. Opinnäytetyön tehtävänä on tukea kohdeyrityksen muutoksen onnistunutta läpiviemistä antamalla tarpeellinen näkökulma näihin teorioihin.

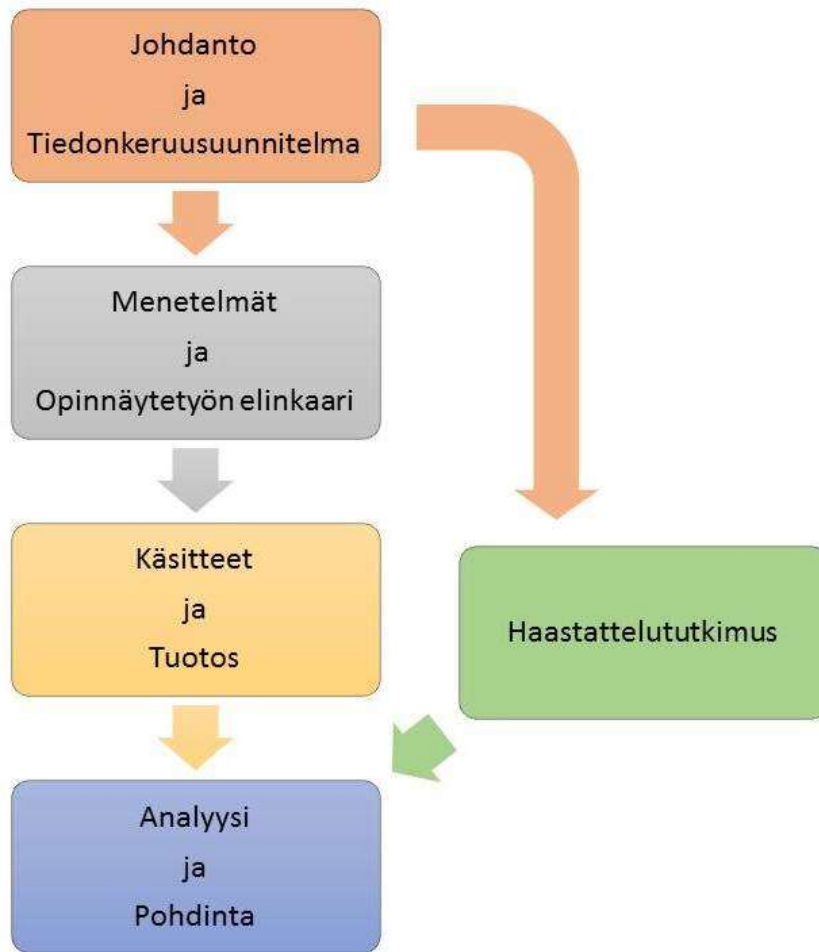
1.2 Tutkimuksen rakenne

“There Is Nothing So Practical as a Good Theory.” ~ E.H. Schein (1999).

Opinnäytetyömme teoriaosuus muodostaa myös työmme tuotoksen. Se on lukupaketti kohdeyritykselle opinnäytetyömme aihealueen teorioista.

Opinnäytetyömme noudattaa kuvion (Kuvio 1) rakennetta. Opinnäytetyömme alkaa johdannolla, jossa kuvaamme toimeksiannon, tutkimuksen rakenteen, sen tarkoituksen ja

motivaation, tavoitteet sekä yhteisen opinnäytetyömme työnjaon. Tiedonkeruusuunnitelmassa esittelemme ensin tutkimuksen yleisesti, kuvaamme tiedonkeruumenetelmät ja työkalut sekä esittelemme teemahaastattelujen sisällön ja lopuksi tutkimusaikataulun.



Kuvio 1 Opinnäytetyömme rakenne

Menetelmät -kappaleessa kuvaamme käyttämämme tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön elinkaari -kappaleessa puolestamme kerromme opinnäytetyön kirjoittamisprosessista, miten olemme raportoineet opinnäytetyön edistymisestä, opinnäytetyön aikana tapahtuneesta oppimisesta ja siitä, kuinka haastattelut ovat vaikuttaneet teoriaosuuden sisältöön.

Keskeiset käsitteet -kappaleessa määrittelemme opinnäytetyömme kannalta aihealueen 14 keskeisintä käsitettä. Opinnäytetyön sisältämä teoria, joka on samalla opinnäytetyömme tuotos kohdeyritykselle, jakaantuu kuuteen kappaleeseen, jotka ovat Muutos, Strategia ja strateginen johtaminen, ICT:n johtaminen, Kokonaisarkkitehtuuri, Tietojohtaminen sekä Osaamisen ja oppimisen johtaminen:

- Pohdimme keskeisten muutosteorioiden kautta, mitä muutos on, ja miksi onnistuneen muutoksen johtaminen on vaikeaa. Muutokseen liittyy valta ja vallankäyttö, samoin

myös muutosvastarinta liittyvät muutokseen, jotka myös nostamme esiin opinnäytetyössämme.

- Johtamisnäkökulma ei rajoitu muutoksen johtamiseen, vaan kiinnitämme huomion myös strategiseen sekä ICT:n johtamiseen.
- Muutoksen johtamisessa sekä strategisessa johtamisessa, kokonaisarkkitehtuuri on merikartta ja tietojohdaminen on majakka, jotka opastavat yritystä muutoksen myrskyissä. Kokonaisarkkitehtuurissa keskitymme pohtimaan kokonaisarkkitehtuurin hyödyllisyyttä liiketoimintänäkökulmasta. Tästä syystä tutkimus ei tarkastele syvällisemmin arkkitehtuuriviitekehyksiä.
- Tietojohdamisessa tutkimme tietoa, siihen liittyvää aineetonta pääomaa, osaamista, innovaatioita ja näihin liittyvää johtamista. Tavoitteenamme on selvittää, miten tietojohdaminen integroituu liiketoimintaan ja miten se hyödyttää organisaatiota.
- Osaamisen ja oppimisen johtamisessa tutkimme, miten organisaatio ja yksilö oppivat, ja miten osaamista ja oppimista tulee johtaa ja miten ne ovat hyödyksi organisaatiolle.

Haastattelututkimus on kohdeyrityksen toivomuksesta merkitty kokonaan salaiseksi. Se alkaa katsauksella yrityksen historiaan. Seuraavaksi esittelemme kohdeyrityksessä menossa olevan muutoshankkeen. Teemahaastattelut on toteutettu kahdessa osassa: pilottihaastatteluina keväällä 2015 ja yrityksen johdon haastatteluina 2015 - 2016.

Opinnäytetyömme päättyy analysointiin ja pohdintaan, joissa analysoimme keskeisiä haastattelun tuloksia peilaten niitä opinnäytetyössä esiin nostamaamme teoriaan sekä pohdimme työn aikana esiin nousseita kysymyksiä ja oivalluksia.

1.3 Tarkoitus ja motivaatio

Opintojemme pääpaino on ollut muutosjohtamisessa ja IT:n johtamisessa, joista me molemmat olemme kiinnostuneita. Meitä kumpaakin kiinnostaa muutos, sen laajuus ja kompleksisuus. Kokonaisarkkitehtuurissa meitä kiinnostaa, miten se tukee organisaation johtamista, ja tietojohdamisessa, miten tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen sekä osaaminen ja oppiminen organisaatiossa hyödyttävät koko organisaatiota.

Meille tarjoutui mahdollisuus tehdä näistä aiheista yhteinen opinnäytetyö. Tämä sopi meille erinomaisesti, koska yhdessä työskenteleminen on meille luontaista ja löysimme kumpikin oman näkökulman aiheisiin.

1.4 Tavoitteet

Kohdeyritys kokee tärkeäksi, että asiakas näkee sen yhtenä ja yhtenäisenä yrityksenä. Yrityksen sisäinen organisaatorakenne ei tule näkyä asiakkaalle. Yhden yhtenäisen asiakasnäkymän toteuttamiseksi kohdeyritys on käynnistänyt konsernitason strategiaprojektin.

Tämä opinnäytetyö tukee tätä strategista muutosta tekemällä yhteenvedon tarvittavasta teoriapohjasta, mutta se ei suoraan liity kohdeyrityksen muutoshankkeeseen sen osana.

Haastattelut toteutettiin kahtena kokonaisuutena. Ensimmäisessä osassa, jota kutsumme pilottihaastatteluiksi, tutkimme kohdeyrityksen rakennetta, ja miten strategiset tavoitteet tukevat johtamista. Haastattelujen avulla selvitimme, miten kokonaisarkkitehtuuri ja tietämyksenhallinta sijoittuvat johtamiskontekstiin, ja miten tämä kysymyksenasettelu sopii johdon haastattelujen teemojen pohjaksi. Ensimmäisen osan tutkimuskysymyksiksi nousivat siis kysymykset:

1. Mikä on kohdeyrityksen rakenne, ja mitkä ovat sen johtamisen käytännöt?
2. Mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet, miten ne on kuvattu ja mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?
3. Miten kokonaisarkkitehtuuria hyödynnetään yrityksen johtamisessa?
4. Miten tietämyksenhallintaa hyödynnetään yrityksen johtamisessa?
5. Miten tietämyksenhallinta ja kokonaisarkkitehtuuri ovat yhteydessä toisiinsa ja kuinka ne tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista?

Pilottihaastattelujen pohjalta opinnäytetyön tavoitteiksi nousivat kuviossa (Kuvio 2) esitetyt tavoitteet. Tavoitteemme oli siis tutkia ensinnäkin, miten yritys voi kokonaisarkkitehtuurin ja tiedon johtamisen avulla tehostaa muutoksen johtamista. Jotta ensimmäinen tavoite olisi mahdollinen, tavoitteenamme oli myös selvittää kokonaisarkkitehtuurin ja tiedon johtamisen kehittämiskohteet. Kolmantena tavoitteenamme oli selvittää kokonaisarkkitehtuurin ja osaamisen johtamisen kehittämiskohteet, jotta ne tukisivat yritystransitioita¹.

¹ Yritystransitio tarkoittaa kohdeyrityksessä kahta asiaa: asiakkaan IT:n haltuunottoa ja kohdeorganisaation kasvamista yritysostoin.



Kuvio 2 Tavoitteet opinnäytetyön alussa

Jo parin johdon edustajan haastattelun jälkeen totesimme, että kohdeyritys ei ole kiinnostunut näistä tavoitteista, joten joudumme muuttamaan tavoitteita yrityksen muutos-hanketta tukevaksi. Kokonaisarkkitehtuuri päättyi sivurooliin, mutta pysyi mukana tutkimuksessamme yritysarkkitehtien toivomuksesta. Osaamisen johtaminen vuorostaan oli rajattu liian kapeaksi, joten laajensimme sen tietojohdantamiseksi, josta yrityksen johto nimenomaan on kiinnostunut.

Totesimme kohdeyrityksen ohjaajan kanssa, että strateginen muutos ja sen johtaminen tarvitsevat kohdeyrityksessä teoriapohjaa, joten tavoitteeksi nousi selvittää mistä aiheista muutoksen ja strategisen johtamisen teoriaa tarvitaan. Toisen kokonaisuuden tutkimuskysymyksiksi siis jalostuivat:

1. Mitä kohdeyritys tavoittelee strategisella muutoksella?
2. Miten kohdeyrityksen strategiset tavoitteet tukevat muutosta?
3. Miten kohdeyrityksen arvot tukevat johtajien johtamistyötä?
4. Miten kokonaisarkkitehtuuri voi tukea muutoksen johtamista?
5. Miten tietojohdantamista tulisi kehittää kohdeyrityksessä, jotta se tukee strategista johtamista?

1.5 Työnjako

Olemme tehneet tämän opinnäytetyön parityönä. Työnjako muodostui seuraavaksi:

Heidi Hatakka:

- Opinnäytetyön ulkoasu ja yhtenäinen lukukokemus
- Johdanto, tiedonkeruusuunnitelma, menetelmät ja opinnäytetyön elinkaari, muut kuin tietojohdantamista koskevat osiot
- ICT:n johtaminen
- Strategia ja strateginen johtaminen
- Kokonaisarkkitehtuuri
- Yhteenvedot litteroiduista haastatteluista.

Tuovi Henttu:

- Johdanto, tiedonkeruusuunnitelma, menetelmät ja opinnäytetyön elinkaari – tietojohdantamista koskevat osat
- Tietojohdantaminen
- Yritystä koskevan aineiston hankkiminen
- Litteroinnit.

Yhteiset:

- Haastattelut
- Analysointi
- Pohdinta.

Muutosta käsittelevä luku poikkeaa muista teorialuvuista. Olemme työstäneet sitä yhdessä. Kaikki pääartikkelien analysoinnin olemme tehneet yhteisesti. Ohessa muutos-luvun työnjako:

- Yhteiset
 - Muutosteoriaan liittyvien artikkelien analysointi - Ford (2006), Huy & Mintzberg (2003), Miller & Greenwood (1997), Van de Ven & Poole (1995), Weick & Quinn (1999).
 - Muutoksen johtamiseen liittyvien artikkelien analysointi ja muut nostot – Collins (2005), Ford (2006), Kim & Mauborgne (2003), 1992 Kotter (1995; 2012a; 2012b), Miller & Greenwood (1997), Pfeffer (1992), Sirkin, Keenan & Jackson (2005), Weick & Quinn (1999).

- Valta ja vallankäyttöön liittyvien artikkelien analysointi ja muut nostot – Ford (1999), (Ford & Ford 2009), Kim & Mauborgne (2003), Kotter (1995; 2012b), Miller & Greenwood (1997), Pfeffer (1992), Sunzi (500 eKr.), Weick & Quinn (1999).
- Heidi Hatakka
 - Muutos rakenne ja kirjoittaminen
 - Muutosteoriaan liittyvien artikkelien analysointi ja muut nostot – Burke (2011), Burnes (2004), Carlzon (1985), Cummings & Worley (2009), Herakleitos (500 eKr.), Holopainen & Helama (2014), Johnson (1998), Juppo (2011), Miettinen & Saarinen (1992), Prigogine (2000), Schein (2002), Seppänen (2015).
 - Muutoksen johtamiseen liittyvät artikkelien analysointi ja muut nostot – Aro (1999), Burke (2011), Cummings & Worley (2009), Gleick (1987), Helttula (2015), Inns (1996), iSix Sigma, Juuti & Virtanen (2009), Koppa (2008), Lean Enterprise Institute, Lombardi, Liker (2004), Luomala (2006), Mattila (2007), Miettinen & Saarinen (1992), Miller (2012), Modig & Åhlström (2012), Niskanen (2007), Prometheus Institute, Pronin (2008), Schein (1999a; 1999b; 2002), Schweitzer (2001), Seppänen (2015), Shook (2014), Verkkopolku.net, Womack & Jones (2003).
 - Valtaan ja vallankäyttöön liittyvien artikkelien analysointi ja muut nostot – Burke (2011), Burnes (2004) Fleming & Spicer (2006), France (1881), Kübler-Ross (2009), Luomala (2008), Mattila (2007), Tomasi di Lampedusa (1959).
- Tuovi Henttu
 - Muutosteoriaan liittyvien artikkelien analysointi - March (1981).
 - Muutoksen johtamiseen liittyvien artikkelien analysointi ja muut nostot – Machiavelli (1513), March (1981), Rumsfeld (2002).
 - Valta ja vallankäyttöön liittyvät muut nostot – Machiavelli (1513), Rumsfeld (2002).

2 Tiedonkeruusuunnitelma

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme tiedonkeruusuunnitelman. Esittelemme kohdeyrityksen anonymiteetin asettaman rajoituksen tiedon julkaisemiseen, tiedonkeruun menetelmät, teemahaastattelujen kohdentamisen sekä tiedonkeruun aikataulun.

2.1 Yleiskuvaus tutkimuksesta

Tutkimme kohdeyrityksessä meneillään olevaa dramaattista muutosta, jossa yritysryppäänä toimineen yrityksen organisaatorakenne ja liiketoiminta keskitetään konsernijohtoiseksi. Yritys on Pohjoismaissa toimiva keskikokoinen IT-palveluyritys. Yritystä koskeva tieto on kerätty julkisista lähteistä, kuten yrityksen nettisivuilta ja historiikeista. Tämän lisäksi tietoa on kerätty havainnoimalla sekä haastatteleamalla yritysarkkitehdit sekä yrityksen johtoporras lähes kokonaisuudessaan. Kerätty tieto koskee yrityksen organisaatorakenteita, strategisista tavoitteista sekä liiketoimintaprosesseja.

Kohdeyritys ei halua nimeään julkaistavan tämän raportin julkisessa osassa. Tästä syystä myös tieto, joka muuten on julkista, on tämän opinnäytetyön osalta salaista.

2.2 Tiedonkeruun menetelmät ja työkalut

Tiedonkeruussa olemme käyttäneet laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joiden valinnan perustelut ovat kootusti Menetelmät-luvussa.

Haastattelukysymykset käsittelevät johtamista, liiketoimintaprosesseja, ICT:n johtamista ja kokonaisarkkitehtuuria sekä osaamisen johtamista. Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla.

Teemahaastattelussa haastattelija määrittää haastattelulle aihepiirit, jotka käydään haastattelussa läpi. Haastattelu etenee joustavasti keskustellen, ja haastateltavan vastausten perusteella tehdään lisäkysymyksiä ja pyydetään tarkennuksia vastauksiin. Teemahaastattelussa ei siis käytetä valmiita kysymyksiä. (Pitkäranta 2010, 80.)

2.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen kohderyhmä on kohdeyrityksen yritysarkkitehdit ja organisaation johto. Opinnäytetyön haastattelututkimukseksi haastateltavia henkilöitä on paljon, varsinkin, kun muutoksen aikana yrityksen johdossa on tapahtunut henkilövaihdoksia ja myös uudet henkilöt on haastateltu. Opinnäytetyömme ohjaajan, joka on yritysarkkitehtina muutoksessa aktiivisesti mukana, olemme haastatelleet kahdesti: heti muutoksen alkuvaiheessa sekä uudestaan, kun muutos on edennyt hyvän matkaa.

Teemahaastattelujen kysymystenasettelu on elänyt haastattelujen edetessä, koska tietämyksemme kohdeyrityksestä ja sen johtamiskulttuurista kasvoi haastattelujen edetessä eikä alkuperäinen haastattelurunko enää tukenut haastattelujen läpivientiä. Haastattelut toteutettiin kahdessa erässä. Ensin teimme pilottihaastattelun, jossa haastattelimme kaksi henkilöä, ja josta teimme lyhyen yhteenvedon haastattelujen tuloksista. Tällöin näkökulmana oli kokonaisarkkitehtuuri ja osaamisen johtaminen. Analyysin pohjalta muokkasimme teemoja, jolloin johtavaksi näkökulmaksi nousi muutos ja sen johtaminen, olihan yrityksessä käynnissä strateginen muutos. Varsinaisissa haastatteluissa kysymysten asettelu eli edelleen, mutta teemat pysyivät ylätasolla samoina läpi haastattelujen. Teemahaastattelujen kysymysten teemat muokkaantuivat seuraavan laisiksi:

Käsitteet:

1. Kokonaisarkkitehtuuri (KA) käsitteenä
2. Tietojohtaminen (KM) käsitteenä
3. KA:n ja KM:n välinen suhde
4. Liiketoiminnan johtamisen ja ICT:n johtamisen välinen suhde

Näkökulmana organisaatio:

5. Visio ja strategia
6. Muutos kohdeyrityksessä
7. KA johtamisen välineenä
8. KM johtamisen välineenä

Näkökulmana henkilökohtainen johtajuus:

9. Johtamistyön arvot ja teoriat
10. Mahdollistavan johtajuuden käsite
11. Muut strategisen johtamisen ja muutoksen näkökulmat

2.4 Aikataulut

Tähän kappaleeseen olemme keränneet vain viralliset ja ennalta sovitut tapaamiset. Olemme tavanneet yrityksen ohjaajaa useammin kuin alla on mainittu, mutta ne ovat olleet enemmän epävirallisia keskusteluja. Lisäksi olemme käyneet lukuisia keskusteluja työmme aiheesta yrityksen toisen pääarkkitehdin kanssa.

Ehdotimme ja kävimme ensimmäinen keskustelun toimeksiannosta ja sen sisällöstä yrityksen kanssa tammikuussa 2015. Aloituskokous, jossa paikalla olivat sekä yrityksen että oppilaitoksen ohjaajat, pidettiin 27.2.2015. Tutkimussuunnitelman esittelimme Haaga-Heliassa 4.6.2015.

Tiedonkeruun alkuperäinen aikataulusuunnitelma oli 27.3. – 31.12.2015. Lisäksi vuoden 2016 aikana olemme tehneet vielä neljä haastattelua.

Tiedonkeruun toteutunut aikataulu:

- Kysymystenasettelun tarkennus 27.3. – 16.4.2015.
- Ensimmäinen haastattelu 17.4.2015.
- Viimeinen haastattelu 9.9.2016.
- Teoriaosuuden tiedonkeruu tapahtui aikavälillä 22.4.2015 – 17.11.2016.

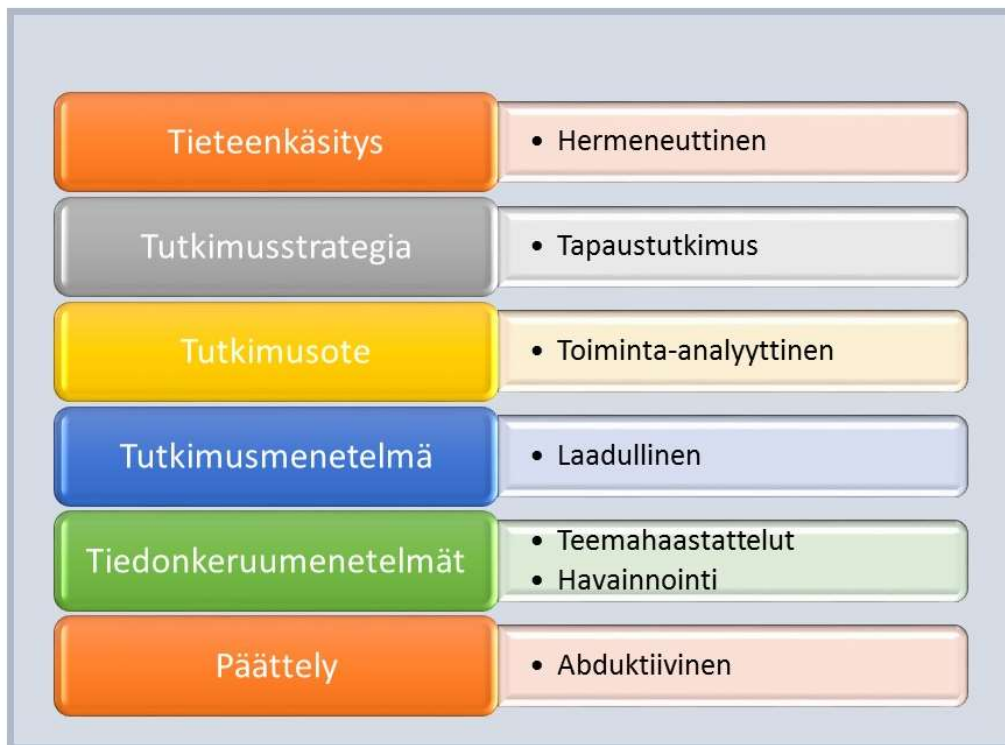
Teemahaastattelujen aikataulu on kuvattu yksityiskohtaisesti liitteessä 2.

Opinnäytetyön ohjauskokoukset:

- Yrityksen ohjaajan kanssa on pidetty yhdeksän ohjaustapaamista ja tilannekatsausta:
 - 27.3.2015, joka oli sisällön ensimmäinen tarkentava kokous
 - 28.4.2015, tilannekatsaus ja keskustelu
 - 9.6.2015, joka oli sisältöä tarkentava kokous
 - 31.8.2015, tilannekatsaus ja keskustelu
 - 4.11.2015, kokonaisarkkitehtuuriosion esittelytilaisuus
 - 11.1.2016, tilannekatsaus ja keskustelu
 - 11.5.2016, muutoskokonaisuuden esittelytilaisuus
 - 26.8.2016, tilannekatsaus ja keskustelu
 - 15.11.2016, opinnäytetyön esittely ja läpikäynti
- Oppilaitoksen ohjaajan kanssa on pidetty kolme tilannekatsaustapaamista:
 - 4.6.2015, 8.2.2016 ja 12.9.2016.

3 Menetelmät

Olemme esittäneet käyttämämme tutkimusmenetelmät kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3 Metodologiset valinnat tutkimuksessa

Tutkimusmenetelmäksi olemme valinneet laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Sen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen ja se sisältää ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Kuitenkaan todellisuutta ei voi pirstoa osiin mielivaltaisesti. Tutkittavien tapahtumien väliltä on löydettävissä monen suuntaisia suhteita. (Hirsijärvi ym. 2010, 161.)

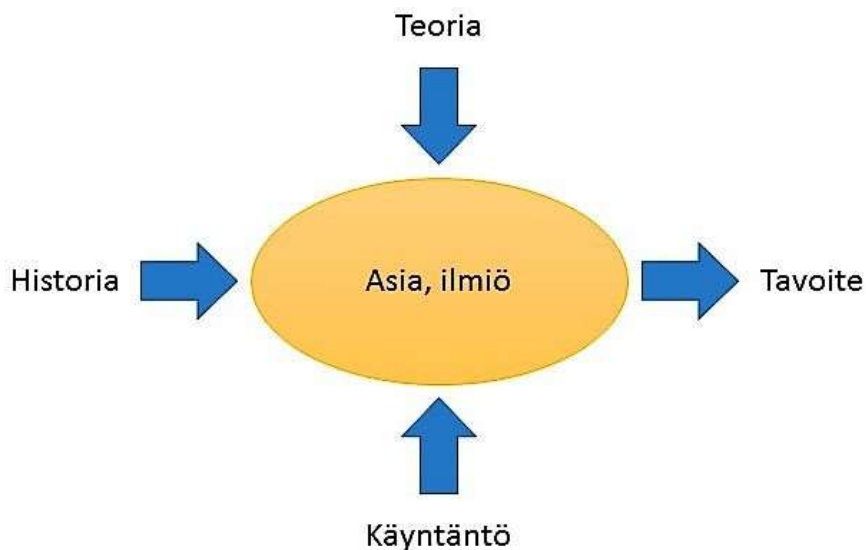
Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että tutkimuskysymyksiä ei muotoilla tarkasti etukäteen ennen tiedonkeruuta. (Hirsijärvi ym. 2010, 125). Siinä on tarpeen varautua, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Hirsijärvi ym. (2010, 126) eivät edes suosittele käyttämään laadullisessa tutkimuksessa sanaa "ongelma". Kuitenkin he huomauttavat, että jonkinlainen käsitys kysymystenasettelusta täytyy olla, jotta tutkimustulos ei jää luokittelun asteelle. (Hirsijärvi ym. 2010, 125.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kerätyn tiedon ja havainnoinnin avulla syvämpi ymmärrys tutkittavasta kohteesta sisällöstä tutkittavien näkökulmasta. Analyysi lähtee tutkijan ajattelusta. Analysoitavien tapahtumien luonne voi erota toisistaan johtuen

tutkimusympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tämä näkökulma mahdollistaa erilaisten lähestymis- ja toimintatapojen analysoinnin samoin kuin lähtökohtien ja tulosten analysoinnin. (Trochim, Donnelly & Arora 2015, 72; Walker 2004, 57–60; Tuomivaara 2005, 34.)

Tutkimuksemme täyttää laadullisen tutkimuksen kriteerit. Tarkkojen kysymysten sijaan olemme määrittäneet ainoastaan teemat, josta haastateltava saa kertoa vapaasti. Haastattelun edetessä kuitenkin esitämme tarkentavia kysymyksiä. Teemojen sisällön rajaukset ovat myös eläneet haastattelujen edetessä. Tämä on tapahtunut sitä mukaa, kun ymmärryksemme kohdeyrityksen tilasta on kasvanut, mutta myös siksi, että kohdeyrityksen muutosprosessi on edennyt haastattelujen aikana.

Olkosen (1994, 72–73) mukaan toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii ymmärtämään kohteena olevaa ongelmaa. Sille tyypillisiä aiheita ovat organisaation sisäiseen toimintaan, ihmisiin ja heidän tavoitteisiinsa liittyvät kysymykset, kuten organisaation toiminnan, johtamisen, ongelmanratkaisun ja päätöksentekoprosessien sekä kehitys- ja muutosprosessien tutkiminen. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen periaatteellisessa ajatustavassa ilmenee tutkittavan toiminnan teleologinen eli tavoitteellinen näkökulma sekä toiminnan tarkasteleminen kehitysprosessina. Tämä on esitetty kuviossa (Kuvio 4).



Kuvio 4 Tutkittava toiminta toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa (Olkkonen 1994, 75)

Tutkimusotteessa keskeistä on se, että tutkittavaa ilmiötä ei voi tutkia pelkästään mitaamalla, vaan siinä hyödynnetään myös tutkijan osaamiseen ja kokemukseen perustuvaa

tulkintaa. Merkittävin ero konstruktiviseen tutkimusotteeseen on siinä, että toiminta-analyttisessä tutkimuksessa ei edellytetä ratkaisun toimivuuden osoittamista vaan siinä on tavoitteena syventää ymmärrystä ja myös kehittää toimintaa. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteen heikkous on yleistettävyydessä, hyöty voidaan usein osoittaa vasta jälkikäteen käytännössä. (Olkkonen 1994, 72–76.)

Opinnäytetyömme tuotos kohdeyritykselle on katsaus organisaatiomuutos- ja johtamisteorioihin, sekä miten kokonaisarkkitehtuuri ja tietojohdaminen voisivat olla tukena organisaation strategisessa muutoksessa.

Opinnäytetyömme empiirisessä osassa keräämme tietoa kohdeyrityksen toimintavoista. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 134–135) mukaan tällaiseen tutkimukseen sopii parhaiten tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkastelun kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistä prosessia tarkastellaan yksityiskohtaisesti sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa aineiston kerääminen voi tapahtua eri tavoin. Anttilan (2000, 252–253) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavasta kohteesta tarkka, systemaattinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Tapaustutkimus voi kohdistua tutkittavan kohteen johonkin osa-alueeseen tai käsitellä kaikkia kohteen osa-alueita samanaikaisesti. Kun kyselytutkimus kohdistuu pieneen joukkoon muuttujia suuressa aineistossa, tapaustutkimuksessa tutkitaan suppeaa kohdetta suurella määrällä muuttujia. Tapaustutkimuksen hyötynä on se, että sillä voidaan selvittää prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Tapaustutkimuksessa ei pyritä selittämään ilmiötä. (Anttila 2000, 252–253; Hirsijärvi ym. 2010, 134–135.)

Tapaustutkimuksessa on oleellista, että tutkittavasta tapauksesta muodostuu käsiteltävissä oleva kokonaisuus. Tapaustutkimus ei ole pelkästään aineistonkeruuteknikka, vaan siinä käytetään erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusnielka 2006.)

Pitkäranta (2010) toteaa tapaustutkimuksesta, että siinä korostuvat asioiden ainutkertaisuus ja tilannesidonnaisuus. Tapaustutkimus on hänen mukaansa aineistolähtöistä ja päättely abduktiivista. Anttilan (2000, 131) mukaan abduktiivinen päättely alkaa käytännön tasolta, mutta se vuorottelee teorian tason kanssa. Abduktiivisessa päättelyssä havaintojen tekoon liittyy johtolanka ja sen ideana on, että huomion kohteena ovat tärkeiksi oletetut tai tiedetyt seikat.

Tapaustutkimus perustuu hermeneuttiseen tieteenkäsitteeseen. Hermeneuttisessa tieteenkäsitteessä keskeisessä asemassa ovat sekä tutkijan, että tutkittavaan asiaan liittyvien, kohdeorganisaation asiantuntijoiden osaaminen ja asiayhteyksien, tapahtumien, prosessien ja ilmiöiden ymmärtäminen. Tehtävät havainnot ovat laadullisia ja käsittely perustuu tulkintaan. (Pitkäranta 2010, 20, 23; Tuomivaara 2005, 28–30.)

Opinnäytetyömme täyttää tapaustutkimuksen kriteerit, koska tutkimme muutosta ja sen johtamista, ja koska käytämme teemahaastatteluja sekä havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelumme kattaa ainoastaan kohdeyrityksen johdon ja yritysarkkitehdit. Teoriaosuuteen, joka on samalla tuotos kohdeyritykselle, olemme nostaneet aiheita ja painotuksia haastattelujen perusteella, joten työmme päättely on abduktiivista.

4 Opinnäytetyön elinkaari

Opinnäytetyön aihe ja sisältö ovat eläneet kirjoitusprosessin edetessä. Pilottihaastattelujen jälkeen opinnäytetyön sisältö ja painopisteet olivat kokonaisarkkitehtuurissa ja osaamisen johtamisessa. Silloiset tavoitteet on kuvattu kuviossa (Kuvio 2). Haastattelujen ja havaintojen tuloksena opinnäytetyön tavoitteet samoin kuin sisältö muuttui merkittävästi. Seuraava kuvio (Kuvio 5) havainnollistaa opinnäytetyömme muuttuneita tavoitteita ja sisältöä.



Kuvio 5 Opinnäytetyömme muuttunut lopullinen sisältö

4.1 Kirjoittaminen prosessina

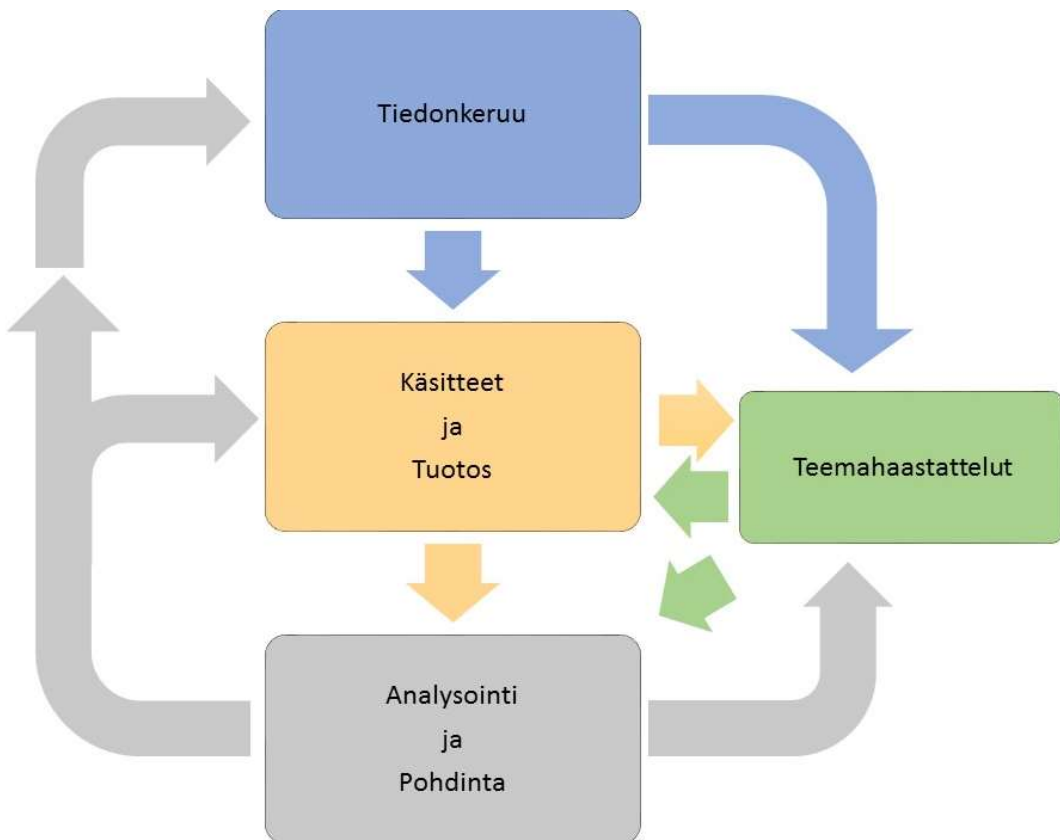
Olemme kirjoittaneet opinnäytetyötämme työn ohella, eli emme ole käyttäneet työaikaamme työn kirjoittamiseen tahi ottaneet opintovapaata kirjoittamista varten.

Työ - työmatkat, ylityöt sekä työn luonteesta johtuvat ruuhkakaudet - on ollut keskeisin opinnäytetyön kirjoittamisprosessiamme hidastava tekijä. Myös läheisten vaatima ylimääräinen huomio ovat omalta osaltaan aiheuttaneet katkoja kirjoittamistyöhön.

Ajankäyttöhaasteiden lisäksi opinnäytetyömme aihe on elänyt kirjoittamistyön aikana merkittävästi, joten olemme joutuneet palaamaan jo kerran valmistuneisiin osiin ja muuttamaan taikka täydentämään kirjoitustamme.

Toteutimme haastattelut teemahaastatteluina. Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti. Litte-
rointi olikin suurin yksittäinen työ. Pelkkä raakalitterointi on arviolta vienyt 150 – 170 tun-
tia.

Kirjoitustyötämme voi kuvata seuraavan kuvion (Kuvio 6) avulla, jossa kuvaamme kirjoi-
tusprosessiamme. Työmme abduktiivisuus näkyy siinä hyvin. Aloitimme keräämällä tietoa,
sen jälkeen määrittelimme käsitteitä ja kirjoitimme teoriaa, joiden pohjalta kokosimme
haastattelujen teemat. Teemahaastattelut kuitenkin aiheuttivat tarvetta muokata teoriaa.
Kirjoitetun teorian ja teemahaastattelujen analysointi ja pohdinta loivat tarvetta hankkia
uutta tietoa, muokata kirjoittamaamme teoriaa ja haastattelujen teemoja. Kirjoittaminen
on ollut sekä inkrementaalista² että iteratiivista³.



Kuvio 6 Kirjoitusprosessimme inkrementaalisuus ja iteratiivisuus

² Inkrementaalinen tarkoittaa pienien lisäysten kautta tapahtuvaa (Helsingin kaupunginkirjasto 2010.)

³ Iteratiivisuus tarkoittaa pienissä erissä kehittämistä siten, että jokaisen kehittämissivaiheen jälkeen kokonaisuus on käyttökelpoinen. Iteratiivisuus eroaa inkrementaalisuudesta siinä, että iteratiivisuus toistaa kaikki kehityksen vaiheet jokaisella kehityskierroksella. (Wikipedia 2016b.)

Kirjoitustyön toteutunut aikataulu:

- Pilotin toteutus 18.3.2015 – 17.5.2015.
- Teoriaosuus 1.8.2015 – 20.11.2016.
- Empiriaosuus 20.2.2015 – 30.11.2016.
- Yhteenveto ja johtopäätökset 20.11.2016 – 30.11.2016.

4.2 Raportointi

Olemme raportoineet opinnäytetyömme edistymisestä, muutoksista ja kirjoittamisen esteistä säännöllisesti sekä oppilaitoksen ohjaajallemme ja yrityksen ohjaajalle.

Olemme jakaneet materiaalia yrityksen käyttöön heti, kun jokin työmme osa on ollut siinä kunnossa, että sen on voinut jakaa.

4.3 Oppiminen työn edistyessä

I keep six honest serving men (They taught me all I knew).

Their names are What and Why and When And How and Where and Who.

~ Rudyard Kipling (Just So Stories, 1902).

Opinnäytetyö on ollut kokonaisvaltainen oppimisprosessi. Olemme oppineet hakemaan ja arvioimaan tietoa, ja hauissa käyttämään hyödyksi artikkelitietokantoja.

Vaikka opinnäytetyömme aihealueet kiinnostivat meitä, kirjoittaminen on avannut silmäme monessa asiassa. Esimerkiksi muutos käsitteenä paljastui todella mielenkiintoiseksi ja monitahoiseksi. Voimme sanoa, että opimme ymmärtämään muutosta. Strategia on toinen käsite, joka on osoittautunut laajaksi, ja josta olemme oppineet paljon. Se ei ole pelkästään johtajien sanahelinää, eikä strateginen tavoite tarkoita pelkästään mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Kokonaisarkkitehtuuri on juuri niin mielenkiintoinen kuin oletimme. Se on haasteellinen ja todella kattaa myös liiketoiminnan ja strategisen johtamisen näkökulmat. Tietojohtaminen on entistäkin tärkeämpi nykyisessä tietointensii-

visessä⁴ ajassa. Todellinen tietojohdaminen ei voi perustua vain kysymällä hankittuun tietoon, vaan tietoa pitää aktiivisesti hankkia ja jalostaa.

Voimme sanoa, että tärkein oppiminen on tapahtunut teemahaastatteluissa. Olemme oppineet haastattelemaan ihmisiä. Olemme oppineet kysymysten asettelun ja valmistautumisen tärkeyden. Olemme oppineet kuuntelemaan puhujaa eri tavalla. Kaikkein karismaattisimmat puhujat eivät välttämättä ole ne, joilla on eniten sanottavaa.

Olemme oppineet myös hyödyntämään visuaalisuutta, tekemään ammattimaisia esittelymateriaaleja, kuvia ja kaavioita. Tämä kehittyminen näkyy hyvin tässä opinnäytetyössä. Uusimmat kuvat ovat aivan eri tasolla kuin opinnäytetyön alkuvaiheessa tehdyt kuvat.

Olemme lukeneet paljon opinnäytetyötä tehdessämme. Olemme oppineet, että aina kaikkein uusin materiaali ei automaattisesti ole keskeisintä ja asianmukaisinta. Vanhojen mestareiden sanoma on vielä ajankohtaista.

Olemme kasvaneet ihmisinä. Koko opiskelu ja ennen kaikkea opinnäytetyön tekeminen on opettanut meitä ajattelemaan. Hahmotamme kokonaisuuksia, asioiden taustaa ja myös miten asiat ovat kestäviä eettisten arvojen kannalta. Olemme oppineet, mikä meille on tärkeää niin työnteossa kuin yksityiselämässä. Käymämme keskustelut niin opinnäytetyön aiheista kuin työn teosta, arvoista ja kulttuurin merkityksestä on vahvistanut meitä yksilöinä, olemme auttaneet ja kannustaneet toisiamme nousemaan uudelle tasolle. Tämän voisi kiteyttää: "Olemme oppineet ajattelemaan parempia ajatuksia". Senge (2006) toteaa, että henkilökohtaiseen kasvuun vaikuttaa asenne oppimiseen, ja siihen liittyy myös henkisyiden herääminen ja itseluottamus. Kungfutse 500 eKr. (Wikiquote 2015) on puolestaan todennut: "Eikö opiskelu ja sen jatkuva harjoittaminen olekin hauskaa?" Näin on käynyt meille molemmille: olemme innostuneita oppimisesta, ajattelemisesta, luotamme itseemme ja kykyihimme.

⁴ Tietointensiivinen (Knowledge Intensive) tarkoittaa liiketoimintaa, jossa tieto on keskiössä. Tieto voi olla osa palvelun tuottamisprosessia, sitä voidaan käyttää ongelmanratkaisuun tai se voi olla lopputuote tai sen osa tai se voi liittyä asiantuntijoiden kokemukseen. Merkityksellistä ei ole tiedon määrä, vaan kuinka sitä käsitellään ja tuotetaan. (Haataja 2005, 10; Starbuck 1992, 716–738.)

4.4 Abduktiivinen tutkimusnäkökulma

Opinnäytetyön aiheen eläminen on muuttanut myös teoriaosuuden sisältöä ja sen painoituksia. Haastattelut ja havainnointi ovat vaikuttaneet voimakkaasti varsinkin muutos- ja tietojohdamosuuksiin.

Muutosluku on laajentunut alkuperäisestä muutosteorianäkökulmasta. Muutokseen liittyvä oppiminen, muutosviestintä ja johtajuus muutoksessa ovat nousseet mukaan käsiteltäviin aiheisiin. Muutoksen johtamisen viitekehyksiä on vahvistettu ja LEAN-filosofia muutoksen johtamisen viitekehystenä on otettu mukaan. Strategia ja strateginen johtaminen -lukua on myös laajennettu haastatteluiden perusteella.

Tietojohdaminen -osio on muuttunut paljon. Alkuperäinen tavoitteemme oli kuvata osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Oppimisen ja haastattelujen myötä aihealue on laajentunut tietojohdämiseksi. Tietojohdämässä on keskitytty inhimillisen tiedon johtamisen näkökulmaan ja opinnäytetyöhömme on liitetty organisaation oppiminen, osaaminen ja tietämyksen levittäminen sekä kaikkien näiden toimintojen johtaminen.

Näkökulma opinnäytetyössä on siis haastattelujen myötä laajentunut huomattavasti. Tämän huomaa hyvin vertaamalla aiemmissa kappaleissa esitettyjä alkuperäistä opinnäytetyön sisältöä kuviossa (Kuvio 2) opinnäytetyömme lopulliseen sisältöön kuviossa (Kuvio 5).

Samalla tavalla olemme muokanneet teemahaastattelujen kysymystenasettelua haastattelujen havaintojen sekä uuden mukaan otetun teorian perusteella. Opinnäytetyömme alussa kysymysteemat painottivat kokonaisarkkitehtuuria ja osaamisen johtamista. Teemat muuttuivat havaintojen perusteelle painottamaan muutosta, strategiaa ja tietojohdämista. Kysymystenasettelun perusta kuitenkin pysyi muuttumattomana, jotta haastatteluista olisi mahdollista koostaa yhteenveto. Ilman tätä rajoitusta kysymystenasettelu olisi ehkä muuttunut radikaalimmin.

5 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitämme opinnäytetyömme kannalta keskeisimpien käsitteiden määritelmät.

5.1 Aineeton pääoma

Aineettoman pääoman (Intellectual Capital) käsite kuvaa yrityksen arvokkaita, mutta luonteeltaan näkymättömiä arvonlähteitä. Ei-fyysistä ja ei-taloudellista varallisuutta kutsutaan aineettomaksi pääomaksi. Maine, osaaminen ja asiakassuhteet ovat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta. (Laihonen ym. 2013, 36.)

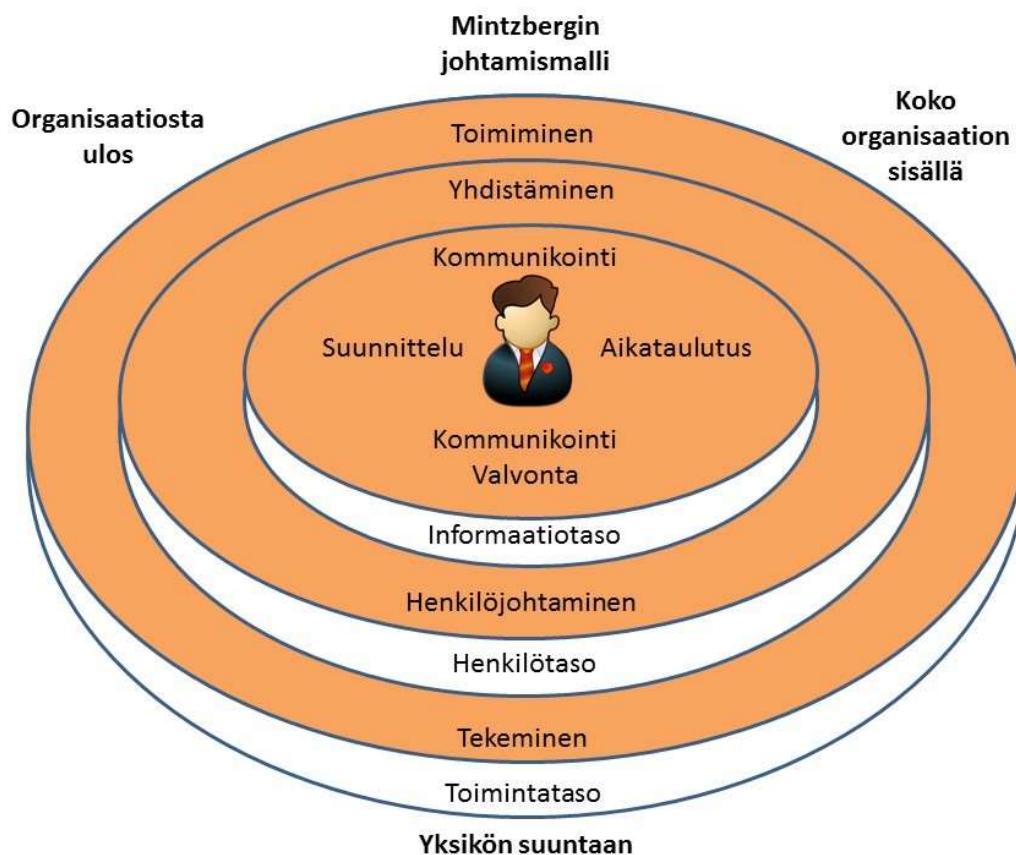
5.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto (Tacit Knowledge) on henkilökohtaista ja abstraktia tietoa. Se vaikuttaa yksilön kykyyn toimia ja se saavutetaan kokemuksen kautta. Hiljaista tietoa on vaikea kuvata, sillä henkilö tietää enemmän kuin kykenee tai haluaa ilmaista. Sitä voidaan kuvata intuition, osaamisena ja ammattitaitona. Se sisältää myös haltijansa kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. Hiljaista tietoa voi olla vaikea puhe sanoiksi, jonka vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista. (Virtainlahti 2009, 47–48, 51; Laihonen ym. 2013, 18; Choo, 2000, 395).

5.3 Johtaminen

Mintzberg (2009, 43, 48) kuvaa johtamisen (Managing, Leadership, Management) malliksi, jossa johtaminen suuntautuu organisaatioyksikön sisällä sekä yksikköä laajemmin ja tapahtuu kolmella tasolla: tietojohdamisen tasolla, henkilöiden johtamisen ja toiminnan johtamisen tasoilla. Tämä on havainnollistettu kuviossa (Kuvio 7).

Karlöf (2004, 20) yhtyy Mintzbergin määritelmään ja toteaa, että strategia kuuluu yhtenä osana johtamiseen.



Kuvio 7 Mintzbergin johtamismalli (Mintzberg 2009, 48)

Johtaminen terminä voidaan käsittää eri yhteyksissä eri tavalla. ihmisten johtamista käytetään usein englannin kielisessä kirjallisuudessa termiä "Leadership". Me olemme käyttäneet termiä "johtajuus", jos asiayhteydestä ei muuten käy ilmi, että johtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista. Englanninkielinen termi "Management" vuorostaan tarkoittaa usein asioiden johtamista, hallintaa. Sana "Management" on peräisin latinan kielestä: kättä tarkoittavasta sanasta "manus" ja toimimista tarkoittavasta sanasta "agere" (Karlöf 2004, 8). Samoin kuin Mintzberg (2009, 43), Karlöf (2004, 8) ei rajoita termiä "Management" koskemaan pelkästään asioiden johtamista, vaan sisällyttää käsitteeseen myös ihmisten johtamisen.

Mintzberg (2009,12) määrittelee johtajan henkilöksi, joka vastuussa koko organisaatiosta tai sen osasta, yksiköstä. Johtajat tekevät asioita, johtavat, pitkälti hänelle raportointivas- tuussa olevien ihmisten kautta, mutta myös muiden organisaation henkilöiden avulla. Joh- tajiin täytyy tietää paljon, varsinkin omalta vastuualueeltaan, ja he tekevät päätöksiä tä- män tiedon pohjalta. Mutta varsinkin suurissa sekä tietotyöhön keskittyvissä organisa- tioissa niille, johtavan tehtävä on auttaa henkilöitä loistamaan, jotta he voivat tietää, päät- tää ja toimia paremmin. Johtaminen (Mintzberg 2009, 29) on yhtä paljon kollegoiden ja

yhteistyökumppaneiden välistä vuorovaikutusta kuin se on muodollisia hierarkkisia suhteita.

5.4 Kokonaisarkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuuri (KA, synonyymi Yritysarkkitehtuuri, engl. Enterprise Architecture, EA) on käsitteenä laaja. Se voidaan nähdä strategisia tavoitteita palvelevana, toisessa ääripäässä se ymmärretään tarkoittavan ohjeistusta, jolla ratkotaan käytännön ongelmia. Ylimäki (2008) toteaa, että kokonaisarkkitehtuuri on lähestymistapa, jonka avulla yritys kontrolloi liiketoimintaympäristön kompleksisuutta ja jatkuvaa muutosta. Parhaimmillaan kokonaisarkkitehtuuri on siis yritysjohton työkalu.

Kokonaisarkkitehtuurista käytetään myös termiä yritysarkkitehtuuri varsinkin, jos organisaationa on yritys. Yleinen suomalainen asiasanasto YSA ei kuitenkaan tunnista termiä yritysarkkitehtuuri, joten tässä tutkimuksessa käytetään termiä kokonaisarkkitehtuuri.

5.5 Liiketoimintaprosessit ja prosessit

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) määrittelevät prosessit tapahtumaketjuksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Liiketoimintaprosessi yritysmaailmassa heidän mukaansa eroaa prosessista vain siinä, että liiketoimintaprosessin avulla yritys ansaitsee rahaa. Heidän mukaansa (2010, 17) prosessi on toimintaa ohjaava väline, jonka tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Prosessille on ominaista, että tapahtumaketju on aina asiakkaalta asiakkaalle, joka voi olla ulkoinen tai sisäinen asiakas, se voi olla vieras tai tunnettu. Prosessin tarkoituksena on tuottaa arvoa toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien, tapahtumaketjun avulla. Lisäarvo syntyy prosessin tuotoksista, jotka liittyvät asiakkaan odotuksiin, tarpeisiin tai vaatimuksiin. Prosessi kuluttaa resursseja - työtä, raaka-ainetta, joten resurssit⁵ aiheuttavat kustannuksia ja resursseja on täten rajoitettu määrä.

⁵ Tässä opinnäytetyössä määrittelemme käsitteen resurssi Vuorisen (2014, 77–78) mukaan: ”Resurssit tarkoittavat kaikkia tuotantotekijöitä: koneita laitteita, osaamista organisaatiokulttuuria ja henkilöitä.”

5.6 Muutos

Muutos on käsitteenä moninainen. Se voidaan määritellä tilasta toiseen siirtymisenä, jossa jokin vanha päättyy ja jokin uusi järjestys taikka tapa toimia alkaa. Muutos näyttäytyy eri tavoin riippuen tarkastelunäkökulmasta ja se on myös subjektiivinen käsite. Yksilöt voivat kokea saman muutoksen eri tavalla, pienenä, mahdollisuutena, mutta myös ylivoimaisen suurena tai pelottavana. Muutos voi olla toisille suuri harppaus kehityksessä eteenpäin ja toiset kokevat saman muutoksen taantumana. Muutos voi tapahtua nopeasti tai hitaasti lähes huomaamatta. Episodiset suuret muutokset havaitaan helposti, mutta pienet muutokset arkipäivän rutiineista jäävät usein vaille huomiota, vaikka niiden seuraukset voivat olla dramaattisia (Seppänen 2015.)

5.7 Oppimisen johtaminen

Oppimisen johtamisen avulla autetaan yksilöitä heidän oppimisessaan. Johtamisen avulla huomioidaan kunkin oppijan motivaatio, oppimistavat ja tavoitteet. Johtamisen avulla poistetaan oppimisen esteitä, valitaan kullekin sopivat oppimiskeinot, innostetaan sekä arvioidaan opittua. Johto antaa selkeitä viestejä, mitä yhteisössä kannattaa ja pitää tehdä. (Moilanen 2001, 123–124, 152.)

Organisaatiot oppivat ainoastaan yksilöiden kautta. Organisaatiot voivat kuitenkin vaikuttaa ja ohjata, miten yksilöt kehittävät ja jakavat osaamistaan ja oppimistaan. Oppimisen johtamisen avulla organisaatio voi tehostaa omaa oppimistaan luomalla suotuisan ilmapiirin. Organisaation voidaan sanoa oppineen silloin, kun osaaminen jää rakenteisiin, vaikka henkilö jättäisi organisaation. (Laihonen ym. 2013, 58–59.)

5.8 Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio

Oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja kehittää toimintatapojaan. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, jonka jäsenet refleктоivat ja uudistavat jatkuvasti sekä omaa että yhteisönsä toimintaa. Täten organisaatio oppii ja uudistaa itseään jäsentensä kautta. Organisaation oppiminen on prosessi, joka kuvaa, miten henkilö- ja pääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation rakenne- ja osaamis- ja pääomaksi.

Tämän prosessin johtaminen on esimiesten vastuulla. (Senge 2006, 219; Ojala 2008, 47, 65.)

5.9 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaatiolle olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. Organisaation kannattaa tukea yksilöiden kehittymistä ja koordinaoida kehittymisen suuntaamista. Organisaatio luo oppimiseen liittyviä areenoita ja käytäntöjä, joiden kautta jäsenet osallistutetaan keskusteluun tarvittavasta osaamisesta ja näin vahvistetaan organisaation osaamisen kehittymistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 94–95, 149–151.)

Osaamisen johtaminen ja tietämyksenhallinta (tietämyksen johtaminen) pohjautuvat termeihin; tieto ja osaaminen. Tässä yhteydessä nämä johtamisalueet ovat hyvin lähellä toisiaan (Ojala 2008, 48.)

5.10 Strategia

Strategia on käsitteenä monitahoinen. Yleensä sillä tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategioita on eritasoisia riippuen siitä, millä tarkkuudella ja miten laajaa osaa toiminnoista strategia käsittelee. Termi ei ole kirjallisuudessa yksiselitteinen, vaan siitä esitetään hyvinkin eroavia määritelmiä.

Yritysstrategia (Corporate Strategy) ja liiketoimintastrategia (Business Strategy) ovat strategiaprosessin osia. Strategia voidaan kuvata prosessina, jonka avulla yritys analysoi toimintaansa ja ympäristöään, identifioi osaamisensa ja voimavaransa, kartoittaa kilpailukykyä, arvioi mahdollisuutensa ja riskinsä sekä allokoii voimavaransa hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet.

5.11 Strateginen johtaminen

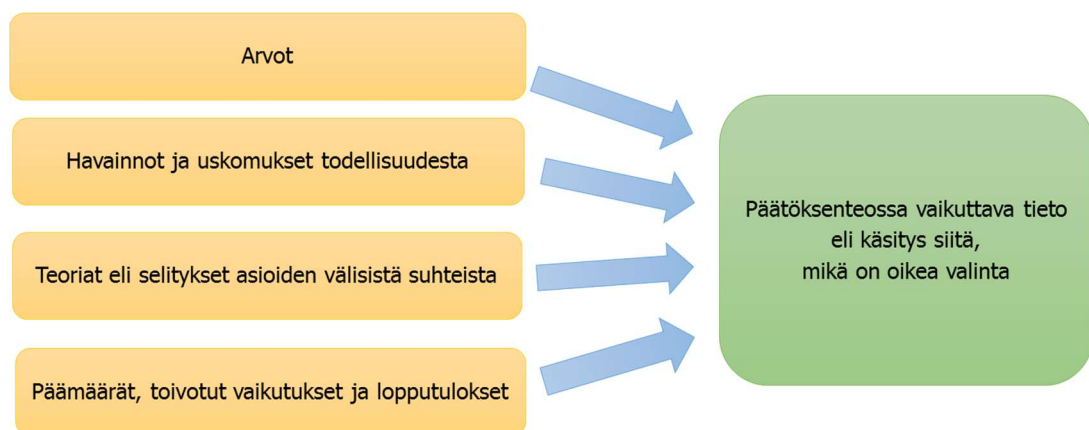
Strateginen johtaminen sisältää kaikki ne osa-alueet, joita johtamisessa tarvitaan, jotta yritys menestyisi. Se on jatkuva prosessi, jonka avulla yritys määrittää vision eli yrityksen pitkän aikavälin tavoitteen sekä keinot, miten yritys saavuttaa sille asetut tavoitteet, miten

se hyödyntää esiin nousevat mahdollisuudet ja välttää uhat. Strateginen johtaminen sisältää myös jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen, se määrittää myös operatiivisen johtamisen keskeiset toimintalinjat. (Harisalo 2008, 244.)

5.12 Tieto

Tieto on käsitteenä moniselitteinen. Se on johtamisen perusta ja kohde. Tieto on käsite, jonka avulla kuvataan todeksi tunnustettu uskomus. Tieto riippuu kontekstista, tilanteesta ja ympäristöstä.

Usein tieto onkin yhdistelmä erilaisia tiedon muotoja, kuten arvoja, havaintoja ja uskomuksia, teorioita ja päämääriä. Nämä tiedon ominaisuudet on esitetty kuviossa (Kuvio 8). (Käpylä & Salonius 2013, 12.)



Kuvio 8. Tiedon ominaisuudet (Käpylä & Salonius 2013, 12).

5.13 Tietojohtaminen

Tietojohtamisella (Knowledge Management) on kaksi eri näkökulmaa; ensinnäkin se sisältää tiedon johtamisen, jolloin tieto ja tietäminen ovat johtamisen kohteina sekä toisaalta tiedolla johtamiseen, jossa tieto on väline johtamiseen. Tiedon johtaminen tarkoittaa ihmillisen tietämisen ja tietäjien johtamista. Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uuden tiedon luotiin. Tiedolla johtamisen näkökulma painottaa, miten tietoa käytetään päätöksenteossa tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti. Tiedolla johtamisen tavoitteena on luoda ja jalostaa tietoa päätöksentekoon. Tietojohtamisen tavoitteena on

kuvata, miten tiedosta luodaan arvoa, millaisesta tiedosta arvoa luodaan ja millaista arvoa halutaan luoda. Toisaalta tietojohdaminen voidaan jakaa liikkeenjohdolliseen ja tekniseen lähestymistapaan. Liikkeenjohdollinen tapa keskittyy sosiaalsiin prosesseihin ja niihin liittyviin käytäntöihin. Tekninen lähestymistapa korostaa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä. Kolmas tapa tarkastelee tietojohdamista yläkäsitteenä, joka yhdistää eri johtamisen kohteet yhteen ja liittää sen osaksi liiketoiminnallista arvonluontia. (Käpylä & Salonius 2013, 7; Laihonon ym. 2013, 31–32, 34, 78.)

5.14 Tietämyksenhallinta

Tietämyksenhallinta (Knowledge Management) voidaan käsittää suppeimmillaan vain hiljaisen tiedon saattamiseksi näkyväksi ja sen johtamiseksi. Laajasti käsiteltynä tietämyksenhallinta sisältää tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaan ja taitavan hallinnoinnin ja tavoitteellisen johtamisen. Tällöin tietämyksenhallinnan tavoitteina on ohjata aineetonta pääomaa ja aineetonta omaisuutta tehokkaaseen uudelleenkäyttöön. Tietämyksenhallinnan keskeisimpiä toimintoja ovat tiedon jakaminen, luonti, käyttö, tallennus, tunnistaminen ja hankinta. (Laihonon ym. 2013, 51; Stenberg 2012, 21.)

6 Muutos

"Et voi astua kahdesti samaan virtaan." ~ Herakleitos (n. 500 eKr.).

Muutos voi tapahtua ilman aktiivista toimintaa, eikä muutos aina johda parempaan lopputulokseen. Kun taas kehittäminen on aktiivista toimintaa kuvaava sana, jolla on positiivinen merkitys. Se on jonkin muuttamista paremmaksi, kasvattamista tai edistämistä. Kehittäminen on tietoisista toimintaa, jolla pyritään muuttamaan jotain: toimintaa tai organisaatorakennetta tehokkaammaksi tai paremmaksi, siis tuottavammaksi. Organisaation kehittäminen voidaan määritellä seuraavasti: "Organisaation kehittäminen on koko organisaatioon kohdistuva, johdon käynnistämä suunnitelmallinen ja systemaattinen prosessi, jossa käytetään käyttäytymistieteellistä tietoa organisaation toiminnan ja ihmisten työelämän laadun kehittämiseksi". Tämä määritelmä sopii hyvin Huyn ja Mintzbergin (2003, 79–80) esittämiin dramaattisiin ja Weickin ja Quinnin (1999, 365–381) episodisiin muutosnäemyksiin. Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) esittivät kuitenkin systemaattisen ja orgaanisen muutosnäkökulman sekä Weick ja Quinn (1999, 365–381) jatkuvan muutoksen käsitteen.

Työelämässä muutos on nykyään jatkuvana vieraanamme emmekä usein kiinnitä siihen tarpeeksi huomiota. Organisaation kehittäminen on aina kytköksissä muutokseen ja onkin tärkeää ymmärtää muutos ja kehittäminen käsitteinä sekä muutoksen vaikeus ja monitahoisuus laajemmin. Organisaatiot vastustavat muutosta, koska organisaatio vakiintuneitten toimintatapojen muuttaminen tarvitsee tietoa. Voimavarojen uudelleenohjaus aiheuttaa samalla epävarmuutta niiden saatavuuteen. Muutos haastaa myös organisaation kulttuurin. Nämä kolme syytä tekevät muutoksen aikaansaamisesta vaikeaa (Miller & Greenwood 1997, 74.)

Muutosta voi tarkastella monesta näkökulmasta. Tutuin meille on muutos, joka on teleologinen eli tarkoitushakuinen ja tavoitteellinen prosessi, jossa muutoksen avulla pyritään tietoisesti muuttamaan – uudistamaan – organisaation toimintaa ja johtamismalleja. Toinen tapa ymmärtää muutosta on muutos organisatoristen toimijoiden toiminnan seurauksena syntyvänä prosessina. Silloin muutos tapahtuu ihmisten toiminnan, tekemisen kautta, ja asetetut tavoitteet ovat vain pintaa. (Seppänen 2015.)

Miettinen ja Saarinen (1992, 32–42, 66, 106) toteavat, että yritykselle on eduksi perustaa toimintansa ja johtamisfilosofiansa niin strategisessa muutoksessa kuin yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa arvoihin ja arvostavaan vuorovaikutukseen. Tämä tarkoittaa jatkuvaa yrityskulttuurin kehittämistä siten, että työntekijöiden omaehtoinen suuntautuneisuus

nähdään voimavarana. Tämä on perusta aidolle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, samoin luovuudelle ja innovaatiolle.

6.1 Muutosteorioita

Weick ja Quinn (1999, 362) esittävät, että muutoskeskusteluissa monesti on lähtökohtana, että muutosta ei tarvittaisi, jos ihmiset olisivat tehneet työnsä alun pitäen oikein. Muutosta tarvitaan, koska on epäonnistuttu muodostamaan jatkuvasti mukautuvia organisaatioita. Muutos siis on tästä näkökulmasta katsottuna aina seurausta jonkinlaisesta epäonnistumisesta.

Johtajat, mm. Carlzon (1985) sanovat, että maailma muuttuu jatkuvasti ympärillämme, ja siksi myös organisaation on muututtava. Sen on kehitettävä toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä. March (1981, 564) toteaa, että muutos on itse asiassa organisaation sopeutumista muuttuvaan ympäristöön. Muutosta voidaan siis pitää hyvänä asiana. Burke (2011, 11, 128) taas toteaa, että organisaation kulttuuri asettaa haasteita muutoksen onnistuneelle läpiviennille.

Huy ja Mintzberg (2003, 79) tuovat kuitenkin esiin toisen näkökulman: Muutos johtuu siitä, että me huomaamme vain sen, mikä muuttuu emmekä huomaa sitä suurinta osaa asioista, jotka pysyvät ennallaan. Heidän mukaansa kaiken kattava muutos merkitsisi anarkiaa, eikä kukaan halua elää jatkuvassa muutoksessa. Muutosta johdettaessa onkin erityisesti kiinnitettävä huomio asioihin, jotka eivät muutu.

Mitä sitten on muutos? Weick ja Quinn (1999, 361) toteavat, että muutoksesta puhutaan tapahtumana, jossa jokin vaikuttaa tulevan toisenlaiseksi. Heidän mukaansa kaikkein yleisimmällä tasolla muutos ilmenee ajassa. Vartolan määritelmän mukaan, jota Juppo (2011, 4–5) käyttää väitöskirjassaan, muutos tarkoittaa "minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen".

Muutos siis ilmenee ja etenee monella tavalla, se on ainutkertaista, se on organisaatiokohtaista, se on aikaan ja paikkaan sidottua. On vaikea kuvitella, että sille löytyisi yksiselitteistä määritelmää. Sunzi (2009, 36) toteaa: "Voittoisia taisteluja ei voi toistaa. Ne ottavat muotonsa loputtomasti muuttuvista olosuhteista." Myös luvun alussa oleva Heraklei-

toksen mietelmä viittaa muutoksen ainutkertaisuuteen. Pentti Saarikosken (1971, 23; 37) suomennoksessa siitä on kaksi eri versiota:

- "Samaan virtaan astumme emmekä astu, me emmekä me"
- "Ei ole mahdollista astua kahta kertaa samaan virtaan, sillä kaikki koko ajan hajoaa ja yhdistyy ja lähenee ja loittonee".

Termit kehittäminen ja muutos eivät ole toistensa synonyymejä. Muutosta tapahtuu ilman kehittämistä, meistä huolimatta. Tällöin on kyseessä ennakoimaton muutos. Kehittämiseen taas liittyy aina muutos, joko yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla. Kehittäminen on tietoista toimintaa, jolla pyritään saamaan aikaan tietty vaikutus, tai muutoksen aikaansaamiseksi. (Seppänen 2015.)

Kehittämistä tapahtuu monella tasolla. Se voi olla operatiivista – lyhyen aikaperspektiivin kehittämistä, jolloin kehittäminen kohdistuu organisaation rakenteisiin tai toimintaprosesseihin. Pitkän aikaperspektiivin, strateginen, kehittäminen kohdistuu taasen strategisten ydinkyvykkyyksien ja osaamisen kehittämiseen. (Seppänen 2015.)

6.1.1 Dramaattinen, systemaattinen ja orgaaninen muutos

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) esittävät artikkelissaan kolme erilaista muutoksen ilmenemismuotoa: muutos voi esiintyä dramaattisena, systemaattisena ja orgaanisena. Heidän mukaansa yleensä huomio kiinnittyy ylhäältä johdettuun dramaattiseen muutokseen. Mutta kaksi muuta - systemaattinen ja orgaaninen ovat yhtä tärkeitä. Systemaattinen muutos syntyy vähitellen pitkäaikaisen sinnikkään työn tuloksena, kun taas orgaaninen muutos syntyy organisaation sisällä ikään kuin tahattomasti ja sattumanvaraisesti, kun asioita vain ryhdytään tekemään toisin.

Dramaattinen muutos tapahtuu yleensä organisaation johdon aloitteesta silloin, kun organisaatio on joutunut tai on juuri joutumassa kriisiin, tai kun organisaation toimintaa tahdotaan muuttaa tai tehostaa. Tällainen muutos tapahtuu vallankumouksen vyöhykkeellä. Dramaattinen muutos voi tarkoittaa kustannusrakenteen, organisaatorakenteen, strategisten tavoitteiden muutosta tai organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin muokkaamista. (Huy & Mintzberg 2003, 79.)

Huyn ja Mintzbergin (2003, 80) mukaan muutos liian tiukasti ylhäältä johdettuna voi aiheuttaa muutosvastarintaa organisaatiossa. Miller ja Greenwood (1997, 74) toteavat, että

dramaattisen muutoksen johtaminen on vaikeaa ja sisältää paljon riskejä, koska muutoksessa on kyse myös vallasta ja vallan käytöstä. Muutoksessa on aina voittajia ja häviäjiä. He pohtivat myös, onko muutos aina tarpeellista, vai tahtovatko johtajat vain jättää organisaation oman jälkensä, joka saa heidät näyttämään edistyksellisiltä ja vastuullisilta.

Toinen Huyn ja Mintzbergin (2003, 80) esittämä muutosmuoto on systemaattinen muutos, joka tarkoittaa heidän mukaansa pitkäjänteistä uudistumista. Muutos tapahtuu hitaammin kuin dramaattinen muutos ja syntyy sitkeän työn tuloksena. Systemaattisella muutoksella ei yleensä tavoitella suurta ja mullistavaa uudistusta. Se on kohdennettu yleensä jonkin osa-alueen kehittämiseen ja on siksi helpompi hallita. Systemaattista muutosta voidaan yleensä mitata ja se on arkista puurtamista. Sen tekijöinä ovatkin usein asiantuntijat. Huy ja Mintzberg (2003, 80) toteavat, että systemaattisen muutoksen vaarana on, että se on liian suoraviivaista ja kaavamaista. Tämä voi johtaa siihen, että tärkeätkin aloitteet saattavat jäädä vaille ansaitsemaansa huomiota.

Orgaaninen muutos alkaa organisaatiossa ilman ohjausta tai virallista johtajuutta. Tällöin muutostarve yleensä muhii pinnan alla ja näyttäytyy kulissien takaisena politikointina ennen kuin nousee pintaan. Ihmiset vain alkavat toimia toisella tavalla. Kun muutos lähtee etenemään, se usein haastaa auktoriteetit ja vanhat toimintatavat. Vaikka orgaaninen muutos ei alun perin hae suurta mullistusta, voivat sen seuraukset olla dramaattiset. Kyvykäs johto osaa kuitenkin hyödyntää orgaanista muutosta organisaation kehittämisessä. (Huy & Mintzberg 2003, 80.)

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) kuvaavat orgaanista muutosta ikään kuin tahattomaksi ja sattumanvaraiseksi toiminnaksi, jossa yksilö ja hänen käyttäytymisensä on avainasemassa. March (1981, 575) toteaa samankaltaisesti, että usein jää huomaamatta pienet, joka-päiväisiin rutiinitoimintoihin tehtävät muutokset, joiden avulla sopeudutaan muuttuvaan ympäristöön älykkäästi ja kyvykkäästi. Tällaiset rutiinitoimintojen muutokset ovat usein radikaalimpia ja dramaattisempia kuin ylhäältä johdetut strategiset muutosprosessit.

6.1.2 Episodinen ja jatkuva muutos

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) käsittelevät muutoksen luonnetta: dramaattista, systemaattista tai orgaanista muutosta. Weick ja Quinn (1999, 365–381) taas käsittelevät muutosta sen jatkumon näkökulmista: muutos on episodista, eli äkillistä ja lyhytaikaista, jonka

jälkeen organisaatio palaa tasapainotilaan, tai muutos on jatkuvaa, jolloin organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa.

Episodisessa muutoksessa lähtökohtana on siis pysyvyys, organisaatio on lähtökohtaisesti muuttumaton ja muutos on poikkeama normaalista tilasta. Muutosta tarkastellaan kauempaa, makrotasolta, jossa organisaatio muodostuu tapahtumien virrasta, jossa tapahtumat muodostuvat toistuvista toiminnoista, rutiineista ja inertiasta⁶. Tämän virran katkaisee satunnaiset vallankumoukselliset muutosjaksot. (Weick & Quinn (1999, 362).

Episodinen muutos on yleensä dramaattinen, jolloin organisaation toimintaa tai toimintatapaa muutetaan jollain tavalla merkittävästi. Episodisessa muutoksessa muutos on satunnaista ja tavoitehakuista, sen lähtökohtana on epätasapaino – tarve muuttua. Tämä tarve voi johtua ympäristön paineesta, tehostamisen tarpeesta, ylimmän johdon tahdosta, rakenteesta tai strategiasta. Tyypiltään episodinen muutos on suuri, käännteentekevä. Weick ja Quinn (1999, 362) vertaavat sen laajuutta jopa vallankumoukseen. Episodinen muutos noudattaa Scheinin ja Lewinin (Schein 2002, 35; Burnes 2004, 985–986) luomaa jääpalamallia, jonka vaiheet ovat sulattaminen – muutos – jäädyttäminen. Sulattamisvaiheen tarkoituksena on muutokseen motivoiminen, se sisältää vanhasta poisoppimisen ja luopumisen, siinä kielletään vanhat totuudet syyllistämällä ja aiheuttamalla levottomuutta, mutta samalla luodaan toivoa tulevasta. Muuttamisvaiheessa siirrytään uuteen tilaan, siinä jäsenellään ja toteutetaan uudet totuudet sekä uudet rooli- ja toimintamallit uudessa toimintaympäristössä. Jäädytysvaiheessa tehdään muutoksesta pysyvä eli muutos sisäistetään luomalla uutta toimintaa tukevat sosiaaliset normit ja vakautetaan muutos uudeksi toimintatavaksi. (Weick & Quinn 1999, 361–363, 366.)

Toinen Weickin ja Quinin (1999, 375–382) esittämä muutosmalli on jatkuva muutos. Se lähtee siitä, että muutosta tapahtuu koko ajan ja sitä voidaan pitää episodisen muutoksen vastakohtana, sillä siinä muutos nähdään jatkuvana ja pienin askelin kehittyvänä. Muutosta tarkastellaan lähempää yksilön näkökulmasta, mikrotasolta. Vaikka yksittäinen muutostapahtuma on pieni, jatkuvat tapahtumien virta vaikuttavaa lopulta organisaation rakenteeseen ja strategiaan.

Jatkuvassa muutoksessa muutoksella tarkoitetaan käynnissä olevan muutoksen uudelleenohjausta. Sen vaiheet ovat jäädytys, tasapainotus ja vapautus (Weick & Quinn, 1999,

⁶ Inertia tarkoittaa organisaation kyvyttömyyttä muuttua yhtä nopeasti kuin ympäristö muuttuu. (Weick & Quinn 1999, 369.)

366). Sovitulla hetkellä organisaation sen hetkinen tila kuvataan malleiksi ja yhteisiksi tulkinnoiksi. Tämän jälkeen muutos voi jatkua omalla painollaan. Jatkuvan muutoksen dynamiikka on Weickin ja Quinnin (1999, 366) mukaan kungfutselaista⁷, koska muutos on syklistä ja prosessinomaista: muutoksella ei ole lopputilaa, ja tavoitteet saavutetaan sinnikkyydellä, sitkeydellä ja yritteliäisyydellä.

Se, tulkitaanko muutos episodiseksi vai jatkuvasti, riippuu siitä, miten organisaatiossa hahmotetaan inertia – vitkaus (Weick & Quinn, 1999, 361). Episodinen muutosprosessi on usein hidas pitkäkestoinen. Sen lähtökohtana on organisaation inertia ja kyvyttömyys pysyä kehityksen mukana (Weick & Quinn, 1999, 379). Weickin ja Quinnin (1999, 366) mukaan jatkuvan muutoksen malli lähtee siitä, että muutos on arkista ja luonnollista. Sitä ohjaa organisaation valppaus ja organisaation kyvyttömyys pysyä vakaana (Weick & Quinn, 1999, 379).

Jatkuvassa muutoksessa muutos tapahtuu Weickin ja Quinnin (1999, 378) mukaan yksilötasolla. Samalla tavalla Huyn ja Mintzbergin (2003, 80) orgaaninen muutos lähtee yksilön toiminnasta. Muutos tapahtuu, kun ihmiset ryhtyvät toimimaan toisin. March (1981, 563) toteaaakin, että muutosta ei voida kontrolloida täysin, koska annettuja käskyjä ja ohjeita noudatetaan harvoin kirjaimellisesti.

Episodinen muutos havaitaan yleensä helpommin kuin jatkuva, pienin askelin kehittyvä muutos, koska huomio kiinnittyy yleensä suureen dramaattiseen muutokseen, joka on tavoitehakuista sekä ulkoa tai ylhäältä johdettua. On kuitenkin tärkeää, että pienet parannukset ja muutokset nostetaan esiin, koska pienistä puroista muodostuu suuri virta. Ne eivät saa jäädä pimentoon, vaan ne pitää tunnustaa ja tunnustaa. Johtajat tuntuvat usein unohtavan pienet ja jatkuvan puurtamisen saavutukset ja kiitoksen saavat vain episodiset muutokset – isot projektit, vaikka ne eivät olisi olleet taloudellisesti kannattavia. Todellisen tulon organisaatiolle tuo nimenomaan pienet purot, jatkuva kehittäminen. (Huy & Mintzberg 2003, 79–80; Miller & Greenwood 1997, 74, 76.)

Molempia, sekä episodista että jatkuvaa, muutosta tarvitaan. Niillä molemmilla on paikkansa ja hyvät puolensa. Vaikka huomaamme paremmin episodisen muutoksen, pienin askelin etenevä jatkuva muutos parantaa organisaation sopeutumiskykyä muuttuvassa

⁷ Kungfutselaisuudessa kaikki, mikä on olemassa, on vuorovaikutuksessa jonkin muun kanssa. (Wikipedia, 2016c.)

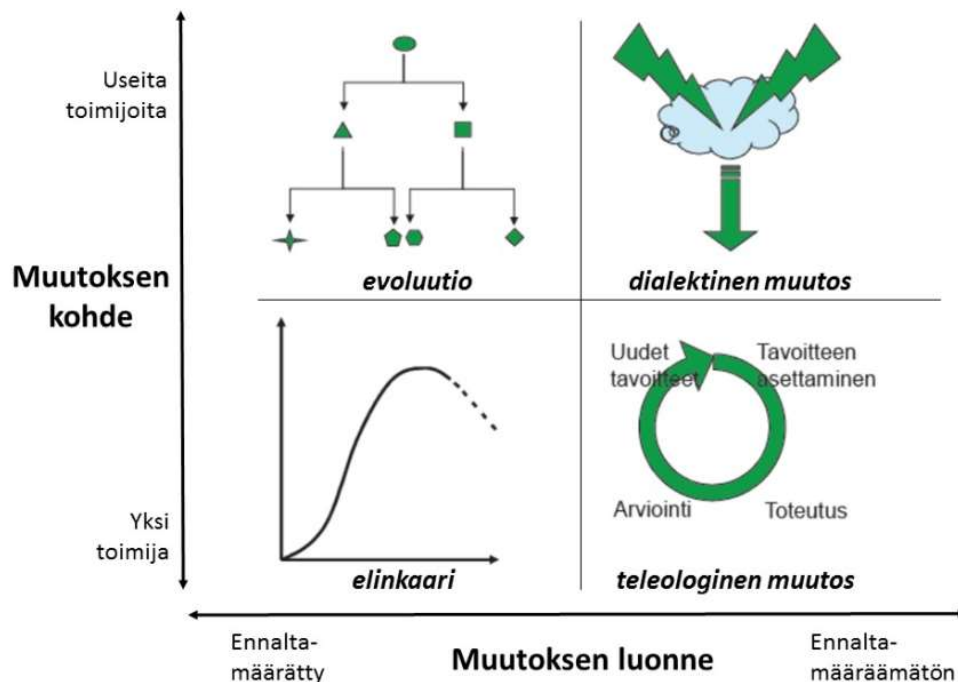
ympäristössä sekä edesauttaa oppimista ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Yksittäiset muutokset ovat pieniä ja niiden täytöntöönpano tapahtuu nopeasti. Pienin askelin eteneminen lisää ymmärrettävyyttä ja hallittavuutta. Jatkuvassa muutoksessa myös suurten muutosten vastaanottokyky on parempi. (Weick & Quinn 1999, 375–379.)

6.1.3 Muutoksen prosessinäkökulmat

Weick ja Quinn (1999, 364–365) tarkastelevat artikkelissaan Van de Venin ja Poolen (1995, 520) muutosprosessinäkökulmia sekä muutoksen kokoa ja tilaa, jotka heidän kehittämänsä analyttisen viitekehysmallin peruselementtejä. Viitekehysten avulla pyritään ymmärtämään organisaation muutosprosessia.

Van de Venin ja Poolen (1995, 511–512) mukaan organisaation kehittämistä ja muutosta voidaan tarkastella prosessina neljästä näkökulmasta, joita havainnollistaa kuvio (Kuvio 9):

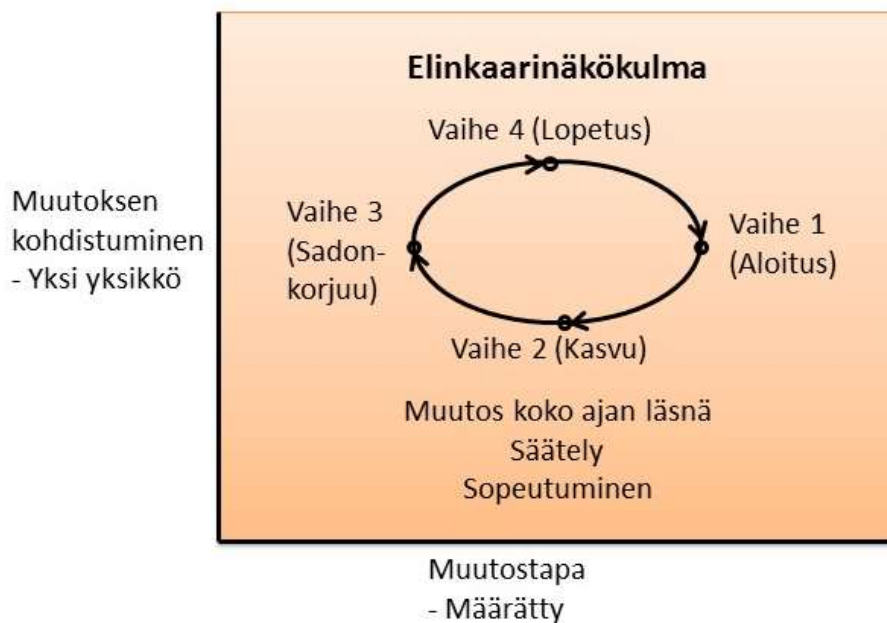
- elinkaarinäkökulmasta
- hallitusta eli teleologisesta näkökulmasta
- dialektisesta eli konfliktinäkökulmasta
- evoluutionäkökulmasta.



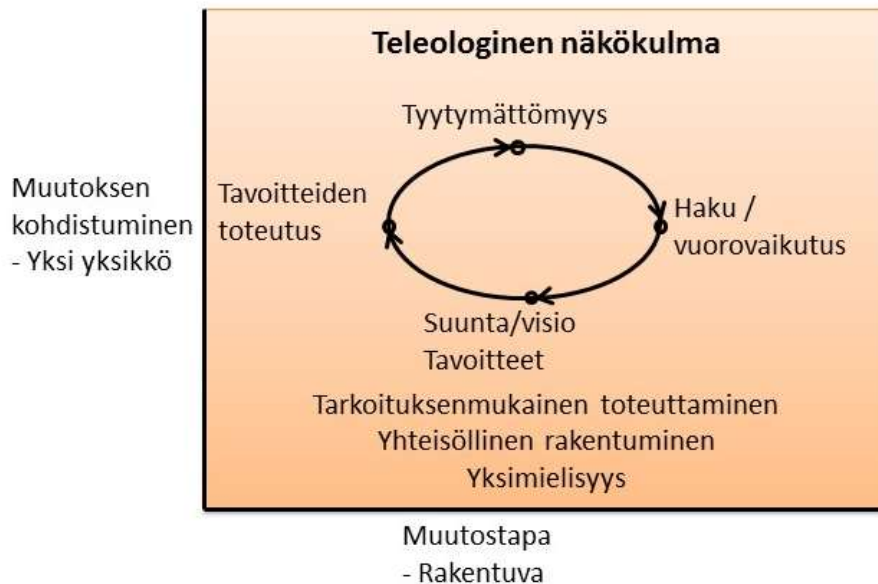
Kuvio 9 Organisaation kehittämis- ja muutosprosessit (Van de Ven & Poole (1995, 520)

Nämä neljä näkökulmaa ovat perusnäkökulmia, joita voi yhdistellä. Ne selittävät neljän täysin erilaisen tapahtumaketjun avulla, miten ja miksi muutos tapahtuu. Näissä tapahtumaketjuissa muutoksen lähtökohdat eroavat toisistaan, mutta näkökulmat tulee nähdä toisiaan täydentävinä, koska ne tarkastelevat muutosta eri aikaperspektiivistä ja eri tasoilta. (Van de Ven & Poole 1995, 511–512.)

Elinkaarinäkökulmassa, joka on esitetty kuviossa (Kuvio 10), muutos etenee lineaarisesti ja peruuttamattomasti käyden läpi tietyt vaiheet. Siinä muutosta voikin verrata orgaaniseen kasvuun. Muutos on ennalta määrätty ja organisaatio sisältää itsessään muutosprosessia säätelevän logiikan, joka siirtää organisaation muutoksen prosessin tilasta seuraavaan. Ulkoiset ympäristön tapahtumat ja prosessit voivat vaikuttaa, miten muutos ilmenee, mutta ne noudattavat aina organisaation sisäistä logiikkaa ja sääntöjä, jotka ohjaavat organisaation kehitystä. (Van de Ven & Poole 1995, 513–515.)



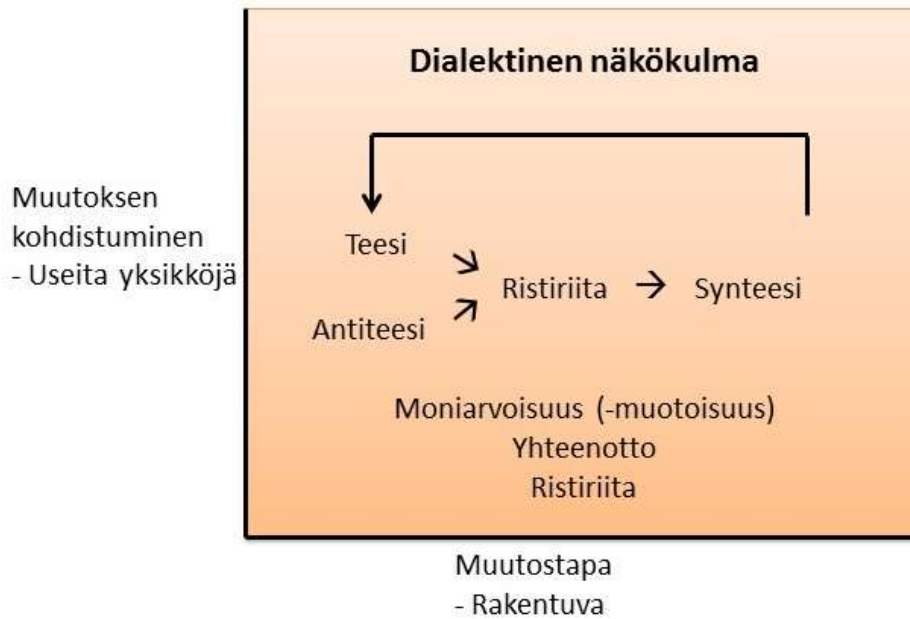
Kuvio 10 Muutosprosessin elinkaarinäkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)



Kuvio 11 Muutosprosessin teleologinen näkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)

Kuviossa (Kuvio 11) esitetyssä teleologisessa näkökulmassa muutosprosessi on hallittu ja siinä huomio on lopputuloksessa. Siinä tavoite ohjaa kehitystä ja määrää suunnan. Tavoitetilaa päästään epäsäännöllisesti toistuvien kehitysjaksojen avulla. Tämän näkökulman mukaan kehittyminen on kehä, joka muodostuu tavoitteiden muotoilusta, toteutuksesta, arvioinnista ja opittujen kokemusten aiheuttamasta muutoksesta alkuperäisiin tavoitteisiin. Teleologinen näkökulma ei ota kantaa tavoitteen asettamiseen, mutta se luo standardin muutokselle, jossa muutos on jotakin, joka siirtää organisaatiota kohti tavoitetilaa. Verrattuna elinkaariajatteluun teleologisessa mallissa tapahtumilla ei ole ennalta määrättyä järjestystä tai kehityspolkua. Tämä malli ei rajaa ennakkoehtoja eikä lopputulokseen liittyviä ehtoja. (Van de Ven & Poole 1995, 515–516.)

Kuviossa (Kuvio 12) esitetyn dialektisen näkökulman lähtökohtana on konflikti, eri osapuolet kilpailevat keskenään vallasta ja kontrollista, sekä ajavat omia etujaan ja tavoitteitaan. Kilpailevat Vastapuolet voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia. Tasapaino ja muutos selitetään viittaamalla eri osapuolien väliseen vallan tasapanoon ja muutokseen siinä. Nykytilan ylläpitäminen vaatii ponnistelua ja mukauttamista eri osapuolien välillä. Muutos tapahtuu, kun vastapuolen arvot, voimat tai tapahtumat nousevat tarpeeksi suuriksi järkyttämään nykytilaa. Dialektinen prosessi ei kuitenkaan pysähdy muutoksen jälkeiseen tilaan, vaan vastavoimat jatkavat kamppailua tasapainotilan ja muutoksen välillä. (Van de Ven & Poole 1995, 517.)



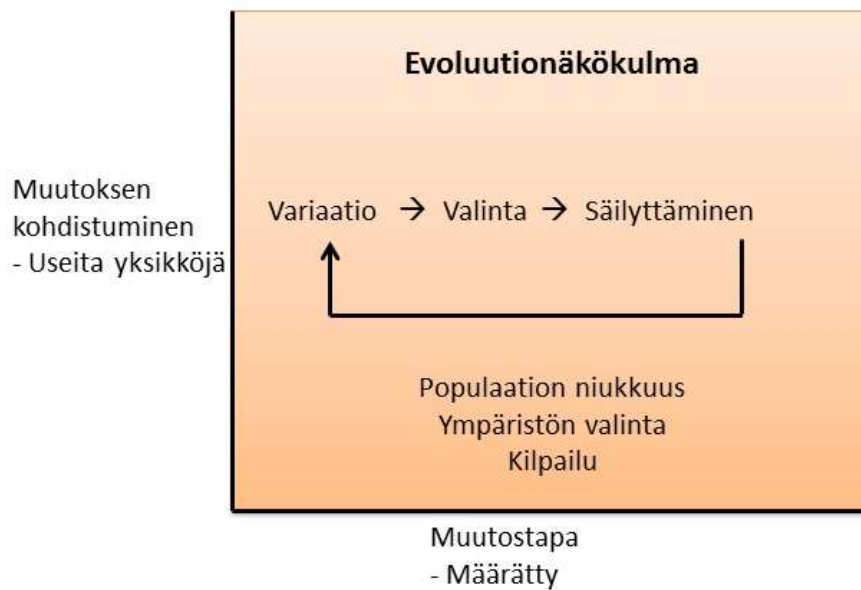
Kuvio 12 Muutosprosessin dialektinen näkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)

Muutoksesta ei myöskään aina välttämättä ole lopputuloksena synteesi, jossa kaikki osapuolet voittavat, vaan vastustaja voi kerätä riittävästi valtaa ja yksinkertaisesti kaataa ja korvata nykytila omia etujaan paremmin ajavaksi tilaksi. Tällöin muutoksessa on myös selviä häviäjiä. (Van de Ven & Poole 1995, 517.)

Evoluutionäkökulmassa, joka on esitetty kuviossa (Kuvio 13) muutos tapahtuu luonnonvalintana. Siinä muutos on organisaatioyksiköiden toistuvaa, kumulatiivista ja todennäköistä kehittymistä, valintaa ja säilyttämistä. Tässä näkökulmassa muutosta ohjaa vähäiset resurssit ja ympäristö valitsee ne yksiköt, jotka sopeutuvat parhaiten. Selviytyjät valikoituvat usein sattumalta. Evoluution aikana pysyvyys ja muutos kamppailevat kehityksen suunnasta ja menestyksen ennustaminen on vaikeaa. Evoluution mukaisesti jotkin yksilöt tai kokonaisuudet kuihtuvat pois ja toiset kukoistavat, lopputuloksessa kuitenkin yhteisö ja ympäristö menestyvät. Evoluutionäkökulma perustuu Darwinin lajien synty -teoriaan. Sen avulla voidaan selittää sekä asteittain kehittyvä, että radikaali muutos. (Van de Ven & Poole 1995, 517–519.)

Muutos voi kohdistua eri toimijoihin, kuten yksilöön, ryhmään, organisaatioon, väestöön tai monien organisaatioiden muodostamiin yhteisöihin. Kun tarkastellaan yksikköä sisäisesti, kiinnitetään huomio muutoksen, sopeutumisen ja uudistumisen prosesseihin. Kun taas tutkitaan eri yksiköiden välistä vaikutusta, huomioidaan kilpailun, yhteistyön, konfliktin ja muun kanssakäymisen prosesseja. Näiden tarkastelukulmien prosessit ovat erilaisia;

sisäinen tarkastelukulma tutkii yksikön historiaa, kun taas ulkoinen näkökulma perehtyy yksikön ympärillä olevaan ympäristöön. (Van de Ven & Poole 1995, 521–522.)



Kuvio 13 Muutosprosessin evoluutionäkökulma (Van de Ven & Poole (1995, 520)

Evoluutio- ja dialektinen teoria käsittelevät yksiköiden välisiä prosesseja. Ne eivät milloinkaan laskeudu yksilön tasolle; tutkimuksen kohde on aina yksikön ja ympäristön välinen toiminta. Elinkaari- ja teleologinen malli vuorostaan tutkivat yksilön tai yksikön sisäistä maailmaa; vaikka ne sivuavatkin ympäristöä, sen vaikutus on malleissa toissijainen. (Van de Ven & Poole 1995, 521–522.)

Van de Ven ja Poole (1995, 522-524) jaottelevat käsitellyt neljä muutosprosessinäkökulmaa muutostapahtuman toimijan ja luonteen suhteen, onko muutos ennalta määrätty tai ennustettava, vai tapahtuuko kehittyminen kokonaisuuksina, joissa tavoitteet muotoutuvat epäjatkomona muutosprosessin edetessä.

Ennalta määritelty näkökulma perustuu determinismiin⁸ ja todennäköisyyksien arviointiin suunniteltaessa tapahtumien kehitysketjua. Muutos etenee suoraviivaisesti ja asteittain saavuttaen vakaan ja ennustettavan lopputilan. Ennalta määräämätön näkökulma vuoros-

⁸ Determinismi on filosofinen näkemys, jonka mukaan todellisuutta säätelevät sitovat lainalaisuudet. Kaikilla tapahtumilla on syy, joten sattumaa ei ole. Deterministisen näkökannan vastakohtana voidaankin pitää ennakoimattomuutta eli sattumaa. (Tieteen termipankki 2016.)

taan olettaa, että muutostapahtumat eivät ole menneen jatkumoa, vaan ovat jokaisessa muutosjaksossa uudenlaisia. Elinkaari- ja evoluutionäkökulmat painottavat tapahtumien ennakoitavuutta, kun taas teleologisessa ja dialektisessa näkökulmassa muutos on epäjatkuva eikä sitä voida ennustaa. (Van de Ven & Poole 1995, 522–523.)

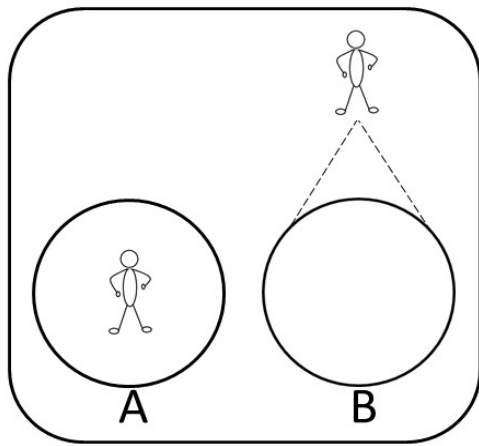
Muutokset ovat monimutkaisia ja tapahtuvat eri aika- ja tilatasoilla. Heidän mukaansa muutosta voi tarkastella useamman näkökulman yhdistelmällä, tarvittava yhdistelmä riippuu taas muutoksesta itsestään. Tällaisen muutosprosessien käynnistämisehtoihin perustuvan lähestymistavan etuna on, että muutoksen liikkeellepanijat voidaan tunnistaa jo ennalta. (Van de Ven ja Poole 1995, 526.)

6.1.4 Muutos on monimuotoinen

Esitimme kolmessa edellisessä kappaleessa kaksi erilaista näkökulmaa muutokseen: Huyn ja Mintzbergin (2003) jaottelun dramaattiseen, systemaattiseen ja orgaaniseen muutokseen ja Weickin ja Quinin (1999) episodisen ja systemaattisen muutoksen näkökulman sekä Van de Venin ja Poolen (1995) näkökulman muutoksesta prosessina. Nämä kuvaavat hyvin sitä, että muutos on monitahoinen ja vaikeasti määriteltävä. Se näyttäytyy usein isona ja hankalana, usein huonosti johdettuna, tai sitten pelkästään epäkiitollisena ankeana työnä. Muutoksen olemusta kannattaakin pohtia yllä esitettyjen näkökulmien kautta.

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) jakavat muutoksen ilmenemismuodon mukaan dramaattiseen, systemaattiseen ja orgaaniseen muutokseen. Tämä jaottelu tuo jo yksistään esiin, että muutos ei olen pelkästään ylhäältä johdettua harkittua toimintaa, vaan sitä voi tapahtua orgaanisesti alhaalta tai systemaattisesti puurtamalla. Weick ja Quinn (1999, 365–381) puolestaan jaottelevat muutoksen episodiseen ja jatkuvaan muutokseen. Heidän mukaansa organisaatiota, sen hitautta tai ”muutostahmaisuutta” ja riippuvuuksia pitää ymmärtää, jotta voi ymmärtää muutosta, jotta muutoksen läpivienti onnistuu.

Van de Ven ja Poole (1995, 511–512) tarkastelevat muutosprosesseja eri näkökulmista. Muutosta pitää lähestyä eri tilanteissa ja ajankohtana eri tavalla. Nämä peruslähestymistavat ovat sisäänkirjoitettuna sekä Huyn ja Mintzbergin että Weickin ja Quinin jaotteluisissa, mutta näkökulmien useat yhdistelymahdollisuudet avaavat konkreettisemmin muutoksen moninaisuutta ja monimutkaisuutta.



Kuvio 14 Muutoksen tarkastelutasot,
(Holopainen & Helama 2014)

muutoksen sisällä, elää muutosta. Muutos näyttää suurena ja hallitsemattomana. Kun taas makrotason tarkastelunäkökulmassa B, muutosta katsotaan kauempaa, jolloin se näyttää selkeänä ja kokonaisena, ja sen rajat ovat näkyvissä. Tarkastelunäkökulma vaikuttaa myös muutoksen etenemisen vauhdin, vitkauden ja sen saavutuksien havainnointiin. Yksilötasolla haastavina ja merkitykselliseksi koetut saavutukset saattavat ylhäältä, johtotasolta katsottuna näyttää pieninä ja mitättömiä, jos niitä ylipäätään huomataan.

Muutoksen luonteeseen vaikuttaa myös, miten organisaatio käsitetään. Perinteisesti organisaatio mielletään staattiseksi ja pysyväksi, ja muutosta tarkastellaan makronäkökulmasta (Weick & Quinn 1999, 366). Tällöin muutos on satunnaista ja tarkoituksellista, jossa muutos aiheuttaa poikkeaman organisaation tasapainotilaan. Muutos on dramaattista ja ulkoa ohjattua. Se on seurausta siitä, että organisaation ympäristö on muuttunut ja organisaation tulee sopeutua uusiin vaateisiin. (Seppänen 2015.)

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) nostavat esiin, että vaikka dramaattiset muutokset korostuvat, ei se ole muutoksen koko kuva eikä todellisuus. Ihminen havaitsee yleensä toimintaympäristön muutokset, mutta ei huomaa tai havainnoi sitä, mikä on pysyvää. Tästä syystä muutosta tulee johtaa muuttumattomuus huomioiden, koska pysyvät seikat ovat helposti itsestäänselvyyksiä eikä niihin tule kiinnitettyä huomiota.

Dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa ja itseorganisoituvassa organisaatiossa myös muutos käsitetään jatkuvaksi, kehittyväksi ja kumulatiiviseksi. Tällöin muutos on sosiaalisten käytäntöjen ja työprosessien jatkuvaa muutosta. Muutosta ohjaa epätasapaino, jossa pienet muutokset monistuvat, kertyvät ja vahvistuvat. Muutos syntyy lokaalisti, mikrotasolla. Muutos on jo olemassa olevan uudelleensuuntaamista ja sillä tavoitellaan pitkän aikavälin sopeutumiskykyä. (Seppänen 2015.)

Muutos näyttää Weickin ja Quinin (1999, 362) mukaan erilaisena riippuen tarkastelunäkökulmasta. Kaukaa, ylimmän johdon näkökulmasta katsottuna, muutos voi näyttää suoraviivaiselta ja yksinkertaiselta. Kuitenkin sama muutos organisaatiossa yksikkö- ja yksilötasolla tarkasteltuna saattaa näyttää monimutkaisena ja haastavana. Oheisessa kuviossa (Kuvio 14) on esitetty kaksi muutoksen tarkastelunäkökulmaa.

Näkökulmassa A – mikrotasolla - yksilö toimii

Luvun alussa oleva antiikin ajan kreikkalaisen filosofin Herakleitoksen (suom. Saarikoski 1971, 23, 37) aforismi kuvaa hyvin muutoksen olemusta. Muutos on ainutkertainen, koska astuessamme uudestaan samaan virtaan, vesi on ehtinyt virrata, jolloin astuessamme uudelleen vesi ei enää ole sama. Myös me olemme ehtineet muuttua. Astuessamme uudestaan virtaan, emme ole enää samoja kuin ensimmäistä kertaa astuessamme; olemme kokeneempia, vanhempia, ehkä myös hivenen viisaampia. Toinen versio tuo hyvin esiin myös sen, että muutos on jatkuvaa. Tomasi Di Lampedusan lainaus ”kaiken on muututtava” taas esittää hyvin sen, että muutos on välttämätöntä, mikään ei voi jäädä paikoilleen.

Weick ja Quinn (1999, 365–381) korostavat, että muutos tapahtuu yksilötasolla. Mikään ei muutu, jos yksilö ei muuta toimintatapaansa. Prigogine (2000, 36–37) muotoilee yksilön merkityksen tulevaisuuden muuttamisessa seuraavasti:

”Tulevaisuus ei ole varma. Erityisesti nyt globalisaation ja verkkovallankumouksen aikakautena, yksilön käyttäytyminen on keskeinen tekijä koko ihmislajin kehityksen muotoutumisessa. Aivan kuten yksi hiukkanen voi muuttaa makroskooppisen organisaation luonteen, on yksilöiden rooli tärkeämpi kuin koskaan yhteiskunnassa.”

Prigogine (2000, 36–37) pohtii verkkovallankumousta: tietoverkot ja sosiaalinen media muokkaavat käyttäytymistämme yksityiselämässämme ja myös työelämässämme. Toimintaympäristö muuttuu monimutkaisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, väistämättä myös organisaatioihin. Prigoginen ajattelu lähestyykin kaaos-⁹ ja kompleksisuusteorioita¹⁰.

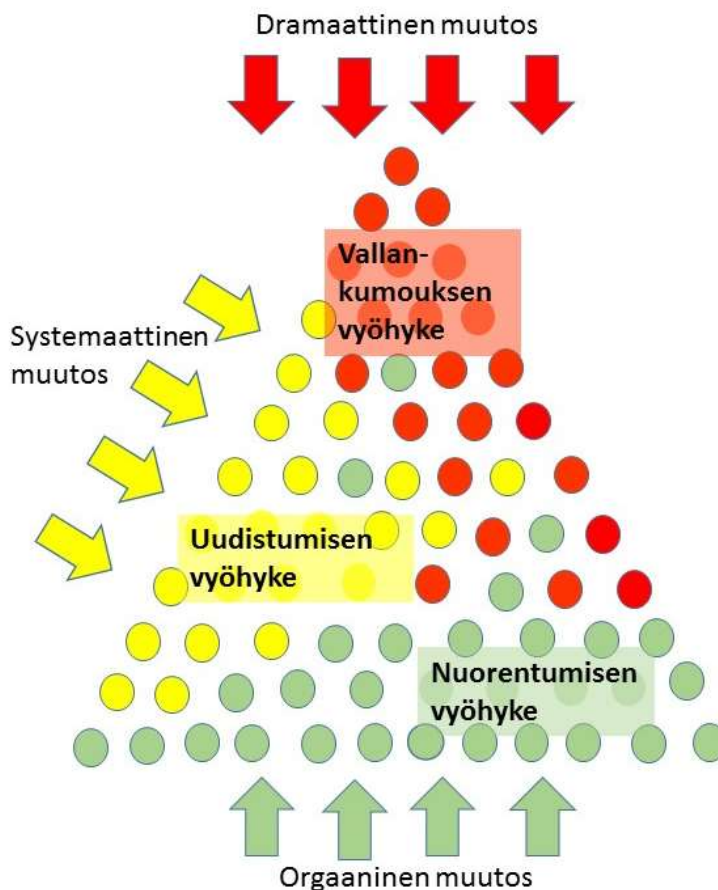
⁹ Kaaosteoria tutkii monimutkaisia ja epälineaarisesti muuttuvia järjestelmiä, joissa pienet muutokset ja poikkeamat moninkertaistuvat ajan kanssa. Yksi tunnetuimmista käsitteistä on niin sanottu perhosefekti: perhosen siivenisku maapallon toisella puolella voi saada aikaan myrskyn toisella puolella maapalloa. (Levy 1994.)

¹⁰ Kompleksisuusteoriassa korostuu kokonaisvaltainen ajattelu. Eriolaisten ilmiöiden väliset riippuvuussuhteet ovat osa eri järjestelmien toimintaa. Keskeistä on järjestelmän osien välinen vuorovaikutus, ei järjestelmän osien ominaispiirteet. Kompleksisuusteoreettisen ajattelun mukaan osien välisestä vuorovaikutuksesta johtuen kokonaisjärjestelmän lopputulos on enemmän tai vähemmän kuin osiensa summa. Perinteisessä systeemi-teoriassa kompleksisuus nähdään vuorovaikutuksen seurauksena, kompleksisuusteoriassa kompleksisuus kuitenkin on järjestelmän perusominaisuus ja kehittymisen edellytys. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2013.)

Muutos, muuttuminen on jatkuva prosessi. Se mikä käsitetään muutokseksi, on subjektiivista. On myös huomioitava, että muutos ei koskaan ala puhtaalta pöydältä. Muutoksessa on lähtökohtaisesti kyse kompleksisesta ilmiöstä ja muutoksella on aina ennakoimattomia tuloksia, muutos ei noudata ”projektisuunnitelmaa”. (Seppänen 2015.)

6.1.5 Muutoksen eteneminen

March (1981, 564) toteaa, että organisaatioissa on huomattavissa määrin vakautta. Suuret muutokset osoittavat, että organisaatiot ovat hyvinkin sopeutuvaisia ja kestäviä rakennelmia, jotka vastaavat epävakaisiin ympäristöihin rutiininomaisesti ja vaivatta, vaikei-
 aina parhaimmalla mahdollisella tavalla. March (1981, 564) toteaa samoin kuin Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) sekä Miller ja Greenwood (1997, 74, 76), että suurten muutosten tapahtuessa meiltä jää huomaamatta jokapäiväiset vakaat rutiininomaiset prosessit, jotka yhdistävät organisaation ympäristöönsä.



Kuvio 15 Muutoksen rytmi (Huy & Mintzberg 2003, 80)

Huy ja Mintzberg (2003, 80) toteavat, etteivät dramaattinen, systemaattinen tai orgaaninen muutos voi toimia eristyksissä muusta organisaatiosta tai toisistaan, vaan kaikkia kolmea muutoksen muotoa tarvitaan, tämä on esitetty kuviossa (Kuvio 15).

Dramaattinen muutos yksinään on vain draamaa, joka ei johda pysyvään muutokseen, vaan sitä tulee johtaa ja jalkauttaa järjestelmällisesti. Systemaattinen muutos puolestaan on yksistään uuvuttavaa, se vaatii onnistuakseen johtajuutta ja on riippuvainen laajasta sitoutumisesta. Orgaaninen muutos, jota Huy ja Mintzberg (2003, 80) pitävät ehkä kaikkein luonnollisimpana muutoksen kolmesta lähestymistavasta, on yksistään kaoottista, se tarvitsee tuekseen systemaattisen jalkauttamisen ja johdon tuen.

Huyn ja Mintzbergin (2003, 80–84) mukaan optimaalisessa tilanteessa nämä kolme muutoksen muotoa vuorottelevat. Silloin dramaattinen muutos tuo voimaa muutokseen ja systemaattinen muutos luo järjestelmällisyyttä, kun vuorostaan orgaaninen muutos luo innostusta. Suuri ja perustavanlaatuinen muutos on dramaattinen, mutta se monesti alkaa orgaanisena ja muutoksen vakauttaminen vaatii systemaattista työtä.

Uudistaminen on suurimmaksi osaksi systemaattista muutoksen tekemistä, mutta tarvitsee rinnalleen orgaanista muutosta, jotta se ei kuivettuisi, ja joskus dramaattisen muutoksen ohjausta. Nuorentuminen on puolestaan pohjimmiltaan orgaanista muutosta, jossa toimijat vain ryhtyvät toimimaan uudella tavalla. Jotta orgaaninen muutos ei johda kaaokseen, tarvitsee se avuksi systemaattista muutosta. Vaikka orgaaninen muutos alkaa yksilötasolta ja on usein pienten asioiden toisin tekemistä, voivat sen seuraukset olla dramaattiset. (Huy & Mintzberg 2003, 80, 84.)

Weick ja Quinn (1999, 365–366) esittävät artikkelissaan, että muutos alkaa mukautumiskyvyttömyydestä eli epätasapainosta yrityksen rakenteen ja ympäröivän todellisuuden välillä. Tämä epätasapaino voi syntyä ympäristön muuttumisesta, tehokkuuden tavoittelusta, ylimmän johdon tahtotilan muuttumisesta, organisaation rakenteen muuttumisesta tai strategian uudistamisesta. Heidän mukaansa muutos on kuitenkin myös jatkuvaa, koska muutoksella ei ole alkua eikä loppua, organisaatio elää jatkuvasti, samoin kuin ympäristö organisaation ympärillä muuttuu jatkuvasti. He toteavat myös, että muutos ei etene lineaarisesti. Näiden kahden – episodisen ja jatkuvan muutoksen – ilmenemismuodon yhteensovittaminen tekee muutoksesta haastavaa.

Marchin (1981, 563) mukaan organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja muutos tapahtuu rutiniinomaisesti, helposti ja herkästi reagoiden. Muutosta kuitenkin ei voi täysin kontrolloida, koska organisaatiot harvoin noudattavat saatuja käskyjä ja ohjeita täsmällisesti.

Weickin ja Quinnin (1999, 367–368) mukaan organisaatioiden pitäisi kyseenalaistaa luutuneet ja byrokraattiset toimintatavat, jotta ne altistuisivat muutokselle. Tällä tavalla saataisiin toimintatapoihin enemmän sisäistä vaihtelua ja erityisosaamista sekä monipuolisia aloitteita. He näkevät haasteena tällaisessa asteittaisesti tai aaltomaisesti kehittyvässä ja etenevässä jatkuvassa muutoksessa innovatiivisten toiminnan parannusten levittämisen koko organisaatiota kattaviksi toimintatavoiksi.

March (1981, 569–570) toteaa, että muutos voi tapahtua niin hitaasti, että sitä on vaikea tunnistaa. Hän huomauttaa, että muutoksen hankaluus ei ole huonossa kommunikaatiossa tai riittämättömässä analyysissä, vaan se, että organisaatiot muuttuvat muutosprosessin aikana. Tällöin standardimenetelmien käyttäminen päätöksenteko-, ongelmanratkaisu-, levittämisen ja innovointiprosesseissa on vaikeaa ja se johtaa epämääräiseen tulokseen.

Weick ja Quinn (1999, 367) korostavat muutoksen jatkuvuutta ja epälineaarisesti etenemistä. Heidän mukaansa huomio pitäisi kiinnittää muuttumiseen muuttamisen sijaan.

6.1.6 Muutokseen liittyy oppiminen

Muutokseen liittyy läheisesti oppiminen, Lewinin jääpalamalli korostaa oppimista: muutos tapahtuu, kun selviytymisahdistus kasvaa suuremmaksi kuin oppimisahdistus, on opittava pois vanhoista käytännöistä ja omaksuttava uudet toimintatavat. (Seppänen 2015). Kirjailija Leo Buscaglia on todennut: ”Muutos on kaiken todellisen oppimisen lopputulos.” Weickin ja Quinnin (1999) mukaan jatkuva muutos on improvisaation ja oppimisen kautta muuttamista. Muutos tapahtuu oppimisen kautta. Cummings ja Worley (2009, 746–765) määrittelevät organisaation oppimisen muutosprosessiksi, joka on osa organisaation johtamistoimintaa:

”Organisaation oppiminen on muutosprosessi, joka pyrkii edistämään organisaation kykyä hankkia ja kehittää uutta tietoa. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatioita käyttämään osaamista ja tietoa muuttumisessa ja kehittämisessä. Siihen liittyy löytäminen, keksiminen, tuottaminen ja yleistäminen.”

Millerin ja Greenwoodin (1997, 72–74) mukaan organisaation johto näkee muutoksen yleensä kompaktina ja dramaattisena tapahtumana, jolla on alku ja loppu. Sama muutos voi kuitenkin näyttäytyä alemmalla organisaatio- ja yksilötasolla vaikeana ja kaottisena tai jatkuvalta puurtamiselta ilman näkyvää päätepistettä. Weickin ja Quinnin (1999, 375) mukaan muutoksen voi tulkita myös jatkuvaksi parantamiseksi. Organisaatiot, jotka pysyvät tähän, arvostavat, perustavat muutoksen improvisaatiolle ja oppimiselle. Jatkuva muutos ei kuitenkaan poista muutoksen johtamisen tarvetta, mutta johtamisen haasteena on erottaa merkityksellinen muutos (Seppänen, 2015.)

Jatkuva muutos on arkista, jokapäiväisessä työssä tapahtuvaa oppimista. Elämme muutosta päivittäin lähes huomaamattamme. Muutoksen huomaakin usein parhaiten katsoamalla taaksepäin, miten asiat tehtiin viime vuonna, viisi tai kymmenen vuotta sitten. Työvälineet ja teknologia uudistuvat yhä nopeammalla vauhdilla. Ne mahdollistavat toiminnan muutoksen, mutta tuovat myös lisää oppimishaasteita. Työ voi toisaalta yksinkertaistua, mutta samalla henkilön tulee oppia uusia tekniikoita ja toisaalta tarvitaan enemmän erikoisosaamista. Muutos voi siten näyttäytyä sekä mahdollisuutena oppia, motivaattorina, mutta myös pelottavana uhkana. Onnekkaimmat pääsevät vaikuttamaan muutoksen tekemiseen, mutta useimmille muutos tulee kuitenkin aina annettuna, jolloin muutoksessa menestymiseen vaikuttaa ainoastaan oma asenne. (Seppänen 2015; Johnson 1998.)

Ford (2006, 495) toteaa, että kaikki kehittämis- ja muutoshankkeet edellyttävät uuden oppimista. Kuitenkin oppimisen visio on käytännössä vaikea istuttaa johtamistoimintaan. Tämä johtuu vallankäytöstä. Muutos johdetaan ylhäältä, mutta oppivassa organisaatiossa vastuu muutoksen toteutuksesta on työntekijätasolla. Ongelman ytimenä on, miten johto uskaltaa tai haluaa siirtää päätöksentekovaltaa muutoksesta työntekijöille, ja kuinka saadaan työntekijät ottamaan tämä vastuu itselleen.

6.2 Muutoksen johtaminen

“Ei ole vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on etua ja sitä puolustavat vaimeasti ne, jotka siitä ehkä jotain hyötyisivät.” ~ Machiavelli, Ruhtinas (1513).

Luvussa Muutos todettiin, että ympäristö muuttuu jatkuvasti ja siksi myös organisaation on uudistuttava. Erilaiset muutostarpeet kasautuvat ympäristön muutoksen seurauksena. Organisaatioilta vaaditaan kehittämiskohteiden ennakoinnin ja organisaation toiminnan

kannalta keskeisten kehittämiskohteiden valitsemisen osaamista. Lisäksi vaaditaan muutosten suunnittelun ja ajoituksen osaamista. Muutos pyritään ottamaan hallintaan löytämällä sille perusteluita ja ymmärtämällä sen merkitys ja etsimällä keinoja vaikuttaa sen suuntaan ja toteutumiseen.

Muutoksessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Usein huomio kiinnitetään siihen, mitä muutetaan, kun taas ihmisten johtaminen muutoksessa jää usein vaille huomiota (Luomala 2008, 12). Muutoksessa siis tarvitaan sekä johtamista että johtajuutta. Muutos tapahtuu yksilötasolla, siksi ihmisten johtamisessa on huomion oltava henkilöiden johtamisessa yksilöinä, mutta myös ryhmän jäsenenä (Kim & Mauborgne 2003, 68). Ihmiset eivät ajattele ja toimi rationaalisesti, vaan tunteilla on vahva merkitys. Muutosvastarinta on tunnereaktio ja tunteisiin vaikuttavat paitsi epävarmuus ja pelot tulevasta, samoin myös aiemmat kokemukset. Tunnereaktioita ei pidä sivuttaa leimaamalla ne toisarvoiseksi, koska ne heijastavat henkilöiden kokemaa todellisuudesta. Henkilöiden on vaikea suhtautua muutokseen positiivisesti, jos kokemukset aiemmista muutoksista ovat vain negatiivisia. Ryhmä, sen mielipiteet ja käyttäytyminen vaikuttavat yksittäisen henkilön käyttäytymiseen, siksi muutosagentin rooli on tärkeä muutoksen aikaansaamisessa. Myös ryhmän dynamiikalla ja keskinäisellä luottamuksella on merkitystä. Weick ja Quinn (1999, 372) toteavat artikkelissaan, että muutos onnistuu todennäköisimmin silloin, kun uusi toimintamalli sopii henkilön persoonallisuuteen ja sosiaaliseen verkostoon.

Muutoksessa on myös riskinsä. March (1981, 572) toteaa, että organisaatiot pyrkivät välttämään riskiä ja eivät helposti lähde kokeilemaan uusia innovaatioita ensimmäisenä. Toisaalta uusi innovaatio voi olla juuri se tapa, jolla organisaatio pystyisi muuttumaan ja erottumaan kilpailijoista. Organisaation toiminta ei Marchin (1981, 573) mukaan aina ole suunnitelmallista, vaan johtajat tekevät päätöksiä myös intuition avulla, vaikka organisaatio pyrki toimimaan suunnitelmallisesti ja kontrolloidusti. Kuitenkin on vaikea määritellä, kuinka paljon tulisi luottaa intuition tai olla suunnitelmallinen missäkin tilanteessa. Suunnitelmallisuuden perustuva näkökulma aliarvioi intuition merkitystä päätöksenteossa, kun taas innostuksen näkökulma, johon sisältyy kontrolloimatonta luovuutta, aliarvioi systemaattisen analyysin tärkeyttä. On vaikeaa päätellä, syntykö ennakoimattomia seurauksia liiallisen suunnittelun vai liiallisen intuition luottamisen takia.

6.2.1 Muutoksenhallinta versus kehittäminen

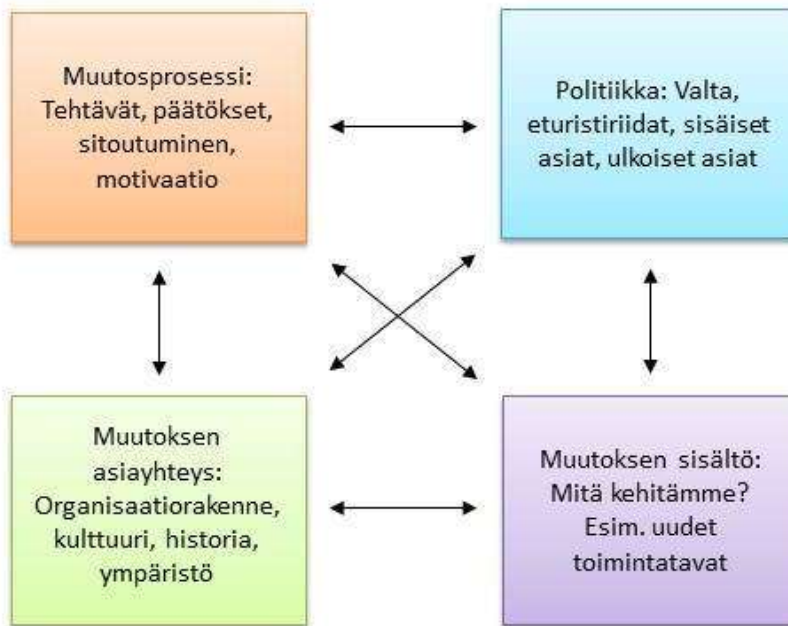
Muutoksenhallinta lähtee ajatuksesta, että muutokset voidaan suunnitella ja muutosta voidaan hallita, kun välineet ja menettelytavat on valittu oikein. Muutoksen suunnittelun ja sen johtamisen tulee perustua tarpeeseen. Muutoksenhallinnassa tärkeä elementti on ihmisten sitouttaminen, lisäksi tavoitteet pitää konkretisoida siten, että ne ovat ymmärrettäviä ja niitä voidaan mitata. Muutoksenhallinta lähtee myös siitä, että muutos toteutetaan hallitusti, sitä johdetaan projektina. Tärkeitä kysymyksiä ovat: miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. (Seppänen, 2015; Luomala 2008, 5.)

Muutoksenhallinnan näkökulmasta muutos on organisaatiossa tavallisuudesta poikkeava tila (Seppänen 2015). Nykyisessä yhä kiihtyvässä jatkuvaa muutosta lähestyvässä muutossykliässä tämä näkökulma on kyseenalainen. Muutosprosessi on pitkäkestoinen. Tästä seuraa, että kun yksi muutos on saatettu hyvässä tapauksessa vietyä loppuun, kolkuttaa seuraava muutos jo ovella. Cummings ja Worley (2009, 746–755) määrittelevät muutoksenhallinnan ja sen eroavuuden organisaation kehittämisestä seuraavasti: ”Muutoksenhallinta on prosesseja, työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla katetaan, resursoidaan ja johdetaan muutoksen toteutus. Se keskittyy vähemmän tietämyksen siirtämiseen, osaamiseen ja kykyyn hallita muutosta tulevaisuudessa kuin organisaation kehittäminen.”

Inns (1996, 22) määrittelee organisaation kehittämisen olevan korkeamman johdon tukema, pitkäaikainen yritys parantaa organisaation ongelmanratkaisu- ja uudistumisprosesseja. Muutosta tukee joko sisäinen muutosagentti tai ulkoinen konsultti, jonka tehtävänä on ongelman määrittely, tiedon kerääminen ja toimintaehdotusten tekeminen. Miller ja Greenwood (1997, 75) huomauttavat, että johtajat yleensä suosivat konsultteja, jotka lupaavat, että muutos on sujuva ja kivuton.

Muutoksen toteutus koostuu neljästä toisiinsa liittyvästä ja toisistaan riippuvasta elementistä, jotka on esitetty kuviossa (Kuvio 16):

- Muutosprosessista, joka sisältää tehtävät, päätöksenteon, sitouttamisen ja motivoinnin.
- Politiikasta, joka sisältää valta- ja eturistiriitakysymykset sekä organisaation sisäiset, että sidosryhmien väliset.
- Muutoksen puitteista, jotka sisältävät organisaation kulttuurin, historian ja ympäristön
- Muutoksen sisällöstä, eli siitä, mitä ollaan kehittämässä.



Kuvio 16 Muutoksen toteutuksen osa-alueet (Seppänen 2015)

Määritelmää pohtiessa tuleekin pohtia, miten se soveltuu näihin muutoksen ilmentymiin:

- Jos organisaation kehittäminen kohdistuu aina koko organisaatioon, istuu kehittäminen silloin vain suureen muutokseen. Miten tähän pienet muutokset, jatkuva parantaminen, jota tehdään normaalin päivittäisen toiminnan rinnalla, mutta joka ajan mittaan voi muuttaa toimintaa suurestikin?
- Organisaation kehittäminen on johdon käynnistämä suunnitelmallinen ja systemaattinen prosessi. Voiko organisaatio kehittyä ilman johdon aktiivista aloitetta, kun henkilöt vain muuttavat toimintaansa organisaatiossa? Vai pitääkö johdon tarttua pieniin innovaatioihin ja istuttaa ne koko organisaatiota koskeviksi käytännöiksi? Entä, jos toiminta vain leviää johdosta huolimatta?
- Organisaation kehittämisprosessissa käytetään käyttäytymistieteellistä tietoa. Onnistuneen muutoksen johtaminen vaatii taitoa. Muutoksessa on olennaisessa osassa viestintä, siihen tuleekin panostaa, jotta muutos saadaan juurrutettua osaksi organisaation toimintaa.
- Organisaation kehittämisellä kehitetään organisaation toimintaa ja ihmisten työelämän laatua. Kehittämisen tulee olla positiivinen asia, luoda mahdollisuuksia ja oppia uutta. Onnistuneessa kehittämisessä huolehditaan ihmisten hyvinvoinnista työssä.

Cummings ja Worley (2009, 746–755) määrittelevät organisaation kehittämisen kokonaisvaltaiseksi tavaksi siirtää käyttäytymistieteitten tietämys suunnitelluksi strategioiden, rakenteiden ja prosessien kehittämiseksi, parantamiseksi ja vahvistamiseksi, joista seuraa

organisaation tehostuminen. Weickin ja Quinnin (1999, 363) muutoksen määritelmä organisaation kehittämisen näkökulmasta korostaa lisäksi yksilön kehittymistä ja työtottumusten muuttamista.

Organisaation kehittäminen perustuu humanistisiin arvoihin: luottamukseen, avoimuuteen ja palautteen merkitykseen. Tämä nostaa heti esiin muutosagentin roolin, Jan Carlzon (1985) toteaa: "Olen sitä mieltä, että on järkevää ja vastuullista käyttää luotsia, kun lähtee uusille vaarallisille vesille!" Hänen mielestään johtaja ei ole erehtymätön ja kaikkivoipa.

Kehittämistä tarvitaan, jotta organisaatio uudistuisi, muutos saataisiin aikaan - kuten yllä olevissa määritelmässä (Cummings & Worley 2009, 746–755) on kuvattu ja organisaatio olisi menestyvämpi. Työelämän laatua tulee kehittää, jotta ihmiset olisivat tuottavampia. Organisaation kehittämisen voi hahmottaa monella tavalla, ohessa yksi mahdollinen tapa, jolloin organisaation kehittäminen koostuu (Seppänen 2015):

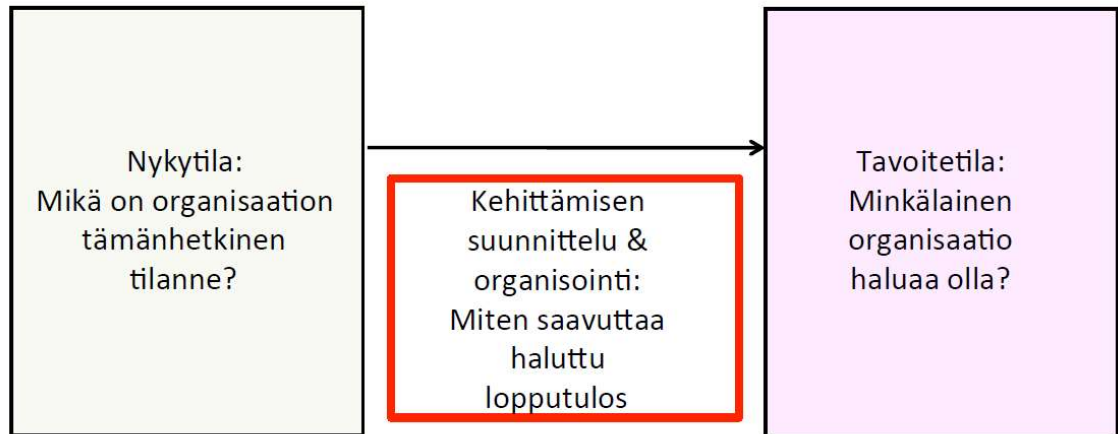
- liiketoiminnan, prosessien sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä
- työtapojen kehittämisestä, se on toiminnan tehostamisesta
- johtamisen kehittämisestä.

6.2.2 Muutosta tulee johtaa

Weickin ja Quinnin (1999, 363) mukaan muutoksen johtaminen on prosessi, jossa organisaation päämäärää, rakennetta ja resursseja uudistetaan siten, että organisaatio pystyy paremmin vastaamaan sekä ulkoisiin että sisäisiin vaatimuksiin. Burke (2011, 157) toteaa, että Weickin ja Quinnin jaottelu episodiseen ja jatkuvaan muutokseen auttaa tarvittavan muutoksen tunnistamista ja ymmärtämistä sekä oikeanlaisten toimintatapojen valitsemisessa. Burken (2011, 157) mukaan suuressa episodisessa muutoksessa huomio tulee kiinnittää organisaatioon osana sen ympäristöä, visioon, tavoitteisiin ja strategiaan. Myös organisaatiokulttuuri tulee olla tarkastelun kohteena. Jatkuvässä muutoksessa hänen mukaansa huomio tulee kiinnittää pienempiin, yksittäisiin kohteisiin, tällaisista Burke (2011, 157) mainitsee esimerkkeinä, toimintaprosessit, johtamistavat, tietojärjestelmät ja palkitsemisjärjestelmät.

Seppänen (2015) toteaa, että muutoksen johtamisessa on kyse kahdesta asiasta: muutoksen sisällön hallinnasta, mutta myös ihmisten johtamisesta muutoksessa.

Seppänen (2015) esittää, että muutoksen saavuttaminen voidaan kuvata kolmen vaiheen avulla: nykytilan analyysin, tavoitetilan kuvauksen ja muutoksen suunnittelun ja johtamisen avulla. Tätä havainnollistaa kuvio (Kuvio 17).



Kuvio 17 Muutoksen hallinta (Seppänen 2015)

Organisaatio ei ala toimia välittömästi muutosviestin saatuaan sen mukaisesti. Muutosta tulee johtaa ja muutokset vaativat aikaa ja paneutumista, muutos ei tapahdu käskemällä. Yleensä käskyyn perustuvat muutokset epäonnistuvat, koska niitä ei viedä loppuun panostamalla muutoksen juurrutukseen osaksi normaalia toimintaa. (Seppänen 2015.)

Seppäsen (2015) toteaa, että kun henkilöstöllä on organisaatiossa kokemuksia useista tällaisista epäonnistumisista, seuraavan uuden, organisaation kannalta kriittisenkin, muutoksen onnistunut läpivienti vaikeutuu. Kyse ei välttämättä ole tällaisissa tapauksissa suoranaisestä muutosvastarinnasta, vaan henkilöstön kyynistymisestä, epäluottamuksesta johtajien kykyyn johtaa muutosta. Kawasaki (2012, 2–3) toteaa, että on kyse taidosta pitää henkilöt tyytyväisenä. Mitä vaikeampi muutos, sitä enemmän on panostettava muutoksen aikaan saamiseen. Johtajan pitää pystyä jakamaan unelmansa henkilöstön kanssa, jotta kaikilla olisi yhteinen tavoite.

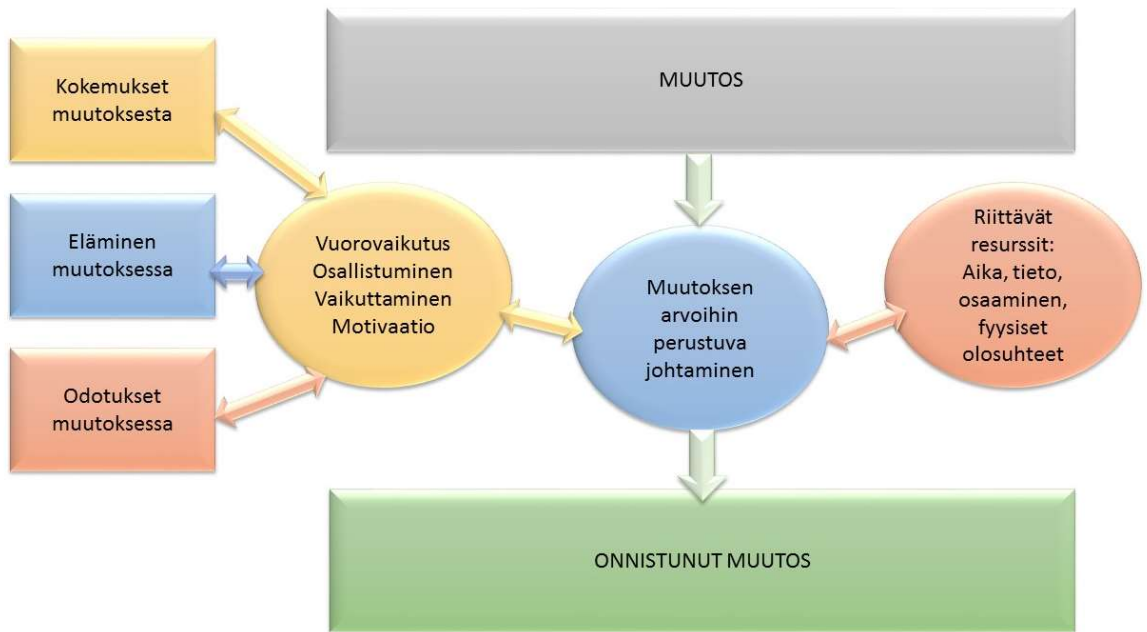
Onnistunut muutoksen läpivieminen on organisaation menestymisen kannalta tärkeää. Miller ja Greenwood (1997, 74) toteavat, että organisaation sidosryhmät arvostavat vakaata ja luotettavaa kumppania. Jos muutos epäonnistuu, se voi horjuttaa luotettavuuden mielikuvaa. He toteavat myös, että muutoksen toteuttaminen on vaikeaa ja sillä voi olla yllättäviä vaikutuksia. Uusien toimintatapojen, tuotteiden ja menetelmien käyttöönottoon sisältyy aina riski.

Burkella (2011, 11, 128) on pessimistinen näkemys suurten muutosten onnistumismahdollisuuteen. Hänen mukaansa onnistunutta organisaation kehittämistä tapahtuu jatkuvasti, mutta suuret perustavanlaatuiset muutokset yleensä epäonnistuvat, koska organisaation kulttuurin muuttaminen on vaikeaa. Miettinen ja Saarinen (1992, 136–137) toteavat, että arvojohtaminen luo ja muuttaa organisaation kulttuuria. Tästä syystä muutoksen johtamisella on suuri merkitys muutoshankkeen onnistumiseen. Fordin (2006, 497) mukaan jopa 70 prosenttia suunnitelluista muutoksista epäonnistuu, mutta vain kymmenen prosenttia epäonnistumisista johtuu teknisistä syistä. Ford (2006, 497) toteaaakin, että muutosprosessi on tuomittu epäonnistumaan, jos sillä ei ole ylimmän johdon tukea.

March (1981, 563) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että huomio ei kiinnity liikaa pelkästään muutosprosessiin, myös tavoitteet on huomioitava, mutta tavoitenäkökulma ei ole yksistään riittävä.

Muutoksen johtamisen tärkein ja ylivoimaisesti vaikein tehtävä on Scheinin (2002, 35–36) mukaan muutoksen motivointi. Organisaatio elää koko ajan (Schein 2002, 36; Weick & Quinn 1999, 375), jokin osa on aina jossain muutostilassa. Siksi muutosjohtajan tulee paikantaa käynnissä olevat muutokset ja tunnistaa niitä ajavat muutosvoimat. Muutoksen välttämättömyyden perustelu tapahtuu Scheinin ja Lewinin jääpalamallin (Schein 2002, 35; Burnes 2004, 985; Weick & Quinn 1999, 375) mukaan luomalla ahdistusta ja syyllisyyttä vanhalla tavalla toimimisesta, mutta antamalla samalla psykologista turvaa, jotta muutosta ei pidettäisi niin uhkaavana tai ahdistusta ja syyllisyyttä niin suurena, että ne aiheuttaisivat lamaannusta tai vastarintaa.

Kotter (2012b, 28) toteaa, että muutoksen johtaminen on 70 - 90 prosenttisesti ihmisten johtamista. Siis, jos muutoksenhallinnassa keskitytään pelkästään tehtävien, aikataulujen ja resurssien hallintaan, tavoiteltu muutos jää todennäköisesti saavuttamatta. Kotterin mukaan (2012b, 32–36) suuri, käännteentekevä muutos vaatii luovuutta, omistautumista ja uhrauksia. Muutosprosessi ei onnistu ilman pätevää muutoksenhallintaa, mutta todellinen haaste on ihmisten johtaminen. Vain ihmisten johtaminen motivoi ja vain johtamisen avulla muutos voidaan juurruttaa organisaatioon.



Kuvio 18 Onnistuneen muutoksen elementit (mukaellen Luomala 2008, 14)

Muutoksessa johtajien tulee kiinnittää huomio muutoksen kohteena olevien henkilöiden tarpeisiin ja näkökulmiin. Onnistuneen muutoksen elementit on kuvattu kuviossa (Kuvio 18). Johtajuutta tarvitaan myös vanhoista tavoista ja totumuksista luopumiseen sekä uuden, yhtenäisen kulttuurin luomiseen sekä uuden opetteluun. Luomalan (2008, 5) mukaan muutoksessa olennaista on ajattelutavan muutos, tästä syystä ihmisten johtaminen on tärkeä osa muutoksen johtamista. Seppänen (2015) pohtii, miten muutoksen käynnistämisestä tulisi tiedottaa. Hänen mukaansa ennen tiedotustilaisuutta liian valmiiksi suunniteltu hanke ei jätä tilaa keskustelulle ja mahdollisuudelle vaikuttaa, se johtaa hänen mukaansa todennäköisesti vastustukseen. Toisaalta hankkeen valmistelun eteneminen ei aina mahdollista tiedotusta varhaisessa vaiheessa. Haasteeksi nouseekin, miten muutos koetaan yhteisenä asiana.

Pfefferin (1992, 29–30) mukaan nykyään organisaatioissakin vallitseva itsekeskeinen ajattelutapa ei johda hyvään johtajuuteen. Suurten asioiden saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä ja kanssakäyntiä, toimintaa muiden ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Muihin ihmisiin vaikuttaminen ei ole mahdollista, jos painopiste on itsensä toteuttamisessa. Pfefferin (1992, 37–44) mukaan muutoksen johtaminen on päätöksentekoa, toimeenpanoa, yhteistyötä sekä vallan ja vaikutusvallan käyttöä.

Päätöksenteko on keskeisessä asemassa muutoksen johtamisessa: kehittämiskohteiden valinta, eli mitä muutetaan, mitä tavoitellaan ja miten, eli millä toimenpiteillä tavoitetila

pyritään saavuttamaan (Kuvio 17). Kuitenkaan päätös itsessään ei muuta mitään. Johtajan pitää myös toimeenpanna päätökset, sillä päätös yksistään ei johda toimintaan. Päätöksenteko ja toimeenpano ovat yhteistyötä. Hierarkkiseen, yhden henkilön päätökseen perustuvaan toimintatapaan liittyy kolme ongelmaa. Ensinnäkin, ihmiset vaativat toimiakseen motivointia ja perusteluja, pelkkä käsky ei riitä. Toiseksi, päätösten toteutus vaatii yhteistyötä henkilöiden ja tahojen kanssa, johon päätöksentekijällä ei ole määräysvaltaa. Kolmanneksi, jos vallankäyttäjän päätökset tai tavoitteet ovat vääriä tai muuttuvat vääriksi, organisaatio tuhoaa lopulta itsensä kuuliaisuudellaan. Autoritääriset johtajat voivat olla vaarallisia yritykselle. Pfeffer (1992, 37–41.)

Pfeffer (1992, 44) toteaa, että muutoksen johtaminen tarkoittaa vallan ja vaikutusvallan käyttöä. Vanha hierarkkinen johtamistyyli ei enää toimi nykyaikaisissa ja monikulttuurisissa organisaatioissa. Tästä seuraa, että johtaminen ilman virallista valtaa, vaikutusvallan avulla muodostuu entistä tärkeämmäksi. Onnistunut muutos tarvitsee Pfefferin (1992, 42) mukaan vahvan yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Yhteinen näkemys tavoitteista, rooleista ja yhtenäinen sanasto ohjaavat yhteistyöhön, jolloin virallisen vallankäytön tarve vähenee.

Pfefferin (1992, 42) mukaan monet tutkijat suosittelevat organisaation johtamista organisaatiokulttuurin ja yhteisen vision avulla. Vaikka hän toteaa niiden olevan tärkeitä, liittyy niihin hänen mukaansa kuitenkin johtamisongelmia. Ensinnäkin kulttuurin avulla johtaminen vaatii aikaa ja panostusta, mutta aina aikaa ei ole tarpeeksi. Toiseksi vahvaan kulttuuriin on vaikea istuttaa uusia radikaaleja ideoita. Yhtenäinen kulttuuri saattaa torjua tasapainon rikkovat ajatukset, jolloin muutokseen totuttautuminen hidastuu. Lisäksi Burke (2011, 244) toteaa, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska se on monikerroksinen, ja jotta sitä voi muuttaa, pitää ymmärtää miten se on rakentunut.

6.2.3 Muutoksen johtamisen kovat arvot

Sirkin, Keenan ja Jackson (2005, 110–115) kiinnittävät huomion muutoksen koviin näkökulmiin, jolloin tarkastelun kohteena ovat muutoksen kesto, yhtenäisyys, sitoutuminen ja työn määrä. Näihin tekijöihin perustuvaa muutoksen arviointimallia he kutsuvat DICE (Duration, Integration, Commitment, Effort) -malliksi. Pehmeitä arvoja ovat johtajuus, motivaatio ja organisaatiokulttuuri (Sirkin ym. 2005, 110). Järvillehto (2014) määrittelee pehmeiden ja kovien arvojen olennaisen eron seuraavasti: Pehmeillä arvoilla tarkoitetaan arvoja, jotka vaikuttavat siihen, että ihmisillä on hyvä olla; he arvostavat työtään, pitävät

sitä mielekkäänä ja saavat siitä tärkeiksi kokemiaan tuloksia yhteisönsä hyväksi. Kovia arvoja ovat tekijät, joiden avulla työ tuottaa työnantajayritykselle riittävästi voittoa, jotta yritys kannattaa ja kehittyy. Kimin ja Mauborgnen (2003) artikkelissa kovia arvoja ovat myös faktat, kuten tilastotiedot, toteen näytetyt tosiasiat ja myös havaintoihin perustuva toiminta.

Sirkin ym. (2005, 110) toteavat, että muutoksen hallinta on vaikeaa, mutta kuitenkin ei ole päästy yksimielisyyteen muutoksen onnistumiseen eniten vaikuttavista tekijöistä. Vaikuttavat tekijät riippuvat, mistä näkökulmasta muutosta tarkastellaan ja johtajat valitsevat näkökulman omaan kokemukseensa perustuen. Tilannetta pahentaa vielä se, että johtajat eri puolilla organisaatiota tarkastelevat muutosta tästä syystä eri näkökulmista.

Seppäsen (2015) mukaan muutos tarvitsee sekä ihmisten johtamista, johtajuutta, että asioiden johtamista, muutoksen hallintaa. Keskittyminen pelkästään toiseen ei riitä muutoksen aikaansaamiseksi. Sirkin ym. (2005, 110) toteavat saman: muutoksen toteuttamisessa ei riitä keskittyminen pelkästään pehmeisiin arvoihin, kuten kulttuuriin, motivaatioon ja kommunikointiin. Vaikka ne on huomioitu ja toteutettu, kaksi kolmesta muutoksista kuitenkin epäonnistuu. Jos muutosprojektissa unohdetaan kovat arvot, muutoskaan ei onnistu. Tällaisiksi muutokseen vaikuttaviksi koviksi arvoiksi he luettelevat muutoksen läpivientiin tarvittavan ajan, muutosprojektin sitoman henkilöiden määrän ja taloudelliset hyödyt, joita muutoksella tavoitellaan.

Koviin arvoihin liittyy kolme ominaispiirrettä. Ensinnäkin niitä voi mitata suoraan tai välillisesti. Toiseksi niitä voidaan käyttää kommunikointivälineenä sekä organisaatiossa sisäisesti, että organisaation ulkoisessa viestinnässä. Kolmas, ehkä tärkein ominaispiirre on, että liiketoiminta pystyy vaikuttamaan niihin nopeasti. (Sirkin ym. 2005, 110.)

Sirkin ym. (2005, 110) toteavat, että yrityksen pitää kiinnittää huomio koviin arvoihin heti projektin alussa, muutosta suunniteltaessa. Jos projektin kesto, suorituskyky (resurssit) ja raha-asiat eivät ole tasapainossa, muutos on tuomittu epäonnistumaan jo ennen kuin johtamisen pehmeät arvot edes astuvat kuvaan mukaan. Heidän kehittämä DICE-malli huomioi neljä projektin onnistumiseen vaikuttavaa kovaa arvoa:

- projektin kesto, jossa huomioidaan erityisesti projektin tarkistuspisteiden välinen kalenteriaika
- projektin suorituskyky, jossa huomioidaan projektiryhmän kyvykkyys ja osaaminen
- projektiin sitoutuminen, sekä ylemmän johdon sitoutuminen (jonka merkitys on painotettu,) että muutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutuminen

- projektin vaatima työmäärä, projektin työntekijöille aiheuttama lisätyön määrä.

DICE-mallin perusteella on mahdollista laskea muutosprojektille riskipisteet seuraavalla (Kuvio 19) kaavalla:

$$DICE = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$

Kuvio 19 DICE-riskipisteiden laskentakaava (Sirkin, Keenan & Jackson 2005, 114–115)

Mitä suuremmat pisteet saadaan tulokseksi, sitä todennäköisemmin muutos tulee epäonnistumaan. (Sirkin ym. (2005, 114–115.) Kuvio (Kuvio 20) puolestaan havainnollistaa DICE-mallin käyttöä, arviointikriteerien antamista ja tuloksesta sekä tekstinä että DICE-kaaviona.

DICE Selection

[Click here for a description of each of the elements of DICE+](#)

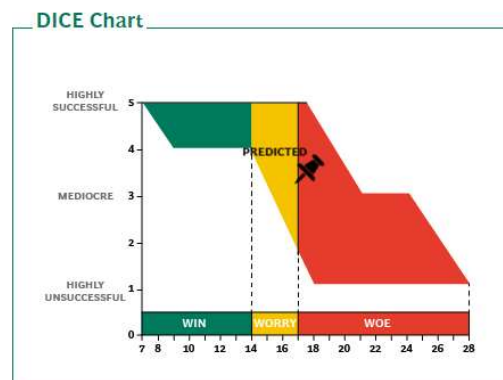
Elements	Selection	Score
Duration (between learning milestones or till completion)	4-8 months	3
Team Performance Integrity	Good	2
Commitment (Senior Mgmt)	Neutral - Seem to want success	2.5
Commitment (Local)	Eager	1
Effort	>40% additional	4
Overall Score	$D + 2I + 2C_1 + C_2 + E =$	17

DICE Result

Your total DICE score was calculated based on the following equation: $DICE = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$.

Not Structured to Succeed.
This initiative is not structured for success. The ultimate outcome is likely to be mediocre. That is, while the effort will probably deliver some value, it may also fail to deliver fully on objectives. Take action to reduce the DICE score to 13 or below.

Suggestion for improving your DICE score+



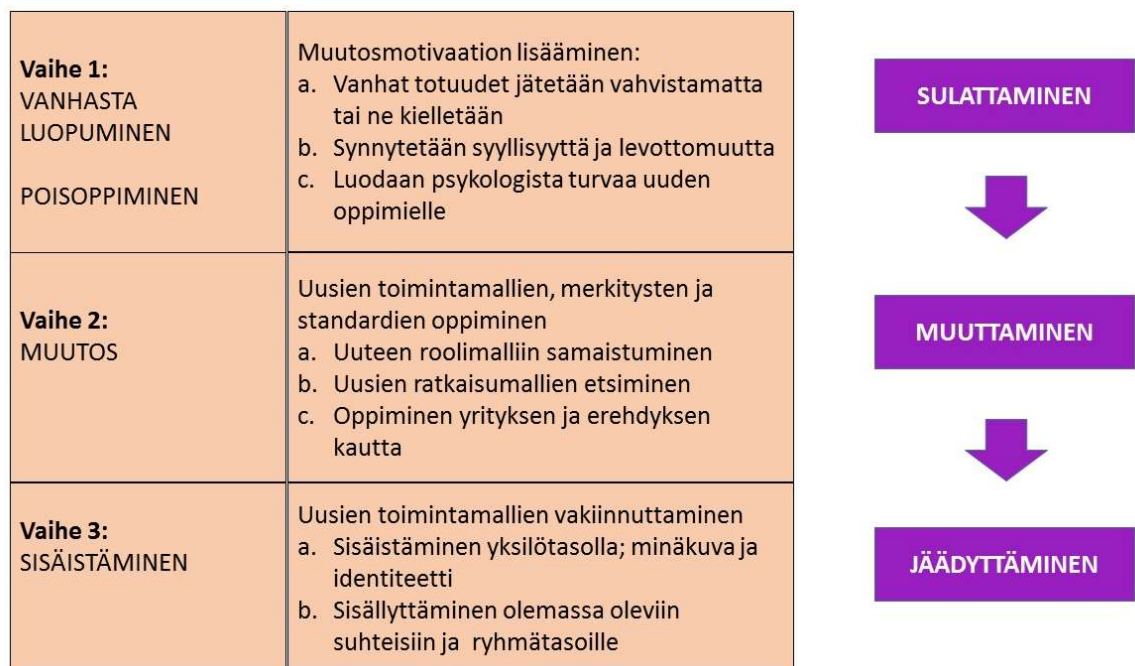
Kuvio 20 DICE-arviointi (Boston Consulting Group)

DICE perustuu arviointiin. Sirkin ym. (2005, 117) toteavat, että eri johtajien arvioinnit voivat vaihdella. Vaarana on, että tuloksia manipuloidaan itselle hyödylliseen suuntaan. Tästä syystä he esittävät, että useamman johtajan tulisivat tehdä arvio ja johtajien välisessä vuoropuhelussa pohditaan eroavuuksien syitä eri näkökulmista. Keskustelu on heidän mielestään tärkeää yhteisen näkemyksen muodostamisessa, koska ihmiset kokevat muutoksen eri tavalla.

6.2.4 Scheinin ja Lewinin muutoksen jääpalamalli

”Kaikenlainen oppiminen ja muutos alkavat jonkinlaisesta tyytymättömyydestä tai turhautumisesta tietoon, joka ei tyydytä odotuksiamme tai toiveitamme.” ~ E.H. Schein (1999a).

Lewin kehitti jääpalamalliksi kutsutun muutosmallin 1940-luvulla, jota Scheinin on myöhemmin kehittänyt edelleen. Siinä muutos kuvataan kuvion (Kuvio 21) mukaisena kolmen vaiheen prosessina.



Kuvio 21 Scheinin ja Lewinin muutosmalli (Schein 2002, 36)

Mallin perustana on Scheinin (1999a, 59) esittämä väite, että sekä yksilö että ryhmä pyrkivät säilyttämään totutun tasapainotilan, eli muutoksen lähtökohtana on pysyvyys ja muutos on vain poikkeama normaalitilasta, samalla tavalla kuin Weickin ja Quinnin (1999, 362) esittämässä episodisen muutoksen mallissa.

Mallin mukaan sulattamisvaihe käynnistää muutoksen. Tällöin vanhat toimintatavat kyseenalaistetaan tai kielletään. Muutosvaiheessa opitaan uudet toimintamallit. Mallin mukaan muutos ei ole pysyvää ilman uudelleenjäädystä, jossa uudet toimintatavat vakiinutetaan. Mallissa oppimisella on suuri merkitys ja muutos saadaankin aikaan, kun tarve selviytyä muuttuvassa organisaatiossa ylittää pelon uuden oppimisesta, siis muutosvastarrinnan. (Schein 2002, 30–41.)

Scheinin (1999a, 59–61) mukaan sulattamisen käsite korostaa havaintoa, että ihminen pyrkii pitämään kaiken tasapainossa, mikä estää muuttumisen. Tasapainovoimat ovat usein henkilökohtaisia psykologisia puolustusmekanismeja tai organisaatiokulttuurin sisältämiä normeja. Jotta muutos tapahtuisi, nämä tasapainoa ylläpitävät voimavoimat pitää murtaa. Sulattaminen sisältää kolme prosessia: tyytymättömyyden luominen nykytilaan, syyllisyyden ja levottomuuden luominen ja psykologisen turvan luominen uuden oppimiselle. Jokaista näistä tarvitaan jossain määrin, jotta muutosvalmius ja -motivaatio voidaan saada aikaan.

Muutoksen tarve voi aiheutua muuttuneesta ympäristöstä tai jonkinlaisen uuden oppimisen tuloksena. Muuttumisen edellytys on muuttumattomuuden tasapainon murtamisessa. Kuitenkin voimme aina jättää muuttuneet olosuhteet huomiotta ja syyttää epäonnistumisesta muita, huonoa onnea, tai vain kieltää, että emme käytä uusinta tietoa. Jotta motivoituminen muutokseen tapahtuisi, on uusi totuus hyväksyttävä ja se tulee liittää johonkin, josta välitämme. Tyytymättömyyden nykytilaan pitää herättää selviytymisahdistusta¹¹. Oppimisahdistus¹² on vuorostaan suurin syy, joka estää muuttumisen. (Schein, 1999a, 60.)

Motivaatio muutokseen tarvitsee siis psykologisen turvan luomista. Avain tehokkaaseen muutoksenhallintaan on luodun pelon tasapainottaminen psykologisen turvan avulla siten,

¹¹ Selviytymisahdistus tarkoittaa tunnetta, että, jos emme muutu, epäonnistumme saavuttamaan meille asetetut tavoitteet tai itse itsellemme asettamamme ihanteet emmekä pysty tyydyttämään tarpeitamme. (Schein, 1999a, 60.)

¹² Oppimisahdistus on tunne, että, jos me lähdemme oppimis- tai muutosprosessiin, myönnämme itsellemme ja muille, että jotain on vialla, ja että emme ole täydellisiä. Menetämme tehokkuutemme, itsetuntonne ja ehkä jopa identiteettimme. Useimmat ihmiset olettavat, että he tekevät aina parhaimpansa, ja virheiden tekeminen voi olla todellinen kasvojen menetys. Huonosti mukautuminen, tai luovan potentiaalini tehoton käyttö näyttää usein enemmän toivottavalta, kuin epäonnistuminen ja itsetunnon menetys oppimisprosessissa. (Schein, 1999a, 61.)

että muutoksen kohde hyväksyy uuden itselle epämiellyttävän asian tilan ja kokee selviytymisahdistusta ja siten motivoituu muutokseen. Hyvä muutosagentti käyttää useita eri menetelmiä psykologisen turvan luomiseen ja siten myös muutokseen motivoitumiseen: virheiden tekeminen tulee olla julkituodusti sallittua, kokeilemiseen pitää kannustaa, opettelemisen kannustaminen ja oppimisen helpottaminen jakamalla opeteltavat asiat pienempiin osiin sekä päivittäisten työrutiinien helpottaminen, jotta jäisi aikaa opetteluun. Motivaatio ei kuitenkaan yksistään riitä muuttumiseen, vaan muutos tarvitsee uusien toimintatapojen ja merkityksen opettelemista ja käytäntöön viemistä. (Schein, 1999a, 61–62.)

Ajatusten, tunteiden, arvojen ja asenteiden muuttamisessa on perimiltään kyse vaihtoehtojen selitysten tuottamisen ja arvioinnin prosessista. Muuttaminen tapahtuu käyttämällä uutta tietoa, joka vaikuttaa yhdellä tai useammalla seuraavista tavoista: Ensiksi merkitysten uudelleenmäärittelyssä sanat saavat uuden merkityksen. Toiseksi uusien toimintamallien avulla opimme, että tietty käsite voidaan tulkita paljon laajemmin kuin mitä olimme olettaneet. Ja kolmanneksi uusien arviointi- ja vertailustandardien avulla opimme, että kriteerit, joita käytämme arvioinneissa, voidaan muuttaa. Nämä prosessit ovat joko oppimisprosesseja tai ne perustuvat yritykseen tai erehdykseen (Schein, 1999a, 61.)

Scheinin (1999a, 65) mukaan muutoksen omaksuminen tapahtuu, kun muutoksen kohde on motivoitunut ja näkee asian uudesta näkökulmasta. Tapahtuneen muutoksen pysyvyys varmistetaan jäädyttämällä. Se tarkoittaa muutoksen sisäistämistä eli uusien toimintatapojen vakiinnuttamista. Tämä tapahtuu kahdella tasolla: yksilötasolla vahvistetaan yksilön identiteettiä suhteessa ryhmään ja ryhmätasolla muutoksen sisäistäminen osaksi organisaatiokulttuuria. Burnes (2004, 986) toteaa, että Lewinin mukaan onnistunut muutos on nimenomaan ryhmätason muutos, koska yksilötasolla uusi toimintatapa ei ole pysyvää. Siis koko ryhmää koskevat normit ja ryhmän rutiinit tulevat muuttua. Jotta muutos olisi pysyvä, muutos vaatii myös organisaatiokulttuurin, normien ja toimintaohjeiden ja käytäntöjen muutosta.

6.2.5 Kotterin muutoksen johtamisen kahdeksan vaihetta ja kiihdytintä

Kotter (1995, 59) toteaa, että organisaatiomuutosten tavoitteena on yleensä muutoksen avulla auttaa liiketoimintaa menestymään paremmin kiristyneessä kilpailussa. Hänen mukaansa onnistunut muutosprosessi käy läpi sarjan vaiheita, jotka yleensä vievät aikaa. Vaiheiden ohittaminen esimerkiksi ajan puutteeseen vedoten eivät yleensä johda tyydyt-

tävään lopputulokseen. Hän toteaa myös, että vaiheiden aikana tehdyt virheet hidastavat prosessia ja mitätöivät kovalla työllä saavutettuja hyötyjä. Onnistuneessa, hyvin johdetussa muutosprosessissa on Kotterin (1995, 60–67) mukaan kahdeksan vaihetta. Nämä vaiheet on kuvattu taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1 Muutosprosessin kahdeksan vaihetta (Kotter 1995, 60–67)

Vaiheen numero	Vaihe	Vaiheen selostus
1)	Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	Tässä vaiheessa varmistetaan, että henkilöt organisaation joka tasolla ymmärtävät, miksi muutosta tarvitaan.
2)	Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen	Tässä vaiheessa varmistetaan, että kaikki avainhenkilöt ovat mukana ja että ryhmällä on tarpeeksi valtaa viedä muutos läpi.
3)	Selkeän vision ja strategian laatiminen	Tässä vaiheessa varmistetaan, että muutoksella on selkeä viesti ja tulevaisuuden tahtotila kuvataan niin hyvin kuin se on tässä vaiheessa mahdollista. Mitä tulevaisuus pitää sisällään, miten tavoite saavutetaan ja milloin asiat tapahtuvat.
4)	Muutosviestintä	Tässä vaiheessa varmistetaan, että kaikki, joita muutos koskettaa, ovat tietoisia muutoksesta ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Muutosviestinnässä on oleellista, että avainhenkilöt toimivat itse esimerkkinä, eli he opettavat uutta toimintamallia omalla toiminnallaan.
5)	Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	Tässä vaiheessa henkilöt koulutetaan toimimaan uudella tavalla ja varmistetaan, että vanhalla tavalla toimiminen ei ole enää hyväksyttävää taikka mahdollista.
6)	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Tässä vaiheessa suunnitellaan lyhyen aikavälin tavoitteet ja varmistetaan johdon tuki toteutuksessa. Saavutetut onnistumiset tuodaan myös kaikille näkyväksi.
7)	Muutosten vakiinnuttaminen	Tässä vaiheessa varmistetaan, että muutos ei pysähdy ensimmäisten saavutusten jälkeen. Muutoksen loppuun vientiin panostetaan nyt täysillä.
8)	Muutosten juurruttaminen organisaation arkeen	Tässä vaiheessa varmistetaan muutoksen pysyvyys kehittämällä johtamista ja seurana- ja palkitsemisjärjestelmiä.

Kotterin (1995, 59) mukaan onnistunut muutos edellyttää kaikkien kahdeksan vaiheen läpikäyntiä. Hän toteaa myös, että muutoksen sisällöllä taikka organisaation toimialalla ei ole vaikutusta vaiheiden tarpeellisuuteen.

Kotterin (1995) vaihejakomallissa voi havaita yhtymäkohdat Scheinin ja Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin: sulattaminen – muutos – jäädyttäminen. Scheinin ja Lewinin sulattamisvaiheessa vanha tieto ja toiminta kyseenalaistetaan, luodaan tarve oppia uusi toimintatapa ja tuetaan uuden oppimista ja motivaatiota muuttua (Weick & Quinn 1999, 363, 372). Kotterin (1995, 60–67) mallissa vastaavasti luodaan muutoksen välttämättömyys, selkeä visio ja strategia ja viestitään muutos. Scheinin ja Lewinin mukaan muutos tapahtuu sulattamisen jälkeen, kun ihmiset ovat motivoituneita oppimaan, sillä he ovat tällöin vastaanottavaisia uusille ideoille (Weick & Quinn 1999, 363, 372). Kotterin (1995, 60–67) mallissa muutos toteutetaan vaiheissa viisi – seitsemän. Kahdeksas vaihe, muutoksen juurruttaminen organisaation uudeksi toimintatavaksi vastaa Scheinin ja Lewinin (Weick & Quinn 1999, 363, 372.) mallissa jäädyttämisvaihetta, joka istuttaa uuden toimintamallin organisaatioon ja ehkäisee paluun vanhoihin toimintatapoihin.

Weick ja Quinn (1999, 375) toteavat, että muutos on jatkuvaa. Kotter (2012a, 46) toteaa, että tästä syystä aiemmin käytössä olleet organisaatorakenteet ja muutosprosessit eivät enää ole tarpeeksi tehokkaita. Strategian suunnittelu ja toteutus vanhalla tavalla ei enää toimi, koska pahimpia vaaroja ja mahdollisuuksia ei välttämättä tunnisteta tarpeeksi ajoissa, eikä luovia strategisia aloitteita pystytä muotoilemaan taikka toteuttamaan tarpeeksi nopeasti.

Kotter (2012a, 46) toteaa, että kahdeksan vaiheen muutosprosessin läpivieminen vesiputouksmallilla on kiihtyvässä muutostahdissa liian hidas tapa johtaa muutosta. Hän ehdottaa, että nykyään vallitsevan jatkuvan muutoksen hallitsemiseksi strategian suunnittelu ja toteutus irrotetaan organisaation operatiivisesta toiminnasta¹³, joka voi keskittyä omaan päivittäisen liiketoimintaan. Strategian suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa verkkomaisesti ja ketterästi toimiva organisaatorakenne, joka toimii operatiivisen organisaation rinnalla. Tämä helpottaa muutosta ja sen johtamista, koska strateginen suunnittelu ja muutoksen johtaminen ovat irti päivittäisen liiketoiminnan haasteista, ja tällöin on mahdollista

¹³ Operatiivinen toiminta tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, joka saa aikansa tietystä kysynnästä. (Karlöf 2004, 73.)

reagoida nopeammin ja ketterämmin strategisiin haasteisiin ja uusiin mahdollisuuksiin. Kotter (2012a, 52) esitteleekin uuden verkkomaisesti toimivaan organisaatioon sopivan kahdeksan kiihdyttimen mallin, jolla muutosprosessi voidaan viedä läpi ketterästi. Uudessa kiihdytinmallissa, joka on esitetty kuviossa (Kuvio 22), voi tunnistaa vanhan mallin vaiheet mutta malleissa on kolme pääeroa (Kotter 2012a, 47):

- Vanhassa vaihemallissa prosessi etenee jäykästi ja järjestyksessä. Uudessa mallissa kiihdyttimiä voi käyttää rinnakkain.
- Vanhassa vaihemallissa muutosta ohjaa usein pieni ryhmä, jolla on paljon valtaa, kun taas uudessa mallissa kiihdyttimissä muutoksen parissa toimii niin paljon kuin vain on mahdollista eri puolilta organisaatiota
- Vanha malli on suunniteltu toimimaan vesiputousmaisesti. Uudessa mallissa kiihdyttimet toimivat verkkomaisessa organisaatorakenteessa, joka tuo joustavuutta ja nopeutta.



Kuvio 22 Muutoksen kahdeksan kiihdytintä (Kotter 2012a, 52)

Uudessa mallissa jatkuvasti käynnissä olevat kahdeksan kiihdytintä informoivat strategiaa ja pitävät muutoksen käynnissä. Verkkomainen organisaatorakenne ja jatkuvasti toiminnassa olevat kiihdyttimet voivat yhdessä ohjata strategista muutosta kokonaisvaltaisesti, ja nopeuttaa muutosta ja tuoda toimintaan ketteryyttä. Hyötyinä ovat toiminnan muuttu-

minen ketteräksi ja organisaation strategisen osaamisen kasvu, jolloin organisaatio osaa toimia taitavammin kilpailuilla markkinoilla.

Tällaisessa kaksitahoisessa järjestelmässä, jossa liiketoiminta perustuu hierarkiarakenteeseen, mutta strategian toimeenpano ja muutos verkkomaisesti toimivaan organisaatiomalliin, toiminta sisältää viisi perusperiaatetta, jotka on kuvattu taulukossa (Taulukko 2).

Taulukko 2 Strategiaverkon viisi perusperiaatetta (Kotter 2012a, 49)

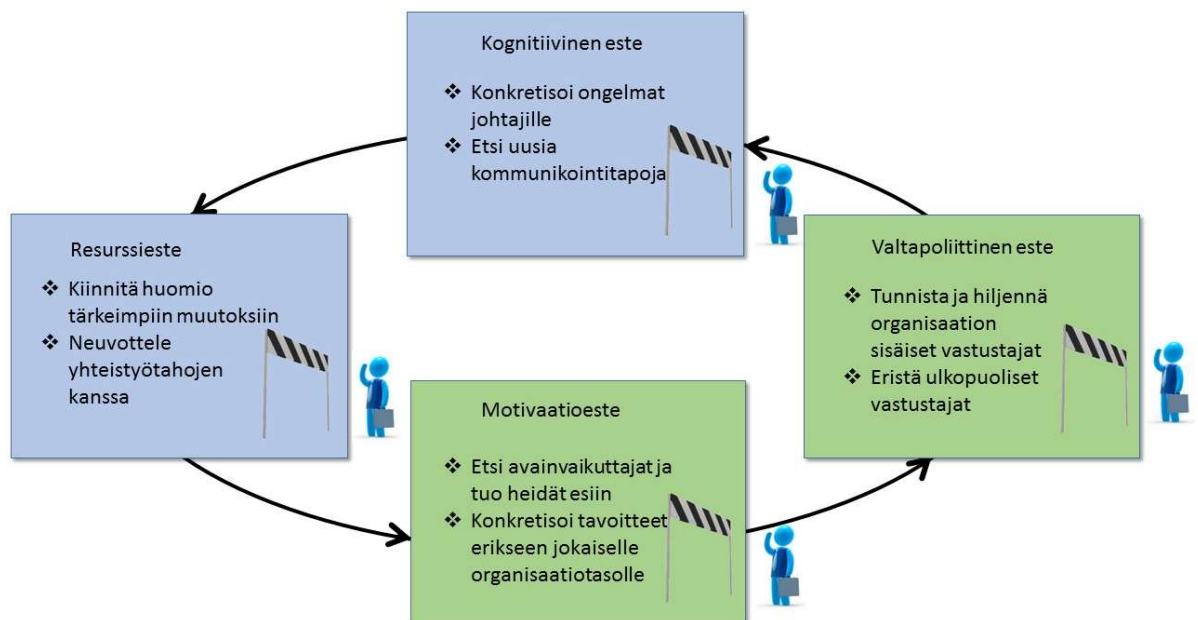
Periaatteen numero	Periaate
1)	Strategisessa muutoksessa toimii enemmän henkilöitä kuin vanhassa vaihejakomallissa. Heidän toimintansa perustuu vapaaehtoisuuteen ja he toimivat muutosagentteina oman työnsä ohessa. Kotterin mukaan 10 % osallistuminen sekä esimies- että työntekijätasolta on mahdollista.
2)	Muutosagenttien tulee haluta toimia muutoksessa ja heidän tulee tuntee, että heillä on myös lupa, mahdollisuus ja valta toimia. Verkko saa voimaa halusta toimia yhdessä yhteisen päämäärän eteen.
3)	Muutosagentin työlle on annettava suurempi merkitys ja tarkoitus, jotta vapaaehtoisuus toimii. Se ei toimi, jos loogisesti vetoaa vain numeroihin tai liiketoimintamalliin. Muutosagenteilla pitää olla aito halu edistää muutosta ja auttaa organisaatiota kehittymään parempaan tulevaisuuteen.
4)	Strategiaverkko tarvitsee paljon johtajuutta, koska siinä toimii erilaisia prosesseja. Siinä tarvitaan kommunikointia eri tahojen kanssa ja siihen kohdistuu erilaisia odotuksia. Kyse on visiosta, mahdollisuudesta, ketteryydestä, innostuneesta toiminnasta.
5)	Organisaatiomallissa, jossa operatiivinen toiminta ja strategian toimeenpano sekä muutos ovat erotettu eri rakenteisiin, molempien rakenteiden pitää jatkuvasti toimia yhdessä, ja tiedonvälityksen pitää olla jatkuvaa. Tällainen toimintatapa toimii osittain jo siksi, että strategiaverkossa toimivat muutosagentit toimivat myös operatiivisessa rakenteessa.

Kotter (2012a, 49) toteaa, että näiden viiden periaatteen noudattaminen mahdollistavat sen, että strategian toimeenpano ja muutos verkkorakenteena on joustava ja mukautuvainen. Kiihdyttimien avulla voidaan ohjata ongelman ratkaisua, yhteistyötä ja luovuutta, samalla henkilöt ovat sitoutuneita ja innostuneita.

Tällainen organisaation toimintamalli merkitsee valtapoliittista ja organisaatiokulttuurin muutosta. Mielenkiintoista tässä mallissa on, että sen mukaan muutos on jatkuvaa. Tämä sopii täydellisesti Weickin ja Quinnin (1999, 375–381) pohdintoihin.

6.2.6 Tipping Point Leadership; kulminaatiopisteteoriaan perustuva muutosjohtajuus

Kim ja Mauborgne (2003) selvittävät, miten perustavan laatuinen, organisaatiokulttuuria ja strategiaa muuttava, pysyvä toiminnan muutos on mahdollista toteuttaa, vaikka muutoksen esteinä ovat jämähtäneet toimintamallit, rajalliset resurssit, työmotivaationsa menettänyt henkilökunta ja voimakkaat muutoksen vastustajat.



Kuvio 23 Kulminaatiopisteeseen perustuva johtajuus yhdellä silmäyksellä (Kim & Mauborgne 2003, 64)

Kimin ja Mauborgnen (2003, 60–61) mukaan tällainen muutos saadaan aikaan kulminaatiopisteteoriaan¹⁴ perustuvan muutosjohtajuuden avulla, jossa he tunnistavat neljä kuviossa (Kuvio 23) esitettyä ylitettävää estettä:

¹⁴ Kulminaatiopisteteoria perustuu oivallukseen, että missä tahansa organisaatiossa, kun kriittinen massa ihmisiä uskoo ja sitoutuu muutokseen, uusi idea leviää kuin tauti. Perusteellinen muutos tapahtuu hyvin nopeasti, kun keskeiset toimijat sitoutuvat muutokseen. (Kim & Mauborgne 2003, 62.)

- kognitiiviset esteet, joka estävät yrityksiä tunnistamaan radikaalin muutoksen tarpeellisuuden
- rajallisten resurssien muodostamat esteet
- motivaatioesteet
- voimakkaiden vastustajien tuhoisa ja äänekkäs vastustus.

Nämä neljä estettä on Kimin ja Mauborgnen (2003, 62) mukaan voitettava, jotta muutos on mahdollinen ja muutos saadaan aikaan.

Monissa suurissa muutoksissa vaikein taistelu on saada ihmiset ymmärtämään nykyisten ongelmien syyt ja muutoksen tarpeellisuus. Monesti ylin johto lähestyy ongelmaa tuloslukujen kautta, mutta viestit menevät harvoin perille pelkästään numeroita esittämällä. Hyvin menestyvien yksiköiden päälliköt eivät tunnista, että kritiikki koskisi heitä, ongelmat ovat heidän mielestään ylemmässä johdossa. Huonosti menestyvien yksiköiden päälliköt puolestaan tuntevat joutuneensa silmätikuiksi ja ovat enemmän huolissaan työpaikastaan ja keskittävät voimansa enemmän omaan työllistymiseensä kuin yhtiön ongelmien ratkaisemiseen. Kulminaatiopistejohtajuudessa avainhenkilöille muutoksen välttämättömyys tuodaan esille avaamalla ongelma konkreettisesti, jolloin he eivät voi kieltää todellisuutta. He ennemminkin ovat huonon suorituskyvyn todistajia, kuin että he vain kuulisivat siitä. Tällä tavalla kommunikointi nostaa epäkohdat esiin aivan toisella tavalla ja vakuuttaa avainhenkilöt paitsi, että muutos on välttämätön, myös, että he voivat myös tehdä asialle jotakin. (Kim & Mauborgne 2003, 62.)

Kognitiivisen esteen ylittämässä tarvitaan kommunikointia sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, että organisaation sisäisesti. On ymmärrettävä asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet, jotta organisaatio osaa tarttua niihin, sekä miten muutos tulee vaikuttamaan heihin. Samoin muutosviesti on myös kommunikoitava selkeästi koko organisaatiolle, jotta kaikki ymmärtävät, mistä muutoksessa on kyse, miten muutos etenee, ja mitä se merkitsee työntekijöille. (Kim & Mauborgne 2003, 65.)

Kun kognitiivinen este on ylitetty ja muutoksen tarve myönnetään sekä tiedetään suunnitelleen, mitä pitäisi tehdä, johtajat kohtaavat usein karusti resurssien rajallisuuden: onko organisaatiolla varaa tehdä perustavanlaatuisia muutoksia. Usein johtajat joutuvat tässä sudenkuoppaan, joka johtuu kahdesta mahdollisesta syystä. Johtajat madaltavat muutoksen tavoitteita, joka joko johtaa organisaation keskinkertaisuuteen, tai vie pohjan pois tavoitellulta muutokselta. Tai sitten johtajat lähtevät hakemaan lisärahoitusta, joka on aikaa vievää ja voi viedä huomion pois perusongelmasta. (Kim & Mauborgne 2003, 65.)

Kim & Mauborgne (2003, 65–67) väittävät, että tämä ansa on vältettävissä. Muutos on tehtävissä olemassa olevilla voimavaroilla, kun keskitytään olennaiseen - resurssit keskitehtävään kohteisiin, jotka ovat ensisijaisesti muutoksen tarpeessa tai maksavat itsensä parhaiten takaisin. Tässä vaiheessa tilastot ja tulosluvut toimivat toiminnan analysoinnin ja muutostavoitteiden valinnan ja resurssien kohdentamisen apuna. Muutoksessa pienetkin edistymiset lisäävät muutoksen oikeutuksen uskottavuutta ja auttavat myöhempien perustavanlaatuisien muutosten läpivientiä.

Jotta muutoksen kulminaatiopiste voidaan saavuttaa, ei yksin riitä, että työntekijät ovat tietoisia muutoksen tarpeellisuudesta, ja miten se voidaan saavuttaa rajallisilla voimavaroilla. Työntekijöiden pitää myös haluta olla muutoksessa mukana. (Kim & Mauborgne 2003, 67.)

Motivaatio-ongelman voi ratkaista tunnistamalla keskeiset vaikuttajat sekä organisaation sisäiset, että ulkopuolisissa sidosryhmissä, joilla on kyky edistää tai estää resurssien saatavuutta. Vaikka muutos lopulta koskee kaikkia organisaation henkilöitä, kaikkia henkilöitä ei tarvitse motivoida erikseen, riittää, kun avainvaikuttajat seisovat muutoksen takana. (Kim & Mauborgne 2003, 67.)

Muutoksessa jokaisen henkilön tulee ymmärtää, mitä häneltä odotetaan, miten muutos vaikuttaa hänen työhönsä. Muutos pitääkin kuvata, mitä se tarkoittaa eri organisaation tasoilla. Tällainen muutoksen ja sen tavoitteiden osittaminen tekee muutoksesta paitsi hallittavan, se lisää myös motivaatiota ja sitouttaa organisaation henkilöt muutokseen. Tällä tavalla myös vastuu muutoksen onnistumisesta on jokaisella organisaation henkilöllä. (Kim & Mauborgne 2003, 68.)

Muutoksessa on kyse vallan uusjaosta, siksi on tärkeää ymmärtää, että muutoksessa esiintyy aina vehkeilyä, juonittelua ja politikointia. Siksi on tärkeää ymmärtää vastustajien motivaatiot. Vaikka organisaatio olisi saavuttanut kulminaatiopisteen, voimakkaat oman edun tavoittelijat vastustavat lähestyvää muutosta. Mitä todennäköisemmäksi muutos tulee, sitä äänekkäämmin ja kiivaammin nämä muutoksen vastustajat taistelevat säilyttääkseen oman asemansa. Heidän vastustuksensa voi vakavasti vahingoittaa uudistusprosessia, jopa suistaa sen pois raiteilta. (Kim & Mauborgne 2003, 68.)

Voimakkaat vastustajat voivat vahingoittaa uudistusprosessia tai jopa estää sen, siksi heidän pitää tunnistaa ja hiljentää jo muutosprosessin alussa. Yksin ei pidä eikä tarvitse tais-

tella, vaan apuna voi käyttää henkilöitä, jotka ovat organisaatiossa yleisesti arvostettuja ja joilla on tarpeeksi valtaa. Muutoksen pitää aina perustua kiistattomiin tosiasioihin ja se pitää viedä läpi toimimalla itse esimerkkinä. (Kim & Mauborgne 2003, 68–69.)

Pfeffer (1992, 44–45) toteaa saman toisella tavalla. Johtamisen pitää olla jämäkkää ja tavoitelähtöistä. Johtajan on oltava valmis hankkimaan ja käyttämään valtaa. Hänen on myös osattava ennakoida vastustajat, heidän näkökulmansa, tavoitteensa ja poliittiset motiivinsa. Hän ei kuitenkaan saa olla ylimielinen, vaan hänen on kunnioitettava erilaisia mielipiteitä, mutta samalla hänen pitää huomioida eroavan mielipiteen esittäjän sidosryhmä, asema ja tarkoitusperät.

Monesti voimakkaimmat vastustajat ovat ulkopuolisia. Organisaation muutos vaikuttaa sekä kumppaneihin että kilpailijoihin. Muutosta vastustavat todennäköisimmin toimijat, joille organisaation muutos luo uhkan nykytilan valtasuhteisiin. Nämä toimijat tulee eristää liittoutumalla. Liittolaisia voivat olla kumppanit, asiakkaat, tai muut organisaation sidosryhmät. Tukea voi hakea jopa julkisuudesta. (Kim & Mauborgne 2003, 69.)

6.2.7 LEAN-filosofia johtamisen viitekehyksenä

"Perfection is not attainable. But if we chase perfection, we can catch excellence."

~ *Vince Lombardi.*

Viime vuosina olemme seuranneet, kuinka erilaiset asiat ja parhaat käytännöt nousevat kaikkien puheenaiheeksi, on ollut hyvää hallintotapaa, COBIT:ia, ITIL:iä ja kokonaisarkkitehtuuria, joista kaikista on toivottu organisaation ja sen tietohallinnon kaikkien ongelmien ratkaisijaa. Nämä kaikki ovat hyviä ja tarpeellisia, mutta eivät toimi yksistään hopealuodin tavoin. Tällä hetkellä tällaisena teemana on LEAN. tuskinpa LEAN:kaan kaikkia ongelmia ratkaisee, mutta sen periaatteet on käytännössä koeteltuja. Six Sigman (iSix Sigma) mukaan LEAN on laatujohtamisen periaatteiden soveltamista tuottamiseen, jossa yksittäisten asioiden sijaan keskitytään kokonaisuuden optimointiin.

LEAN voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: Se on asiakaslähtöinen prosessijohtamisen malli, jonka perimmäinen tarkoitus on läpimenoajan lyhentäminen maksimoimalla virtaus ja poistamalla hukat eli viiveet. LEAN on Lean Enterprise Instituten mukaan (Lean Enterprise Institute) viisiportainen prosessi:

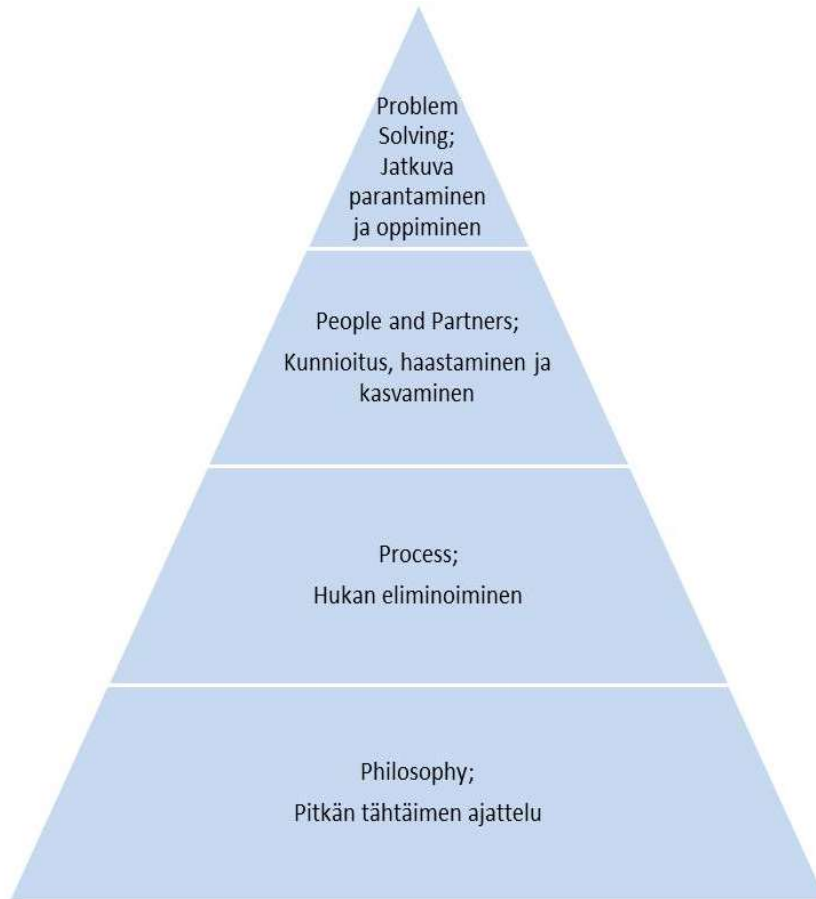
1. Arvon määrittäminen loppuasiakkaan näkökulmasta.

2. tuottamattomien vaiheiden poistaminen, jos se on mahdollista.
3. Prosessin rakentaminen siten, että arvoa tuottavat vaiheet seuraavat tiiviisti toisiinsa, jotta tuote virtaa sujuvasti kohti asiakasta.
4. Asiakaskysyntään vastaaminen eli asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja palveluprosessin luominen, siten, että tuotetaan vain, mitä asiakas haluaa ja silloin, kun asiakas haluaa.
5. LEAN-prosessin aloittaminen uudelleen ja sen toistaminen, kunnes saavutetaan tila, jossa ei synny hukkaa.

LEAN-ajattelussa Womackin ja Jonesin (2003, 16-25), Modigin ja Åhlströmin (2012, 7–16) ja Six Sigman (iSix Sigma) mukaan asiakas on keskiössä, LEAN:in tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa tuottajan tarpeet huomioiden. Asiakas määrittelee arvon, tuottaja tai toimittaja luo sen. Heidän mukaansa LEAN mullistaa perinteisen osasto- ja yksikköajattelun organisaatiomallina, koska virtaus ei ole tehokasta funktionaalisissa rakenteissa. Lisäksi LEAN on heidän mukaansa jatkuvaa parantamista, koska toiminnan tehostaminen hukkaa vähentämällä ja virtausta lisäämällä nostaa esiin uusia kehittämis-kohteita. Tällä tavalla lähestytään tilaa, jossa asiakas saa juuri sitä mitä haluaa, ja LEAN:in viides periaate täydellisyys ei olekaan ei olekaan hullu harhakuva, vaan tavoiteltavissa oleva, kuten kappaleen alussa oleva Vince Lombardi -sitaatti toteaa.

Modig ja Åhlström (2012, 64) esittävät tehokkuuden ristiriidan, kun organisaatio keskittyy resurssien tehokkuuden lisäämiseen perinteisellä tavalla, työn määrä vain kasvaa. Eli mitä enemmän organisaatio yrittää tehostaa ottamalla resursseista kaiken hyödyn irti, sitä tehotomampi organisaatiosta tulee, jos ei samalla optimoida läpimenoaikaa. Womack ja Jones (2003, 15) toteavatkin, että LEAN mahdollistaa uuden työn luonnin kuin tehostamisen varjolla hävittää työtä.

Edellä on kuvattu mitä LEAN tarkoittaa yleisellä tasolla. Opinnäytetyömme kuitenkin keskittyy johtamisen kehittämiseen ja pohdimmekin LEAN:iä enemmän johtamisen ja kulttuurin viitekehyksenä. Mitä sitten on LEAN-johtaminen? Miller (2012) määrittelee sen seuraavasti: "Se on nöyrää, ei ylimielistä johtamista. Se on johtamista, joka havainnoi, kannustaa, haastaa ja oppii. Se on johtamista, joka kerää tosiasiat, kannustaa kokeilemaan ja jakaa parhaita käytäntöjä. Se on johtamista esimerkin avulla". Tämä on suoria yhtymäkohtia Collinsin (2001) esittämään viidennen tason johtajuusmalliin.



Kuvio 24 4P-malli, LEAN-johtamisen perusperiaatteiden osa-alueet (Liker 2004, 6)

Liker (2004, 6) kuvaa Toyotan kehittämiä LEAN-periaatteita kuviossa (Kuvio 24) esitetyn 4P-mallin avulla: Philosophy, Process, People/Partners ja Problem Solving.

Liker (2004, 69–266) määrittelee neljätoista LEAN-johtamisen periaatetta, jotka kattavat neljä osa-alueetta, jotka on kuvattu taulukossa (Taulukko 3).

Taulukko 3 LEAN-johtamisen periaatteet Liker (2004, 69–266)

Osa-alue	LEAN-johtamisen periaate
A. Pitkätähtäimen filosofian periaate	1. Tee johtamispäätökset pitkän tähtäimen suunnitelman pohjalta, jopa lyhyen tähtäimen suunnitelmien kustannuksella.
B. Oikea prosessi tuottaa oikeita tuloksia	2. Luo jatkuva prosessivirta saadaksesi ongelmat esiin. 3. Käytä "veto-menetelmää" välttääksesi liikatuotannon. 4. Tasoita työkuorma. 5. Rakenna laadun tuottamisen kulttuuri lopettaaksesi ongelmien korjaamisen. 6. Standardoidut menetelmät ovat jatkuvan parantamisen työntekijöiden vaikutusvallan perusta. 7. Valvo, että huomaat piilossa olevat ongelmat. 8. Käytä vain luotettavaa, testattua teknologiaa.
C. Lisää arvoa kehittämällä henkilöstöä ja kumppaneita	9. Huolehdi, että johtajat ymmärtävät työn, toimivat sen mukaan ja opettavat sitä muille. 10. Kehitä erinomaisia henkilöitä ja tiimejä, jotka toimivat yrityksen toimintatapojen mukaan. 11. Kunnioita partneri- ja toimittajaverkkoasi, haasta ja auta heitä kehittymään.
D. Juuriongelmiin jatkuva ratkominen ohjaa organisatorista oppimista	12. Seuraa tilannetta itse, jotta kunnolla ymmärrät sen. 13. Tee päätökset harkitusti perustuen yhteisymmärrykseen, käy huolellisesti läpi kaikki vaihtoehdot; mutta toimeenpane nopeasti. 14. Kehitä oppiva organisaatio hetyttömän arvioinnin ja jatkuvan parantamisen avulla.

Lean Enterprise Institute (LEI) toteaa, että Lean johtamisen tavoitteena on saada muutos aikaan.

Shook (2014) esittelee kuviossa (Kuvio 25) esitetyn LEI:n muutosmallin viiden kysymyksenasettelun kautta:

1. Mikä on muutoksen tarkoitus? Mitä arvoa olemme tarjoamassa, tai vain yksinkertaisesti: Mitä ongelmaa yritämme ratkaista?
2. Miten olemme parantamassa tosiasiallista työntekoa?
3. Kuinka rakennamme tarvittavat kyvykkyydet?
4. Mitä johtamistoimintaa ja hallintajärjestelmiä tarvitaan tukemaan uutta työtapaa?
5. Mitä perustavaa ajattelua, ajattelutapaa, tai oletuksia nykyinen kulttuuri käsittää, ja olemmeko tämän muutoksen takana?



Kuvio 25 LEAN muutosmalli (mukaellen Shook 2014)

Shook (2014) toteaa, että menestyksenkäs muutos on aina tilannekohtainen, mutta perustuu jokaisessa organisaatiossa yllä oleviin peruskysymyksiin, lisäksi samat kysymykset pätevät sekä makro- eli yritystasolla että mikro- eli yksilön vastuutasolla. Hän toteaa, että tilannekohtaisuus ei vaikuta siihen, löytyykö kaikkiin kysymyksiin vastaus. Jos yritys ei pysty käsittelemään kaikki viittä kysymystä siten, että vastaukset liittyvät toisiinsa, on muutos hänen mukaansa vaikeuksissa.

6.2.8 Muutosviestintä

”Johtajuuden perushaasteet – näkemyksellisyys, kyky synnyttää merkitystä, kyky innostaa toisia, kyky viestittää ja kyky rakentaa yritysarvoja – saavat voimansa ja suuruutensa vasta organisaation henkilöstön kautta.” ~ Miettinen & Saarinen (1992, 227).

Muutoksen viestiminen on avainasemassa. Se on ehkä muutoksen johtamisen vaikein asia. Onnistuneessa muutoksen toimeenpanossa ja jalkauttamisessa tarvitaan viestintää, koska muutos lähtee ihmisistä, ja onnistunut muutos vaatii laajan hyväksynnän. Viestinnällä vaikutetaan muutosvastarintaan ja juurrutetaan uusi toimintatapa.

Muutosviestintä on taitolaji. Pahimmillaan se on yksisuuntaista, vailla mahdollisuutta keskusteluun, vielä pahempi asia on, jos viestintä sivuutetaan kokonaan. Viestintä tulee nähdä paitsi tiedon jakamisena (Juuti & Virtanen 2009, 105), myös kuuntelemista, keskustelua ja kommunikointia (Seppänen 2015). Aidossa monisuuntaisessa viestinnässä keskinäinen luottamus on avainasemassa. Johdon pitää luottaa, että suunnitelmista kertominen ei kohtaa muutoksen estävää muutosvastarintaa. Työntekijöiden pitää puolestaan luottaa, että heidän kommenttinsa ja näkemyksensä kuullaan ja otetaan huomioon muutoksen suunnittelussa. Jos luottamus puuttuu, ei myöskään synny keskustelua. (Seppänen 2015.)

Aiemmin on todettu, että muutoksen pitää perustua tosiasioihin. Sama pätee viestintään, viestin tulee olla avointa ja rehellistä. Viestinnän lähtökohtana pitää olla organisaation tilanne. Viestinnässä on tärkeää, että johtajat ymmärtävät, miten ihmiset kokevat muutoksen. Muutosviestinnän tarkoituksena on vähentää epävarmuutta ja huhuja, ja siten saada luottamus¹⁵ sekä laaja tuki muutokselle. Mattilan (2007, 57) mukaan luottamus on helpoimmin havaittavissa silloin, kun organisaation johto menettää sen. Epäluottamus heijastuu tuleviin kehittämishankkeisiin ja ilmenee muutosvastarintana ja siten haittaa organisaation muutosta. Onkin tärkeä varmistaa, että asioista viestitään samalla tavalla. Ristiriitainen viestintä aiheuttaa vain hämmennystä. Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu, mutta Miettinen ja Saarinen (1992, 222–226) toteavat, että tieto sen eri muodoissa on yritykselle elintärkeä osa sen suhteessa ulkomaailmaan, tästä seuraa, että yrityksen sisäinen viestintä on sen elinehto. Pelkkä virallinen, kirjattu tieto voi johtaa jopa harhaan. Päämääränä tulee olla yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa, jossa viestintä on nopeaa, epämuodollista ja vastavuoroista. Vastavuoroinen viestintä edistää yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista. Se uudistaa yrityskulttuuria ja arvomaailmaa. Sen synnyttää ideoita ja auttaa laadun parantamisessa ja ylläpitämisessä. Vastavuoroinen viestintä edistää avoimuutta ja oppimista. Se edistää hyvinvointia, estää ristiriitoja ja erimielisyyksiä, se edistää tasavertaisuutta ja suojaa henkilöstöä esimiesten mielivallalta ja edistää oikeudenmukaisuutta.

Seppänen (2015) toteaa, että muutos alkaa visiosta, joka antaa suunnan ja merkityksen muutokselle. Se puretaan konkreettisiksi tavoitteiksi. Nämä tavoitteet ovat muutosviestinnän ydin. Tavoitteet, lyhyen tähtäimen välitavoitteet sekä miten niitä tullaan mittaamaan, tulee perustella selkeästi ja ymmärrettävästi kaikille, joita muutos koskee, tai joiden asen-

¹⁵ Luottamus on henkilön hyväksymä haavoittuvuus toisen mahdolliselle, mutta epätodennäköiselle pahantahtoisuudelle. Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. (Mattila 2007, 50.)

teet vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Miettinen ja Saarinen (1992, 226) toteavat, että pelkkä näkemys ei riitä, tarvitaan toistuvaa kommunikaatiota, vuorovaikutusta, jotta näkemykset ja visiot muuttuvat toiminnaksi.

Muutosviestinnän pitää olla yhtenäistä ja linjassa, siksi onkin tärkeää paneutua viestinnän suunnitteluun, kuka viestii kenelle, mitä ja miksi. Myöskään ei ole saman tekevää, miten viestitään. Viestinnässä on toisto tärkeää, koska ihmiset harvoin omaksuvat asioita yhdellä kertaa, siksi viestinnän ajoitus tulee suunnitella tarkasti. Luomala (2008, 10) toteaa, että viestintä ei saavuta kohderyhmäänsä, jos viestinnässä mennään liian varhain liian yksityiskohtaiselle tasolle. Viestinnän pitää olla selkeää ja keskittyä ydinasioihin ja muutoksesta tulisikin viestiä samaan tahtiin, kuin muutos etenee. Viestinnässä on myös tärkeää, että kerrotaan myös se, mitä ei vielä tiedetä, ja milloin asiaan palataan seuraavan kerran.

Viestinnän tapa ja välineet pitää valita sisällön mukaan. Muutoksen sisällöstä ja kohderyhmästä riippuu, riittääkö kanavaksi esimerkiksi organisaation Intranet tai sähköposti, vai vaatiiko asia kasvokkain keskustelua. Seppänen (2015) toteaa, että keskustelun mahdollistava kasvotusten tapahtuva viestintä tulisi olla muutosviestinnän tärkein ja käytetyin keino. Hänen mukaansa muutoksen peruspilari on lähiesimiehen ja hänen välittömässä työnjohdossaan olevien alaisten välinen keskustelu. Verkkoviestintä on hyvä tapa tuoda tietoa saataville, mutta se ei takaa, että tietoa luetaan, saati että sitä käytettäisiin hyväksi. Onkin kyseenalaistettava verkkoviestinnän, esimerkiksi sosiaalisen median toimiminen aidosti kaksisuuntaisena viestintäkanavana.

Muutosviestinnällä pyritään saamaan laaja hyväksyntä ja tuki muutokselle. Sen avulla jaetaan tietoa muutoksen tavoitteista ja laajuudesta sekä hälvennetään epäselvyyksiä. Muutoksen etenemisestä tulee viestiä koko muutoshankkeen ajan. Siksi on tärkeää tuoda pienienkin saavutuksien näkyväksi. Niiden avulla viestitään, että muutos etenee ja sillä on positiivisia vaikutuksia. Muutosviestinnässä kaiken uuden keskellä on myös tärkeää viestiä pysyvyydestä, siitä mikä ei muutu ja jatkuvuudesta. (Seppänen, 2015.)

Viestinnässä on jaksettava toistaa viestiä aina uudestaan, tärkeää on myös kuuntelu ja palautteen kerääminen. Viestinnän tulee siis olla jatkuvaa, viestiä pitää myös silloin, kun ei ole mitään uutta tiedotettavaa. Viestinnässä on tärkeä huomioida millä tavalla viestitään kenellekin. Viestinnän pitää olla selkeää, ymmärrettävää, ja täsmällistä, siinä ei pidä käyttää erikoissanastoa. (Seppänen 2015).

Organisaation viestintään vaikuttaa myös viestinnän kulttuuri. Jos organisaatiossa viestintä on yksisuuntaista tiedottamista, niin välitettävän tiedon määrä on rajattu vain pakolliseen. Tällöin viestintä onkin päätöksistä tiedottamista. Aidossa kaksisuuntaisessa viestinnän kulttuurissa henkilöstö osallistuu jo suunnitteluun ennen päätöksentekoa. Tietoa välitetään, koska se hyödyntää muutoksen toteuttamista ja sen välittämiseen osallistuu koko henkilöstö. Muutosviestintä on johtamista. Keskustelun avulla muodostetaan yhteinen käsitys muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 146–148.)

Onnistuneessa viestinnässä tarvitaan siis muutakin kuin muodollisia ja virallisia viestintäkanavia. Tarvitaan myös henkilökohtaista viestintää. Tässä kannattaa käyttää johdon lisäksi hyväksi muutokseen helposti sitoutuvia avainhenkilöitä, jotka levittävät viestiä omis- sa verkostoissaan (Seppänen 2015). Luomala (2008, 8) puolestaan toteaa, että muutoksen avainhenkilöt löytyvät sieltä, missä konkreettinen muutospuhe kulkee ja sieltä, missä muutos konkreettisesti tehdään. Seppäsen mukaan (2015) työkaverin viestillä ja asenteella voi olla huomattavasti tehokkaampi vaikutus muutoksen hyväksymisessä kuin johdon viesteillä, koska viestinnän kohteilla on valta tulkita viestejä.

Viestinnässä tulisi myös huomioida muutoksessa oppiminen. Luomala (2008, 10) toteaa, että hyvä muutosviestintä ottaa huomioon ihmisten osaamisen, mutta siinä jätetään myös tilaa oivalluksille ja luodaan tilanteita, jotka mahdollistavat oppimista. Juuti ja Virtanen (2009, 146–148) taas toteavat, että aito kaksisuuntainen muutosviestintä ja henkilöstön aito osallistuminen tukevat oppimista.

6.2.9 Muutospuhe, kielen merkitys muutoksen aikaansaamisessa

Muutosviestinnässä käytetyllä kielellä ja kielikuvilla on suuri merkitys muutoksessa. Aron mukaan (1999, 41) kieli on väline, jolla todellisuus tehdään ymmärrettäväksi, mutta myös kieli itsessään tuottaa todellisuutta. Seppänen (2015) toteaa saman. Hänen mukaansa kielellä vaikutetaan ihmisten ajattelumaailmaan. Muutos tapahtuu, kun kieli muuttuu, muutostutkimuksessa tätä kutsutaan kielelliseksi käännteeksi (Linguistic Turn). Suomalaisessa yhteiskunnassa käytetyt kielikuvat ovat usein sävyiltään negatiivisia, osoittelevia tai syyllistäviä. Uudistus saataisiin helpommin läpi, jos käytettyyn kieleen kiinnitettäisiin huomiota ja muutos tuotaisiin esiin ja siitä puhuttaisiin positiivisessa sävyssä, korostamalla uudistuksen hyötyjä. (Seppänen, 2015.)

Seppänen (2015) toteaa, että muutoksessa tarvitaan muutospuhetta, koska muutos tulee todeksi¹⁶ puheen ja toiminnan kautta. Eri ihmiset tulkitsevat tilanteita, asioita ja tapahtumia eri tavalla. Toiset saattavat nähdä asian suurena edistyksenä, toiset pienenä askeleena oikeaan suuntaan, kun taas jotkut voivat pitää samaa asiaa taantumisen merkinä.

Juuti ja Virtanen (2009, 149) pohtivat kielen merkitystä. Jos johdon käyttämä kieli koetaan käsittämättömäksi strategiajargoniksi ja johto työntekijöiden käyttämää kieltä epämääräiseksi slangiksi, viestintä on vaikeuksissa. Jos viestinnässä epäonnistutaan, muutos on todennäköisesti vaikeuksissa, koska viestinnällä vaikutetaan asenteisiin, hyvinvointiin, toiminnan tehokkuuteen, kulttuuriin.

Kielen merkitys muutoksen aikaansaamisessa korostuu sosiaalisen konstruktionismin näkökulmassa. Sen mukaan todellisuus rakentuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, vuorovaikutuksessa. Todellisuuteen vaikuttaa myös tieto¹⁷, joka muokkaa ympäröivää todellisuutta jatkuvasti. Subjektiiviset tulkinnat muuttuvat todeksi puheen ja käyttäytymisemme avulla. (Ford 1999, 481.)

Johtajien ja kehittäjien työtä on todellisuuden luominen ja muovaaminen, joka tapahtuu puheen ja keskustelujen avulla, ja joiden kautta ilmiö konkretisoidaan. Puheen avulla ilmiö muuttuu todeksi ja sen alkuperäinen sosiaalinen luonne unohtuu. Keskeisessä asemassa yhteisön todellisuuden muovaamisessa ja luomisessa ovat sen yhteiset kokemukset ja historia sekä vallitsevat uskomukset, jolloin ne vaikuttavat ilmiön tulkitsemiseen. (Ford 1999, 480.)

Totuus on subjektiivinen käsite, johon pystyy vaikuttamaan käytetyllä kielellä. On helppo pitäytyä yksiulotteisessa, funktionalistisessa¹⁸ ajattelussa. Sosiaalisen konstruktion¹⁹ ajat-

¹⁶ Todellisuus on käsitteenä merkityksellinen, koska ihmiset käsittävät todellisuuden eri tavoin. Se voidaan käsittää maailmaksi, jossa ilmiöt ovat tahdosta riippumattomia, ja johon ihminen itse ei pääse vaikuttamaan. (Berger & Luckmann 1967, 1.)

¹⁷ Tieto voidaan määritellä varmuudeksi, että ilmiö on todellinen ja että sillä on tietyt erityispiirteet. (Berger & Luckmann 1967, 1.)

¹⁸ Funktionalistinen ajattelu lähtee siitä, että sanat ja lauseet ymmärretään kirjaimellisesti ja ne toimivat todellisuuden peilinä, ja jossa tulkinnan erot johtuvat väärinkäsityksistä ja puolueellisista havainnoista. (Ford 1999, 480–484.)

¹⁹ Sosiaalisen konstruktion ajatus puolestaan on, että todellisuus tuotetaan kielellisesti, ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Lisäksi todellisuus voidaan jakaa ensimmäisen ja toisen asteen todelluuksiin, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa ja todellisuuden ymmärtämiseen. (Ford 1999, 480–484.)

telumallin mukaan jokainen yksilö ja ryhmä kokevat siis todellisuuden erilaisena. Kun rakennamme todellisuutta puheen ja viestinnän kautta, keskustelusta tulee todellisuus. Organisaatiot muodostuvatkin keskusteluista. On tärkeää, että johtaja ymmärtää tämän ja sen, miten tärkeä merkitys viestinnällä on todellisuuden muovaamisessa ja johtamisessa. (Ford 1999, 480–484; Seppänen 2015.)

Muutospuhe on tilannesidonnaista, se pitää sovittaa jokaiseen muutosvaiheeseen sopivaksi, faktat ovat harvoin yksinään tarpeeksi vakuuttavia. Siinä on huomioitava, että kuulijoilla on valta tulkita puhetta. Sen on myös oltava tilannesidonnaista. Onkin otettava huomioon kuulijaryhmä sekä heidän tunteensa ja kiinnitettävä huomiota, miten puhujan persoonana ja eleet vaikuttavat puheen tulkintaan. Sana muutospuhe tulee käsittää tässä laajasti. Se on paitsi puhetta, se on myös keskustelua, viestintää ja kirjoitettua tekstiä. Sitä tuottavat kaikki muutoksessa toimijat: johto, esimiehet, kehittäjät ja muutosagentit. Muutospuheen apuvälineitä ovat retoriikka, kielikuvat ja tarinat. (Seppänen 2015.)

Retoriikkaa tarkoittaa yleensä kuulijan vakuuttamista. Vakuuttamisen tavoitteena on saada kuulija sitoutumaan esitettyyn väitteeseen, asiaan. Vakuuttaminen tapahtuu argumentoinnin avulla. Argumentaatiossa pyritään lisäämään väitteen uskottavuutta ja vähentämään sen kanssa kilpailevien väitteiden asemaa sen rinnalla. (Jokinen 1999, 46–47; Kaakkuri-Knuuttila 2003). Retoriikan avulla pyritään siis vaikuttamaan kuulijaan. Sitä voi pitää kommunikaation strategiana, puhumisen ja kirjoittamisen taitona, jolla suostutellaan, houkutellaan, toisinaan jopa manipuloidaan ja pelotellaan kuulijaa. (Aro 1999, 16; Koppa 2008; Seppänen 2015.)

Retoriikka ei tarkoita pelkästään puheen muotoa, jonka tehtävänä on välittää tietty viesti tai ajatus, vaan myös sisältö on retoriikan osa. Ajatussisällöt tarvitsevatkin Koppa (2008) mukaan syntyäkseen retorista kielen leikkiä. Tämä voidaan jakaa kolmeksi tyyliksi tai tekniikaksi:

- Todistaminen pyrkii osoittamaan kiistämättömiä totuuksia. Esimerkiksi tieteellinen puhe perustuu todistamiseen.
- Harkitsemisen tyyliä ratkaisut eivät ole koskaan täysin varmoja vaan ovat harkinnan ja päätöksen varaisia. Esimerkiksi poliittinen puhe perustuu harkintaan ja päätökseen.
- Oikeudenmukaisuuden tekniikka perustuu ristiriitojen ja konfliktien oikeudenmukaiseen käsittelyyn. Tällaista puhetta on esimerkiksi juridinen puhe.

Tarinankerrontaa²⁰ voidaan pitää Koppan (2008) esittämän kolmen tason lisäksi neljättenä retoriikan tekniikkana (Seppänen 2015).

Muutosviestinnässä käytetään yleisesti tarinoita ja metaforia²¹. Aro (1999, 16) toteaa, että ne ovat keskeisiä kielen rakenteita. Koska ne yksinkertaistavat todellisuutta, voidaan niiden avulla helpottaa vaikeasti sanoiksi puettavien asioiden kertomista. Niiden avulla tehdään merkityksistä, muutoksesta ja yrityksen toiminnan kuvauksista monisävyisempiä. (Juuti & Virtanen 2009, 78–79, 158.)

Yleisemmin käytetyt muutosmetaforat kuvaavat matkaa. Matkametaforien avulla voidaan ilmentää mm. suuntaa, edistystä ja kehitystä. Esimerkiksi metaforalla ”olemme kaikki samassa veneessä” tähdennetään, että muutos koskee koko organisaatiota. Matkametaforaan liittyy Innsin (1996, 20–21) mukaan kaksi tulkintaa, joissa näkökulmat organisaation parantamiseen ja muutokseen eroavat. Ensimmäinen, kohdesuuntautunut tulkinta edustaa perinteistä organisaation kehittämisen suuntausta. Sen mukaan matkaan lähdetään tunnetusta pisteestä ja matka etenee viitoitettua tietä selkeästi määriteltyyn kohteeseen. Toisessa, prosessisuuntautuneessa, tulkinassa matka on mahdollista silloinkin, kun matka on pohjimmiltaan tutkiva prosessi. Tämä puolestaan edustaa uudempaa organisaation kehittämisajattelua. Matkan lopputulos voi olla tuntematon. Siinä on olennaista tutkiminen ja kokeilu, ja että parannukset tehdään vähittäin, ei niinkään saapuminen ennen lähtöä kiinteästi määrättyyn tavoitteeseen.

Kohdesuuntautunut matkametafora mahdollistaa selkeään tavoitteeseen tähtäävän muutosprosessin perustelun positiivisesta näkökulmasta. Se vakuuttaa osallistujat, että vaikka organisaation parantamisen tie voi olla pitkä, saapuminen haluttuun kohteeseen on vaivan arvoista. ”Matka itsessään ei ole palkkio, vaan sateenkaaren päässä odottava kulta”. (Inns 1996, 23.)

²⁰ Kertomusten eli narratiivien muodostaminen on yksi ihmisen perustava tapa pukea kokemus itselleen ymmärrettävään muotoon. kertomukset kuuluvatkin olennaisen osana sosiaaliseen kanssakäymiseen. Kertomukset kuuluvat myös tieteen kommunikatiivisiin käytäntöihin. (Aro 1999, 30.)

²¹ Metaforassa eli kielikuvassa tai lausekuviossa sana tai lause kuvaa toista, kuin mitä se tavanomaisesti kuvaa. Se hyödyntää yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia. Metaforassa pitää olla tarpeeksi yhtäläisyyttä, jotta se ymmärretään, mutta myös eroavuuksia, jotta syntyy kontrasti. Kielikuvien avulla voidaan ilmaista monimutkaiset ilmiöt yksinkertaisesti. Metafora rakentaa myös todellisuutta, koska se ohjaa ymmärtämisen lisäksi myös kieltä, ajattelua ja toimintaa. (Aro 1999.)

Scheinin ja Lewinin jääpalamalli, joka on Innsin (1996, 23) mukaan hyvin suoraviivainen ja ongelmaton muutoksen malli, tuo selkeästi esiin kohdesuuntautuneen matkametaforan vaikutuksen organisaation kehittämisessä. Sulattamisvaihe luo tietoisuuden muutostarpeen tarpeellisuudesta organisaatiossa. Ensimmäistä sulattamisvaihetta voidaan verrata henkiseen valmistautumiseen ennen matkaa ja tietoisuudesta matkalle lähtemisen tarpeellisuudesta. Jotta muutosprosessi olisi onnistunut, sillä on oltava selkeä päämäärä ja näkemys loppupisteestä, joka on viestitty organisaation jäsenille ja muutokseen kuuluu päämäärää kohden eteneminen välitavoitteita asettamalla. Saapuminen haluttuun määränpäähän ilmaistaan viimeisessä jäädyttämisyksityksessä, jossa pyritään varmistamaan, että uudet käyttäytymismallit on sisäistetty organisaatiokulttuuriin ja käytäntöihin. Vaarana kuitenkin on, että tällä metaforalla voimme alitajuisesti valita ja jäsentää tietoa sopimaan ennalta määrättyyn käsitteelliseen kehikseen, millainen muutoksen pitäisi olla. Käytännössä vaara tarkoittaa epämääräisten prosessin osien poisjättämistä, jotka eivät näppärästi sovi Lewinin viitekehikseen.

Muita esimerkkejä kohdesuuntautuneista matkametaforista ovat konsultin ja muutosagentin roolit. He toimivat esimerkiksi yrityksen "suunnannäyttäjinä", jotka toimittavat vision ja tarvittavan suunnan ja antavat vauhtia, jota organisaatio tarvitsee muuttumiseen. Konsultit osoittavat johdolle kokemuksensa, että he ovat "olleet siellä" jo aiemmin kertomalla sotatarinoita samanlaisista kokemuksista, ja painottavat siten laajaa kokemustaan ja matkoiltaan hankittua osaamistaan. Konsultit valavat luottamusta organisaation jäseniin "ottamaan askel pimeään", jotka toimivat "edelläkävijöinä" ja "rakentavat ja sytyttävät majakoita strategisiin ja turvallisiin paikkoihin". Konsultin roolina on tarjota testattuja reittejä, joilla yritys etenee kohti menestystä. Konsultin rooli voidaan nähdä matkametaforisena, selvimpänä organisaatiota tukevana "strategisena navigaattorina", tai organisaatiota matkan aikana tukevana "ystävällisenä lentoperämiehenä", tai muutoksen vaarallisten vesien läpi johtoa kädestä pitäen opastavana "älykkäänä seikkailijana" tai "johdon lääkärinä". Vaikka "johdon lääkäri" -metafora viittaa lääketieteelliseen merkitykseen, kuuluu se Innsin mukaan tässä merkityksessä myös matkametaforiin. (Inns 1996, 24.)

Kohdesuuntautuneissa matkametaforissa muutosprosessi kuvataan siis usein järkevänä, jäseneltynä ja lineaarisena matkana. Käytetty terminologia keskittyy tulosjohtamiseen ja sen käsitteisiin: tavoitteiden asettaminen, edistyminen ja johtaminen, jossa tavoitteet ovat mitattavia ja niiden määrittelyyn osallistuvat kaikki muutoksen osalliset. (Inns 1996, 24.)

Prosessisuuntautuneissa matkametaforissa organisaatioiden jatkuvan muuttumisen tarve liittyy maailman globalisoitumiseen ja organisaatioiden kohtaaman epävarmuuden ja epävakauden lisääntymiseen. Taloudellisista, sosiaalisista, poliittisista ja teknologisista vaihteiluista on tullut arkipäivää, mutta ne ovat organisaatioiden kannalta elintärkeitä. (Inns 1996, 27.)

Muutoksen on aika- ja paikkasidonnaisuus korostaa muutoksen jatkuvaa luonnetta. Tavoitteen saavuttaminen laukaisee vain uuden matkalle lähdön. Inns (1996, 28) lainaa McLeania, Simsiä, Manghamia ja Tuffieldiä (1982, 125), jotka käyttävät jatkuvasta muutoksesta prosessisuuntautunutta matkametaforaa seuraavasti:

”Nykyistä painotusta voi verrata varhaisten tutkimusmatkailijoiden toimintaan. Heillä oli vain hämärä käsitys määränpäästään, joka ehkä perustui huhuihin ja tarinoihin uusista alueista valtameren toisella puolen. Heidän piti, varmistaakseen selviytymisen, käyttää kaikkia merimiestaitojaan, kun heidän piti löytää omat reittinsä, ja heillä oli apunaan vain alkeellisia karttoja.”

Inns (1996, 28) jatkaa, että tämä lainaus kuvaa organisaatiomuutosta matkametaforalla, jossa muutos nähdään tutkivana, muutosprosessissa päämäärä on ennalta tuntematon, ja jossa hyvin tallatut polut ja pakettimatkat auttavat vain tarjoamalla ympäröivä suuntaviivoja organisaatioita kulkemaan omia polkujaan.

Prosessisuuntautuneissa matkametaforissa muutos kuvataan tavanomaisena, mutta jännitys ja kaaoksen mahdollisuus liittyvät olennaisesti kaikkiin organisaatioihin. Muutoksessa kiinnitetään huomiota myös organisaatioiden riippuvuussuhteisiin, koska meneillään oleva muutos yhdessä osassa organisaatiota laukaisee muutoksen tarpeen toisessa osassa. Tästä syystä muutos ei ole ennakoitavissa kuten Lewinin jääpalamallin tyypiset muutosmallit antavat ymmärtää. Prosessisuuntautuneet matkametaforat tuovatkin esiin matkan epävarmuuden, mutkittelevuuden, etsinnän ja arvaamattomuuden. (Inns 1996, 28.)

Inns (1996, 30) toteaa, että March kyseenalaistaa jatkuvassa muutoksessa käsitteet ”ennalta oleva tarkoitus” ja ”tavoitteiden ja päämäärien ennalta tietäminen”. Marchin mukaan ne usein löydetään vasta matkalla ollessa, myöskään vaihtoehtoja ei voida arvioida etukäteen, koska ei voida ennalta tietää tulevaisuuden painopisteitä eikä eri toimenpiteiden vaikutuksia tulevaisuudessa. Siksi sääntöjä voi välillä väljentää tilapäisesti ja antaa intuitiiville mahdollisuus.

Marchin ajatukset avoimuuden tärkeydestä intuitiossa ja suunnittelemattomassa näyttävät Innsin (1996, 30–31) mukaan saaneen vaikutteita itämaisista arvoista ja erityisesti taolaisuudesta, erityisesti Wu Wei - teottoman toiminnan käsitteestä. Taolainen filosofia on syntynyt muinaisessa Kiinassa etsittäessä ratkaisua epävakaisiin oloihin. Filosofia perustuu harmoniaan ja elämänhallintaan, ja sen päämääränä on tasapaino, yhteys koko ajan muuttuvaan maailmankaikkeuteen. Käsitteessä Tao: koko olevaisuus muodostuu Jinistä ja Jangista, jotka täydentävät toisiaan ja pyrkivät tasapainotilaan. Jin on siinä synkkä, passiivinen voima, kun taas Jang on aktiivinen ja valoisa voima. Taolaisuudessa on kolme keskeistä käsitettä. Dao tarkoittaa tietä, se on täydellinen, kaiken takana oleva ei-oleva. Sitä ei voi kuvailla sanoin. Jin ja Jang vaikuttavat siihen koko ajan, joten Dao on jatkuvassa muutoksen tilassa. De on asioiden luontaisesti sisältyvää voimaa ja sen täydellinen ilmeneminen on Daon toimintaa. Voidaan sanoa, että Dao luo ja De kasvattaa. Kolmas keskeinen käsite on Wu Wei, jossa Wu tarkoittaa ei-olevaa, kaiken takana olevaa lopullista totuutta. Wu Wei tarkoittaa teotonta toimintaa, joka on taolaisuuden ihanne. Se tarkoittaa asioihin puuttumattomuutta, Daon ja Den esteettömän ilmenemisen sallimista eli vapautumista kaikesta keinotekoisesta. Todellinen sosiaalinen harmonia voidaan saavuttaa vain Daon kosmisen harmonian avulla. (Miller 2012; 2013; Sunzi (2009, 35–36; Prometheus Institute; Verkkopolku.net.)

Inns (1996, 32–33) toteaa, että ajatukset, jotka korostavat määrittelemättömän ja arvaamattoman luovaa merkitystä muutoksessa, ovat organisatorisessa merkityksessä kriittisiä näkökohtia. Ne kuvaavat matkaa, johon kuuluu avoimuus vaihtoehtoihin suuntiin. Matka on toimintaa, joka edellyttää kriisitilanteiden hyväksymistä, samoin kuin odotettavissa olevan hämmennyksen hyväksymistä, kun vanhat arvot ja säännöt eivät enää päde ja uusia sääntöjä ei vielä ole luotu. Pohjimmiltaan kyse on matkasta, joka parantaa ihmisten ymmärrystä jo matkalla kohti parempaa järjestystä.

Muutos juurrutetaan organisaatioon toistettavissa olevan ja yhä uudelleen kerrotun tarinan tai kertomuksen avulla, koska todellisuutemme rakentuu keskusteluissa. Keskustelu tarkoittaa puhutun puheen lisäksi kirjoitusta, symboleita, eleitä jne. Kun omaksumme tämän käsityksen, on meidän muutettava myös käsitystämme muutoksesta. Keskustelujen kautta tapahtuva muutos on moniääninen ilmiö, tarinoiden tarina tai teema, jonka sisällä tarinoita esitetään, ylläpidetään ja poistetaan. Tarinan merkitystä ei pidä aliarvioida, koska toistamalla sama viesti eri tavoilla auttaa muistamista ja juurtumista. Tarinan pitää olla merkityksellinen organisaation ja sen henkilöiden identiteetin kannalta, pelkät yhtymäkohdat eivät riitä. Tarinan tarkoitus on saada ihmiset toimimaan uudella tavalla ja juurruttaa muutos organisaatioon. (Ford 1999, 484, 487; Burke 2011, 7–8.)

Organisaatiot voidaan Fordin mukaan (1999, 484–487) käsittää keskustelujen verkostoksi. Kaikki toiminta, kuten esimerkiksi johtaminen, budjetointi, palkkaus ja irtisanominen, ovat keskusteluja, ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. Keskustelut luovat kehyksen, mikä on sallittua ja mikä ei. Huomioitavaa on, että organisaatiot eivät ole kielellisesti yhtenäisiä, vaan organisaation osien keskustelujen merkitykset eroavat. Jotkut keskustelut toistuvat eri organisaation osissa. Niissä ainoastaan jotkut yksityiskohdat eroavat toisistaan. Näiden toistuvien keskustelujen voidaan nähdä yhdistävän organisaation eri osat toisiinsa ja sitouttavan jäsenet organisaatioon. Voidaan myös tulkita, että työntekijän identiteetti perustuu keskusteluihin.

Organisaatioiden muutos tuotetaan ja hallitaan keskusteluissa. Tämä tarkoittaa sitä, muutostohtajat luovat, pitävät yllä ja lopettavat keskusteluja. Muutoskeskustelujen päämääränä on saada aikaan uusi keskustelujen verkko, jonka avulla muutos jalkautetaan organisaatioon. Muutoksen kohteena ovat organisaatiossa käytetyt kielelliset rakennelmat. Muutos tapahtuu tämän rakennelman muuttamisen seurauksena. Muutos paljastuu meille keskustelujen ja niiden tulkintojen kautta. Siksi on tärkeää huomata, että ei ole olemassa yhtä ainoa muutosta, vaan yksilön muutos tapahtuu riippuen, miten se kytkeytyy hänen kokemaansa todellisuuteensa. On siis vaarallista ajatella, että organisaation muutos ei olisi riippuvainen yksilön muuttumisesta. Muutos tarvitsee siis riittävästi keskustelua, koska muutos on keskustelujen tuottamaa toimintaa. Hankaluutena on, että emme voi tietää, mitkä keskustelut riittävät muutoksen toteuttamiseen. Tällaista muutosta voi verrata kokeelliseen teatteriin tai improvisoituun jazz-musiikkiin, jossa juoni luodaan esityksen aikana. (Ford 1999, 486–487.)

Muutoksen tuottaminen ja johtaminen ovat keskustelujen muuttamista. Kun puhe muuttuu, silloin huomion kohde muuttuu, sen jälkeen muuttuu toiminta ja havaittu todellisuus. Puheen muutoksen vauhdilla on kuitenkin rajoitteensa, kielen muuttaminen liian hitaasti tai nopeasti hidastaa muutosta. Ihmiset voivat aina valita, mistä he puhuvat. Jos muutosagentit kykenevät kohdistamaan puheen muutoksen suunnitteluun, muutoksen vauhti kasvaa. (Ford 1999, 488–491.)

Muutosagentin tehtävänä on huolehtia, että uusi keskusteleva todellisuus uusine mahdollisuuksineen luodaan ja pidetään yllä. Muutospuheen on tarkoitus ylläpitää viestiä muutoksesta. Keskustelut ovat erilaisia muutoksen eri vaiheissa. Muutos aloitetaan aloitekeskusteluilla, muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen ja sisäistäminen tarvitsevat omat keskustelunsa. Tarvitaan keskusteluja toiminnan tuottamiseksi ja lopuksi päätöskes-

kustelut, joilla viimeistellään ja sitoutetaan muutos. Usein keskustelut ymmärtämisestä ovat hallitsevia, vaikka ne eivät tuota toimintaa. (Ford 1999, 492–493.)

Keskustelun kautta tapahtuva muutos avaa mahdollisuuden ihmisille ottaa vastuuta ja osallistua puhumiseen ja kuuntelemiseen. Kun todellisuutta luodaan keskusteluissa, keskustelijoita tulkitaan asioiden keksijöiksi eikä niiden raportoijiksi. Silloin voimme olla vastuullisia luomistyössämme. Muutospuhe on vastuullista toimintaa, sillä jokainen puhe joko vahvistaa tai muuttaa todellisuutta jollain tavalla. Kun todellisuus ei miellytä, tulee silloin kysyä ”miksi puhumme näin” eikä ”miksi tämä on näin”. Olemme vastuussa todellisuudestamme, vaikka emme ymmärtäisikään luovamme sitä. Vastuu puheesta ohjaa tahtoamme, miten ja mitä puhumme ja kuuntelemme, sekä lisäksi miten hyväksymme kuuntelemisen ja puhumisen seuraukset. (Ford 1999, 493–495.)

Suomalaisen muutospuheen erityispiirteenä on syyllistäminen ja sormen heristäminen. Siitä on vaikea päästä eroon, vaikka Scheinin ja Lewinin jääpalamallin mukainen sulattamisvaihe olisi muutoksessa jo ohitettu.

6.2.10 Sattuma eli muutoksen ennakoimattomat seuraukset

"As we know, There are known knowns. There are things we know we know. We also know, There are known unknowns. That is to say, We know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns, the ones we don't know we don't know." ~ Donald H. Rumsfeld (Seely 2003, 2).

Helttula (2015, 5) tutkii sattumaa inhimillisessä toiminnassa. Sattuma on tapahtuma, joka tapahtuu odottamatta ja ennalta arvaamatta, jota ei ole aiottu eikä suunniteltu. Sattumaan johtanutta tapahtumasarjaa ei ole mahdollista toistaa täsmälleen samanlaisena. Sattuma on luonteeltaan neutraali, eli se ei riipu kokijasta ja sattumaa on mahdollista hyödyntää. Sattumat syntyvät, kun ihmisten toiminnan päämäärät ovat heidän omien etujensa mukaisia. Sattumalla tarkoitetaan ihmisen teon ennakoimatonta seurausta, koska mikään tapahtuma ei synny itsestään, vaan jonkun teon seurauksena. Sattuma eli teon ennakoimaton seuraus syntyy siis tarkoittamatta ja on odottamaton. (Helttula 2015, 25.)

Gleick (1987, 33) toteaa, että kiinnitämme huomion yleensä suuriin sattumuksiin. Kuitenkin myös pienillä sattumilla voi olla valtavat vaikutukset. 1600-luvulla eläneen englantilai-

sen George Herbertin runo (Gleick 1987, 33) kuvaa, kuinka tavanomainen sattuma voi olla prosessin alkupiste, jossa kokonainen valtio katoaa:

Kenkänaula putosi – entäs sitten?
Kenkä putosi – entäs sitten?
Hevonen kaatui – entäs sitten?
Ratsastaja putosi – entäs sitten?
Taistelu hävittiin – entäs sitten?
Vielä kysytkin, vaikka kuningaskuntaamme ei enää ole.

Tämä vanha sattuman äärimmäisiä vaikutuksia kuvaava runo pätee ja on ajankohtainen vielä tänäänkin. Helttula (2015, 155) osoittaa sen sovittamalla runon lähimenneisyyteemme:

Matkustusohjeita lievennettiin – entäs sitten?
Tiedottaja erehtyi – entäs sitten?
Rajavartija oletti – entäs sitten?
Rajapuomi avattiin – entäs sitten?
Muuri murtui – entäs sitten?
Vielä kysytkin, vaikka Itä-Saksaa ei enää ole.

Muutoksen johtamisessa tulee siis tunnistaa ja huomioida riskit ja tulevat haasteet.

Muutoksen suunnittelussa tulee huomioida, että muutos aiheuttaa myös sattumanvaraisia seurauksia. Uusi tapa toimia tai uusi kulttuuri muuttaa myös sellaista, joka ei ole alkupe-
räisen muutoksen kohde. Malleissa ja teorioissa kiinnitetään vain vähän huomiota sattumaan. Ehkä tämä on seurausta tavoitteesta luoda illuusio tilanteesta, että muutoksen johtajat ottavat kaiken huomioon ja hallitsevat muutoksen kulkua (Miller & Greenwood 1997, 73). Muun muassa Kotterin (1995) kahdeksan askeleen malli pyrkii pienentämään yllättävien seurausten vahinkoa. Kim ja Mauborgnen (2003, 63) kulminaatiopisteteorian mukaan muutos voi vaikuttaa positiivisesti sidosryhmiin; rikollisuuden väheneminen New Yorkissa houkutti takaisin turistit ja investoijat.

Van de Venin ja Poolen (1995, 517–519) esittämässä muutosprosessin evoluutionäkökulmassa selviytyjät valikoituvat usein sattumalta. Tällöin puhdas sattuma johtaa säilymiseen tai tuhoutumiseen. Sattumanvaraisuudesta seuraa, että suunnan ennustaminen on vaikeaa. Evoluutionäkökulma on kuitenkin positiivinen, sillä sattumanvaraisen ke-

hittymisen lopputuloksena yhteisö ja ympäristö menestyvät, vaikka yksittäiselle toimijalle on valinnassa ”jäänyt mustapekka-kortti käteen”.

Huy ja Mintzberg (2003, 79–80) kuvaavat orgaanista muutosta ikään kuin tahattomaksi ja sattumanvaraiseksi toiminnaksi. Marchin (1981, 575) toteamus pienten rutiinotoimintojen muutosvoimasta on samankaltainen. Jokainen muutos on ainutkertainen johtuen sen hetkisestä kontekstista ja ympäristöstä. Tämä ainutkertaisuus vaikeuttaa muutosteorioiden hyödyntämistä ja toteuttamista. Marchin (1981, 563) mukaan organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Muutos on usein rutiininomaista ja helppoa, mutta osin kontrollin ulkopuolella. Muutoksen tahti organisaatiossa ja ympäröivässä maailmassa voi poiketa toisistaan, mutta eritahtisuus aiheuttaa arvaamattomia seurauksia.

Pfeffer (1992, 37–40) toteaa, että muutosjohtajan tulee varautua epä tietoisuuden ja sattuman aiheuttamiin yllätyksiin. Päätöstä tehtäessä on vaikea arvioida, onko tehty päätös hyvä vai huono, koska sattuma ja odottamattomat olosuhteet voivat vaikuttaa lopputuloksiin. Päätöksenteossa onkin tärkeintä keskittyä päätösten toteutusten ja niiden seurausten arviointiin ja pohdintaan, koska seuraukset ovat aina pidempiaikaisia verrattuna päätöksenteon vaatimaan aikaan. Johtajien on tärkeää kyetä analysoimaan päätöstensä seuraukset sekä seurata päätösten seurauksia.

Muutoksen aikana olosuhteissa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa siihen, että tuloksena on jotain odottamatonta. Organisaatio voi omaksua muutoksen eri tahtiin kuin ympäristö muuttuu. Jos ympäristö muuttuu nopeammin, on organisaation muutos merkityksentöntä. Ratkaisu ongelmaan tai uusi innovaatio voivat olla itsessään loistavia, mutta eivät vain toimi tällä kertaa. Ennakoimattomia seurauksia voi aiheutua myös, jos ratkaisusta ei ole vielä saatavissa kokemuksia, aikaisemmin toiminut ratkaisu lakkaa toimimasta, tai ympäristö kokonaisuudessaan on liian monimutkainen. Rinnakkaisten muutosten samanaikaisuus voi myös tuottaa jotain odottamatonta. (March 1981, 566.)

Helttula toteaa (2015, 51), että päätöksenteon muoto ei vaikuta syntyviin seurauksiin, koska seuraukset johtuvat päätöksen jälkeisestä toiminnasta, ei päätöksestä itsessään. Toiminnasta syntyy aina joitain tuloksia ja seurauksia, mutta kaikki toiminta ei johda tavoiteltuun lopputulokseen. Hän esittää viisi syytä, joita Robert K. Merton (1936) piti keskeisimpinä syinä, joista voi syntyä negatiivisia ennakoimattomia seurauksia:

1. Tietämättömyys: Kenelläkään ei ole hallussaan kaikkea päätöksenteon kannalta relevanttia tietoa.

2. Erehtyminen: Epätarkat analyysit ratkaistavasta ongelmasta tai päämäärästä; tai sokea luottamus keinoihin, jotka ovat toimineet samankaltaisissa tilanteissa aiemmin.
3. Lyhyen tähtäyksen intressit: Päätös tehdään nopeimman saavutettavissa olevan hyödyn pohjalta ajattelematta pitkän tähtäyksen seurauksia.
4. Perusarvot: Eettiset, uskonnolliset tai moraaliset syyt estävät tilanteen vaatiman teon.
5. Itseään toteuttava ennuste: Ennuste jostain tulevasta saa tekemään tekoja, jotka toteuttavat tuon muuten todennäköisesti ei toteutumassa olevan asian.

Donald Rumsfeldin (2002) mietelmä tämän luvun alussa kuvaa osuvasti sattumanvaraisuuden huomioon ottamista suunnitelmissa ja arvioinneissa. Asiat, jotka tunnemme ja tiedämme tuntevamme, tulevat todennäköisesti huomioiduiksi ja hoidetuiksi. Muutokseen voi liittyä tunnettuja tuntemattomia, nämä ilmiöt tunnistamme ja tiedostamme, että tarvitsemme lisää tietoa. Riskin muodostavat asiat, joita emme edes tiedä, että emme tiedä, täysin ennakoimattomat ja siten yllättävät tapahtumat.

Pfeffer (1992, 35) toteaa, että päätöstemme seuraukset selviävät usein vasta pitkän ajan kuluttua, mutta silloinkin epäselvinä.

6.2.11 Johtajuus muutoksessa

”Esimerkki ei ole pääasia pyrittäessä vaikuttamaan toisiin. Se on ainoa asia, mikä vaikuttaa.” ~ Albert Schweitzer.

Toiminnan ja organisaation muutoksessa myös johtajuuden tulee uudistua, muuttua. Menestyvät organisaatiot luottavat enemmän johtajuuteen kuin johtajiin (Singh 2008, 6). Samat johtamisroolit ja -tavat, jotka ovat olleet tehokkaita hierarkkisessa jäykässä organisaatiossa, eivät toimi verkostoituneessa asiantuntijaorganisaatiossa. Uusia johtamisen arvoja ovatkin yhteistyö, vuorovaikutus ja valmentava johtajuus. Johtajuuden uudistuminen lisää myös yksilön vastuuta ja vaatii uutta asennoitumista työyhteisössä. (Seppänen 2015.)

Suuressa strategisessa muutoksessa tarvitaan hyvää johtamista. Johtamisen pitää olla tavoitteellista ja johtajien olla kyvykkäitä. Johtajan tulee osoittaa olevansa sen arvoinen, että häntä kannattaa seurata. Hyvän johtajan ei tarvitse olla erityisen karismaattinen (Collins 2005, 142), mutta hänen pitää olla rehellinen, johdonmukainen ja osallistava. Luvun alussa Albert Schweitserilta (2001, 187) oleva lainaus kiteyttää ehkä kaikkein tärkeimmän

asian hyvässä johtajuudessa: johtajan tulee itse toimia esimerkkinä, jotta muutos saa tarpeeksi kannattajia. Johtajan tulee olla määrätietoinen ja periksi antamaton toiminnassaan. Kim ja Mauborgne (2003) tutkivat artikkelissaan New Yorkin poliisipäällikkö Bill Brattonin muutosjohtajuutta. Vaikka Bratton on karismaattinen ja etevä, ei hän saanut muutosta aikaan yksin, vaan hänellä oli tukenaan verkosto luottohenkilöitä, muutosagentteja ja liittolaisia. Brattonin toiminnassa voidaan tunnistaa paljon viidennen tason (Collins 2005, 140) johtajuuden aineksia. Hän ajoi määrätietoisesti organisaation etua, oli sinnikäs, innovatiivinen ja periksi antamaton. Vaikka viidennen tason johtajuuteen luetaan kuuluvaksi tietynlainen nöyryys, jossa johtaja ei tuo itseään esille, osasi Bratton valjastaa saamansa julkisuuden muutoksen hyväksi, kun hän toi muutoksen tavoitteet suuren yleisön tietoon. Hän käytti yleistä mielipidettä hyväkseen voimakkaiden vastustajiensa nujertamisessa.

Collinsin (2005, 140) viidennen tason johtajuuden mukaan organisaatio voi nousta pysyvään kukoistukseen johtajan avulla, joka toimii aidosti yritystä varten, osaa valita oikeat ihmiset oikeille paikoille ja osaa keskittyä yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta olennaiseen. Hän luo kurinalaisuuden kulttuurin ja kehittää systemaattisesti ja määrätietoisesti organisaatiota toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Collins (2005, 140) jakaa johtajuuden siis viiteen tasoon. Viidennen tason johtajassa yhdistyy aitoon vaatimattomaan johtajuuteen voimakastahtoinen ammatillinen tahto. Hänen ominaisuuksiinsa kuuluvat myös utteruus ja uteliaisuus. Viidennen tason johtaja omaa myös neljän alemman tason johtajuuden kyvykkyudet:

- Hän on yksilönä ammatillisesti kyvykäs. Hänellä on tarvittavat tiedot ja taidot ja hyvät työskentelytottumukset.
- Hän on aikaansaava ryhmän jäsen. Hän tekee tehokkaasti työtä ryhmässä ja edistää ryhmän tavoitteiden saavuttamista.
- Hän on pätevä asioiden johtaja. Hän organisoii ihmisiä ja resursseja tehokkaasti ja tuloksellisesti.
- Hän on tehokas ihmisten johtaja, joka innostaa sitoutumaan. Hän osaa motivoida ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin.

Kawasaki (2012, 151–152) puolestaan toteaa, että hyvä johtaja kannustaa alaisiaan. Tämä tarkoittaa, että johtaja antaa ja mahdollistaa henkilöiden loistaa. Ihmiset haluavat hallita omaa työtään ja kehittyä siinä ollakseen hyvä. Tämä tarkoittaa, että henkilöille annetaan mahdollisuus tehdä työtä ja siihen liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Johtajan ei tarvitse koko ajan ohjata ja kertoa mitä ja miten asioita tulisi tehdä. Johtajan tehtävänä on määritellä tavoitteet ja seurata tavoitteiden saavuttamista.

Kuitenkin johtajat haluavat usein korostaa omaa erinomaisuuttaan. Miller ja Greenwood (1997, 72) toteavat, että muutosajurina on usein johtajan halu jättää puumerkinsä organisaatioon. Collinsin (2005, 139) mukaan tällainen toiminta - oman egon ja onnistumisien korostaminen - ei kuitenkaan tuota toivottuja tuloksia, koska silloin johtaja keskittyy yrityksen kehittämisen sijasta oman egonsa kehittämiseen.

Hyvän johtajan toiminnan tulisi perustua yrityksen arvoihin (Niskanen 2007, 18). Juuti ja Virtanen (2009, 157) toteavat, että vain arvojohtaminen toimii nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Miettinen ja Saarinen (1992, 38) sekä Niskanen (2007, 15–18) toteavat, että arvot yhdessä mission ja vision kanssa luovat perustan organisaation toiminnalle. Silloin johtajan tulisi pohtia jokainen päätös myös arvonäkökulmasta, miten päätös istuu johtajan omiin ja yrityksen arvoihin, ja mitä seurauksia päätöksellä on yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Niskanen (2007, 15–18) toteaa myös, että arvojen, joihin päätökset perustuvat, pitää olla kestäviä, koska päätöksenteon vaikutukset ovat yleensä kauaskantoisia. Hänen mukaansa johtajat yleensä suunnittelevat toimivansa arvojensa mukaisesti, mutta toiminnassa ne silti unohtuvat tai ne jäävät syrjään. Päätöstä saattavat ohjata lyhyen tähtäimen tavoitteet tai sidosryhmien toiveet, eivät arvot. Miettinen ja Saarinen (1992, 13–77) kuvaavat tällaista päätöksentekoa ja johtamista yksiuotteisena välineistävänä johtamisena, jossa yrityksen ensisijaisena pyrkimyksenä on maksimoida voitontavoittelu. Niskasen (2007, 44–45) mukaan hyvää johtajaa voikin verrata samuraisoturiin. Soturin velvollisuus on tehdä joka asiassa moraalisesti oikea päätös. Samuraisoturi on vastuussa omista teoistaan ja niiden seurauksista. Päätöksenteossa voikin käyttää hänen mukaansa samuraisoturin tien, Bushidon, seitsemää arvoa, jotka ovat: rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, säädyllinen käytös, rohkeus, kunnia, myötätunto, vilpittömyys, sekä uskollisuus ja velvollisuudentunto. Johtajuus onkin Niskasen (2007, 102) mukaan vastuun kantamista ja moraalisten päätösten tekemistä tiukoissa tilanteissa.

Miettinen ja Saarinen (1992, 43–47) toteavat, että perinteisessä liikkeenjohdossa keinoista on tullut itsetarkoitus, vaikka arvojen tulisi olla ensisijaisia keinoihin nähden. He myöntävät, että keinoja ja välineellistä osaamista tarvitaan tuloksen tekemiseen, mutta vain siihen asti, kun käytetty menetelmä on käyttökelpoinen ja on saavutettu tavoiteltu tulos. Jos keinoista tulee yrityksen todellisia arvoja, seurauksena on yksiuotteista liiketoimintaa, jossa yrityksen ainoa päämäärä on maksimaalinen tulos. He toteavat, että tämä on kuitenkin lyhytnäköistä toimintaa, ja että kaiken liiketoiminnan suuntana pitäisi olla tulevai-

suus. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) he vertaavat arvoihin perustavaa johtamista ja yksiulotteista maksimaalisen tuloksen johtamista:

Taulukko 4 Arvojohtaminen vs. Tulosjohtaminen (Miettinen & Saarinen 1992, 47–48)

	Arvojohtaminen	Tulosjohtaminen
Päämääränä	Päämäärät määritelty sisällöllisesti ja ilman, että ne perustuvat numeroihin. Tulos palvelee näitä päämääriä.	Pyrkimyksenä on voiton tavoittelu. Tulos valjastetaan tähän voitontavoitteluun.
Taloudellinen tulos voimavara	Taloudellista tulosta käytetään taloudellisen toiminnan ulkopuolisten päämäärien ja arvojen toteuttamiseen.	Taloudellisella tuloksella kiihdytetään taloudellista toimintaa.
Toiminnan päämäärät	Perimmäiset päämäärät on valittu, koska niitä pidetään arvokkaina.	Päämäärät on omaksuttu valmiina välttämättömyyksinä.
Voitto	On olemassa riittävä taloudellinen tulos. Sen saavutettuaan yritys voi keskittyä sisällöllisesti määriteltyihin päämääriin.	Voitto ei ole koskaan tarpeeksi suuri.
Käytännön ratkaisut	Käytännön ratkaisut voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kilpailuasemaan negatiivisesti. Siitä huolimatta niistä pidetään kiinni.	

Niskasen (2007, 18) mukaan huomionarvoinen asia on, että johtajat arvioivat omaa toimintaansa käyttäen mittareina hyviä aikeitaan. He näkevät itsensä arvomaailmansa kautta. Tästä syntyy ristiriita, kun muut arvioivat johtajaa pelkästään hänen toimintansa kautta. Pronin (2008) pohtii samaa asiaa. Hänen (2008, 1177) mukaansa ihmiset näkevät itsensä ja oman käyttäytymisensä eri tavalla kuin he näkevät toisten käyttäytymisen. Ihmisen omaan näkemyskseen itsestä vaikuttavat tunteet, tuntemukset ja ajatukset, mutta hän arvioi muita vain näiden ulkoisen käyttäytymisen perusteella. Tämä näkemysero on usein erimielisyyksien ja konfliktien taustalla. Pronin (2008, 1179) toteaa, että sama näkemysero tulee esiin, kun ihminen tarkastelee omaa toimintaansa menneisyydessä tai arvioi

tulevaa toimintaansa, koska hän ei enää muista kokemushetken tunteita eikä tulevaisuuden hetken tunteita ole vielä syntynyt. Tämä näkemys on yhtenevä luvun alussa esitetyn Herakleitoksen aforismin kanssa.

Niskanen (2007, 142) käyttää johtajuudesta hedelmätarhurin metaforaa. Johtaja hoitaa hedelmätarhaansa huolehtien kärsivällisesti. Hän antaa itselle ja muille tilaa oivaltaa ja hankkia kokemusta, koska sitä kautta syntyy ymmärrys.

Collins (2005, 141) esittää siilikonseptin, jossa sanomana on, että saavuttaakseen erinomaisuuden, yrityksen pitää pystyä keskittymään tärkeimpään eli ydinosamaiseensa²². Yritys saavuttaa maksimaalisen kilpailukyvyn, kun se keskittyy asioihin, joista se on innostunut, joissa se voi olla markkinajohtaja, ja joissa taloudellinen tulos on mahdollisimman hyvä. Siilikonseptin avulla yritys pystyy hahmottamaan päämäärän, keskittymään olennaiseen ja supistamaan niitä toimintoja, jotka eivät ole tarpeeksi kannattavia. Jotta yritys voi kehittyä parhaaksi, sen on osattava sanoa ”ei” tilaisuuksille, jotka näyttävät mahtavilta, mutta ovat siilikonseptin ulkopuolella. Jos yritys hajottaa voimavaransa ja pyrkii olemaan hyvä monessa asiassa, vaarana on, että se ei ole paras missään. Tässä on nähtävissä yhtymäkohta Kimin ja Mauborgnen (2003) artikkelin mukaan Bratton keskittyi muutosjohtamisessaan olennaiseen, sinne, mistä hän sai nopeimmat ja suurimmat voitot.

6.3 Vallankäyttö ja muutosvastarinta

”On näet muistettava, että mikään yritys ole vaikeampi alkaa, vaarallisempi suorittaa ja epävarmempi tuloksiltaan kuin uuden järjestelmän voimaan saattaminen. Uudistaja näet saa vastaansa kaikki ne, joille vanha olotila oli edullinen; ja nekin, joita uusi voisi hyödyttää, ovat sen laimeita puolustajia.” ~ Machiavelli (1513).

Fleming ja Spicer (2006, 19) esittävät, että vallalla²³ on neljät kasvot, eli sitä voi tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi, valta on käskyvaltaa, jolla henkilö saa toisen

²² Ydinosaminen on yrityksen strategista osaamista, jonka varaan yritys rakentaa strategiansa. Kehusmaa (2010, 84.)

²³ Valta voidaan määritellä, että se on toisiin vaikuttamista siten, että omat tavoitteet täyttyvät. Valta voi olla peräisin monesta lähteestä, kuten asemasta organisaatiossa, asiantuntemuksesta, tiedosta sekä kyvystä palkita tai rangaista muita. (Cummings & Worley 2009, 746–755.)

noudattamaan käskyjään tai ohjeitaan. Toinen näkökulma liittyy manipulaatioon, eli politiikkiin kulissien takana. Kolmas vallan kasvo puolestaan tarkoittaa mielipidevaikuttajan valtaa. Neljäs vallan kasvo merkitsee itsensä kohdentamista tiettyyn ryhmään tai kategoriaan, jolloin toimijalla on tietynlainen käsitys itsestään, tavoitteistaan ja suhteestaan ympäröivään maailmaan. Jokainen näistä neljästä näkökulmasta paljastaa tietyn puolen vallan käytöstä ja politikoinnista organisaatioissa, ja jokainen vastaa eri tavalla kysymykseen mitä on valta, kuinka se toimii ja kuinka sitä ylläpidetään organisaatioissa. Fleming ja Spicer (2006, 38) toteavat, että nämä neljä vallankäytön muotoa johtuvat siitä, että organisaatiot ovat järjestelmiä, joissa ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Koska valta muodostuu ihmisten pyrkimyksissä, siksi valta ja politiikka ovat osa organisaation toimintaa.

Samalla tavalla kuin vallalla, myös vastarintaa²⁴ voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta. Ensimmäinen muutosvastarinnan tapa on kieltäytyminen vain yksinkertaisesti sanomalla "ei". Toisena näkökulmana on kieltäytyminen hakemalla oikeutus käyttämällä hyväksi valtasuhteita, kuten ammattiyhdistyksen apua. Saman voi tehdä myös vähemmän ilmiselvästi jarruttamalla edistymistä esimerkiksi tekemällä kaiken pikkutarkasti. Kolmantena vastarinnan näkökulmana on pakeneminen, joka äärimuodossa tarkoittaa irtisanoutumisenä. Pakenemiseksi luetaan myös tilanteesta loitontuminen kyynisyyden, ironian tai huumorin avulla. Neljäs näkökulma tarkoittaa toisen, itselle tärkeämmän identiteetin luomista, jonka taakse voi vetäytyä. Näkökulma tarkoittaa myös merkitysten uudelleen luomista, joita käytetään päinvastoin kuin alun perin oli tarkoitettu, esimerkiksi sitouttamiseen tarkoitettu merkitys "meidän yrityksemme" käytetäänkin epäkohtien esilletuomiseen. (Fleming & Spicer 2006, 40–41 ja 61.)

Luvun alussa oleva Machiavellin (1990, 29) lainaus kuvaa osuvasti vallankäytön vaikeutta. Fleming ja Spicer (2006, 64–68) toteavat, että valtaan ja vastarintaan liittyykin kamppailu, ja että vallan ja vastarinnan suhde on monimutkainen. Myös virallista valtaa omaavat ja käyttävät johtajat vastustavat. Lisäksi, myös vastarinta on vallan käyttöä. Näin valta ja vastustus kamppailevat keskenään ja kiertävät kehää. Ja on vaikea erottaa, mikä on vallan käyttöä ja mikä vastustusta. Tästä syystä vallan ja vastustuksen kamppailu pitäisi nähdä laajemmin poliittisena pelinä. Samaten, koska länsimaisen yhteiskunnan kehitty-

²⁴ Vastarinta voidaan nähdä eräänlaisena palautteena henkilöiltä, joiden päivittäistä toimintaa muutos koskee. Vastarinta voidaan muuntaa aktiiviseksi keskusteluksi, joka tuo muutosponnisteluihin näkyvyyttä (Ford & Ford 2009, 100.)

nen on poistanut suoria valta-asetelmia, myös vallan käytön ja vastustamisen muodot muuttuvat.

6.3.1 Valta ja vallankäyttö johtamisessa

“Jos tahdomme kaiken pysyvän ennallaan, kaiken on muututtava.” ~ Tomasi di Lampedusa (1959).

Millerin ja Greenwoodin (1997, 75) mukaan on aiheellista pohtia muutoksen toteutuessa, kenen voitoksi se muuttuu, ja kenen etuja muutos ajaa. Onko ylimmän johdon etu sama kuin koko yrityksen etu?

Kotter (2012b, 32) toteaa, että muutosprosessin käynnistäminen vaatii johtajuutta. Muutoksen käynnistäminen voi olla hänen mukaansa vaikeaa, jos organisaation johtamiskulttuuri on ylimielistä ja byrokraattista, eli jos organisaatiossa keskitytään hallinointiin ihmisten johtamisen sijaan. Kotterin mukaan organisaatiot, jotka sortuvat liikaan hallintaan, usein myös yrittävät oikaista muutosprosessin läpiviennissä ja samalla alimitoittavat muutosprosessiin osallistuvien henkilöiden määrän. Kotter (2012b, 33) toteaa kuitenkin, että muutos pitää olla hyvin hallittu, mutta muutos ei tapahdu ilma johtajuutta.

Kun valta ei ole enää sisäänkirjoitettu organisaation rakenteisiin, astuu näyttämölle vaikuttaminen, vaikutusvalta, joka pahimmillaan voi näyttäytyä vehkeilynä tai uhriutumisenä. Vallankäyttöön liittyy olennaisena osana politikointi. Parhaimmillaan vallan käyttö se näyttäytyy aitona vuoropuheluna ja yhteistyönä. Pfeffer (1992, 32) esittää, että valta ja politiikka ovat positiivisia termejä.

Vallankäytön tarkoituksena on muuttaa ihmisten toimintaa. Johtamisen ongelmana on Pfefferin (1992, 32) mukaan pikemminkin se, että johtajat karttavat vallan käyttämistä eikä liiallinen vallan käyttö. Se ei johdu useimmiten näkemyksen tai tiedon puutteesta vaan passiivisuudesta, vallankäytön kaihtamisesta. Valtaa ja vallankäyttöä tarvitaan kuitenkin toiminnan aloittamisessa ja ylläpitämisessä. Vallankäyttöä pidetään likaisena pelinä, Pfeffer (1992, 33) lainaa tässä Richard Nixonia: “Ne, jotka etsivät onnellisuutta, eivät hanki valtaa, ja jos he saisivat valtaa, eivät käyttäisi sitä hyvin.” Nixonin mukaan tavoitteet ovat siis ylevämmät kuin toimintatavat. Pfeffer toteaa, että halu käyttää valtaa on onnistumisen edellytys.

Vallan ja politikoinnin avulla oikein käytettynä voidaan saavuttaa hyviä asioita, mutta tarkoitus ei aina pyhitä keinoja. Pfeffer (1992, 35) myöntää, että valta väärin käsiteltynä on myrkyllistä ja tappavaa. Mielenkiintoista on havaita, että kun käytämme itse valtaa, näemme sen hyvänä voimana. Kun itse olemme vallankäytön kohteita, ja varsinkin, jos se estää omia tavoitteitamme ja pyrkimyksiämme, koemme vallankäytön pahana. Kuitenkin se tulisi nähdä tärkeänä sosiaalisena prosessina, jota tarvitaan, jotta saataisiin asioita aikaan toisistaan riippuvissa järjestelmissä. Äärimmäisenä politikoinnin esimerkkinä voidaan pitää Sunzin (500 eKr.) tunnettua lainausta: "Viisas soturi välttää taistelemista."

Virallisen, aseman tuoman, rakenteissa olevan vallan lisäksi Pfeffer (1992, 44) kuvaa vaikutusvaltaa vallankäytön välineenä. Vaikutusvaltaa hyödyntämällä voidaan voittaa hierarkian ja organisaatiokulttuurin vaikutukset. On tärkeää huomioida, että vallan ja vaikutusvallan tavoitteena on saada muutos tehtyä ja vieläpä hyvin. Nykyisin organisaatiot ovat vähemmän hierarkkisia sekä monikulttuurisempia, joten vanhat johtomenetelmät eivät toimi. Tällöin johtaminen vallan ja vaikutusvallan avulla muodostuu entistä tärkeämmäksi. Pfeffer (1992, 48) toteaa kuitenkin, että politikointi ei ole aina "reilua peliä". Hyvät ihmiset voivat toteuttaa pahoja tekoja tai pahat ihmiset suuria kehitysaskelleita. Johtajan on hyväksyttävä, että kaikkia ei voi miellyttää. Machiavelli (1992, 99) totesi tämän 1500-luvulla seuraavasti: "Olet yhtä ylistetty voititpa vihollisen petoksella tai voimalla." Muutoksia ei saa aikaiseksi, jos tavoitteena on olla mieliksi kaikille. Pfeffer siteeraa Theodor Rooseveltiä, jonka mukaan kaikkeen edistykseen liittyy yrittäminen, intohimo ja rohkeus toteuttaa omaa tavoitettaan epäonnistumisen riskistä huolimatta.

Pfefferin (1992, 47) mielestä tietämys ilman valtaa on hyödytöntä ja valta ilman taitoja on tuhlausta. Johtajilla tulee olla visio tulevaisuudesta sekä rohkeus toteuttaa se.

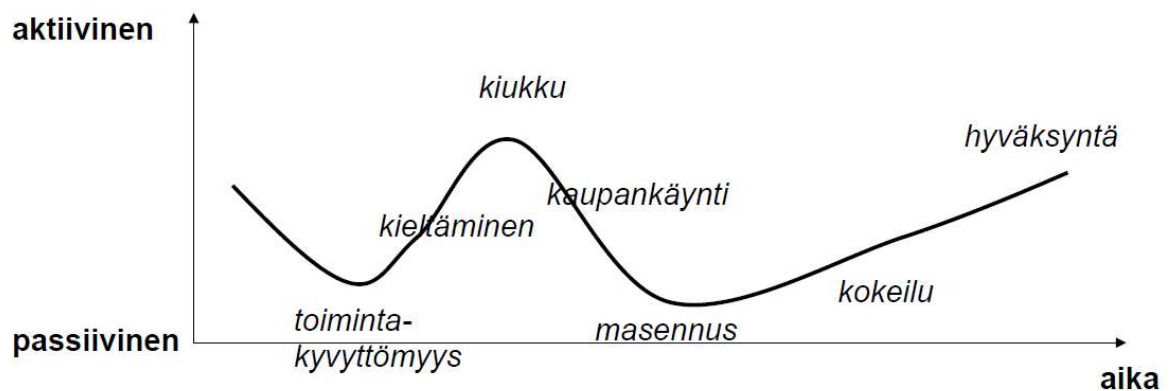
6.3.2 Muutoksen vastustaminen

"Kaikissa muutoksissa, jopa kaikkein kaivatuimmissa, on annos surumielisyyttä, sillä se, mitä jätämme taaksemme, on jo osa meitä itseämme; meidän on luovuttava ensin yhdestä elämästä voidaksemme siirtyä toiseen." ~ Anatole France (1881).

Miller ja Greenwood (1997, 75) toteavat, että vaikka johtajat haluavat jättää oman kädenjälkensä organisaatioon ja siksi ajavat muutoksia läpi, he kuitenkin haluavat yleensä säilyttää nykytilan organisaatiossa, koska muutokseen liittyy aina myös vallan uudelleenjako, ja kuten jo aiemmin on todettu, muutoksessa on aina voittajia ja häviäjiä.

Muutosvastarinta voi johtua useasta syystä. Yleisimmäksi syyksi usein mainitaan pelko: pelko aseman tai kontrollin menettämisestä, pelko, että ei pysty oppimaan uutta, epävarmuuden ja tuntemattoman pelko. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös vahva organisaatiokulttuuri, tottumus. Perinteisen organisaation kehittämisen käsityksen mukaan organisaatiot pyrkivät pysymään vakaina ja muutos on vain väliaikainen tila. (Mattila 2007, 22; Weick & Quinn 1999, 366.)

Muutosviestinnässä tulisi muistaa, että muutos tapahtuu yksilötasolla (Weick & Quinn (1999, 378), ja että muutoksen tunneprosessissa on useita vaiheita kieltämisestä ja kiukusta asian hyväksymiseen. Tätä prosessia kuvataan usein Elisabeth Kübler-Rossin (2009, 31–111) luomalla surun viisivaiheisella mallilla, joka on visualisoitu kuviossa (Kuvio 26).



Kuvio 26 Surukäyrä Elisabeth Kübler-Rossia mukaellen (Seppänen, 2015)

Kübler-Rossin (2009) mallissa keskeisiä tunteita ovat Seppäsen (2015) mukaan:

- Pelko - uhan tunne: "Miten minun käy? Selviätkö, pärjäätkö?"
- Kiukku ja pettymys - tunne epäoikeudenmukaisuudesta ja vallankäytön kohteena olemisesta: "Tämä on väärin. Miksi minä?"
- Suru - vanhasta on luovuttava, jotta voi sitoutua uuteen. Surulle on annettava aikaa.

Huomioitavaa viestinnässä on se, että tunneprosessin eteneminen on yksilökohtaista ja se on aikariippumatonta: kun toiset jo hyväksyvät muutoksen, jotkut saattavat olla vielä kiukku- tai jopa kieltämisvaiheessa. Siksi muutokselle ja sen hyväksymiselle on varattava tarpeeksi aikaa. (Burke 2011, 108.)

Burke (2011, 108–109) toteaa, että muutosvastarinta ilmiönä ei välttämättä tarkoita, että vastustus kohdistuu muutokseen sinänsä, vaan se tarkoittaa jonkun arvokkaaksi koetun menettämisen vastustusta. Ahdistuksen tunne on aivan tavallista, kun pyydetään tai jopa

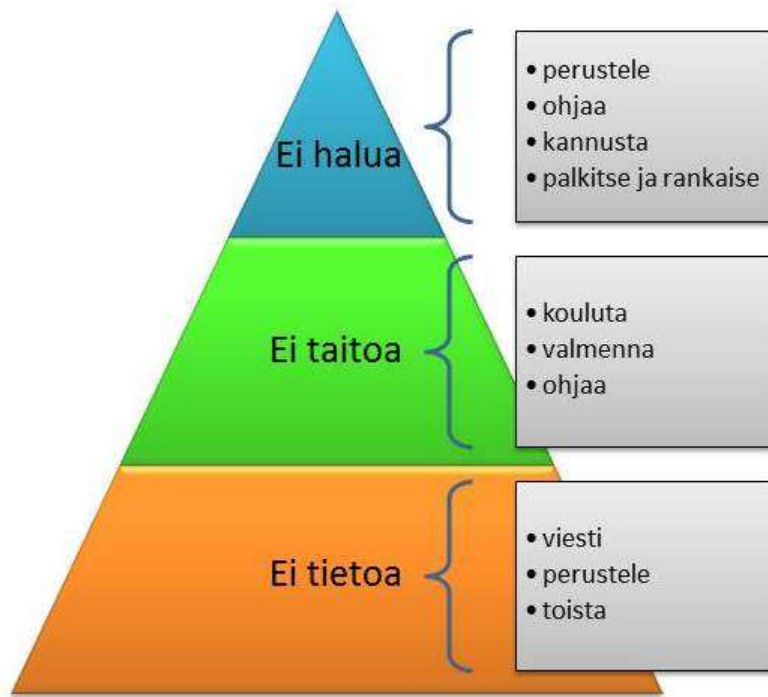
pakotetaan jättämään tuttu ja turvallinen ja siirtymään uuteen ja kokeilemattomaan. Mattila (2007, 96) puolestaan toteaa, että vastustavalle henkilölle vastarinta on aina järkevää ja perusteltua. Vastarintaa ei pitäisi tästä syystä suoralta kädeltä tuomita, vaan etsiä maltillisesti vastustamisen syyt.

Muutosta vastustetaan, koska ihmiset arvostavat vakautta, siitäkin huolimatta, että luvassa olisi parannuksia. Scheinin ja Lewinin (Burnes 2004, 985) jääpalamalli alkaa sulattamisvaiheella, Kotterin (1995, 60–67) kahdeksan vaiheen malli alkaa muutoksen välttämättömyyden varmistamisella. Näitä vaiheita ei tarvittaisi tai ainakin ne olisivat helppo toteuttaa, jos ihminen olisi altis muuttumaan. Mattila (2007, 24–25) toteaa, että Scheinin ja Lewinin jääpalamallissa voi erottaa selviytymis- ja oppimisahdistuksen. Vanhaan tilanteeseen jääminen aiheuttaa ahdistusta selviytymisestä, kun toiminta ympärillä muuttuu. Oppimisahdistuksen syynä vuorostaan on pelko opetella uutta. Yksilötason muutos on mahdollista vain, jos selviytymisahdistus voittaa oppimisahdistuksen.

Muutosta voidaan vastustaa myös muista syistä. On vaikea hyväksyä muutos, jos on itse sitä mieltä, että se johtaa turmioon tai ei tuo mitään etuja. Tarvittava, suunniteltu, jopa haluttu muutos voidaan myös nähdä ylivoimaisen vaikeana toteuttaa, liian pitkäkestoisena ja liian riskialttiina hankkeena. Muutoksen näkökulma voi olla myös syy muutosvastarinnan synnylle. Johto katsoo muutosta laajasta näkökulmasta ja näkee sen episodisena kokonaisuutena, jolla on alku ja loppu. Henkilökunta, joka elää organisaation ja muutosten arkea, näkee suunnitellun muutoksen yksityiskohtaisesti, jokapäiväisenä puurtamisena, joka vaatii aikaa ja ponnistuksia. Burke (2011, 109–111) onkin ryhmitellyt muutosvastarinnan kolmeen tyyppiin:

- sokeaan vastarintaan, joka johtuu ennakkoluulosta tai muutospelosta ylipäätään
- poliittiseen vastustamiseen, joka johtuu oman aseman tai saavutetun edun menettämisen pelosta
- aatteelliseen vastustamiseen, kun uskotaan, että muutoksella ei saavuteta hyötyjä, tai muutetaan tai muutoksessa keskitytään väärin asioiden muuttamiseen.

Mattila (2007, 21) määrittelee kuvion (Kuvio 27) mukaisesti muutosvastarinnalle kolme tasoa ja jokaiselle niille, miten vastarintaan tulisi reagoida. Hän toteaa, että henkilöt, jotka eivät ole mukana muutoksen suunnittelussa taikka muutoksen toimeenpanossa, tietävät vähiten muutoksesta. Siksi viestintään on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Se tarkoittaa muutosviestin toistamista yhä uudelleen ja uudelleen.



Kuvio 27 Muutosvastarinnan tasot (Mattila 2007)

Muutosvastarinnan selättämiseen vaaditaan tietoa ja motivointia. Jaetun tiedon pitää olla paikkansa pitävää, oikeaan aikaan jaettua ja oikein kohdistettua. Motivointi tarkoittaa, muutoksen välttämättömyyden selvittämistä, miksi on muututtava, sekä myös osallistamista. Luomala (2008, 20) toteaaakin, että kritiikki johtuu yleensä tunteesta, ettei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen toteutuksen suunnitteluun. Myös luottamus ja uuden oppiminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Mattila (2007, 101–102) toteaa, että vastustaminen harvemmin ilmenee avoimena kapinointina, vaan se esiintyy usein ainoastaan aistimuksina, tunteina, huhuina ja käytäväpuheina. Koska vastustus on näin ollen piilossa viralliselta organisaatiolta, on vastustamiseen vaikea puuttua.

Muutosvastarinta tulkitaan usein esittäjänsä hankalaksi luonteeksi tai käytökseksi. Yleensäkin sana kattaa kaiken, minkä johto kokee hankalaksi tai epämiellyttäväksi. Mikä tahansa toiminta, mukaan lukien myös toimimatta oleminen, voidaan tulkita yritykseksi horjuttaa tai tuhota muutos. Ensinnäkin, kuka määrittää, mikä on tervettä kritiikkiä ja mikä on sen vastustamista? Jos vastustuksen syihin ei tartuta, on vaarana, että johto työskentelee norsunluutornissa. Muutoksessa voi jäädä silloin huomioimatta vaaran merkit, vastustus voi johtua perustellusta syystä. Johdon tulisikin ottaa muutoksen vastustus voimavarana ja kytkeä se osaksi muutosta. Jos ymmärretään, että vastarinta on tulkintakysymys, on helpompi valita asioita eteenpäin vievä näkökanta. (Ford 1999, 495; Ford & Ford 2009, 100–103.)

Kuten Kim ja Mauborgne (2003) totesivat, yksi muutoksen onnistumisen esteistä on juuri valtapoliittinen. Organisaation sisäinen äänekäs vastustus tulee hiljentää rekrytoimalla sisäisiä tarpeeksi vaikutusvaltaisia muutosagentteja. Organisaation ulkopuolisten sidosryhmien vastustajat tulee puolestaan eristää esimerkiksi hakemalla yhteistyötahoja, tai hakemalla yleisön tuki muutokselle. Kimin ja Mauborgnen (2003) esimerkissä poliisipäällikkö Bratton muovasi taitavasti yleistä mielipidettä julkisuuden avulla.

Koska muutos yleensä tarkoittaa myös vallan uudelleenjakoa, vastarintaa voi syntyä myös johtajissa ja esimiestasolla. Mattilan (2007, 20) mukaan on yleinen harhakäsitys, että muutos epäonnistuu työntekijöiden ja lähiesimiesten vastustuksesta. Muutoksen pahimmat esteet ovat ylätason johdossa, koska he pelkäävät saavutettujen etujen ja etenemismahdollisuuksien menettämistä. Usein mullistavassa muutoksessa johtotason henkilöt vaihtuvat. Tällöin uudella johdolla ei ole tunne- eikä historiallisia siteitä organisaatioon ja he pystyvät viemään muutoksen läpi ilman tunteiden ja vanhan organisaation arvojen painolastia.

Muutos on sen ajajalle edullinen, mutta onko se organisaation kannalta paras mahdollinen? Ford ja Ford (2009) toteavat, että tärkeintä on, että johtaja pystyy muuttamaan omaa ajatusmalliaan ja hyväksymään kritiikin, sekä käyttämään kritiikkiä hyödyksi.

Muutosvastarinnan kokeminen on syytä tiedostaa subjektiiviseksi kokemukseksi. Ford ja Ford (2009, 100–103) esittävät viisi eri menetelmää, joilla vastarintaa voi vähentää. Ne ovat tietoisuuden kasvattaminen, päämäärän ymmärtäminen, muutosagenttien käyttäminen, osallistuttaminen ja sitouttaminen sekä organisaation historian huomioiminen.

Kappaleen alussa kirjailija Anatole Franceelta (1881, ks. Mattila 2007, 247) oleva lainaus kuvaa hyvin, miksi on niin vaikea luopua vanhasta ja muuttua. Donald H. Rumsfeld esitti saman runomuodossa CNBC:n haastattelussa vuonna 2002 (Seely 2003, 39–40):

“It’s always hard.

It’s always hard.

Change is hard for people.

We know that.

You get up in the morning

And the first thing you want to do,

You don't want to change,
You want to do what you're doing."

6.4 Yhteenveto muutos

"Let me just say one last word about this word transformation. It leaves an impression that you start in an untransformed state. And then you transform and become a transformed state. Life is not like that. Life is dynamic, it is changing. And reality, it's transforming." ~ Donald H. Rumsfeld (Seely 2003, 39).

Olemme tutkineet muutosta eri näkökulmista. Muutos näyttäytyy huomattavasti laajempaan ja monimutkaisempaan kuin yleisesti ymmärretään. Weickin ja Quinnin (1999) näkökulma muutoksen episodisuudesta ja jatkuvuudesta antaa aivan toisenlaista pohjaa tarkastella muutosta. Huyn ja Mintzbergin (2003) muutoksen jaottelu dramaattiseen, systemaattiseen ja orgaaniseen muutokseen selventää muutoksen ilmenemistä. Huomiomme kiinnittyy yleensä suureen dramaattiseen muutokseen. Kuitenkin muutos on jatkuvaa, se tapahtuu organisaation rutiineissa. Muutoksen teorioissa nousee esiin tärkeä huomio, että pitää kiinnittää huomio siihen, mikä ei muutu.

Muutoksen johtamisessa on kaksi näkökohtaa: muutoksenhallinta ja ihmisten johtaminen. Huomio kiinnittyy helposti muutoksenhallintaan, se tuottaa lopputuloksen, sen onnistumista voidaan mitata, koska se toteuttaa määrämuotoista prosessia. Mutta yhtä lailla huomio tulisi kiinnittää johtajuuteen, muutoksen inhimilliseen puoleen. Muutos vaikuttaa työntekijöihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Muutos vaatii innostamista, mutta myös osaaminen ja oppiminen ovat tärkeitä näkökulmia. Epäonnistuneessa muutosjohtamisessa muutos jää pinnalliseksi.

Ihmisten johtamisen näkökulmasta avainasioita ovat viestintä, kommunikaatio ja muutokseen osallistaminen. Nämä ovat jopa tärkeämpiä kuin muutoksenhallinnan menetelmät, väheksymättä kuitenkaan niitä. Jos muutos valmistellaan salassa eikä sitä viestitä tarpeeksi selkeästi ja laajasti, kohtaa muutos vastarintaa huomattavasti herkemmin kuin muuten, ja sen jalkauttaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Johtajuus vaikuttaa olennaisesti muutoksen onnistumiseen ja siksi siihen tulee panostaa. Sen tulee olla hyvää, kommunikatiivista ja arvoihin perustavaa. Nykyinen trendi kiinnittää huomion pääasiassa koviin arvoihin, kuten kvartaalitalouteen²⁵ ja Milton Friedmanin (1970) ajatukseen, että johtajan – ja sitä kautta yrityksen – ainoa tavoite on tuottaa mahdollisimman paljon voittoa osakkailleen. Siinä henkilöstöä kohdellaan helposti pelkkänä välineenä.

Johtajien tulisi pelata avoimin kortein, kertoa, mitä muutoksella tavoitellaan, miten se vaikuttaa organisaation toimintaan ja yksilöihin. Jos kaikkea ei voida kertoa, pitää sekin tuoda jollain tavalla esiin, jotta huhut eivät lähtisi liikkeelle.

Onnistuneessa muutoksessa taitavan johtajuuden lisäksi keskeisin seikka on muutoksen tavoitteiden konkretisointi jokaiselle henkilölle jokaisella organisaatiotasolla. Motivoitunut työntekijä rakentaa katedraalia ja on ylpeä omasta panoksestaan yhteisen tavoitteen rakentamisessa, kun toisessa ääripäässä työ on yksitoikkoista tiilimuurin muuraamista. Muutos luo yleensä tai ainakin pitäisi luoda uusia mahdollisuuksia. Ne tulisi käyttää organisaation hyödyksi ja kannustaa yksilöiden oppimista ja kehittymistä.

Muutoksen perusteluissa pitäisi miettiä, miltä ne vaikuttavat kuulijan korvassa. Jos muutosta perustellaan esimerkiksi tiukalla taloudellisella tilanteella, vaikka organisaatio on tehnyt kaikkien aikojen tuloksen, ei se kuulosta uskottavalta selitykseltä. Työntekijöiden ymmärrykseen tulisi pystyä luottamaan, heitä ei voi kohdella kuin pimeässä kasvatettuja herkkusieniä. Salailu herättää väistämättä huhumyllyjen ja salaliittoteorioiden vyyhden. Kynnyisyys muutosta kohtaan ja muutosvastarinta nostavat päätään. Työntekijöitä tulisi myös kuunnella, heillä voi olla hyvinkin tärkeitä näkemyksiä organisaation operatiivisesta toiminnasta ja innovatiivisia ratkaisuehdotuksia.

Muutos herättää aina jonkin asteista vastarintaa ja pahimmillaan muutos voi torpedoitua siihen. Muutosvastarinta voi olla peräisin siitä, että muutoksen tavoitteet ovat epäselvät. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota, mistä muutosvastarinta kumpuaa, miten ihmiset reagoivat ja miksi. Tulisikin muistaa, että ihmiset pyrkivät säilyttämään pysyvyyden. Vastarinnassa ei välttämättä ole kysymys muutoksesta sinänsä vaan pelosta luopua tutusta ja turvallisesta.

²⁵ Kvartaalitalous on pörssiyritysten toimintatapaa tarkoittava sana, jolla tarkoitetaan lyhytjänteisyyttä, jossa taloudellinen huomio kiinnitetään neljännesvuosituloksiin, eli yritysten taloutta tarkastellaan kolmen kuukauden jaksoissa. (Wikisanakirja, 2016.)

Muutosvastarintaa voi esiintyä myös johtotasolla, koska muutoksessa on kyse vallan uusia jaosta, niin organisaation sisällä ja organisaatioympäristössä. Vaikka usein valtaa pelätään ja vältellään, siitä ei kuitenkaan haluta luopua ja sen menettämistä pelätään. Muutosvastarinnassa on mukana siis myös politikointi.

Usein muutoksen juurruttamiseen ei panosteta tarpeeksi ja muutos jää ikään kuin riippumaan ilmaan, se on tehty, mutta ei sisäistetty. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen onkin haastavaa eikä sen vaatimaa panostusta välttämättä ymmärretä. Kehittämishankkeet ovat pitkäkestoisia ja lopussa saattaa olla kiusaus oikaista. Kuvitellaan liian aikaisin, että muutos on valmis.

Muutoksella on aina ennakoimattomia seurauksia. Ne voivat olla hyvin johdetussa muutoksessa positiivisia. Mutta seuraukset voivat olla myös negatiivisia, jos muutoksen resepti ei ole ollut tarpeeksi hyvin diagnosoitu tai lääkkeiden teho on ollut liian heikko. Silloin muutoksen aikana ei ole osattu huomata vaaran merkkejä ja tarttua niihin, tai muutoksen tavoitteet eivät ole olleet kristallinkirkkaat.

Muutoksen viestinnässä oiva apuväline on metafora. Opinnäytetyömme muutososio onkin luontevinta päättää Tommy Tabermannin runoon, joka kuvaa osuvan metaforisesti organisaation muutosprosessia.

Jotka tulevat suorinta tietä,

saapuvat tyhjin taskuin.

*Jotka ovat kolunneet kaikki polut,
tulevat säihkyvin silmin, polvet ruvella,
outoja hedelmiä hauraassa säkissään.*

Niin se ystävänä on,

niin se on, että eksymättä et löydä perille.

7 Strategia ja strateginen johtaminen

”Liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä tarvitaan vain kahta asiaa, aikaa ja järkeä ja on kohtuutonta, että kaikki valittavat vain ajan puutetta – etenkin, kun aikaa on annettu tasapuolisesti kaikille.” ~ Tauno Matomäki.

”Kaikki tarvitsevat strategian” aloittaa Lawrence Freedman (2013) strategian historian kirjansa. Yksikään merkittävä organisaatio ei voi kuvitella toimivansa ilman strategiaa.

Strategia on käsitteenä vanha, ja sillä on sotaisa historia. Kieleemme se on tullut kreikan-kielestä, jossa sana ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2014, 16; Karlöf 2004, 19; Freedman 2013, xii). Rekkedal (2013, 21) toteaa, että perinteisessä sota-teoreettisessa pohdinnassa on kolme peruskysymystä:

- 1) Mitä sota on?
- 2) Miten sota voidaan voittaa?
- 3) Miten parhaiten voidaan valmistautua sotaan?

Sotateoriassa strategian tehtävänä on siis sodan voittaminen. Rekkedal (2013, 21) kuitenkin jatkaa, että toisen maailmansodan jälkeisten uusien sotateorioiden peruskysymys on: Miten sota voidaan ehkäistä? Tässä tavallaan palataan noin 500 eKr. eläneen kiinalaisen sotapäällikön ja filosofin Sun Tzun (Sunzi, Matti Nojosen suomennos 2005, 73) näkemykseen, että ylin strategisen johtamisen taito on sodan välttäminen.

Termi strategia on levinnyt kaikkialle, niin politiikkaan, liiketoimintaan kuin ihmisten yksityiselämään. Sanaa käytetään surutta kaikenlaisissa yhteyksissä. Kuitenkaan ei ole toista yhtä hyvää sanaa, joka kuvaisi yritystä ajatella jotain toimintaa etukäteen. Strategian tarve nousee esiin, kun ollaan tilanteessa, jossa edut ovat ristiriidassa toistensa kanssa ja konfliktitilanne on mahdollinen. Tämä erottaa strategian suunnitelmasta, jossa tapahtumasarjassa tapahtumat siirtyvät varmasti tilasta toiseen. (Freedman 2013, x–xi.)

Strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehittämistyötä, joka kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa. Yritetään siis nähdä metsä puilta. (Freedman 2013, ix; Karlöf 2004, 9). Kumpikaan heistä ei rajoita strategiatyön vastuuta yritysten johtoon, vaikka strategia on tärkeä osa johtamisen käsitettä.

Kamensky (2014, 16–17) toteaa, että strategia on yrityksille välttämättömyys. Se on kilpailussa menestymien edellytys, koska strategia erottaa yrityksen kilpailijoista. Kuitenkaan

kilpailu ei ole ainoa syy, miksi yritys tarvitsee strategiaa. Sen avulla yritys pystyy myös tarkastelemaan tulevaisuuden tarpeita, huomioimaan resurssit ja keinot sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vermeulen, Puranam & Gulati (2010, 71–75) esittävät, että organisaation kannattaa muuttaa rakenteitaan myös silloin, kun se menestyy paremmin kuin kilpailijansa. Menestymisen myötä organisaatiolla on taipumus vajota itsetyytyväisyyteen, joka pikkuhiljaa heikentää ja tuhoaa yrityksen kommunikaation, luovuuden ja resurssien tehokkaan kohdentamisen. Vermeulen ym. (2010, 71–75) vertaavat tätä kehittymistä kolesterolin salakavalaan nousuun. Organisaatiouudistuksella, palkitsemisella ja prosesseja muuttamalla ravistellaan ja herätellään henkilöstöä verkostoitumaan uudelleen, kyseenalaistamaan rutiineja sekä jakamaan tehtäviä ja levittämään tietoa. Strategia on siis hyödyksi, vaikka yritys tällä hetkellä seilaisi sinisellä merellä²⁶.

Kotterin (2012a, 47) mukaan strategia tulisi nähdä dynaamisena voimana, joka jatkuvasti etsii ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja täydentää aloitteita nopeasti ja tehokkaasti. Strategiassa kyse on jatkuvista etsimisestä, tekemisestä, oppimisesta ja muuttamisesta. Karlöf (2004, 19) toteaa, että tänään tehtävien strategisten päätösten ja toimenpiteiden tulee kantaa tulevaisuuteen, koska niiden avulla varmistetaan yrityksen menestys tulevaisuudessa.

Muutos on tyypillisesti strategian keskeinen osa. Strateginen muuttuminen on usein vaikeaa, koska se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja tarvitsee resursseja (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 6).

7.1 Strateginen muutos

Kun puhumme strategian uudelleen suuntaamisesta, mukaan astuu muutos, jota olemme käsitelleet laajasti tässä opinnäytetyössä. Muutoksen strategisuutta voidaan arvioida sen mukaan, kuinka syväle organisaation rakenteisiin ja toimintaan se vaikuttaa. Tätä on kuvattu taulukossa (Taulukko 5). Strategiset muutokset ovat yleensä suuria, pitkäaikaisia sekä kalliita, ja niihin liittyy riskejä. Lisäksi ne riippuvat olosuhteista. Strategisella muutok-

²⁶”Sinisen meren strategia” on Kimin ja Mauborgnen luoma strategiamalli, joka sopii tilanteisiin, joissa mietitään toiminnan uusia suuntia. Siniset meret ovat strategisia markkina-aukkoja, eli mahdollisuuksia, jota kilpailijat eivät ole hyödyntäneet täysin (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 81). Perusajatuksena on siis uusien markkinoiden luominen ja löytäminen, jossa kilpailijat menettävät merkityksensä.

sella pyritään vastaamaan ympäristön sosiaalisiin, taloudellisiin ja teknologisiin muutoksiin. (Buchanan & Huczynski 2010, 565–566.)

Taulukko 5 Organisatorisen muutoksen syvyyden vaikutus organisaation toimintaan (Buchanan & Huczynski 2010, 566)

Muutoksen syvyys	Muutoksen vaikutus
Pinnallinen	Hienosäätö: keskittyy tehokkuuden parantamiseen
↓	Rakenteiden muuttaminen: keskittäminen / hajauttaminen
Matala	Henkilöresurssien uudelleen kohdentaminen: osastojen kasvattaminen ja kutistaminen
↓	Liiketoiminnan suunnittelun parantaminen: symboloi ajattelussa tapahtuvaa muutosta
Läpitunkeva	Johtajuuden muutos: uuden johtajan tuomat uudet tuulet
↓	Organisaation menestyksen määritysten muuttaminen: uusien päämäärien ja tavoitteiden luominen, tavoitteena käyttäytymisen muuttaminen
Syvä	Mission, vision, arvojen ja organisaation filosofian muuttaminen: symboloi sekä ajattelun että käyttäytymisen radikaalia muutosta
↓	
Käänteentekevä, Transformationaalinen²⁷	Ajattelutavan muuttaminen, sen muuttaminen, miten ajattelemme, ratkaisemme ongelmia, miten rajat on määritelty, liiketoiminnan muuttaminen: rajoja ja malleja murtava, kokonaisvaltainen strateginen muutos

Samanlainen muutos voi olla toisille organisaatiolle strategisesti tärkeä, kun toisille organisaatiolle muutoksen vaikutukset ovat vain pinnallisia. Buchanan ja Huczynski (2010, 566) havainnollistavat tätä organisaation kalusteiden vaihdolla: hotellille uudet kalusteet voi olla strateginen menestystekijä ja osa imagoa, kun taas esimerkiksi öljy-yhtiölle kalusteiden vaihtaminen on strategian kannalta merkityksetön muutos. Tämä strateginen välttä-

²⁷ Transformationaalinen muutos tarkoittaa muutosta arvoissa, ajattelussa, toiminnassa, sosiaalisissa ja liiketaloudellisissa rakenteissa sekä liiketoiminnan vaikuttavuudessa jne. Keskiössä ovat arvot, eettinen toimintatapa, toiminnan periaatteet sekä pitkän tähtäimen tavoitteet. Transformationaalisessa muutoksessa johtajuus nähdään prosessina, joka vaikuttaa yksilöihin ja organisaatioihin ja muuttaa niitä. (Seppänen 2015.)

mättömyys ilmaistaan tavallisesti organisaation tarpeena olla joustavampi, mukautuvampi, nopeammin reagoiva, tulla notkeammaksi.

7.2 Mitä strategialla tarkoitetaan

”Katseen pitäisi nähdä kauas ja laajalti. Tämä on kaksinkertainen katse eli havainto ja näkö. Havainto on voimakas, pelkkä näkö yksinään heikko. Strategiassa on tärkeää nähdä kaukaiset esineet niin kuin ne olisivat lähellä ja saada lähellä olevista loitonnettu näkemys. ~ Miyamoto Musashi 1645. (Musashi 2009, 62).

Strategia-käsite tuli liikkeenjohtotieteisiin 1960-luvulla ja on käsitteenä monitahoinen sekä laaja-alainen (Kamensky 2014, 14). Käsitteeseen on myös latautunut paljon vaikutusvaltaa. Montgomery (2012, 51) ja Kehusmaa (2010, 68) toteavat, että yrityksen strategia on parhaimmillaan silloin, kun yrityksellä on ainutlaatuinen ja selkeästi muotoiltu tarina, joka toimii vuorovaikutteisesti yrityksen johdon ja henkilöstön välillä.

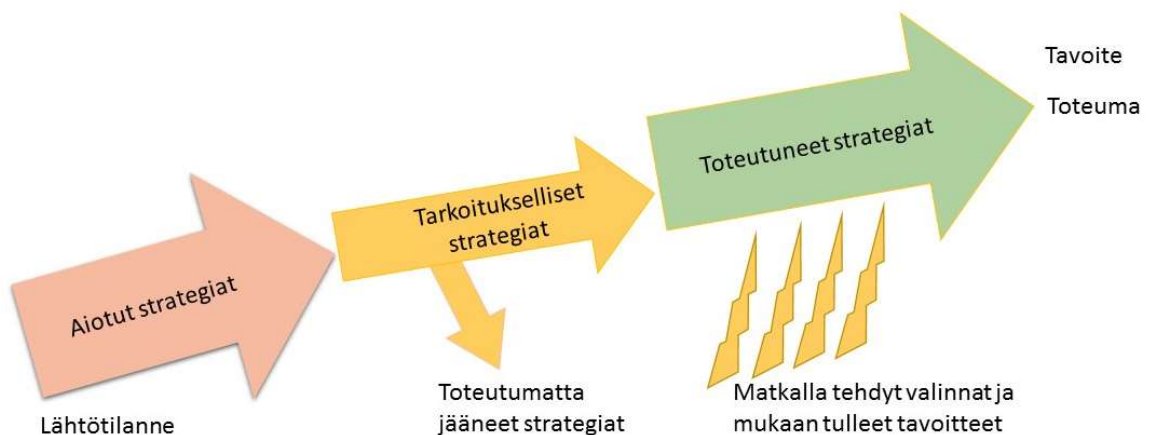
Strategia-käsitteellä ei ole yhtä kokonaisvaltaista määritelmää, koska sitä käytetään laajasti monessa eri tilanteessa (Kamensky 2014, 18; Freedman 2013, xi). Kamensky (2014, 18–20) kuvaa strategia-käsitettä kolmella määritelmällä, joissa strategia sisältää keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnan, ympäristön hallinnan sekä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallinnan. Ensimmäisessä määritelmässä strategian lähtökohtana on yrityksen muuttuva toimintaympäristö. Strategiaan sisältyvät sekä tavoitteet että valitut keskeiset suuntaviivat. Strategiassa priorisoidaan vaihtoehdot ja valitaan tärkeimmät. Tämä tarkoittaa, että joitakin mahdollisuuksia jätetään tietoisesti valitsematta. Toinen määritelmä ottaa kantaa yrityksen ympäristön muutoksiin, kuinka yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin, miten se vaikuttaa ja muokkaa ympäristöä ja miten yritys valitsee toimintaympäristönsä. Kolmannessa määritelmässä on kyse yrityksen sisäisten tekijöiden ja tavoiteasetannan tasapainosta. Sisäiset tekijät voivat nousta kriittiseksi yrityksen menestyksen kannalta. Esimerkiksi osaaminen voi nousta kriittiseksi menestyksen esteeksi, jos osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin yrityksellä on kyky hankkia uutta osaamista.

Whittington (2001, 10) toteaa, että klassisesti strategiaa pidetään hyvin suunniteltuna organisaation prosessina, jonka avulla tavoitellaan voiton maksimointia. Tästä esimerkkinä on Wrightin ym. (1992) määritelmä: ”Strategia koostuu ylimmän johdon suunnitelmista organisaation mission ja tavoitteiden mukaisten tulosten saavuttamiseksi.”

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009, 9–12) pohtivat strategia-käsitteen syvempää merkitystä. He toteavat, että tämä määritelmä ei yksinään riitä, vaan strategian määrittelyä koko laajuudessaan tarvitaan useita toisiaan täydentäviä määritelmiä. He käyttävätkin Mintzbergin (1987, 11–17) määritelmiä, joissa strategia on määritelty viidellä eri tavalla (Mintzberg's 5 Ps of Strategy):

- 1) Strategia on tulevaisuudensuunnitelma (Plan). Se on tietoisesti suunniteltu tapa toimia, ohjeistus tilanteen käsittelyyn. Olennaista tämän määritelmän mukaan on, että strategia on kehitetty tietoisesti ja sillä on tavoite.
- 2) Strategia voi olla juoni (Ploy). Juoni tarkoittaa tässä liikettä, jonka avulla organisaatio on vastustajaa tai kilpailijaa ovelampi.
- 3) Strategia on johdonmukaisen käyttäytymisen tuloksena syntynyt toimintamalli (Pattern). Tällöin toimintaa katsotaan taaksepäin. Tässä määritelmässä olennaista on johdonmukainen käyttäytyminen, ei se, onko strateginen käyttäytyminen suunniteltu etukäteen vai ei.
- 4) Strategia on myös asemointia (Position), keino organisaation paikallistamiseen ympäristössä. Se on tiettyjen tuotteiden tai palveluiden tarjoamista tietyille markkinoille.
- 5) Strategia on näkökulma (Perspective). Strategia juurruttaa organisaation tavan hahmottaa maailmaa, toimintatavan. Tämän määritelmän mukaan strategia määrittää vision ja suunnan. Strategia näkökulmana katsoo organisaatiota sisään ja ylöspäin.

Mintzberg ym. (2009, 12) kuvaavat strategioiden toteutumista kuvion (Kuvio 28) mukaan, jossa strategiaprosessi lähtee liikkeelle aiotuista, suunnitelluista strategioista. Mintzberg ym. (2009, 12) toteavat kuitenkin, että kaikkien toteutuneiden strategioiden ei kuitenkaan tarvitse olla alun perin aiottuja ja kaikki suunnitellut strategiat eivät aina toteudu, koska ympäristö muuttuu koko ajan.



Kuvio 28 Strategiat toteutuvat harvoin sellaisenaan (mukaellen Mintzberg ym. 2009, 12)

Mukaan tulee ajan mittaan uusia strategioita, kun yksittäiset asiat ratkaistaan tai niihin reagoidaan johdonmukaisesti. Näitä toteutuneita mukaan tulleita strategioita he kutsuvat uusiksi eli emergenteiksi strategioiksi, kun taas toteutuneita aiottuja strategioita he kutsuvat tarkoituksellisiksi strategioiksi. (Mintzberg ym. 2009, 12.)

7.3 Strategisen johtamisen koulukunnat Mintzbergin mukaan

Mintzberg ym. (2009, 4–7) kuvaavat käsitteen laaja-alaisuutta ja käsitteen kehittymistä kymmenen näkökulman, "koulukunnan" kautta, jotka on esitetty kuviossa (Kuvio 29). Koulukuntien strategiakäsitykset heijastuvat johtamiskäytäntöihin ja valottavat kukin omalta osaltaan strategian muodostusprosessia. Nämä kymmenen koulukuntaa vaikuttavat tai ovat vaikuttaneet strategisen johtamisen teoria kehittämisen eri vaiheissa. Jotkin niistä ovat jo saavuttaneet huippunsa ja ovat jo poistuneet, kun taas toiset ovat vasta kehittymässä. Jotkut koulukunnat, ovat pitäneet asemansa ja uusista huolimatta ovat edelleen merkittäviä. (Mintzberg ym. 2009, 4–7.)



Kuvio 29 Strategisen johtamisen koulukunnat (mukaellen PPTLab, 2013)

Mintzberg ym. (2009, 5–7) ryhmittelevät koulukunnat kolmeen ryhmään: ensimmäisen ryhmän muodostavat luonteeltaan ohjailevat koulukunnat (Prescriptive), toisessa ryhmässä ovat strategian muodostamisprosessia tukevat koulukunnat ja kolmannessa ryhmässä on konfiguraatiokoulukunta, joka yhdistää kaksi edellistä koulukuntaryhmää.

7.3.1 Ohjailevat koulukunnat

Ohjailevien koulukuntien ryhmä koostuu kolmesta koulukunnasta ja ne keskittyvät tutkimaan, miten strategia tulisi laatia. Ensimmäinen, mallintamisen (Design School) koulukunta on syntynyt 1960-luvulla. Se keskittyy strategian muodostamisen epävirallisen suunnittelun prosessiin. Toinen, suunnittelukoulukunta (Planning School) virallisti tämän prosessin. Se näkee strategian muodostamisen muodollisena suunnitteluna, joka on erillinen ja systemaattinen prosessi. Se kehittyi 1960-luvulla rinnakkain mallintamiskoulukunnan kanssa ja saavutti huippunsa 1970-luvulla. 1980-luvulle tultaessa sen syrjäytti kolmas tähän ryhmään kuuluva asemoinnin (Positioning School) koulukunta. Asemoinnin koulukunta tutkii strategioiden todellista sisältöä keskittyen markkina-aseman strategiseen valintaan. (Mintzberg ym. (2009, 5–6.)

7.3.2 Strategian muodostamisprosessia tutkivat koulukunnat

Toiseen ryhmään kuuluu kuusi koulukuntaa ja ne tutkivat strategian muodostamisprosessia eri näkökohdista.

Ensimmäinen tämän ryhmän yrittäjyyden (Entrepreneurial School) koulukunta tutkii strategian muodostamista visionäärisenä prosessina, jolloin strategiaprosessi perustuu johtajan visioon. Toinen, kognitiivinen (Cognitive School) koulukunta, tutkii strategian muodostamista käyttämällä hyväksi kognitiivisen psykologian ajatuksia. Sen lähtökohta on, että strategian muodostaminen on ymmärrettävä ihmisen taidoksi ajatella strategisesti. Nämä kaksi koulukuntaa tulkitsevat strategian yksilöstä, siis johtajasta lähteväksi. (Mintzberg ym. 2009, 6.)

Neljässä seuraavassa koulukunnassa strategian muodostamisprosessi tulkitaan yhteisölähtöiseksi prosessiksi. Oppimiskoulukunnan (Learning School) mukaan strategian muodostamisprosessin täytyy edetä pienin askelin sitä mukaa, kun organisaatio sopeutuu tai ”oppii”. Valtakoulukunnan (Power School) mukaan strategia syntyy organisaation sisäisen

neuvotteluprosessin tuloksena, jossa vastakkain ovat organisaation eri osapuolten näkemykset tai organisaation asema ulkoisessa ympäristössä. Kulttuurikoulukunnalla (Cultural School) on päinvastainen näkemys. Sen mukaan strategiaprosessi on kollektiivinen ja yhteistyöhön perustuva, strategian muodostaminen on osa organisaatiokulttuuria. Viimeisenä tähän ryhmään kuuluu ympäristökoulukunta (Environmental School), jonka mukaan strategian muodostaminen on reaktiivinen prosessi, joka vastaa organisaation ulkopuolelta tuleviin paineisiin. (Mintzberg ym. 2009, 6.)

7.3.3 Strategian eri vaiheita ja jaksoja yhdistävä koulukunta

Kolmanteen ryhmään kuuluu vain yksi, kokoava konfiguraatiokoulukunta (Configuration School). Se kokoaa yhteen muiden koulukuntien ideat. (Mintzberg ym. 2009, 6–7). Mintzberg ym. mukaan tämän koulukunnan juuret, samoin kuin strategisen johtamisen juuret, voidaan jäljittää 1960-luvulle A.D. Chandlerin tutkimukseen kuinka strategiat ja rakenteet kehittyvät. (Mintzberg ym. 2009, 321.)

Konfiguraatiokoulukunta tarkastelee strategian osa-alueita kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä näkökulmassa tarkastelun kohteena on organisaation rakenteen, sisällön ja strategian välinen yhteys. Tämä perustuu siihen, että organisaatorakenteet ovat suhteellisen muuttumattomia. Toisessa näkökulmassa tarkastellaan puolestaan strategisen muutoksen prosessia, kun organisaation vakaan olotilan ajanjakso keskeytyy. Vakaan olotilan ajanjaksot ja niitä seuraavat murrokset muodostavat ajan mittaan kuvion, joka esimerkiksi kuvaa organisaation siirtymistä elinkaaren vaiheesta toiseen. (Mintzberg ym. 2009, 6–7, 318, 321.)

Strategisen johtamisen pääasiallinen tehtävä konfiguraatiokoulukunnan näkökulmasta on ylläpitää vakaata organisaatorakennetta ja sovittaa siihen strategiset muutokset joustavasti. Toisaalta strategisen johtamisen tulee tunnistaa organisaatorakenteen muutostarve ajoissa ja pystyä hallitsemaan muutosprosessi ilman, että se tuhoutuu. (Mintzberg ym. 2009, 321–322.)

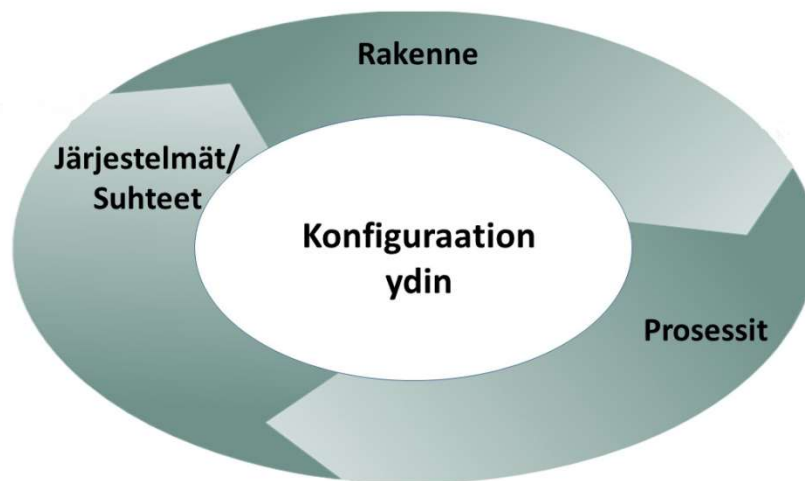
Chandlerin (1962, 14–16) mukaan strategia ja organisaation rakenne koostuvat neljästä peräkkäisestä vaiheesta:

- Aloituspisteessä hankitaan tarvittavat resurssit.
- Seuraavassa vaiheessa luodaan rakenteet resurssien tehokkaan käytön varmistamiseksi.

- Kolmas on kasvun vaihe, jolloin yritys laajenee uusille markkinoille tai uusille liiketoiminta-aloille.
- Neljäs vaihe on organisaatorakenteen hajautusvaihe.

Chandlerin (1962, 14–16) johtopäätös on, että organisaation rakenteen tulee sopia organisaation strategiaan. Kun organisaatio uusii strategiaansa, täytyy organisaatorakennetta muokata siihen sopivaksi tai uusia kokonaan (Chandler 1962, 14–16; Mintzberg ym. 2009, 336–337.) Mintzbergin ym. (2009, 37) mukaan tästä seuraa myös, että strategian täytyy ohjata organisaation rakenteeseen sidottuja kyvykkyyksiä.

Millerin ja Whitneyyn (1999, 5–6) mukaan organisaatio muodostuu käsitteellisesti kahdesta organisatoristen elementtien kokoelmasta. Tällaista organisaation konfiguraatiota voidaan havainnollistaa kuvion (Kuvio 30) avulla, jossa yhtenäisen kehän muodostavat ydintä tukevat toisiinsa saumattomasti liittyvät organisatoriset elementit.



Kuvio 30 Organisaation konfiguraatio (mukaellen Johnson, Scholes ja Whittington 2008, 435)

Konfiguraation ydin sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen eli elämäntehtävän ja sen toteuttamiseksi tarvittavat peruskyvykkyudet, resurssit sekä markkina-alueen. Nämä muodostavat organisaation olemassa olon perustan. Toinen elementtien kokoelma sisältää ydintä tukevat järjestelmät, prosessit ja rakenteet. Johnson ym. (2008, 434–435) käyttävät käsitteen järjestelmä tilalla käsitettä suhde, joka tarkoittaa sekä sisäisiä että ulkoisia suhteita. (Miller & Whitney 1999, 5–6; Johnson ym. 2008, 434–435.)

Organisaation tärkein voimavara on sen ihmiset. Siitä syystä organisaation rakenteet ja roolit, joissa ihmiset toimivat, sekä prosessit ja suhteet, joilla he vaikuttavat toisiinsa, ovat

ratkaisevan tärkeitä strategian onnistumisen kannalta. Siis organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että organisaation suunnittelussa huomioidaan, että nämä kaikki elementit sopivat keskenään saumattomasti yhteen ja tukevat strategisia tavoitteita, eli kokoonpanon ydintä. (Johnson ym. 2008, 434–435.)

Organisaation rakenne kuvaa valta- ja vastuusuhteet organisaatiossa, siis muodollisen organisaatiohierarkian. Miller (1986, 236–237) toteaa, että on olemassa vain tietty määrä erilaisia strategioita ja organisaatorakenteita, jotka sopivat yhteen. Johnson ym. (2008, 436) korostavat organisaatorakenteen vaikutusta kommunikaatioon sekä tietämyksen ja osaamisen jakamiseen ja sitä kautta organisaation etulyöntiasemaan markkinoilla erityisesti. He (2008, 434) toteavat kuitenkin, että hyväkään organisaatorakenne ei yksinään takaa menestystä, mutta jos organisaation rakenne ei ole tarkoituksenmukainen, voi se heikentää strategian toteuttamista kohtalokkaasti.

Prosessit ohjaavat ja tukevat toimintaa. Myös niillä voi olla suuri vaikutus organisaation menestymiseen, koska strategioita tehdään ja hallitaan prosesseilla. Prosessit ohjaavat myös, miten johtajat ja työntekijät kommunikoivat keskenään, ja miten strategioita toteutetaan. (Johnson ym. 2008, 435.)

Kolmas kokoonpanoon kiinteästi kuuluva osa-alue on organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. Sisäisiin suhteisiin käsittävät organisaation yksiköiden henkilöiden väliset, mutta myös yksiköiden ja organisaation johdon väliset suhteet. Organisaation ulkoisiin suhteisiin Johnson ym. (2008, 435) lukevat kuuluviksi suhteet ulkoistus- ja yhteistyökumppaneihin.

Organisaation kokoonpanossa on Miller & Whitney (1999, 6–9) mukaan kiteytettynä kysymys:

- Valintojen tekemisestä, mitä organisaatio tekee ja kuinka se sen tekee.
- Varmistamisesta, että organisaation tekemät asiat vahvistavat toisiaan.

Millerin (1986, 236–237) mukaan organisaatiot pyrkivät säilyttämään kokoonpanonsa harmonian, jolloin organisaation rakenne, strategia ja konteksti pysyvät tasapainossa. Tästä syystä organisaatiomuutokset ovat tarkoin harkittuja ja niistä pitää olla huomattavaa etua organisaation kilpailukyvyille. Lisäksi ja ne pyritään viemään läpi nopeasti. Toisaalta nopeasti muuttuva tietointensiivinen ympäristö aiheuttaa Johnsonin ym. (2008, 434) mukaan kaksi ongelmaa organisaatioille. Ensinnäkin, staattinen muodollinen rakenne ei enää ole toimiva, koska organisaatiot joutuvat koko ajan sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja sen vuoksi organisoimaan rakennettaan uudelleen. Toiseksi koko organisaati-

on kattavan arvokkaan tiedon hoitaminen vaatii muutakin kuin perinteistä muodollista hierarkiarakennetta. Epäviralliset suhteet ja prosessit ovat elintärkeitä luotaessa ja jaettaessa syvällistä tietämystä, josta on nykyään tullut usein olennainen kilpailuetu. Eli on tärkeää, että viralliset rakenteet ja prosessit sopivat yhteen epävirallisten prosessien ja suhteiden kanssa, jotka ovat myös osa yhtenäistä kokoonpanoa.

Johnson ym. (2008, 435) toteavat, että organisaatorakennetta, prosesseja ja suhteita määriteltäessä tulee ottaa huomioon kolme keskeistä strategista seikkaa. Ensinnäkin muutoksen nopeuden ja liiketoimintaympäristön kohonneen epävarmuuden seurauksena organisaatiot tarvitsevat joustavia malleja ja ammattitaitoa uudelleenorganisoinnissa. Toiseksi tietämyksen luominen ja osaamisen jakaminen ovat yrityksen strategisen menestyksen keskeisiä tekijöitä. Organisaation rakenteen tulisi sekä edistää osaamisen syventämistä, että kannustaa ihmisiä jakamaan tietämystään. Kolmanneksi kansainvälistymisessä on useita haasteita, esimerkiksi: kommunikointi ulottuu maan rajojen yli, toiminnan monimuotoisuuden koordinointi lisääntyy ja toimiminen erilaisissa kulttuureissa tuo haasteita. Kansainvälistymisessä tulee myös tunnistaa eri maille ominaiset rakenteet.

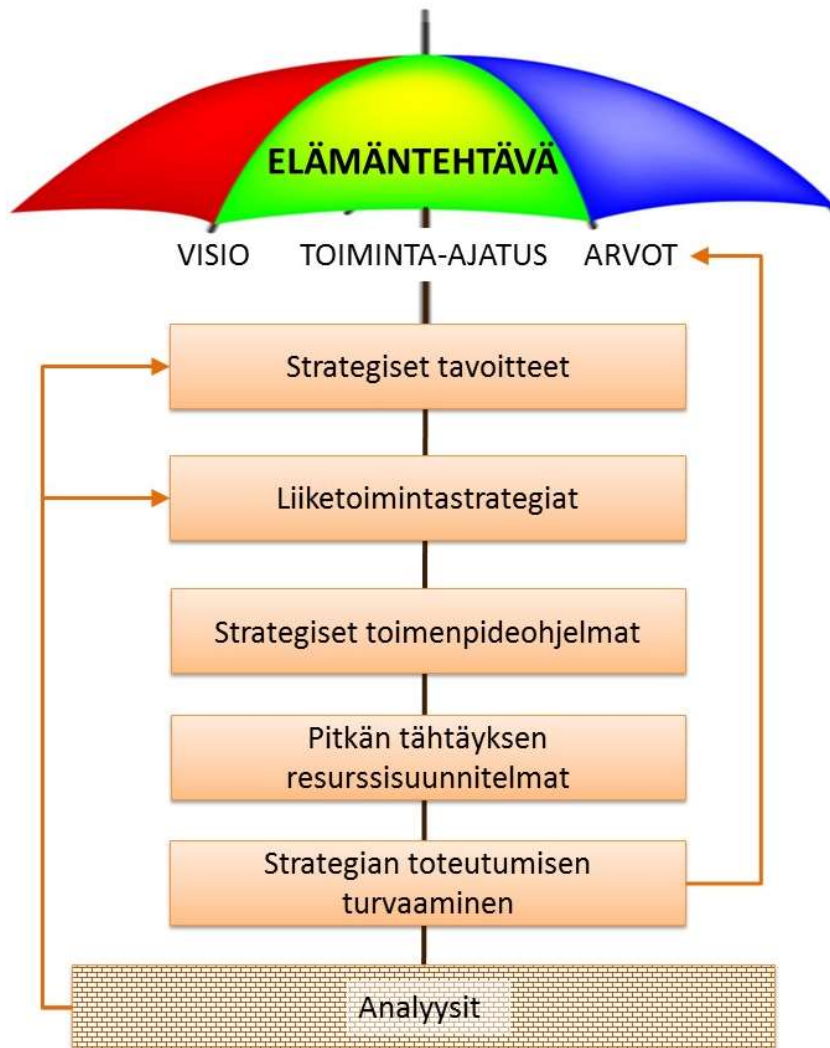
7.4 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Kamensky (2014) kutsuu yrityksen johtamisen kokonaisrakennetta strategiseksi arkkitehtuuriksi. Se sisältää kaikki ne elementit, joiden avulla yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa. Nämä on kuvattu kuviossa (Kuvio 31).

Strategisen arkkitehtuurin tarkoitus on auttaa yrityksen yhteisen strategisen näkemyksen muodostamista. Se auttaa hahmottamaan ulkoisten ja sisäisten tekijöiden välisiä riippuvuuksia ja vuorovaikutusta. Se auttaa strategian ydinkohtien erottamisessa, mutta se myös auttaa näkemään strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kannalta välttämättömien tukirakenteet. Strateginen arkkitehtuuri auttaa valitsemaan sopivat työkalut ja työskentelymetodit. Se myös visualisoi ja pelkistää strategisen johtamisen kokonaisrakennetta. (Kamensky 2014, 55–57.)

Strateginen arkkitehtuuri koostuu yrityksen elämäntehtävästä, strategisista liiketoiminta-alueista, toimialan menestystekijöistä, analyyseistä, strategisista tavoitteista, liiketoimintastrategioista, toimenpideohjelmista, pitkän tähtäyksen resurssisuunnitelmista sekä strategian toteuttamisen turvaamistoiminteista. Nämä kaikki elementit ovat tärkeitä, mutta nii-

den muodostama kokonaisuus ratkaisee strategian sisällön laadun. Kuitenkin on huomioitava, että strategiaprosessin laadulla on yhtä suuri merkitys. (Kamensky 2014, 57–63.)



Kuvio 31 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (mukaellen Kamensky 2014, 56)

7.4.1 Yrityksen elämäntehtävä

Yrityksen elämäntehtävä eli missio määrittelee yrityksen olemassaolon perustarkoituksen niin yrityksen henkilöstölle kuin ulkoisille sidosryhmille (Kehusmaa 2010, 80). Kamensky (2014, 69) toteaa, että elämäntehtävän tulisi vastata kysymykseen, miten yritys aikoo menestyä valitsemallaan toiminta-alueella. Elämäntehtävä on yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus, ja näiden tulee vahvistaa toisiaan (Kamensky 2014, 57, 67.)

Montgomeryn mukaan (2012, 94) yrityksen elämäntehtävä on strategian kivijalka, johon strategia tukeutuu. Kamensky (2014, 67–68) kuvaa elämäntehtävää sateenvarjoksi, jonka alle kaikki muu strateginen sisältö sijoittuu. Missio on siis lähtökohta muulle strategiselle suunnittelulle. Elämäntehtävän tulisi Kamenskyn (2014, 68–82) ja Montgomeryn (2012, 94) mukaan vastata kysymyksiin:

- Miksi olemme olemassa? - toiminta-ajatus
- Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? - visio
- Mikä on arvopohjamme? - arvot
- Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteita, joista emme missään olosuhteissa tingi? – arvot.

Toiminta-ajatuksen pitää olla kantava. Sen tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa. Sen tulisi olla mahdollisimman pysyväksi. Liian suppeaksi määriteltynä se kyllä ohjaa toimintaa, mutta se vanhentuu nopeasti. Toimialan rajausta voi silloin jäädä liian kapeaksi ympäristön muuttuessa. Se saattaa myös estää näkemästä niin mahdollisuuksia kuin uhkia. Laajasti määritelty toiminta-ajatus vuorostaan voi olla niin ympäröivä, että se ei enää toimi toiminnan ohjaajana. Toiminta-ajatuksen pitäisi pohjautua arvoihin ja koskettaa tunteisiin. Toiminta-ajatuksen tulee katsoa sekä organisaation sisään, että ulos toimintaympäristöön. Sen tulee ottaa huomioon niin henkilökunta kuin asiakkaat, omistajat ja yhteisöryhmät. Toiminta-ajatuksella voi toisinaan olla myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys. (Kamensky 2014, 69–70.)

Miettinen ja Saarinen (1992, 38–40) korostavat arvojen tärkeyttä strategisessa johtamisessa. He toteavat, että arvoihin sekä muihin kuin välineellisiin toimintaperiaatteisiin²⁸ perustuva johtajuus on yrityksen etujen mukaista, koska arvoperustainen yrityskulttuuri on pohja aidolle vuorovaikutukselle, kun henkilöt voivat toteuttaa itseään yhdessä toisten kanssa. Kehusmaa (2010, 80) puolestaan toteaa, että missio ja arvot ovat se perusta, jonka päälle rakennetaan yrityksen strategiat ja organisaatorakenteet.

Kehusmaa (2010, 86–89) toteaa, että yrityksen arvot ohjaavat jokaisen organisaation tapaa toimia. Ne ovat strategian jalkauttamisen välineitä. Arvot määrittävät paitsi organi-

²⁸ Arvoperustainen johtajuus pyrkii toimintaperiaatteissa päämääräselkeyteen tekniikoiden, organisaatio- ja valtarakenteiden yli sekä hallinnon ja voitontavoittelun yli. Eli pyrkimys niiden toimintamuotojen yli, jotka ovat keinoja päämääriin, eivät päämääriä sinänsä. Loistavakaan kannattavuus ei takaa yrityksen henkistä hyvinvointia. (Miettinen & Saarinen 1992, 36.)

saation ulkoisen toiminnan, myös miten organisaatio toimii sisäisesti. Arvot ovat täten myös perusta organisaatiokulttuurille. Jotta arvot tulisivat aidosti osaksi jokaisen henkilön jokapäiväistä toimintaa, tulee niiden merkitys määritellä. Lehtonen (2015) toteaa, että arvot koskevat ihmisten toimintaa. Organisaatio toteuttaa arvoja toimintansa avulla. Hän suosittelee, että arvoja valittaessa organisaatio pohtisi vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, sekä mitä organisaatio haluaa saavuttaa tai säilyttää, ja mikä innostaa johtoa ja henkilöstöä. Kehusmaa (2010, 89) lisää vielä, että arvojen ja johtamismallien tulee olla yhteensopivia, organisaation on toimittava määriteltyjen arvojen mukaisesti.

Kamensky (2014, 82) toteaa, että "visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila". Se on siis kuva tulevaisuudesta, jonka yritys haluaa toteutuvan pitkällä aikavälillä. Kamenskyn (2014, 82) mukaan selkeä ja voimakas visio on yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä.

Vision käsite on vaikea ja sen sisältö on ristiriitainen. Kamenskyn mukaan (2014, 82–83) sen on ensinnäkin oltava selkeä, voimakas, vakuuttava sekä todellinen suunnannäyttäjä, mutta toisaalta vision pitää sisältää myös toiveita ja rohkeita tavoitteita, joita on lähes mahdoton saavuttaa. Samalla, kun se on epämääräinen tulevaisuuden kuva, tulee sen kuvata tavoiteltu tulevaisuus kirkkaana. Karlöfin (2004, 64) mukaan visio terminä koetaan usein merkityksettömäksi – pikemmin harhakuvaksi kuin kuvaksi tavoiteltavasta tulevaisuuden toiveesta. Se kuvataan viehättävin sanakääntein ilman, että sillä on mitään tekemistä ihmisten päivittäisen työnteon kanssa. Karlöf (2004, 64) toteaa, että "työntekijöiden käsitys todellisuudesta on erinomainen vision olemassaolon oikeutuksen pikatesti."

Vision luomisessa strateginen tahtotila on Kamenskyn (2014, 83–84) mukaan asetettava niin korkealle, että sen ja nykytilan välille muodostuu selvä ristiriita. Vision tulee kuitenkin olla niin konkreettinen, että se pystytään selkeästi määrittämään. Vision tuleekin herättää kysymys, mitä yrityksen pitää tehdä toisin, jos se aikoo saavuttaa vision asettaman päämäärän. Nykyhetken ja tulevaisuuden vision välisen kuilun ylittämiseen pitää olla selkeät tavoitteet.

7.4.2 Muut strategisen arkkitehtuurin elementit

Jokaiselle strategiselle liiketoiminta-alueelle rakennetaan yrityksen kilpailuedut, ne tekijät, joiden avulla yritys menestyy toimialalla. Kamenskyn (2014, 58) mukaan peruskysymys on: "Missä liiketoiminnassa olemme mukana?" Hän toteaa, että jos kilpailussa aiotaan

menestyä, liiketoiminnan kokonaisuus pitää osittaa alimmalle tasolle asti, jolle pitää luoda oma strategia. Karlöfin (2004, 9) mukaan strategian kohteena voi olla myös projekteja prosesseja, toimintokokonaisuuksia ja osastoja.

Toimialan menestystekijöillä Kamenskyn (2014, 58) mukaan tarkoitetaan tietoja, taitoja, kyvykkyyksiä, resursseja, ominaisuuksia ja aikaansaannoksia, joiden avulla yritys menestyy toimialalla²⁹. Menestystekijöitä on tärkeää tarkastella myös oman liiketoiminnan ulkopuolelta, koska menestystekijöitä pitää peilata koko toimialan logiikkaa ja pelisääntöjä vasten. Lisäksi tarkastelussa tulee etsiä myös uusia tulevaisuuden menestystekijöitä, joiden avulla koko toimialan logiikkaa pyritään muuttamaan. Kim & Mauborgnen (2015) esittämä sinisen meren strategia pyrkii löytämään menestystekijät, joilla yritys erottuu muista toimijoista niin paljon, että se välttyy kilpailulta.

Menestyvä liiketoiminta rakentuu Kamenskyn (2014, 58) mukaan analyyseille. Hän jakaa analyytit ympäristöanalyysiin, sisäisen tehokkuuden analyyseihin ja synteesianalyysiin.

Ympäristöanalyysit sisältävät makrotekijät -analyysin (PESTE-analyysin³⁰), toimialanalyysit sekä sidosryhmä- ja verkostokumppanianalyysi. Toimialanalyysillä selvitetään toimialan kysyntä, tarjonta ja rakenne, sekä muutokset tulevaisuudessa. Sidoryhmä- ja verkostokumppanianalyysi täydentää toimialanalyysiä. Sen avulla selvitetään, minkälaisessa arvoverkossa yritys toimii sekä miten toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Sisäisen tehokkuuden analyyseja käytetään kokonaiskuvan muodostamiseen yrityksestä, sen toiminnasta sekä toiminnan tehokkuudesta. Analyysit jakaantuvat kolmeen pääryhmään: organisaatio, toiminnot ja prosessit. Näiden analyysien tuottaman tiedon kokoamiseksi käytetään synteesianalyyseja. Synteesianalyyseissa yhdistetään ympäristötekijöitä ja sisäisen tilan tekijöitä, niissä yhdistellään myös tarvittaessa nykyhetken tila ja tulevaisuutta. (Kamensky 2014, 59.)

²⁹ Toimiala muodostuu yrityksen liiketoiminta-alueen kakista toimijoista. Näitä ovat asiakkaat, toimittajat kilpailijat, tarvekilpailijat, potentiaaliset kilpailijat sekä mahdolliset muut sidoryhmät ja verkostokumppanit. Tarvekilpailijoilla tarkoitetaan korvaavia tuotteita ja toimintatapoja. Potentiaalisilla kilpailijoilla tarkoitetaan uusia mahdollisia kilpailijoita. (Kamensky 2014, 58.)

³⁰ PESTE-analyysi on apuväline, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. (Laihonen 2005.)

Strategiset tavoitteet sisältävät kaksi ydinkysymystä: ”Mitkä ovat oikeat tavoitteet?” ja ”Mikä on oikea tavoitetaso?”. Kamenskyn (2014, 60) mukaan oikeiden tavoitteiden hakeminen perustuu kahteen yritystoiminnan olettamaan:

- Yritys tuottaa taloudellista hyötyä sidosryhmilleen. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon näiden sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja löydettävät keinot, joilla sidosryhmien tarpeet tyydytetään.
- Pitkäjänteinen liiketoiminnan johtaminen ottaa huomioon kannattavuuden, jatkuvuuden sekä yrityksen kehittymisen, myös kvartaalitaloudessa.

Strategisen toimenpideohjelman avulla liiketoimintastrategiat puretaan konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi ja näin varmistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. (Kamensky 2014, 61.)

Kamensky (2014, 61–62) tähdentää kahta toimenpideohjelmissa huomioitavaa seikkaa. Ensinnäkin kaikki toimenpideohjelman sisältämät toimenpiteet tulee perustua strategiaan. Toinen tärkeä seikka toimenpideohjelman laatimisessa on, että se ei sisällä liian paljoa asioita. Hyvä sääntö myös tässä yhteydessä on 80–20 -sääntö³¹: toimenpideohjelmaan valitaan vain ne 20 prosenttia toimenpiteistä, joilla saavutetaan 80 prosenttia strategisista tavoitteista. Kehusmaan (2010, 85) mukaan toimintasuunnitelman laatiminen edellyttää, että yritys tietää, mikä sen asema on kilpailuympäristössä. Yritys tietää myös sen tämän hetkiset ydinosaamiset³² ja on myös analysoinut tulevaisuudessa tarvittavat. Toimintasuunnitelmassa yritys määrittää toimenpiteiden vastuut, aikataulut ja mittarit. (Kehusmaa 2010, 85.)

Pitkän tähtäyksen resurssisuunnitelmilla varmistetaan, että toimenpiteiden suunnittelun ja resurssisuunnittelun välillä on tasapaino. Ne ovat taloudellisia yhteenvetoja, jotka sisältävät tavoitteet, strategiat ja toimenpiteet. (Kamensky 2014, 62.)

³¹ 80–20 -säännöllä tarkoitetaan Kochin 80/20-periaatetta, sitä kutsutaan myös Pareton periaatteeksi. Sen mukaan missä tahansa ilmiössä 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. Tämä on käyttökelpoinen oletus, vaikka tarkka matemaattinen analyysi antaisi tulokseksi esim. 75/30. Vertailu kohdistuu kahteen eri tietojoukkoon, joista kummastakin ilmoitetaan vain toinen puoli, eli lukujen summan ei tarvitse olla sata. (Perplex Oy; Wikipedia 2015bc.)

³² Ydinosaaminen on osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Juuti 2012.)

Strategian toteutuminen riippuu Kamenskyn (2014, 62) mukaan paitsi kaikkien strategisen arkkitehtuurin pääelementtien laadusta, mutta myös niiden välisen vuorovaikutuksen laadusta. Toteutuminen riippuu tietenkin myös strategiatyöskentelyn laadusta, eli kuinka hyvin strategiatyöskentelyä johdetaan ja kuinka hyvin organisaatio on sitoutunut strategiisiin tavoitteisiin. Kamensky (2014, 62–63) luettelee viisi aluetta, joihin erityisesti tulee panostaa, jotta strategian toteuttaminen voidaan varmistaa:

- 1) Riskianalyysi ja varasuunnitelmassa kartoitetaan merkittävimmät ja todennäköisimmät riskit ja laaditaan riskien toteutumisen varalle varasuunnitelma.
- 2) Strateginen valvontajärjestelmä huomioi operatiivista valvontaa laajemmin kaikki strategisen arkkitehtuurin elementit.
- 3) Strateginen viestintä ja koulutus varmistavat organisaation riittävän laajan ja syvällisen strategisen ymmärryksen ja osaamisen.
- 4) Strategia kytketään operatiiviseen johtamiseen, eli strategiset toimenpiteet viedään organisaation vuosisuunnitelmiin ja päivittäisjohtamiseen, ihmisten henkilökohtaisiin tavoitteisiin, tavoitteisiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Tässä on selvä yhtymäkohta Kimin ja Mauborgnen (2003) esittämään Tipping Point Leadership -johtamismalliin, jossa muutoksen tavoitteet konkretisoidaan yksilötasolle.
- 5) Ammattimainen strategiatyöskentely on ratkaisevassa asemassa strategioiden toteuttamisessa.

7.5 Mihin strategialla pyritään?

"The achievements of an organization are the results of the combined effort of each individual." ~ Vince Lombardi.

Strategian avulla organisaatiot pyrkivät menestymään erilaisissa tilanteissa. Vuorinen (2014, 77) toteaa, että strategian tavoitteet ovat aika-, toimiala- ja paikkariippumattomia.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sama strategia toimisi eri paikassa, eri aikaan tai eri toimialalla, vaan menestys riippuu tilanteesta. Miller ja Whitney (1999, 5) toteavat, että yritys voi kopioida toisen organisaation strategian. Se voi purkaa osiin toisen organisaation käyttämän teknologian ja tehdä vertailuarvion sen järjestelmästä. Mutta yritys ei pysty kopiaimaan toisen yrityksen tapaa, millä strategia, teknologia, järjestelmät ja rutiinit on koottu temaattiseksi yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Juuri tämä monimutkainen kokonaisuus erottaa yrityksen kilpailijoista ja muodostaa tärkeimmän kilpailuedun lähteen. Schein (1999a, 63) toteaa vastaavasti, että jos valitut käytännöt on valittu vertaisarviointi-

nilla ja ne eivät kaikin puolin sovi organisaation kulttuuriin, valituista ratkaisuista tulee väliaikaisia.

Karlöfin (2004, 19) mukaan strategialla pyritään varmistamaan, että nykyhetken strategiset päätökset ja toimenpiteet varmistavat, että yritys menestyy tulevaisuudessa ja hyödyntää mahdollisuudet oikealla tavalla.

Karlöf (2004, 24–25) toteaa, että kaikessa strategiatyössä tulee ottaa huomioon sekä sisältö että prosessi. Sisältö tarkoittaa toimialaan liittyvää osaamista ja tietoja. Hän toteaa, että yritysjohtajien tulee tuntee toimialan sisältö, mutta se ei yksistään riitä strategisella tasolla toimittaessa, koska strateginen ajattelu perustuu enemmänkin prosessiin kuin sisältöön. Strategia tarvitsee oppimista ja prosessia, jotta strategian laatiminen ja sen juurruttaminen organisaatioon onnistuisivat. Strategiaprosessi sisältää myös strategiatyön tekotavan, strategisen ajattelun ja strategisen päätöksenteon. Strategiaprosessia voikin luonnehtia ajattelu- ja toimintasarjaksi, jonka tuloksia ovat strategiamääritykset.

Strategiset päätökset ohjaavat Johnson ym. (2008, 6) mukaan organisaation suuntaa pitkällä aikavälillä ja ne kattavat koko organisaation toiminnot. Niiden avulla organisaatio hakee etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden ja vastaavat muuttuneen ympäristön muospaineeseen. Strategisen päätökset koskevat myös organisaation resurssien ja kyvykkyyksien kohdentamista ja luomista. Ne vastaavat sidosryhmien arvoihin ja odotuksiin. Strategiselle päätöksenteolle on ominaista, että se on monimutkaista, päätökset tehdään epävarmassa tilanteessa ja ne vaikuttavat operatiivisiin päätöksiin. Strategisessa päätöksenteossa tarkastelunäkökulmien pitää kohdistua sekä organisaation sisäänpäin, että organisaatiosta ulospäin. Strategisiin päätöksiin liittyy huomattavia muutoksia.

Organisaatio pyrkii strategian avulla menestymään paremmin ja olla asiakkaiden silmissä haluttavampi kuin kilpailijansa, eli hankkimaan kilpailuetua (Kehusmaa 2010, 81). Kilpailuetu tarkoittaa, että yrityksen saamat tuotot ylittävät alan keskiarvon. (Kostilainen ja Karjalainen 2013, 66). Yritys hankkii kilpailuetua tuottamalla asiakkaalle sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät pysty kopiaimaan. Yrityksen tulee strategiaa laatiessaan tunnistaa, mitkä yrityksen kilpailuedut ovat tulevaisuudessa. (Porter 1985 43–47.)

7.5.1 Porterin kilpailustrategia

Yritys pyrkii strategian avulla selviämään ja voittamaan kilpailussa ~ M. E. Porter (1980).

Yllä oleva lainaus kuuluu Juutin (2012) mukaan Porterin (1980; 1985) luomaan käsitteeseen kilpailustrategia. Porterin mukaan yrityksen kilpailutilanne riippuu viidestä tekijästä ja niiden vuorovaikutuksesta: alalla vakiintuneiden yritysten kilpailuasemasta, kuinka helppo tai vaikea uusien kilpailijoiden on tulla markkinoille, minkälainen neuvotteluasema on toimittajilla, minkälainen on asiakkaiden neuvotteluasema ja korvaavien tuotteiden tai palveluiden kilpailusta.

Porterin (1985, 12–18) mukaan yritys luo ja kehittää kilpailuetua kilpailustrategian avulla ja hän (1985, 85, 151) esittää siihen kolme erilaista lähestymistapaa: Yritys voi kilpailla hinnalla, eli alhaisilla tuotantokustannuksilla, yrityksen pyrkii erottumaan kilpailijoista tarjoamalla erilaisia tuotteita tai kolmanneksi yritys voi keskittyä ja tarjota tuotetta tai palvelua tietyille markkinoille.

Kun yritys pyrkii olemaan kustannusjohtaja, yrityksen tuote- tai palveluvalikoima on hyvin vakioitu ja edut saadaan suuresta kapasiteetista. Yritys saavuttaa hintaedun, tarjoaa se samat tuotteet tai palvelut kuin kilpailijat, mutta edullisemmin. Yrityksen on toimittava laajalla markkina-alueella, koska juuri se on edellytyksenä alhaisille kustannuksille. Kustannusjohtajuusstrategian onnistunut käyttö edellyttää, että yritys ehtii kilpailijoiden edelle. Strategian käyttöä kannattaa harkita tarkkaan, jos alalla on useita toimijoita, jotka kilpailevat hinnalla. Silloin strategia ei ehkä ole paras mahdollinen. Kustannusstrategiaa voidaan toisaalta käyttää markkinaosuuden kasvattamisessa. Tällöin markkinoiden rakentamisvaiheessa saatetaan kärsiä tappioita. (Porter 1985, 12–14; Porter 1980, 36.)

Toisessa lähestymistavassa yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tuotteella tai palvelulla tai niiden ominaisuuksien avulla. Yrityksen erottuminen kilpailijoista voi perustua esimerkiksi innovaatioihin, laatuun sekä palveluun. Tällöin puhutaan yrityksen differointiedusta. Jos erilaistuminen perustuu ylivertauuteen, on yrityksen kyettävä pitämään yllä tätä ylivertauutta ja jatkuvasti panostettava kehittämiseen. Erilaistaminen kilpailustrategiana aiheuttaa usein korkeamman kustannustason. Kuitenkin onnistuneessa erilaistamisstrategiassa saatu voitto ylittää ylivertauuden aiheuttamat lisäkustannukset. Differointiedulla tarkoitetaan, että yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle arvokasta ja ainutlaatuista tuotetta tai palvelua, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. (Porter 1985 14, 85, 151.)

Kolmas kilpailustrategian lähestymistapa on keskittäminen. Siinä yritys valitsee markkinoilta kapean asiakassegmentin, jolle se tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan. Keskittävä yritys ei pyri saavuttamaan kilpailuetua koko markkina-alueella, vaan ainoastaan valitsemassaan asiakassegmentissä. Keskittämislähestymistavassa painotus voi olla joko kustannusjohtajuudessa tai erilaistamisessa. Kustannuspainotteinen keskittämisstrategiassa kustannusjohtajuus kohdistuu vain valittuun asiakasryhmään, erilaistamisstrategia puolestaan pyrkii vastaamaan tietyn asiakasryhmän erityistarpeisiin. (Porter 1985, 15–16; Porter 1980, 38.)

7.5.2 Ydinosaaminen

Kehusmaa (2010, 84) toteaa, että ydinosaaminen on yrityksen strategista osaamista. Kilpailuedut ja koko strategia rakennetaan sen varaan. Juuti (2012) tuo mukaan vielä yhden näkökulman: ydinosaaminen on osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Se on taitoa, jonka avulla voidaan tarjota asiakkaalle lisäarvoa.

Kehusmaan (2010, 84) mukaan ydinosaaminen on organisaation osaamista, se ei voi olla riippuvainen yhden tai muutaman ihmisen tiedoista, taidoista tai kyvykkyyksistä. Ydinosaaminen liittyy organisaation toimintamalleihin, prosesseihin, tuotteisiin tai palveluihin tai asiakassuhteen hoitamiseen. Juutin (2012) mukaan huomioitavaa on, että kaikki tärkeä osaaminen yrityksessä ei kuitenkaan ole ydinosaamista.

Yrityksen strategian toteutumisen kannalta on tärkeää tunnistaa ydinosaamisalueet ja vahvistaa niitä jatkuvasti. Ydinosaamiset tuottavat asiakkaille huomattavaa lisäarvoa. Yritys erottuu kilpailijoista eli saa differentietua kilpailijoihin nähden sekä ydinosaamisalueesta että sen toteutuksesta. Mitä vahvemmaksi ydinosaaminen kehittyy, sitä suurempi on yrityksen kilpailukyky ja etumatka kilpailijoihin. Ydinosaamiset ovat arvokkaita kaikille yrityksen yksiköille ja osille. Ydinosaamiset eivät ole pelkästään tuotteeseen tai palveluun liittyviä, vaan ne liittyvät myös taitoihin, osaamiseen ja teknologiaan. Ydinosaamiset ovat kilpailuetujen perusta. (Kehusmaa 2010, 84–85; Juuti 2012.)

Kehusmaa (2010, 86) toteaa, että ydinosaamisen kehittämissuunnitelma tulee laatia rinnakkain kilpailuetuja koskevan kehittämissuunnitelman kanssa. Strategiatyön yhtenä tehtävänä on purkaa ydinosaaminen koko organisaatiotasolla konkreettisiksi osaamisen ja kehittämisen keinoiksi, menetelmiksi sekä malleiksi. Kun strategiset tavoitteet sekä sen saavuttamiseksi sovitut keinot ja toimenpiteet tunnetaan organisaation jokaisella tasolla,

pystytään ne sovittamaan yksilöiden tavoitteisiin. Eli tähän pätee samat muutosjohtamisen säännöt, joista on keskusteltu tässä opinnäytetyössä luvussa Tipping Point Leadership; kulminaatiopisteteoriaan perustuva muutosjohtajuus.

7.5.3 Strategisten tavoitteiden ryhmittely

Strategiset tavoitteet voidaan Vuorisen (2014, 77) mukaan ryhmitellä kahdella tavalla. Ensimmäisessä jakotavan vaihtoehdossa yritys pyrkii tehokkuuden parantamiseen tai tekemään jotain paremmin. Tällöin yritys pyrkii toimintansa optimointiin vallitsevassa tai muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisessa vaihtoehdossa yritys pyrkii tekemään jotakin uutta ja erilaista, toisin kuin muut. Uuden ja erilaisen tekeminen perustuu Bessant ja Venablesin (2008, 3) mukaan pitkäjänteiseen kehittämiseen, tietämyksen muuttamiseen joksikin uudeksi, jolla on arvoa.

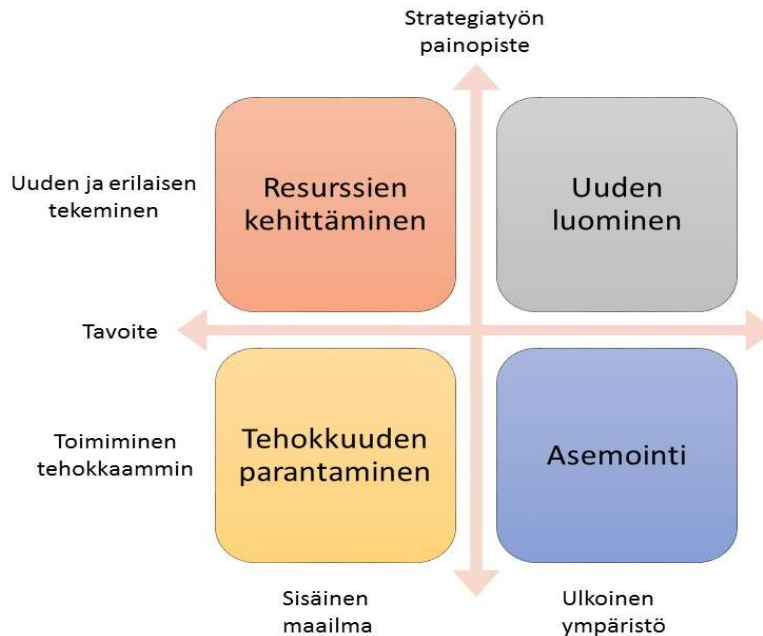
Strateginen johtaminen voidaan Vuorisen (2014, 77) mukaan jakaa kahteen koulukuntaan. Ensimmäinen niistä uskoo, että yrityksen menestys riippuu erityisesti toiminnan soveltamisesta ulkoiseen maailmaan, kun taas toinen katsoo menestyksen riippuvan organisaation sisäisistä tekijöistä. Toimialalähtöisessä ajattelussa (Industrial Economics) strategian painopiste keskittyy siis ulkoisten asioiden analysointiin ja niihin reagoimiseen.

Resurssiperustaisessa strategianäkemyksessä (Resource Based View) strateginen painopiste on vuorostaan yrityksen omassa toiminnassa. Sen lähtökohtana on, että yritys menestyy, koska sen resurssit ovat parempia. Resurssit tarkoittavat kaikkia tuotantotekijöitä: koneita, laitteita, osaamista organisaatiokulttuuria ja henkilösuhteita. Lisäksi resurssien ei tarvitse olla yrityksen itsensä omistamia, vaan kilpailuedun tavoittelussa yritys voi käyttää myös verkostojen resursseja. Organisaation strategisessa toiminnassa resurssiperustainen näkemys tarkoittaa yrityksen oman toiminnan ja omien vahvuuksien kehittämistä sekä uusien asioiden opettelua. (Vuorinen 2014, 77–78.)

Kuviossa (Kuvio 32) Vuorinen (2014, 79) on asettanut yllä esitetyt strategisten tavoitteiden ja strategisten näkemysten kahtiajaot nelikentäksi havainnollistamaan strategiatyön painopisteitä.

Kuviossa vasemman yläkulman strategisen johtamisen filosofia ja menetelmät keskittyvät organisaation sisäisen toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, jotta uuden ja erilaisen tekemisen tavoitteet voivat toteutua. Vuorinen (2014, 79.)

Oikeassa yläkulmassa strategisen johtamisen filosofiana on vuorostaan toiminnan uudistaminen. Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoista tekemällä asioita toisin. Tätä strategiaa toteuttaa esimerkiksi Kimin ja Mauborgnen (2015) sinisen meren strategia. Vuorinen (2014, 79.)



Kuvio 32 Strategisen johtamisen pyrkimykset (mukaellen Vuorinen 2014, 79)

Vasemmassa alakulmassa strateginen johtaminen keskittyy toiminnan tehostamiseen ja mukautumaan asiakkaiden tarpeisiin. Monen organisaation strateginen johtamismalli pohjautuu tähän painopistealueeseen kuuluvaan työkaluun nimeltä tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) (Kaplan & Norton 1996, 224–249). Vuorinen (2014, 79.)

Oikean alakulman johtamisfilosofia on yrityksen asemointi markkinoilla, jolloin yritys kilpailee kustannusjohtajuudesta. Vuorinen (2014, 79.)

7.6 Strateginen johtaminen

”Jos miehellä ei ole tarpeeksi älyä sopeutua vallitseviin tilanteisiin, rohkeutta tehdä päätöksiä, hyvää tahtoa ymmärtää, milloin tulee antaa ja ottaa, sekä voimaa puolustaa omia asemiaan, niin en tule ikinä opettamaan kaupankäyntitaitojani hänelle, vaikka hän haluaisikin oppia ne.” ~ Bai Gui teoksessa Shiji (Sunzi, 2009, 8).

Kamensky (2014, 20) toteaa strategisesta johtamisesta, että vaikka elämme kvartaalitaloudessa, on tärkeää, että yrityksen toimintaa ajatellaan myös pitkäjänteisesti, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan turvata. Tämä tarkoittaa, että toimintaa kehitetään koko ajan. Koneen entinen toimitusjohtaja Pekka Herlin ilmaisi tämän Kamenskyn (2014) mukaan hyvin kuvainnollisesti: ”Pirun kovaa pitää nykyisin juosta, että pysyy edes paikallaan.”

Vuorinen (2014, 75) toteaa, että on vaikea tiivistää, mitä strategisella johtamisella tarkoitetaan. Se eroaa yrityksen jokapäiväisestä johtamisesta, mutta se ei ole myöskään pelkästään pitkän aikavälin päätösten tekemistä.

Johnsonin ym. (2008, 11–13) mukaan strateginen johtaminen sisältää organisaation strategisen aseman ymmärtämisen, strategiset valinnat ja strategian toimeenpanon. Se käsittelee ympäristön monimutkaisuudesta johtuvia epäselviä ja operatiivisen johtamisen rutiineista poikkeavia tilanteita. Monimutkaisuudesta johtuen tehtävät päätökset ja arviot perustuvat vaikeiden kysymysten käsitteellistämiseen. Se koostuu siis kolmesta pääalueesta: strategisesta asemasta, strategisista valinnoista ja strategian toimeenpanosta.



Kuvio 33 Strategisen johtamisen elementit (mukaellen Johnson ym. 2008, 12)

Kuvioon (Kuvio 33) on kuvattu Johnsonin ym. (2008, 12) esityksen mukaisesti nämä pääalueet ja niihin liittyvät muut strategisen johtamisen alueet. Huomioitavaa on, että nämä

osa-alueet eivät seuraa lineaarisesti toisiaan vaan ne liittyvät ja kietoutuvat toisiinsa. Strateginen asema, valinnat ja toimeenpano liittyvät toisiinsa läheisesti eikä mikään niistä ole etusijalla.

7.7 Miksi strategiatyö on tärkeää

Strategiatyö perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, liikeideaan. Sen pohjalta tarkastellaan yrityksen kannalta, menneisyyttä, nykytilaa, ulkomaailmaa, mutta myös yritystä ulkomaailman kannalta. Strategiatyöhön kuuluvat myös muutostarpeiden ja vaatimusten tarkastelu, muutoksen toteutus sekä seuranta. (Karlöf 2004, 33.)

Yrityksen historialla ja sen ymmärtämisellä on merkitystä tulevaisuuden suunnittelussa ja muutoksen läpiviemisessä (Seppänen 2015). Karlöf (2004, 49) luettelee kuusi tärkeää näkökulmaa, jotka on otettava huomioon: tärkeät asiakassuhteet, avainhenkilöt, tuloskehitys, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, arvot ja tärkeät menneisydentapahtumat ja valintatilanteet.

Strategiatyö on Karlöfin (2004, 33) mukaan jatkuva prosessi, jonka avulla saavutetaan yhteinen näkemys toiminnan kehittämisestä. Hän (2004, 25) painottaa prosessissa strategian toteutuksen tärkeyttä, miten strategiset tavoitteet viedään osaksi organisaation kultuuria ja johtamiskäytäntöjä ja miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan ja seurataan.

Strategiatyö, siis prosessi jakaantuu Karlöfin (2004, 34) mukaan kahteen osaan: strategian sisällön määrittelyyn, joka vastaa mitä? -kysymykseen, ja strategian toteutukseen, joka puolestaan vastaa miten? -kysymykseen. Juuri strategian toteutus on Karlöfin (2004, 34) mukaan onnistuneen strategiatyöskentelyn kannalta ratkaisevan tärkeä.

Yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta on siis tärkeä, strategian toteutuksen pääkohtia ovat Karlöfin (2004, 63) mukaan:

- motivaation ja sitoutumisen lisääminen
- selityksensaaminen toimintatavoille
- odotusten selkiytyminen
- tavoitteiden ymmärtäminen ja konkretisoituminen
- yhteisöllinen oppiminen
- päätösten hyväksyminen ja muutosvastarinnan vähentyminen.

Kehusmaa toteaa (2010, 85), että keskusteleva, elävä ja älykäs strategiatyö tarkoittaa jatkuvaa oppimista, kehittämistä ja kehittymistä. Sen avulla on mahdollista kehittää henkilöstön osaamista tavoitteellisesti.

8 ICT:n johtaminen

ICT nähtiin pitkään pelkkänä tukitoimintona, eli ICT oli vain pakollinen kuluerä. Enää laitteiden ja järjestelmien ylläpito ei yksinomaan riitä. ICT:n tehtävänä on tukea ja kehittää liiketoimintaa. ICT:n johtamisen tehtävänä on valvoa, että tietotekniikkainvestointien suunnitellut hyödyt toteutuvat. Organisaation tietohallinnon osa-alueen johtamiseen kuuluu kaksi osa-aluetta: strateginen johtaminen ja operatiivinen palveluiden tuottaminen ja kehittäminen. Operatiivinen johtaminen vastaa siitä, että ICT-palvelut toimivat varmasti ja kustannustehokkaasti. (Dahlberg & Nykänen, 2008; Huovinen, Kanto, Myyry & Malinen 2012, 20–21.)

ICT:tä pidetään yleisesti yritykselle kalliina investointina, joten siitä pitäisi saada kaikki mahdollinen hyöty irti. ICT-kirjallisuudessa korostetaan yleisesti sen strategista merkitystä liiketoiminnan kilpailukyvyille. Seuraavassa muutama poiminta Dahlbergin ja Nykäsen (2008) pohdinnasta aiheesta:

- "Tietohallintoa hyvin johtavat yritykset hyötyvät merkittävästi tietotekniikasta."
- "Tietohallinto tuottaa liiketoiminnalle lisäarvoa vasta, kun se on integroitu liiketoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen – etenkin mitattavissa olevan kilpailukyvyn parantamiseen. Valitettavan usein yritykset tyytyvät mittaamaan pelkkiä tietohallinnon kustannuksia."
- "Parhaiten johdetut yritykset kykenevät määrittelemään tietohallinnon tavoitteet liiketoiminnan termeillä ja yhdistämään ne liiketoiminnan tavoitteisiin. Lisäksi ne pystyvät tunnistamaan alueet, joilla tietohallinto lisää yrityksen kilpailukykyä. Hyvä yritysjohto myös osaa hyödyntää tietohallintoa paitsi operatiivisessa toiminnassa myös liiketoiminnan kehityksen tukena".
- "Liiketoimintajohdon tulee aktiivisesti osallistaa tietohallinto ja ottaa se mukaan pohtimaan liiketoiminnan kysymyksiä. Tietohallintojohdon puolestaan tulee kyetä vuoropuheluun liiketoiminnan kielellä ja hakeutua oma-aloitteisesti mukaan kehitysprojekteihin".

Tehokas tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntäminen luo liiketoiminnalle edellytykset menestyä. ICT:n johtamisen tavoitteena on tarjota järjestelmiä ja palveluita, jotka turvaavat liiketoiminnan jatkuvuuden, automatisoida ja tehostaa tiedon käsittelyä, jotka parantavat kannattavuutta ja kustannustehokkuutta, mahdollistaa yrityksen kasvaminen sekä kehittää, koordinoi ja resursoida ICT-palveluja tehokkaasti ja laadukkaasti. (Huovinen ym. 2012, 22; Remes 2013, 6–7.)

Tässä luvussa käsittelemme aluksi liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamista. Sen keskiössä on Hendersonin ja Venkatramanin (1993, 472–476) kehittämä strategisen yhteensovittamisen malli, jonka avulla voi tarkastella liiketoiminta- ja ICT-strategian välistä kytköstä sekä liiketoiminnan ja ICT:n välistä toiminnallista kytköstä. Näiden kytkösten mukaan määräytyy ICT:n rooli organisaatiossa, joka vaikuttaa ICT:tä koskevaan päätöksentekoon ja ICT:n johtamiseen.

Seuraavaksi kuvaamme mahdolliset ICT:n roolit ja niiden merkityksen liiketoiminnalle. Tämän jälkeen määritämme, mitä tarkoitetaan hyvällä tietohallintotavalla. Lopuksi esittelemme lyhyesti ICT:n johtamisen viitekehykset: COBIT 5, ITIL, Kokonaisarkkitehtuurin viitekehykset Zachman ja TOGAF ja ICT-Standard foorumin tietohallintamallin.

8.1 Liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittaminen

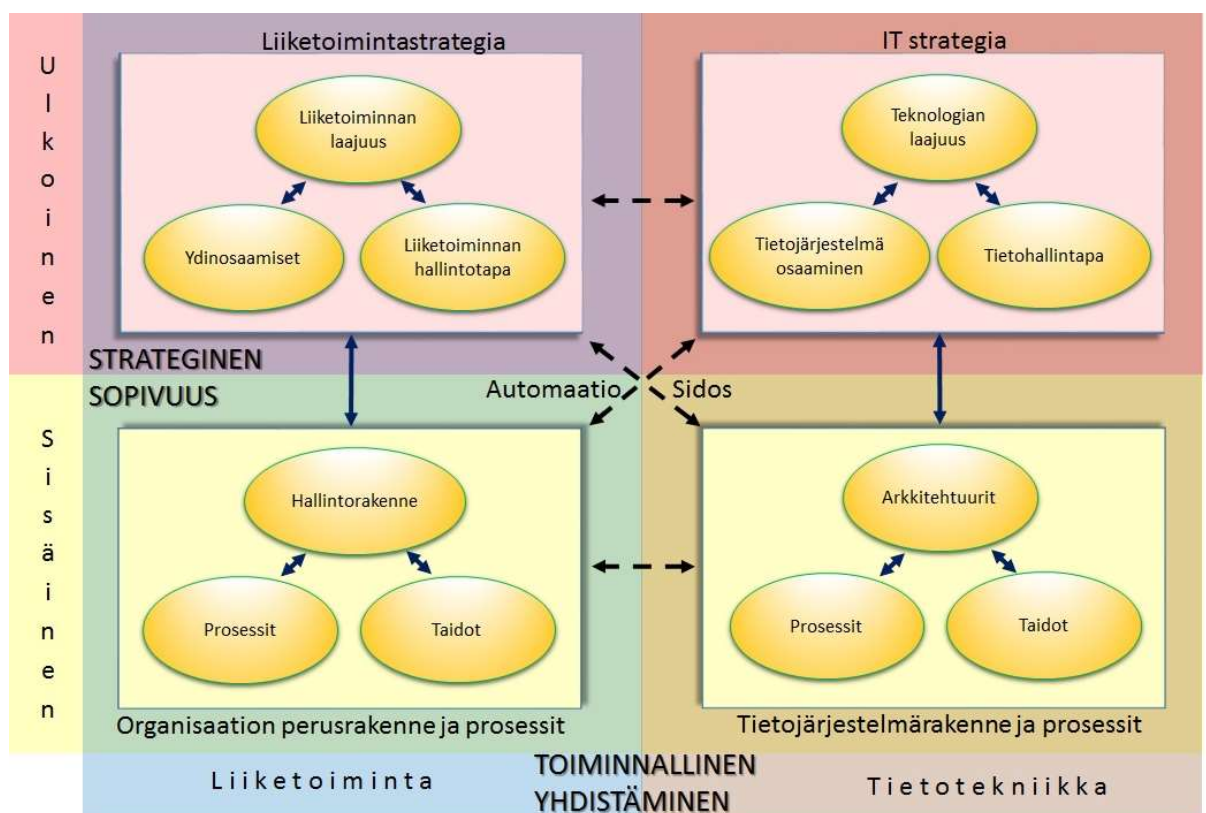
Tietohallinnon rooli on muuttunut rajusti viimeisten vuosien (vuosikymmenten) aikana, liiketoiminta on yhä enemmän riippuvainen tieto- ja viestintätekniikasta (ICT), olemmehan siirtymässä digitaaliseen aikakauteen. Henderson ja Venkatraman (1993) väittävät artikkelissaan, että organisaatiot eivät saa ICT:stä kaikkea hyötyä irti. Yksi syy johtuu siitä, että liiketoiminta- ja ICT-strategian väliltä puuttuu yhteys. He toteavat, että liiketoimintastrategian ja liiketoiminnan johtamisen (Business Management) välistä yhteyttä pidetään yleisesti kriittisenä yrityksen menestykselle. Yrityksen taloudellinen tulos on suoraan kytköksissä johdon kykyyn luoda strateginen yhteys organisaation markkina-aseman ja toimintaa tukevan hallintorakenteen välille. Tietohallinnon tehtävä on tukea liiketoiminnan strategista kyvykkyyttä, mutta sitä ei saavuteta pelkästään käyttämällä kehittynyttä teknologiaa, vaan kyse on organisaation kyvystä hyödyntää teknologiaa erottumaan kilpailijoista. (Henderson & Venkatraman 1993, 472–473.)

Tietohallinnon tärkein tehtävä ei siis ole tuottaa viimeistä teknologiaa olevia tietojärjestelmiä, vaan tuottaa sellaisia teknologisia ratkaisuja, jotka auttavat saavuttamaan strategisen kyvykkyyden. Tästä syystä Henderson ja Venkatraman (1993, 474) painottavat, että tieto- ja viestintätekniologiaa ei tule nähdä vain yrityksen sisäisenä funktiona, vaan ICT-strategialla on samanlainen merkitys ICT:n johtamisessa kuin liiketoimintastrategialla liiketoiminnassa.

ICT-strategian luominen ja sen ylläpito ovat jatkuva ja muuttuva prosessi samalla tavalla, kuin liiketoiminnan strategian ylläpito. Tietohallinnon rooliin vaikuttavat myös organisaati-

on rakenne ja kulttuuri sekä käytettävissä olevat resurssit. Organisaation tulee määrittää tietohallinnon rooli samalla, kun organisaatio määrittää liiketoimintastrategian ja tavoitteet. Tämä vaatii Hendersonin ja Venkatramanin (1993, 473, 476) mukaan täydellistä johtamisajattelun muutosta. Tärkeitä kysymyksiä ovat mikä on ICT:n rooli organisaation muutoksessa ja mitkä ovat ne ICT-strategian kriittiset komponentit, jotka tukevat ja samalla muovaavat liiketoimintastrategiaa. (Henderson & Venkatraman 1993, 473–476.)

Kuviossa (Kuvio 34) Henderson ja Venkatraman esittävät nelikenttämallin liiketoimintastrategian, liiketoiminnan, ICT-strategian ja IT-arkkitehtuurin välisistä yhteyksistä, joiden avulla liiketoiminta- ja ICT-strategia sekä liiketoiminta ja ICT sovitetaan yhteen.



Kuvio 34 Liiketoiminnan ja ICT:n strategisen yhteensovittamisen malli (mukaellen Henderson & Venkatraman 1993, 476)

Hendersonin ja Venkatramanin (1993, 476) mukaan liiketoiminta ja ICT pitää liittää toisiinsa kahdella tavalla. Ensimmäisessä, liiketoiminta- ja ICT-strategian kytköksessä, on kyse IT-toimintojen kokonaisuuden kyvykkyydestä tukea ja muokata liiketoimintastrategiaa. Kytkös on tärkeä siksi, että ICT:n merkitys on kasvanut yrityksen tavoitellessa strategista kilpailuetua. Toinen, toiminnallinen kytkös määrittelee, miten ICT-teknologia tukee

liiketoimintaprosesseja jokapäiväisessä liiketoiminnassa. (Henderson & Venkatraman 1993, 476.)

ICT:n ja liiketoiminnan strateginen yhteensovittaminen edellyttää tehokasta ICT:n johtamista. Gartnerin (Mahoney 2008, 5) mukaan suunta suurempaan yhteentoimivuuteen liiketoiminnan kanssa - palvelujen parantamiseen ja prosessilähtöisyyteen - määrittävät panostuksen ja kehityksen kohteet niin teknologiassa, henkilöissä kuin prosesseissa. Tämä tarkoittaa, että kaikki tehtävät valinnat ja päätökset pitää olla tasapainossa kuviossa (Kuvio 34) esitetyn nelikentän jokaisen osa-alueen: liiketoimintastrategian, liiketoimintarakenteen ja prosessien, ICT-strategian ja ICT:n kanssa. (Henderson & Venkatraman 1993, 477; Mahoney 2008, 5.)

Hendersonin ja Venkatramanin (1993, 476) mallin tarjoaa neljä yhteensovittamisen näkökulmaa. Lähtökohdaksi voi olla liiketoimintastrategia, jolloin ICT:n yhteensovittaminen voi tapahtua organisaation liiketoiminnan tai ICT-strategian avulla. Tai vastaavasti lähtökohdaksi voi olla ICT-strategia, jolloin tietotekniikka on mahdollistajan roolissa. Tällöin liiketoiminta perustuu ICT-strategian mukaiseen ICT-infrastruktuuriin tai ICT-strategia voidaan nähdä osana liiketoimintastrategiaa, joka ohjaa liiketoimintaa. (Lankhorst 2010, 6–7.)

8.2 ICT:n rooli ja merkitys liiketoiminnassa

ICT:n roolin neljä näkökulmaa voidaan määritellä kuvion (Kuvio 34) nelikentän kautta, joko liiketoimintastrategialähtöisesti tai nähdä IT-strategia liiketoiminnan mahdollistajana. Valittu näkökulma eli liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamisen tapa vaikuttaa rakentamiseen, IT:n johtamiseen, ja miten se tuottaa arvoa. (Henderson & Venkatraman 1993, 477.)

Gartner (Mahoney 2008, 10) on nimennyt nämä roolit ICT:n painopisteen mukaisesti. Roolit ovat seuraavat (Henderson & Venkatraman 1993, 477–480, Mahoney 2008, 5, Järvenpää 2012):

- Kun liiketoimintastrategia ja liiketoimintatarpeet ohjaavat tietohallinnon toimintaa, on tietohallinnon rooli toimeenpaneva, jauhaja (Grinder). ICT nähdään työrukkasena, joka toteuttaa liiketoiminnan tarpeet. Tietohallinnon päätehtävänä on tarjota ICT:n peruspalvelut kustannustehokkaasti. ICT:n ei nähdä vaikuttavan strategisiin päätöksiin eikä sen avulla pyritä etsimään mahdollisuuksia erottua kilpailijoista.

- Tietohallinnon rooli hovimestari (Butler), kun liiketoimintastrategia ohjaa ICT-strategiaa. Tietohallinto on tukitoiminto, joka täyttää liiketoiminnan tarpeet toteuttamalla liiketoimintastrategian asettamia tavoitteita ICT-strategian avulla. Tietohallinnon johto vastaa resurssien tehokkaasta käytöstä ja kohdentamisesta. On syytä huomioda, että tällaisissa organisaatioissa kilpailuedun etsimisessä uudet teknologiset ratkaisut ja innovaatiot eivät ole strategian painopisteenä.
- Tietohallinto nähdään joukkuepelaajana (Team Player), kun ICT-strategia huomioi liiketoiminnan tarpeet ja tietohallinto pyrkii etsimään liiketoiminnan tarvitsemia uusia liiketoimintaa tehostavia ratkaisuja. ICT toimii tässä roolissa yhteistyössä liiketoiminnan kanssa. ICT-strategialla ei kuitenkaan ole suoraa kytköstä liiketoimintastrategiaan, vaan liiketoiminnan johdon roolina on tukea ja priorisoida resurssien käyttöä. Tässä roolissa ICT:llä on suuri vaikutus liiketoimintaan tuloksellisuuteen.
- Organisaatiota, joka arvioi ja käyttää ICT:n tarjoamia uusia innovaatioita erottuakseen kilpailijoistaan, kutsutaan yrittäjäksi (Entrepreneur). Tällöin ICT-strategia on osa yritystason strategiaa ja johtamista. Tässä roolissa tietohallinnolla on näkyvä rooli tehtäessä liiketoiminnan strategiatason päätöksiä.

Organisaation on päätettävä, mikä on ICT:n strateginen merkitys liiketoiminnalle. Jos organisaatio haluaa välttää riskejä eikä hae kilpailuetua ICT-sovellutusten avulla, riittää, että ICT tuottaa perustoiminnot kustannustehokkaasti. Mitä suuremmissa merkitys ICT:llä on liiketoiminnassa, sitä tärkeämpää on liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittaminen (Järvenpää 2012.)

ICT:n roolin pitää perustua liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteisesti sopimaan tietohallintomalliin (IT Governance Model). Siinä on kuvattu liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteinen näkemys ICT:n roolista ja merkityksestä liiketoiminnalle, kuinka liiketoiminta ja ICT soviteetaan yhteen, sekä kuinka suunnittelu ja ohjaus hallinnoidaan. Tietohallintomalliin tulee sisältää arkkitehtuurien suuntaviivat sekä organisatoriset vastuut. (Järvenpää 2012.)

Tietohallinnon johtamisessa päätöksenteko voidaan jakaa Weillin ja Rossin mukaan (2004 8–11) viiteen päätyyppiin:

- 1) Päätökset IT:n -periaatteesta, mikä on IT:n roolin liiketoiminnassa.
- 2) Päätökset IT-arkkitehtuurista, jotka määrittelevät ICT:n yhteentoimivuuden ja standardoinnin vaatimukset.
- 3) IT-infrastruktuuripäätökset.
- 4) Päätökset liiketoimintasovellusten kehittämisperiaatteista, joiden avulla päätetään valmisohjelmisto- ja itse kehitettävien ohjelmistojen valintavaatimukset.

- 5) IT-investoinnit ja priorisointiperiaatteet, joiden mukaan hankkeet valitaan ja rahoitetaan.

8.3 Hyvä tietohallintotapa

Organisaationstrategian, tavoitteiden ja hyvän hallintotavan (Corporate Governance) periaatteiden tulisi ohjata tietohallinnon johtamista. Se määrittää organisaation johtamisen roolit, vastuut ja rakenteet. Se sisältää yhteisesti johtamisessa käytettävät ohjaus-, riskienhallinta-, valvonta, ja raportointimenettelyt. Tietohallinnon johtaminen (IT Governance), tulee nähdä osana koko organisaation kattavaa hyvää hallintoa. Hyvän tietohallintotavan ajatuksena on siis, että ICT:tä johdetaan samojen periaatteiden mukaan kuin liiketoimintaa ja tavoitteena on varmistaa, että ICT-palveluja kehitetään ja tuotetaan liiketoiminnan tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Sitä arvioidaan ja mitataan arvon perusteella, jota ICT:n käyttäminen tuottaa liiketoiminnalle. (Hiekkanen, Korhonen, Mykkänen & Itälä 2012, 9; Järvenpää 2012.)

Hiekkanen ym. (2012, 13) luettelevat seitsemän osa-aluetta, jotka ovat keskeisiä hyvässä tietohallintotavassa:

- 1) tiedon ja tietojärjestelmien liittyminen organisaation toimintaan, tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin
- 2) organisaation tavoitteiden huomioiminen liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittaminen
- 3) tietojärjestelmiin liittyvät vastuut ja niiden selkeys ja ymmärrettävyys
- 4) tietojärjestelmien nykyisin tuottamat ja tavoiteltavat hyödyt mitattuna teknisestä, talous-, laatu-, riskienhallinta- ja käyttäjätyytyväisyysnäkökulmasta
- 5) organisaation tietohallinnon resurssit ja niiden kyvykkyys ja riittävyys
- 6) mittaus- ja raportointimenettelyt ja niiden tuottaman tiedon käyttäminen johtamisessa
- 7) tietojärjestelmäriskien hallintaan liittyvät kysymykset.

Hyvästä tietohallintotavasta on useita määritelmiä, ja niissä on pieniä sävyeroja. COBIT, joka on yksi yleisemmin käytetyistä tietohallinnon johtamisen viitekehyksistä, määrittelee hyvän tietohallintotavan seuraavasti:

”Hyvä tietohallintotapa sisältää johtamisen organisaatorakenteet ja prosessit, joilla varmistetaan, että organisaation saavuttaa strategiset

tavoitteensa. Suunnittelu, toteutus ja hallinnan jatkuva parantaminen ovat ylimmän johdon vastuulla.”

Hyvä tietohallintotapa on siis suhteiden ja prosessien ohjausrakenne, jolla varmistetaan, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa, kasvattaa arvoa ja tasapainottaa riskejä. Se yhdistää organisaation viralliset ja epäviralliset säännöt ja toimintatavat kokonaisuudeksi, joka määrittää, miten ICT-investointeja tehdään, miten päätöksiä seurataan ja tuloksia mitataan. Se määrittää myös, miten päätöksentekoa delegoidaan. (ISACA 2012, 31–32.)

ISO 38500:2008 standardissa hyvän tietohallintotavan määritelmän keskiössä on ICT:n käyttö. Hyvä tietohallintotapa määritellään tavaksi, jonka avulla ICT:n nykyistä ja tulevaa käyttöä johdetaan ja ohjataan. Se kuvaa arviointi- ja ohjausmenetelmät, ja sen avulla valvotaan tavoitteiden saavuttamista. Hyvä tietohallintotapa rakentuu sekä strategiasta että käyttöpolitiikoista eli säännöistä, mitä ja miten ICT:tä käytetään organisaatiossa. (Karttaavi 2014.)

Valtiovarainministeriön FEAR-projektissa (Pulkinen, Valtonen, Heikkilä & Liimatainen 2007, 24) käytetty määritelmä on selkeä:

”Hyvä tietohallintotapa tarkoittaa organisaation ylimmän johdon, liiketoimintajohdon ja IT-johdon käytössä olevia riittäviä ja muun strategisen johtamisen kanssa yhteensopivia ohjaus-, kontrolli-, riskienhallinta ja raportointimenettelyjä, jotka tukevat ja aktivoivat ylimmän johdon, liiketoimintajohdon ja IT-johdon yhteistyötä.”

Weillin ja Rossin (2004, 8) määritelmä on jonkin verran vanhempi. Sen mukaan hyvä tietohallintotapa määrittelee prosessit sekä valta- ja vastuukysymykset, joilla turvataan tarvittavat tietotekniset panostukset päätöksenteossa. He (2004, 8–10) asettavat kolme kysymystä, jotka on esitettävä ICT:n johtamisessa:

- 1) Mitä päätöksiä on tehtävä, jotta varmistetaan IT:n tehokas käyttö ja johtaminen?
- 2) Kenen pitäisi tehdä nämä päätökset?
- 3) Miten nämä päätökset tehdään ja miten niitä valvotaan?

Käsite hyvä tietohallintotapa on vielä yleisesti käytössä, mutta esimerkiksi Huovinen ym. (2012, 58) käyttävät tässä yhteydessä termejä strategia ja hallinto, koska siinä on kyse ICT-strategiasta ja johtamisesta sekä organisaatiokulttuurista.

Tietohallinnon tehtävä on siis vastata liiketoiminnan tarpeisiin. Tässä roolissa se myös auttaa liiketoimintaa tarpeiden tunnistamisessa. Toisaalta tietohallinnon rooliin kuuluu myös kyseenalaistaminen. Tietohallinnon pitää etsiä kustannustehokkaita vakioratkaisuja ja tarjota niitä itse kehitettyjen ratkaisujen tilalle. Tietohallinnon tehtävänä on myös seurata teknologian kehitystä ja kertoa liiketoiminnalle niiden tuomista uusista mahdollisuuksista. (Huovinen ym. 2012, 21.)



Kuvio 35 ICT:n tehtäväkokonaisuudet (Huovinen ym. 2012, 22)

Tietohallinnon strategisessa johtamisessa on kyse yhteistyöstä niin organisaation ylimmän johdon, liiketoiminnan kuin palvelutoimittajien kanssa. Kuviossa (Kuvio 35) liiketoimintayhteistyö tarkoittaa organisaation strategiaa toteuttavaa tavoitteellista ja määrämuotoista yhteistyötä ylimmän johdon, liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä. Se ohjaa kaikkea tietohallinnon toimintaa, kuvion (Kuvio 35) kolmea muuta osa-aluetta, jotka ovat: hankinnat ja toimittajayhteistyön johtaminen, projektien johtaminen sekä palveluiden johtaminen. Ohjaamisen työvälineinä ovat ICT-strategia ja tietohallintomalli, ja ne vaikuttavat organisaation kykyyn tehdä muutoksia hallitusti. (Huovinen ym. 2012, 30, 58.)

Tietohallinnon organisointi riippuu organisaation ICT:n päätöksentekomallista. Se voidaan organisoida kolmella eri tavalla. Keskitetyssä mallissa organisaation ICT-johto päättää infrastruktuurin, sovellusten kehittämisestä ja kehittämisestä. Hajautetussa mallissa ICT ja sitä koskeva päätöksenteko on hajautettu organisaatioyksiköihin. Federatiivinen malli on kahden edellisen mallin yhdistelmä. Siinä ICT-teknologian ja infrastruktuurin johtaminen

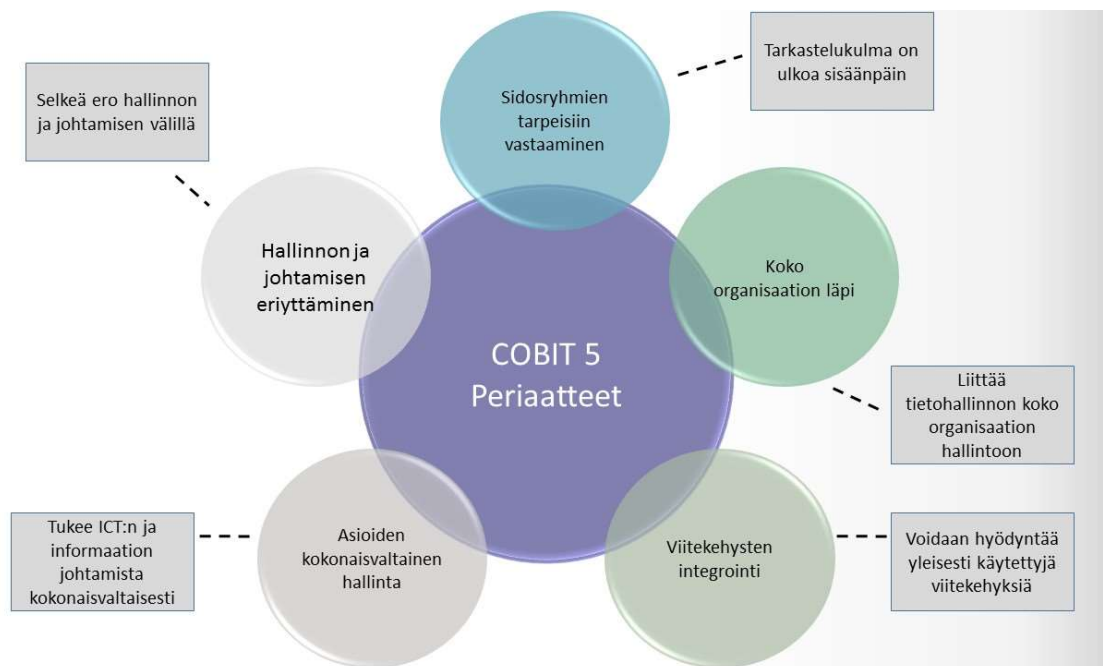
on keskitetty organisaation ICT-toiminnoille, mutta sovellusten kehittäminen ovat liiketoimintayksiköiden vastuulla. Kokonaisarkkitehtuutyön merkitys korostuu varsinkin federaatiivisessa mallissa. (Pulkkinen ym. 2007, 25.)

8.4 ICT:n johtamisen viitekehykset

Teknologian nopea kehittyminen ja tietohallinnon roolin muuttuminen liiketoimintaa aktiiviseksi tukevaksi toiminnoksi asettaa uusia vaatimuksia ICT:n johtamiselle. ICT:n johtamisen ja kehittämisen tueksi on kehitetty useita erilaisia johtamismalleja ja viitekehyksiä. Hyvä tietohallintotapa itsessään voidaan nähdä tällaisena viitekehyksenä (Karttaavi 2014.)

8.4.1 COBIT 5

COBIT 5 -viitekehys (Control Objectives for Information and Related Technologies) on ISACA:n (Information Systems Audit and Control Association) julkaisema ICT:n hallinnan ja johtamisen malli. Sen tavoitteena on ICT:n arvon tuottaminen luomalla kokonaisvaltainen näkemys ICT:n johtamiseen ja hallintaan. COBIT 5 -viitekehys on kuvattu kuviossa (Kuvio 36).



Kuvio 36 COBIT 5:n periaatteet (mukaellen ISACA 2012, 13)

Se huomioi tietohallinnon kaikki osa-alueet ja sen lähestymistapa on asiakas- ja prosessi-lähtöinen eli ulkoa sisäänpäin. COBIT ei ole itsessään kokonaisvaltainen viitekehys, vaan tarvitsee rinnalleen muita viitekehyksiä ja malleja mm. palvelujen tuottamiseen ja projek-tien johtamiseen, joihin se tarjoaa rajapinnat. Sillä on myös kytkös kokonaisarkkitehtuurin viitekehyksiin. (ISACA 2012, 57–61; Pulkkinen ym. 2007, 25.)

COBIT tarjoaa viitekehysten, joka auttaa organisaatioita ICT:n johtamisen ja hallinnan tavoitteiden saavuttamisessa. Yksinkertaisesti, se auttaa organisaatioita luomaan arvoa ICT:n avulla ylläpitämällä tasapainoa hyötyjen saavuttamisen riskitason optimoinnin ja resurssien käytön välillä. COBIT mahdollistaa IT:n hallinnan ja johtamisen kokonaisvaltai- sesti koko organisaatiossa, jolloin mukana on liiketoiminta päästä päähän ja IT:n toimin- nalliset vastualueet, sisältäen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien IT:hen liittyvät tarpeet.

8.4.2 ITIL

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on prosessilähtöinen kokoelma par- haita käytäntöjä ICT-palveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen, hallintaan ja johtamiseen. ITIL:n näkökulma on organisaation ICT:n sisäisessä johtamisessa. (Pulkkinen ym. 2007, 25; Hiekkänen ym. 2012, 16.)

ITIL kattaa palveluiden koko elinkaaren palvelustrategian luomisesta palveluiden tuotta- miseen ja jatkuvaan parantamiseen. Se sisältää ohjeistuksia ja malleja niin manuaalisten kuin automatisoitujen prosessien määrittelyyn, organisointiin ja käyttöön. Lisäksi malli ottaa kantaa erilaisiin tapoihin järjestää palvelutuotanto. (Hiekkänen ym. 2012, 16.)

8.4.3 Kokonaisarkkitehtuurin viitekehukset

Kokonaisarkkitehtuurin viitekehyksiä on paljon, eri tarkoitukseen tarkoitettuja ja eri lähtö- kohdista lähteviä. Niiden tarkkuustaso myös vaihtelee. Jotkin viitekehukset on tarkoitettu vain yleisohjeiksi, kun taas toisten viitekehysten käyttö pohjautuu tiettyyn noudatettavaan metodologiaan. Esimerkiksi Zachmanin kokonaisarkkitehtuurin viitekehys on kokonaisval- tainen kuvausmetodologia tietojärjestelmäarkkitehtuurin kuvaamiseksi. (Urbaczewski, Mrdalj 2006, 22.)

John Zachman, jota pidetään kokonaisarkkitehtuurin kehittäjänä, kertoo The Open Groupin (2015) haastattelussa havainnoistaan, kun hän työskenteli 1960-luvulla IT-konsulttina. Yrittäessään ratkaista kollegansa kanssa suuresta yritysfuusiosta seurannutta tietojärjestelmien yhteensopivuusongelmia he havaitsivat kolme tärkeää perusasiaa tiedosta ja prosesseista:

- Organisatoriset vastuut ja prosessit ovat kaksi eri asiaa ja ne tulee erottaa toisistaan. Tietojärjestelmien pitää ainoastaan automatisoida prosesseja, jotta organisaation ja prosessien vastuiden muutokset eivät aiheuttaisi muutoksia tietojärjestelmiin.
- Ydin on yrityksen tiedossa, ei prosesseissa itsessään.
- Normalisoidun tiedon avulla yritys säilyttää näkyvyyden rakenteisiin ja voimavaroihin. Tiedon luokittelun tuli tapahtua sen olemassaolon eikä käytön perusteella.

Näihin havaintoihin perustuu Zachmanin kokonaisarkkitehtuurin viitekehys, joka julkaistiin 1980-luvun lopulla IBM Systems Journalissa. (The Open Group 2015.) Nykyisin käytetyin viitekehys on kuitenkin The Open Groupin kehittämä ja ylläpitämä TOGAF-viitekehys.

TOGAF viitekehys on kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen menetelmäkokoelma kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen, ja siitä on tullut yksi käytetyimpiä arkkitehtuuriviitekehysiksi (The Open Group). Itälä ym. (2012, 19) toteavat, että TOGAF-viitekehys perustuu neljään näkökulmaan, jotka ovat toiminta, tieto, tietojärjestelmä ja teknologia. Heidän mukaansa TOGAF:n mukainen arkkitehtuurin kehittäminen on iteratiivinen prosessi, jota tukevat arkkitehtuurikäytännöt ja kokoelma parhaita käytäntöjä. Tämä jaottelu on heidän mukaansa tyypillinen eri kokonaisarkkitehtuurimalleissa.

Itälä ym. (2012, 19) viittaavat teoksessaan Jin, Kung & Pengin (2010) artikkeliin, jonka mukaan TOGAF suunniteltiin alun perin tukemaan teknologia-arkkitehtuurin hallintaa, mutta siitä on kasvanut uudempien versioiden myötä viitekehys, joka ottaa huomioon koko yrityksen, myös strategisen suunnittelun ja liiketoiminnan. Sillä on siten samanlainen IT-painotteinen tausta kuin on Zachmanin viitekehysellä.

On olemassa myös lukuisia muita kokonaisarkkitehtuurin viitekehysiksiä. Tässä opinnäytetyössä emme kuitenkaan esittele viitekehysiksiä laajemmin, mutta mainitsemisen arvoinen on mm. Suomessa laajasti käytössä oleva kotimainen viitekehys JHS 179. Se perustuu TOGAF-viitekehukseen sekä yliopistojen KARTTURI-kehukseen.

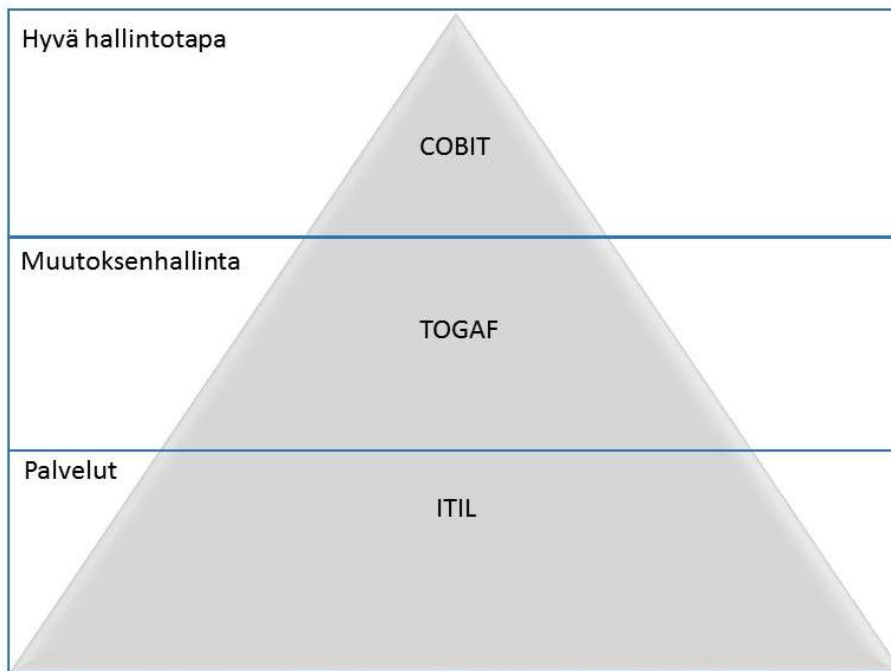
8.4.4 ICT-Standard foorumin tietohallintomalli

ICT-Standard foorumin Tietohallintomalli (Kuvio 37) on käytetyin tietohallinnon johtamisen malli Suomessa (Sofigate 2015). Se on avoimen viitekehyksen malli ja siinä on hyödynnetty kansainvälisiä standardeja ja malleja ITIL, COBIT, PMBOK, Prince2, ISO/IEC 20000 ja ISO/IEC 38500. (Huovinen ym. 2012, 150). Näistä osa on esitelty lyhyesti tässä raportissa.



Kuvio 37 Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet (Huovinen ym. 2012, 25)

Tietohallintomalli kattaa koko ICT-toiminnan ottamatta kantaa organisaation ICT-toimintojen organisointirakenteen. Se koostuu viidestä, Kuviossa (Kuvio 37) esitellyistä osa-alueesta, joista neljä: strategia ja hallinto, hankinnat ja toimittajayhteistyö, projektien johtaminen ja palveluiden johtaminen, kuvaavat ICT-toiminnan johtamista ja toteuttamista. Näitä leikkaa läpi kaikille yhteinen liiketoimintayhteistyön osa-alue. Mallissa vaakasuorassa esitetyt osa-alueet on järjestetty ylhäältä alas esittämään siirtymistä strategisesta johtamisesta ja pitkän aikavälin suunnittelusta päivittäisen operatiivisen toiminnan johtamiseen. Liiketoimintayhteistyön osa-alue kuvaa kullakin johtamistasolla keinoja, joilla liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyö toteutetaan, ja joilla varmistetaan, että ICT tulee liiketoiminnan tarpeita. (Huovinen ym. 23–24.)



Kuvio 38 Kansainväliset viitekehykset tietohallintomallissa (mukaellen Karttaavi 2014)

Esitelyjen viitekehyksen - COBIT, ITIL ja TOGAF - keskinäiset suhteet voidaan esittää Tietohallintomallin mukaisesti kuvion (Kuvio 38) avulla (Karttaavi 2014). Tässä huomionarvoista on se, että TOGAF, joka luetaan kokonaisarkkitehtuurin viitekehyykseksi, on ainoastaan tietojärjestelmien kehityksen viitekehys-roolissa.

8.5 Yhteenveto ICT:n johtaminen

Pohdimme, että organisaation tulisi määritellä ICT:n asema. Hendersonin ja Venkatramanin (1993) strategisen johtamisen malli nousee esille paitsi ICT:n johtamiskirjallisuudessa, myös kokonaisarkkitehtuurin johtamiskirjallisuudessa (Lankhorst 2005, Graves 2005). Organisaation tulee määritellä, miten se näkee ICT:n aseman strategisena menestystekijänä, ja päättää ICT:n johtamistapa sen mukaan. Esimerkiksi Hyvä tietohallintotapa on yksi hyvä tapa miettiä ja järjestää ICT:n toiminta siten, että ICT:n johtaminen on linjassa yrityksen liiketoiminnan sekä liiketoiminta- ja ICT-strategian kanssa.

Digitalisoituminen etenee kovaa vauhtia. Herääkin kysymys, onko ICT enää erotettavissa liiketoiminnasta? Eli onko liiketoiminta jatkossa aina ICT-lähtöistä? Tarvitaanko enää viitekehyksiä, jos kaikki - tieto, järjestelmät ja teknologia - siirtyvät pilveen, Big Data jyllää ja analytiikka hoitaa loput? Jääkö ICT:n rooliksi olla vain se moottori auton pellin alla, jonka

kokoonpano ei kiinnosta, kunhan siinä on riittävästi tehoa? Vai tuleeko tietohallinnosta vain digitalisaatiopalvelujen hankintayksikkö, kun teknologia-asiat jäävät taka-alalle? Mielinkiintoinen kysymys on myös, miten digitalisaatio vaikuttaa liiketoiminnan strategisen johtamisen malleihin?

Mielestämme yllä esitetyt kysymykset korostavat tietojohdamisen ja kokonaisarkkitehtuurin tarvetta, varsinkin liiketoimintakerroksen. Seuraavassa luvussa tavoittemme on valottaa kokonaisarkkitehtuuria nimenomaan liiketoiminnan ja johtamisen näkökulmasta. Ja sitä seuraava luku käsittelee tietojohdamisen teoriaa.

9 Kokonaisarkkitehtuuri

~ "Kaikilla yrityksillä on kokonaisarkkitehtuuri, kuvattua on vain helpompi hallita."~³³

Kokonaisarkkitehtuuri yhdistää liiketoiminnan, tietotekniikan sekä tiedon. Ajatuksena on, että arkkitehtuurin avulla saavutetaan kestävämpiä ja joustavampia ratkaisuja kuin ratkottaessa yksittäisiä ongelmia kerrallaan. Arkkitehtuuri tarjoaa hyvän viitekehyksen tuomaan esille liiketoiminnan kannalta olennaiset seikat ja samalla se luo joustavuutta ja mukautuvuutta organisaation kehitykseen.

Kokonaisarkkitehtuurin termi on lähtöisin IT-maailmasta, mutta nykyään määritelmät kattavat jo koko organisaation toiminnan. Organisaatiot ottavat kokonaisarkkitehtuurimenetelmän käyttöönsä ja tavoittelevat sen avulla kokonaisnäkemystä organisaatiosta, liiketoimintaprosesseista, tiedosta ja ICT:stä sekä näiden välisistä suhteista. Koska kokonaisarkkitehtuuri lisää läpinäkyvyyttä, on organisaation päätöksen teko toiminnan ja / tai IT:n kehittämiseksi helpompaa ja kehittämiseen liittyy vähemmän riskejä. Pitemmällä aikavälillä organisaation kustannukset vähenevät, koska kehitetyt ratkaisut sopivat yhteen ja tukevat liiketoimintaa.

Lankhorst (2005, 6–7) toteaa, että mikä tahansa organisaatio hyötyy siitä, että sillä on selkeä ymmärrys rakenteestaan, tuotteistaan, tuotannostaan, teknologioista, ja miten nämä liittyvät toisiinsa ja yhdistävät organisaation ympäristöön, ja joihin lisäksi asiakkaat, toimittajat ja muut liikekumppanit sekä muut säätelevät tahot asettavat paineita.

Lankhorstin (2010, 9–10) mukaan ulkoinen ympäristö asettaa paineita organisaatioille. Erilaiset lait ja säädökset ohjaavat ja valvovat organisaation toimintaa ja viranomaiset vaativat organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä lainmukaisen toiminnan toteutukseksi. Kokonaisarkkitehtuurin avulla organisaatiot voivat varmistaa läpinäkyvyyden ja lainmukaisen toiminnan asettamat vaatimukset. Huovinen ym. (2016, 77) toteavat, että digitalisaation kehittymisen vaikutuksesta liiketoimintaprosessit eivät enää ole pelkästään yrityksen sisäisiä, vaan ne ulottuvat yritysten rajojen ulkopuolisiin ekosysteemeihin. Ekosysteemien integrointi osaksi liiketoimintaprosesseja siis korostaa kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisen tarvetta ja liiketoimintalähtöisyyttä. Tämä on kuvattu kuviossa (Kuvio 39).

³³ Kokonaisarkkitehtuuri on olemassa kaikissa yrityksissä, vaikka sitä ei olisikaan kuvattu. mm. Fernandez (2015).



Kuvio 39 Liiketoiminta-arkkitehtuuri sisältää ekosysteemien integraation (mukaellen Huovinen ym. 2016, 78)

Lankhorst (2010, 6) toteaa, että Nadlerin, Gersteinin ja Shawn (1992) mukaan suurimmat paineet ovat organisaation sisäisiä. Liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamisella pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta. Tehokkuutta ei saavuteta yksittäisten toimintojen tai osa-alueiden optimoinnilla, vaan ymmärtämällä hyvin organisaation osien keskinäinen vuorovaikutus.

Tässä luvussa selvitämme aluksi kokonaisarkkitehtuuria organisaatiokontekstissa ja peilaamme lyhyesti sen suhdetta tietoon. Sen jälkeen tutkimme, miten kokonaisarkkitehtuuri tukee strategista johtamista. Lankhorst (2010, 7) toteaa, että perustan tälle luo Hendersonin ja Venkatramanin (1993, 472–476) liiketoiminnan ja ICT:n strategisen yhteensovittamisen malli. Organisaation valittu ICT:n rooli vaikuttaa, paitsi ICT:tä koskevaan päätöksentekoon, myös kokonaisarkkitehtuuriin kehittämiseen.

Tutkimme kokonaisarkkitehtuuria käsitteenä ja sen jälkeen esittelemme joitakin kokonaisarkkitehtuurin määritelmiä. Ne määrittelevät kokonaisarkkitehtuuria eri näkökulmista sekä täydentävät toisiaan. Sen jälkeen käsittelemme kokonaisarkkitehtuurilla tavoiteltavia hyötyjä.

Päätämme luvun käsittelemällä kokonaisarkkitehtuurityötä, joka sisältää sekä kehittämistä hallintänäkökulman, joita molempia tarvitaan, jotta tavoitellut hyödyt olisi saavutettavissa. Tarkastelussa käytämme hyväksi Ylimäen (2008) "kokonaisarkkitehtuurin kriittiset menestystekijät" -jaottelua.

9.1 Kokonaisarkkitehtuuri muodostaa kokonaiskuvan organisaatiosta

Useimmat liiketoiminnan edustajat eivät varmaan ole koskaan kuulleet kokonaisarkkitehtuurista. Se ei yllätä, koska suurin osa sitä käsittelevää kirjallisuutta on tietoteknologiakirjallisuutta. Jossain saattaa vilahtaa epämääräinen liiketoiminta-arkkitehtuurin käsite. Tästä syystä liiketoimintajohto ei näe kokonaisarkkitehtuurilla olevan merkitystä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Se on ongelma, koska todellinen kokonaisarkkitehtuuri ei ole juuri ollenkaan tietoteknologiaa. ICT on kyllä tärkeä, mutta vain pieni osa kokonaisarkkitehtuuria. Liiketoiminta-arkkitehtuuri on itse asiassa kokonaisarkkitehtuurin keskeinen osa eivätkä liiketoiminnan edustajat voi ohittaa sitä samalla tavalla kuin he ohittavat muut arkkitehtuurin osuudet. (Graves 2007, 1–2.)

Kokonaisarkkitehtuuri yhdistää kaiken, mitä organisaatio on ja mitä se tekee. Kokonaisarkkitehtuuri ei keskity vain yrityksen eri osien kuvaamiseen vaan muodostaa kokonaisnäemyksen organisaatiosta. Organisaatio muuttuu jatkuvasti (Weick & Quinn 1999, 375–382), siksi kokonaisarkkitehtuurillakaan ei ole yksinkertaista nykytilaa ja tavoiteltua tulevaisuuden tilaa. Kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisessa pitääkin löytää tapa hallita epäselvää nykytilaa ennemmin kuin ideaalista tavoitetilaa. (Graves 2007, 1–2.)

Gartner (2016) toteaa, että kokonaisarkkitehtuuri muodostaa strategisen suunnittelun ja tehokkaan toiminnan perustan. Kokonaisarkkitehtuurityön tulee tästä syystä keskittyä ratkaisemaan todellisia liiketoiminnan ongelmia samalla, kun se keskittyy organisaatioon kokonaisuutena. Kokonaisarkkitehtuurimallin pitää sopia organisaation toimintaan ja kulttuuriin, jotta sillä voi riittävästi ja asiaankuuluvasti ohjata liiketoiminnan muutoksia.

Kokonaisarkkitehtuuri muodostaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja se on tarkoitettu johdon työkaluksi liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamiseksi ja toimintaa johdettaessa ja kehitettäessä. Ehkä termi arkkitehtuuri on tässä yhteydessä hieman harhaanjohtava, kyse on kokonaisuudesta ennemmin kuin osista. Kokonaisarkkitehtuuri on enemmän kaupunkisuunnittelua kuin vain parin talon suunnittelua. (Graves 2007, 1–2; Lankhorst 2005, 3.)

Kokonaisarkkitehtuuria verrataan yleisesti kaupunkisuunnitteluun, niin tekevät myös Graves (2007, 1–2), Ahlemann ym. (2012, 8) ja Lankhorst (2005, 3). Kaupungit ovat syntyneet asumisen keskittyessä. Esimerkiksi vanhat keskiaikaiset kaupungit ovat yleensä syntyneet linnan kupeeseen muurien sisäpuolelle. Kun ne ovat laajentuneet satunnaisesti, kadut ja kujat mutkittelevat sattumanvaraisesti ilman systemaattista pohjapiirrosta. Kun

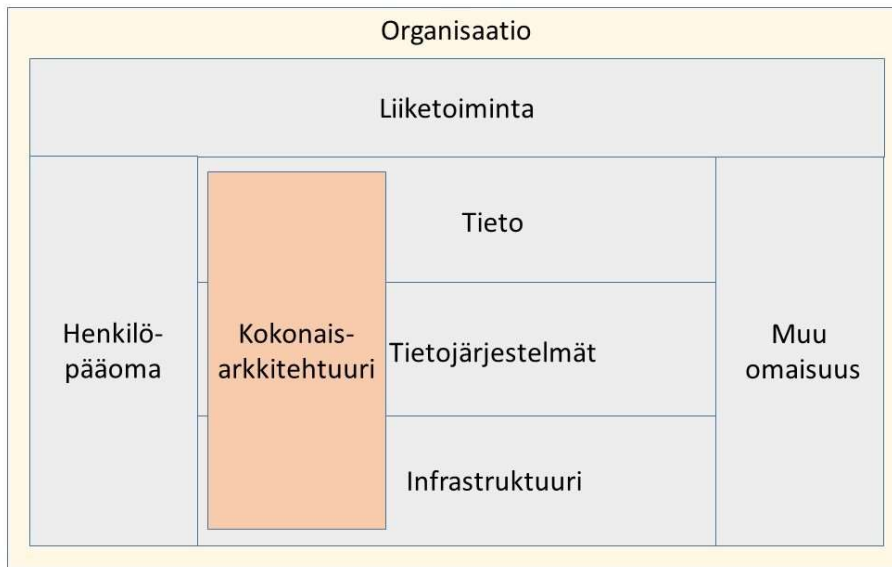
kaupungit edelleen laajentuivat, esiin nousi tarve rakentaa kaupunkia suunnitelmallisemmin. Syitä tähän oli useita: jotta liikenne sujuisi paremmin, katuja olisi helpompi pitää kunnossa ja ihmiset löytäisivät helpommin tiensä perille jne.

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on kokonaisarkkitehtuuri, tunnistavat ne sitä tai eivät, ja kehittävätkö ne sitä systemaattisesti. Tietojenkäsittelyn ja automaation kehittyessä tiedon merkitys liiketoiminnan johtamisessa on kasvanut. Tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi ja tietojärjestelmien hallitsemiseksi sekä niiden tuottaman hyödyn varmistamiseksi tarvitaan ”kaupunkisuunnitelma”, joka kuvaa järjestelmät sekä niiden tiedot ja joka kytkee ne liiketoimintaprosesseihin. Rossin, Weillin ja Robertsonin (2006, 1–7) mukaan yritykset, jotka ovat pystyneet tehostamaan liiketoimintaansa, ovat panostaneet tiedon laatuun ja saatavuuteen ja ovat liittäneet liiketoiminnan ydinprosessit ja teknologian arkkitehtuurikokonaisuudeksi.

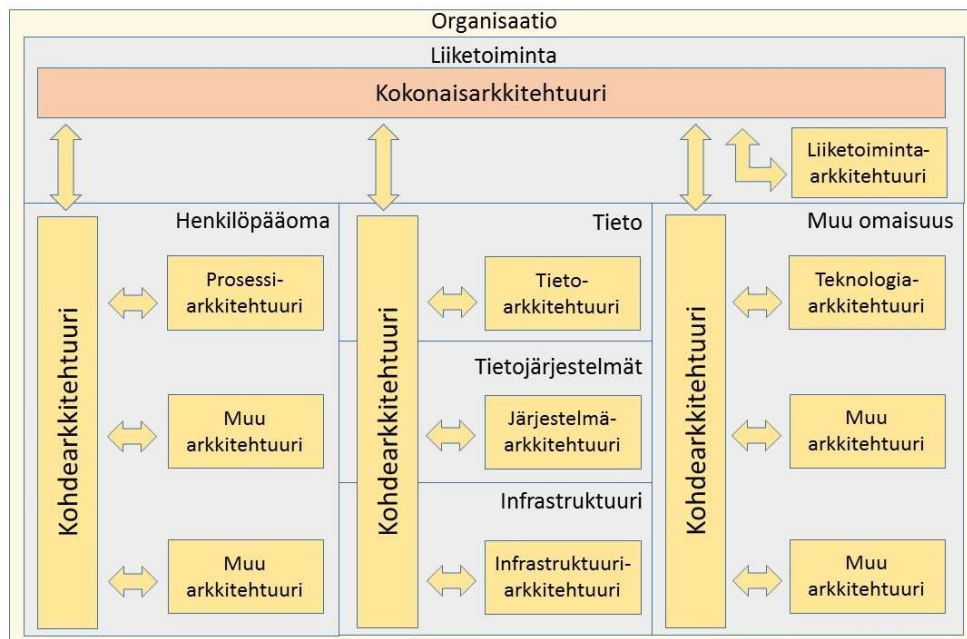
Graves (2007, 24–40) kuvaa organisaation kokonaisarkkitehtuurin eri kypsyysoasteita neliportaisella asteikolla. Matalimmalla, 1-tasolla päähuomio on tietotekniikan kustannuksien ja monimutkaisuuden vähentämisessä. Yksittäiset projektit vastaavat teknologia-arkkitehtuurista, joka huomioi jossain määrin IT-arkkitehtuurin järjestelmä- ja infrastruktuurikerroksen, mutta usein jättää kokonaan huomiotta tietokerroksen. Yleensä liiketoiminta-arkkitehtuuria katsotaan kapea-alaisesti vain kyseisen järjestelmän näkökulmasta. Huomio kohdistuu ja näkökulma on kokonaan IT-lähtöinen. Seuraavalla 2-tasolla päähuomio on edelleen tiukasti IT-lähtöinen, mutta näkökulma on laajentunut käsittämään tietoarkkitehtuurin. Samoin näkökulma tunnistaa jo paremmin yhteyden liiketoiminta-arkkitehtuuriin. Tässä vaiheessa yleensä kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisen apuvälineeksi otetaan jokin IT-arkkitehtuurin viitekehys. Viitekehysten käyttöönotossa on kuitenkin vielä vaarana, että kokonaisarkkitehtuuria pyritään tekemään liian puhtasoppisesti, jolloin huomio kääntyy arkkitehtuurityöhön itseensä ja arkkitehtuurilla tavoiteltavat hyödyt jäävät sivuosaan ja vähitellen katoavat kokonaan. 3-tasolla näkökulma siirtyy jo paljon vahvemmin kokonaisarkkitehtuuriin, jossa liiketoiminta-arkkitehtuuri on jo löyhästi mukana, vaikka sillä saatetaan vielä tarkoittaa mitä tahansa, mikä ei ole IT:tä, kuten palvelukeskeinen arkkitehtuuri, informaatioarkkitehtuuri, jne. Arkkitehtuurityö keskittyy koko organisaatiota läpileikkaavaan integraatioon, synergioiden etsimiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen. Ylimmällä 4-tasolla kokonaisarkkitehtuuri kattaa koko yrityksen kaikki toiminnot eikä se enää ole IT-toiminnon alainen. Kokonaisarkkitehtuurin painopisteenä on nyt paljon vahvemmin liiketoimintastrategian integroiminen arkkitehtuurityöhön ja koko organisaatiota koskevissa asioissa, kuten ketteryuden ja innovaatioiden kehittäminen sekä uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuontiajan lyhentäminen. Samaten kokonaisarkkitehtuuri-

työ laajentuu yli organisaatorajojen tapahtuvaan toimintaan, esimerkiksi kumppanuustoiminnan tehostamiseen. Tällä tasolla alempien kypsyystasojen IT-arkkitehtuuri-tasot muuttuvat kokonaisarkkitehtuurin alaisiksi kohdearkkitehtuureiksi.

Seuraavissa kuvioissa (Kuvio 40) ja (Kuvio 41) esitetään Gravesin (2007) arkkitehtuurin kypsyystasoista tasot 2 ja 4.



Kuvio 40 IT-lähtöinen Kokonaisarkkitehtuurin näkökulma (Graves 2007, 36)



Kuvio 41 Liiketoimintalähtöinen kokonaisarkkitehtuuri (Graves 2007, 38)

Kypsyystason 2 kuviossa (Kuvio 40) kokonaisarkkitehtuurin näkökulmana on IT. Esimerkiksi luvussa ICT:n johtamisen viitekehykset mainittujen kokonaisarkkitehtuurin viitekehysten näkökulmat Zachman, TOGAF ja JHS 179 muistuttavat hyvin paljon tätä näkökulmaa. Kypsyystason tason 4 kuviossa (Kuvio 41) kokonaisarkkitehtuuri nähdään täydellisesti liiketoiminnan osana ja se on osa organisaation strategisen johtamisen toimintoa.

9.1.1 Kokonaisarkkitehtuurin tavoitteena on tukea liiketoiminnan kehittämistä

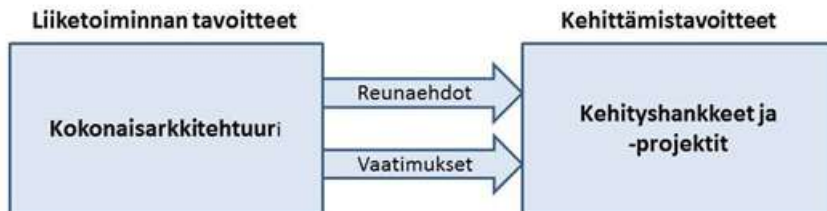
Lähtökohtaisesti kokonaisarkkitehtuurityö pitäisi olla kytketty organisaation strategiaan tavoitteisiin, koska kokonaisarkkitehtuurin perimmäinen tarkoitus on tukea liiketoiminnan kehittämistä. Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan kuvausta organisaation tavoitteista ja osatekijöistä, joiden avulla tavoite saavutetaan. Kokonaisarkkitehtuuri sisältää siten sekä nyky- että tavoitetilan kuvauksen, mutta myös suunnitelman tavoitetilan saavuttamiseksi. (Bernard 2006).

Kuviossa (Kuvio 42) on esitelty kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen vaikuttaneita alueita ja tieteenaloja. Niitä ovat liiketalous, julkishallinto samoin kuin tieteenalat: sosiologia, johtamisteoria, organisaatioteoria ja tietojenkäsittelytiede. Kokonaisarkkitehtuurin käyttöönotossa on tärkeitä ymmärtää organisaation missio, tavoitteet ja kulttuuri, koska ne vaikuttavat analyysi- ja dokumentointimenetelmien valintaan. (Bernard 2006, 24.)



Kuvio 42 Kokonaisarkkitehtuuriin vaikuttavat tieteenalat (Bernard 2006, 24)

Ollin (2008, 13–14) mukaan hyvin luodulla ja hallitulla kokonaisarkkitehtuurilla on mahdollista varmistaa, että ydinprosessit ja informaatiojärjestelmät toimivat saumattomasti ja kustannustehokkaasti yhteen. Kokonaisarkkitehtuurin perustuu hänen mukaansa liiketoiminnan tavoitteisiin, joka antaa reunaehdot ja vaatimukset toiminnan kehittämiseksi. Tätä havainnollistaa kuvio (Kuvio 43).



Kuvio 43 Liiketoiminnan kehittäminen kokonaisarkkitehtuurin avulla (Olli, 2008, 13)

Burke (2013) toteaa puolestaan, että liiketoiminnan tulosten tulee ohjata kokonaisarkkitehtuurityötä, ja siksi kokonaisarkkitehtuurissa on syytä keskittyä vain liiketoiminnalle kaikkein merkityksellisimpien prosessien kuvaamiseen ja siten pitää organisaation kokonaisarkkitehtuuri mahdollisimman yksinkertaisena.

9.1.2 Kokonaisarkkitehtuurin taustalla on tarve tiedolla johtamiseen

Tieto on aina ollut tärkeässä asemassa, mutta yritykset ovat oivaltaneet sen keskeisen merkityksen laajasti vasta 1990-luvulla. Tietojohtamisessa on kolme keskeistä näkökulmaa: miten yritys luo tiedon avulla arvoa, miten organisaatiota johdetaan tiedon avulla ja millä välineillä johtamista tuetaan (Kuvio 44). Tietojohtaminen keskittyi pitkään tiedon keräämiseen ja varastointiin sekä kerätyn tiedon raportointiin. Nykyään painopiste on siirtynyt tiedon hyödyntämiseen. (Laihonen ym. 2013, 5–10.)

Tietojohtaminen on käsitteenä samoin kuin johtamisen osa-alueena vielä nuori, tästä syystä määritelmät eivät ole vakiintuneita. Tietojohtamisesta alettiin puhua Suomessa vasta 1990-luvulla, kun tieto- ja viestintäteknologian (ICT) kehittymisen myötä yhä suurempia määriä tietoa pystyttiin varastoimaan, analysoimaan ja välittämään tehokkaammin. (Laihonen ym. 2013, 5-6.)



Kuvio 44 Tiedolla johtamisen lähtökohdat (Laihonen ym. 2013, 7)

Fabritius (2014) esittää kaksi erilaista määritelmää:

- Tietojohtaminen on yleisen johtamisen osa-alue, joka kehittää järjestelmällisesti organisaation tietoprosesseja ja strategista tietopääomaa. Tietojohtaminen lisää organisaation arvonluontia, ennakoivaa muutosvalmiutta ja edellytyksiä uudistumiselle. Suuntana on tuleva.
- Toinen on alun perin Tuomas Pöystin (VTTK, 2009) esittämä määritelmä: Tietojohtaminen tarkoittaa periaatteita ja tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittämien ja hyödyntäminen organisaatiossa ja sen verkostoissa on järjestetty.

Sitra määrittelee tietojohtamisen tarkoittavan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa ja sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa. Tämä prosessi on kuvattu kuviossa (Kuvio 45). Organisaation strategisten tavoitteiden avulla määritellään johdon tietotarpeet ja näiden pohjalta käytännöt ja prosessit, joilla tarvittavat tiedot hankitaan ja jalostetaan. (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 11.)



Kuvio 45 Tietojohtamisen prosessi (Klemola ym. 2014, 11)

Laihonen ym. (2013, 10) näkevät tietojohtamisen tietointensiivisten organisaatioiden ja tietotyöläisten toiminta- ja johtamismalliksi, joka pyrkii edistämään työn sujuvuutta ja siten organisaation suorituskykyä.

Tiedon määrä kasvaa koko ajan rajusti. Siitä onkin tullut yhä tärkeämpi organisaation toiminnan ja johtamisen menestystekijä (Stenberg 2012, 13). Strateginen päätöksenteko on yhä enemmän riippuvainen ajantasaisesta, laadukkaasta ja oikeasta tiedosta. Jotta tietoa pystytään hyödyntämään johtamisessa, tarvitaan uudenlaista johtamistapaa, jossa tiedon hallinnan johtaminen irrotetaan tietotekniikasta ja liiketoimintaprosesseja ja tietotekniikkaa kehittää yhtenä kokonaisuutena. Tällaista toimintaa (Kulha 2010, 7) kutsuu yritysarkkitehtuuriksi eli kokonaisarkkitehtuuriksi. Hän toteaa, että kokonaisarkkitehtuurilla on myös toinen näkökulma, jossa hän viittaa Rossin ym. (2006) käyttämään käsitteeseen "Foundation for Business Execution" – organisaation liiketoiminnan perusta. Se on liiketoimintaprosessien ja tietojärjestelmien muodostama tehokas ja joustava kokonaisuus, jota ilman organisaatio ei menesty.

Kulha (2010, 7–8) määrittelee kokonaisarkkitehtuurin suoraviivaisesti toimintaprosessien ja niitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen kokonaisvaltaiseksi suunnitteluksi. Hänen mukaansa arkkitehtuurityötä tehdään strategisessa päätöksenteossa tarvittavan tiedon laadun parantamiseksi. Tämä määritelmä on perinteisesti IT-lähtöinen ja se unohtaa Rossin ym. (2006) "Foundation for Business Execution" -näkökulman, johon hän aiemmin kuitenkin viittasi.

Laihoson ym. (2013, 8–11) mukaan tietojohtaminen on jakautunut kahteen osaluueeseen, joista toinen on ICT-suuntautunut ja liiketoimintasuuntautunut. Tämä jako on kuvattu luvussa Tietojohtaminen kuviossa esitettynä kuviossa (Kuvio 54). Tietojohtaminen on koko yrityksen kattavaa, joka ylittää liiketoiminta-alueiden rajat ja se yhdistää myös tekniikan ja johtamisen. Tietojohtaminen asettaa uusia osaamisvaatimuksia johtajille, koska liiketoiminnan ja johtamisen ymmärtämisen lisäksi johdon on ymmärrettävä tiedon

rooli organisaation menestystekijänä ja osattava hyödyntää tietoa johtamisessa. Tämäkään ei vielä riitä, vaan johtajien tulee ymmärtää myös johtamisessa tarvittavaa ICT:tä.

Tietojohdaminen liittyy tiiviisti kokonaisarkkitehtuuriin. Se on laaja alue ja käsittelemmekin tietojohdamista enemmän tässä opinnäytetyössä omassa luvussa.

9.1.3 Kokonaisarkkitehtuurin käsitteen laajuus

Edellä on kerrottu, että kokonaisarkkitehtuuri lähtee liiketoiminnasta (Burke 2013, Olli 2008) ja sen avulla yritykset pystyvät tehostamaan liiketoimintaansa (Ross, Weill & Robertson 2006). Nämä molemmat ovat ne mantrat, joilla kokonaisarkkitehtuurityön merkityksellisyyttä yleensä perustellaan.

Kokonaisarkkitehtuuri on käsitteenä monitahoinen ja sitä, sekä sen johtamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Se voidaan nähdä strategisia tavoitteita palvelevana, toisessa ääripäässä se ymmärretään tarkoittavan ohjeistusta, jolla ratkotaan käytännön ongelmia. (Ahlemann 2012, 3). Sen juuret ovat 1980-luvulla, kun kokonaisvaltainen organisaationäkökulma nousi esiin tietojärjestelmien suunnittelussa. Tällöin havahduttiin, että kehittämisessä tarvitaan ymmärrystä, miten organisaatio toimii, mitkä ovat sen prosessit, rakenteet ja tavoitteet. (Ahlemann 2012, 3). Kokonaisarkkitehtuurikäsitteen moniselitteisyys johtuu osittain informaatioteknologian nopeasta kehityksestä ja hyvin teknisestä näkökulmasta (Kimpimäki 2014, 4).

Ylimäki (2008) toteaa, että kokonaisarkkitehtuuri on lähestymistapa, jonka avulla yritys kontrolloi liiketoimintaympäristön kompleksisuutta ja jatkuvaa muutosta. Ylimäen näkökulma on kuitenkin ICT-lähtöinen ja hänen mukaansa kokonaisarkkitehtuuri on parhaimmillaan työkalu, joka toimii yrityksen johdon ja ICT:n kommunikointikanavana, joka mahdollistaa liiketoimintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämisen. Samoin on Burken (2013) näkemys, kun hän toteaa, että kokonaisarkkitehtuurin käytöstä saatavat hyödyt, kuten IT:n käyttökustannusten aleneminen, hyödyt hankkeiden toteutuksessa, liiketoiminnan ja IT:n lisääntyvä yhteensopivuus, ovat osaltaan auttaneet kokonaisarkkitehtuurin yleistymistä.

IT-arkkitehtuuria on pidetty tieteenalana jo noin kaksikymmentä vuotta. Sinä aikana on kehitetty useita viitekehyksiä. Tässä raportissa olemme jo maininneet Zachmanin ja TOGAF-viitekehyksen, mutta on myös muita tunnettuja ja paljon käytettyjä. Ne kaikki ovat

kuitenkin Gravesin (2007, 1–2) mukaan IT-arkkitehtuureja eikä niitä voi laajemmassa merkityksessä pitää kokonaisarkkitehtuurin viitekehyksinä.

Kokonaisarkkitehtuuri tulee kuitenkin nähdä laajempaan, kokonaisvaltaiseen yrityksen johtamisjärjestelmänä. (Graves 2007, 1–2; Simon, Fischbach & Schoder 2013, 6). Kimpinmäen (2014, 49) mukaan kokonaisarkkitehtuuri pitäisi nähdä holistisena, organisaation yhdistävänä systeemiälykkäänä kokonaisuutena, joka ottaa huomioon myös organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät. Sen tavoitteena on yhdistää liiketoiminta, prosessit ja IT-arkkitehtuurit, kuten kuviossa (Kuvio 42) on esitetty. IT-vetoiset arkkitehtuurit ovat hänen mukaansa vain yksi näkökulma, joka kuvaa vain osan kokonaisarkkitehtuuria.

Bernard (2012, 33) esittää, että kokonaisarkkitehtuuri muodostuu kolmen tekijän kokonaisuudesta: strategiasta, liiketoiminnasta ja teknologiasta, kuten on kuvattu kuviossa (Kuvio 46).

$$EA = S + B + T$$

Enterprise Architecture = Strategy + Business + Technology

Kuvio 46 Kokonaisarkkitehtuuri muodostuu strategiasta, liiketoiminnasta ja teknologiasta (Bernard 2012, 33)

Burken (2013) mukaan kokonaisarkkitehtuurin näkökulman tulee olla liiketoiminnan tuloksissa ja tavoiteltavien liiketoimintahyötyjen tulee ohjata kokonaisarkkitehtuuria. Siis koska kokonaisarkkitehtuurin pitää tukea liiketoimintaa eikä se saa olla lähtökohdiltaan vain joukko tietoteknisiä kuvauksia. Bernardin (2006, 13) mukaan kokonaisarkkitehtuuri sovittaa yhteen liiketoimintayksiköiden strategiset tavoitteet, liiketoimintaprosessit, tietovirrat, tietojärjestelmät ja teknologian. Kokonaisarkkitehtuuri integroi kaikki organisaation prosessit ja järjestelmät ja kaikki tietotekniset valinnat tulee perustua organisaation strategisiin tavoitteisiin aivan, kuten Henderson ja Venkatraman (1993, 476) esittävät strategisen yhteensovittamisen mallissaan, joka on kuvattu kuviossa (Kuvio 34).

9.2 Kokonaisarkkitehtuurin määritelmiä

"Always design a thing by considering it in its overall context – a chair in a room, a room in a house, a house in an environment, an environment in a city plan." ~ Eliel Saarinen (Time Magazine 2.7.1956).

Kokonaisarkkitehtuurin monitahoisuudesta johtuen seurauksena on, että siitä on useita määritelmiä. Ne eroavat toisistaan painotuksissa. Burgess, Ramakrishnan, Salmans ja Kappelman (2010, 252) teoksessa Kimpimäki (2014, 4) toteavat, että on useita tapoja määritellä kokonaisarkkitehtuuri. Korkeimmalla abstraktiotasolla kokonaisarkkitehtuurin voidaan sanoa olevan "kaikki tietämys yrityksestä". Kokonaisarkkitehtuuri nähdään yleensä liiketoiminnan, tietämyksen ja teknologian yhdistävänä tekijänä.

Aloitamme ISACA:n (Information Systems Audit and Control Association) määritelmällä, vaikka sen näkökulma on IT-lähtöinen. Sen mukaan kokonaisarkkitehtuuri on kuvaus liiketoiminnan taustalla olevista olennaisista IT komponenteista, niiden välisistä suhteista, eli kuvaus miten ne tukevat organisaation tavoitteita. Kokonaisarkkitehtuuri helpottaa päätöksentekoprosessia tarjoamalla tiekartan (Roadmap), jonka avulla voi varmistaa, että tulevaisuudessa teknologiainvestoinneissa huomioidaan IT:n ja liiketoiminnan yhteensovittaminen ja arvon syntyminen. Se tarjoaa rakenteen, joka helpottaa muutoksen hallintaa, tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja viestintää. Kokonaisarkkitehtuuri auttaa liiketoimintaa sopeutumaan nopeasti ja kustannustehokkaasti liiketoimintaympäristön muutoksiin. Vain kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa kehyksen, jolle organisaatio voi rakentaa tarvitsemansa älykkyyden ja sitä kautta liiketoiminnan joustavuuden. (ISACA 2015, G1-34, 16.)

Congerin (1993, 115) määritelmä sitoo strategian ja kokonaisarkkitehtuurin yhteen seuraavasti:

"Kokonaisarkkitehtuuri on kokoelma abstrakteja organisaation rakenneosien malleja. Päätökset, mitä organisaatio tavoittelee perustuvat organisaation strategiaan. Kun arkkitehtuuri on sovitettu strategiaan, muodostaa arkkitehtuuri perustan strategian toteutuksen priorisoimiselle."

Gartner määrittelee kokonaisarkkitehtuurin periaatteeksi, jonka avulla tunnistetaan ja analysoidaan toimenpiteet, jotka ohjaavat toimeenpanoa muutostilanteessa kohti tavoiteltua liiketoiminnan visiota ja tuloksia. Se tuottaa arvoa antamalla liiketoiminnan ja IT-johtajille valmiita suosituksia, joiden avulla mukautetaan sääntöjä ja ohjeistetaan hankkeita saavuttamaan liiketoiminnan tulokset muutostilanteessa. Kokonaisarkkitehtuuria käytetään ohjaamaan päätöksentekoa kehitettäessä tulevaisuuden arkkitehtuuria. (Gartner.)

Bernard (2012) korostaa kokonaisarkkitehtuuria suorituskykyä parantavana ja kehittämisvälineenä. Hänen mukaansa kokonaisarkkitehtuuri on käytäntö, joka sisältää liiketoiminnan johtamisen sekä teknologian. Sen avulla parannetaan yritysten suorituskykyä mahdollistamalla kattavan ja yhtenäisen näkemyksen strategiaan, liiketoiminnan käytäntöihin, tietovirtoihin ja teknologiaresursseihin. Luomalla yhtenäinen kuva nyky- ja tavoitetilasta, yritys voi hallita siirtymistä nykytilasta tavoitetilaan. (Bernard 2012.)

Julkishallinnossa käytetyn määritelmän mukaan kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne. Kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation toiminnan ja sen rakenteiden hallinnoimiseksi ja kehittämiseksi (JUHTA 2011.)

Ahlemann ym. (2012, 16) ymmärtävät kokonaisarkkitehtuurin yrityksen perustavanlaatuisiksi sosio-tekniseksi järjestelmäksi, johon sisältyy arkkitehtuurin suunnittelun ja kehittämisen hallintaperiaatteet. He käyttävät määritelmänsä pohjana IEEE 1471-2000 standardia, jossa kokonaisarkkitehtuuri sisältää kaikki organisaation kuvaamiseen tarvittavat tarpeelliset komponentit: organisaation liiketoiminnan ja operatiivisen toiminnan kuvaukset, organisaatorakenteen, liiketoimintaprosessit, tiedot, sovellukset ja teknologian. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelusäännöt ovat osa arkkitehtuuria ja tarjoavat ehdot komponenttien kehittämiseksi ja jäsentämiseksi. Lisäksi säännöt tarjoavat välineet, joilla voidaan varmistaa, että komponentteja käytetään johdonmukaisesti. (Ahlemann ym. 2012, 16.)

Kappelman (2009) kiteyttää kokonaisarkkitehtuurin seuraavasti: "Kokonaisarkkitehtuurin tarkoitus on luoda yhteinen kieli, jolla kommunikoida, ajatella sekä hallita ja johtaa organisaatiota." Hän toteaa, että jos organisaation ihmiset eivät pysty kommunikoimalla muodostamaan yhteisymmärrystä organisaatiosta, sen strategiasta, tavoitteista ja tarkoituksesta, silloin ei ole mahdollista sovittaa yhteen organisaation toimintaa ja toimintaa tukevia järjestelmiä. Tämä koskee kaikkea: tietoa, projektien tuotteiden ja palvelujen hallintaa, mutta myös henkilöiden työtehtäviä sekä laitteita. Hänen mukaansa kokonaisarkkitehtuurissa on kyse organisaation mallintamisesta siten, että näkymätön tulee näkyväksi. Kokonaisarkkitehtuuri on systeemiajattelua, ajatusmalleja, yhteisen vision rakentamista ja tiimioppimista. Kokonaisarkkitehtuurissa on hänen mukaansa kyse informaatioajan organisaation luomisesta. Kokonaisarkkitehtuuri on IT:n menestymisen ydin, se sisältää tiedon organisaation vaatimuksista ja sen avulla vaatimukset voidaan kommunikoida. Kokonais-

arkkitehtuuri on avainasemassa liiketoiminnan ja ICT:n yhteensovittamisessa, mutta se on myös organisaation arvonluonnin ytimessä. (Kappelman 2009.)

Langen, Mendlingin ja Reckerin (2012) määritelmän ytimenä on ymmärtää, suunnitella ja hallita organisaation arkkitehtuuria tarjoamalla kokonaisvaltainen, korkean tason näkymä organisaation liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Se tulkitsee organisaation strategiset tavoitteet ja periaatteet konkreettisiksi prosesseiksi ja järjestelmiksi, joiden avulla organisaatio toteuttaa tavoitteensa. Näin ollen se toimii siltana liiketoimintastrategian muotoilun ja prosessien sekä tietojärjestelmien kehittämisen välillä. Sillä on myös keskeinen asema prosessien jatkuvassa parantamisessa, koska kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa ensinnäkin rajapinnan liiketoimintastrategian ja täytäntöönpanon välille, ja lisäksi se tukee kehittämissuunnitelmien järjestelmäarkkitehtuurityötä. (Lange, Mendling & Recker 2012.)

Strassmann (1995, 53) korostaa kokonaisarkkitehtuurin yrityskohtaista ainutlaatuisuutta ja sen liittymistä päätöksentekoon:

”Ei ole olemassa standardia yritysarkkitehtuuria. Jokaisen yrityksen toiminta on erilaista, yritys on yhtä lailla yksilöllinen kuin ihmisen sormenjälki. Sen vuoksi kokonaisarkkitehtuurin valinta on yksi tärkeimmistä ylimmän johdon tehtävistä. Pohjimmiltaan sen tiedon viitekehys on valtapoliittinen järjestelmä, joka määrittää kenellä on oikeus mihinkin oikea-aikaisen päätöksentekoon tarvittavaan tietoon.”

9.3 Kokonaisarkkitehtuurin hyödyt

Kokonaisarkkitehtuurista pitää olla konkreettista hyötyä, jotta siihen panostaminen kannattaa. Tästä syystä sillä pitää olla vahva kytkös yrityksen liiketoimintastrategiaan, Wahlroos (2015) toteaa.

Liiketoimintastrategia kertoo, miten yritys aikoo saavuttaa strategiset tavoitteensa. Strategisesta johtamisnäkökulmasta katsoen kokonaisarkkitehtuuri on olemassa, jotta organisaation muutos- ja kehittämishankkeet pystytään toteuttamaan onnistuneesti. Kehittämisen lähtökohtana on määritelty tavoitetilä. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii usein kyvykkyyksiä, joita organisaatiolla ei välttämättä ole. Kokonaisarkkitehtuuri auttaa ymmärtämään nykytilan ja tavoitetilan välisen eron, esimerkiksi miten tietojärjestelmiä on kehitettävä tuotannon tehostamiseksi ja myös, miten toiminnan pitää muuttua, jotta uu-

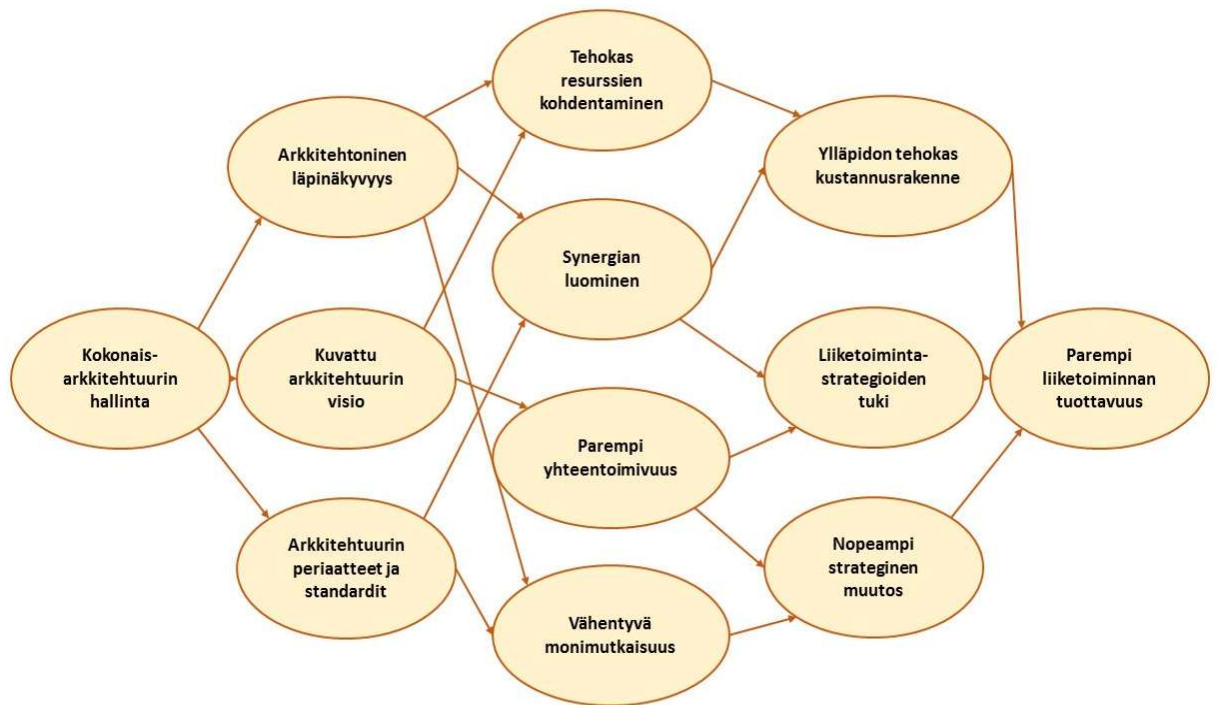
det ratkaisut hyödyttäisivät organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. (Wahlroos, 2015.)

Muuttuvaan ympäristöön sopeutuminen on kilpailutekijä. Ympäristö, markkinat, asiakasvaatimukset ja teknologia muuttuvat jatkuvasti ja tuotteiden elinkaaret lyhenevät. Yrityksiltä vaaditaan sopeutumista ja erikoistumista ja kilpailussa kansainvälistyvässä ympäristössä. Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on tärkeää sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Muutos vaikuttaa kaikkiin yrityksen arvonmuodostuksen osa-alueisiin: tuotteisiin ja palveluihin, yrityksen kyvykkyyksiin ja voimavaroihin, liittoutumiin, yhteistyökumppaneihin, toimittajiin ja asiakkaisiin. Yritykset muuttavat organisaatorakenteitaan sekä prosessejaan ja hyödyntävät tietotekniikkaa liiketoimintansa uudistamisessa sopeutuakseen muuttuvaan ympäristöön, jotta liiketoiminta olisi sekä tehokasta että toimivaa. Ne muuttavat jatkuvasti perusrakennettaan eli kokonaisarkkitehtuuriaan. Kokonaisarkkitehtuurityön tavoitteena on tukea tavoitetilan prosessien ja rakenteiden suunnittelua sekä tukea projekteja, joiden avulla nykytilasta siirrytään kohti tavoitetilaa. (Ahlemann ym. 2012, 5–6.)

Jos muutosta ei tehdä suunnitelmallisesti vaan irrallaan ilman organisaation läpimenevää koordinoitua, tuloksena voi olla suuri määrä kalliita yhteensopimattomia muutoksia teknologiaan, tietojärjestelmiin, liiketoimintaprosesseihin ja organisaatorakenteisiin. Seurauksena voi olla myös, että investoinnit uudelleenorganisointiin ja / tai tietoteknologiaan aiheuttavat liiketoiminnan suorituskyvyn parantamisen sijasta hallitsematonta arkkitehtuurista monimutkaisuutta. Investoinneista voi siten seurata riskejä, jotka voivat vaarantaa jopa liiketoiminnan. Kun läpinäkyvyys katoaa, johtajat menettävät kokonaisnäkönsä organisaatioon, joka taas vaikeuttaa päätöksentekoa, koska päätöksentekoon tarvittavan tiedon keräämiseen joudutaan panostamaan aikaa ja resursseja. Monimutkaisuus on kallista, koska monimutkaisten rakenteiden hallinta maksaa yleensä enemmän. Monimutkaisessa rakenteessa myös liiketoimintasäännöt monimutkaistuvat ja se aiheuttaa uusia riskejä. Niitä on myös vaikeampi muuttaa ja näin strategiset muutokset hidastuvat ja kallistuvat. Pahimmassa tapauksessa rakenteet estävät muutoksen. Monimutkaisuus sitoo myös resursseja, ne on sidottu rakenteiden hallintaan kilpailukyvyyn ylläpidon sijasta. (Ahlemann ym. 2012, 5–6.)

Kun kokonaisarkkitehtuuri on toteutettu hyvin ja sen ylläpitoon panostetaan, auttaa se ymmärtämään organisaation rakennetta. Lisäksi pystytään arvioimaan päätösten vaikutukset toimintaan, kehittämiseen ja ohjaukseen. Kokonaisarkkitehtuuri auttaa organisaati-

tiota vastaamaan muutoksiin ja toimimaan liiketoimintastrategian mukaisesti. (Lankhorst 2005, s. 4.)

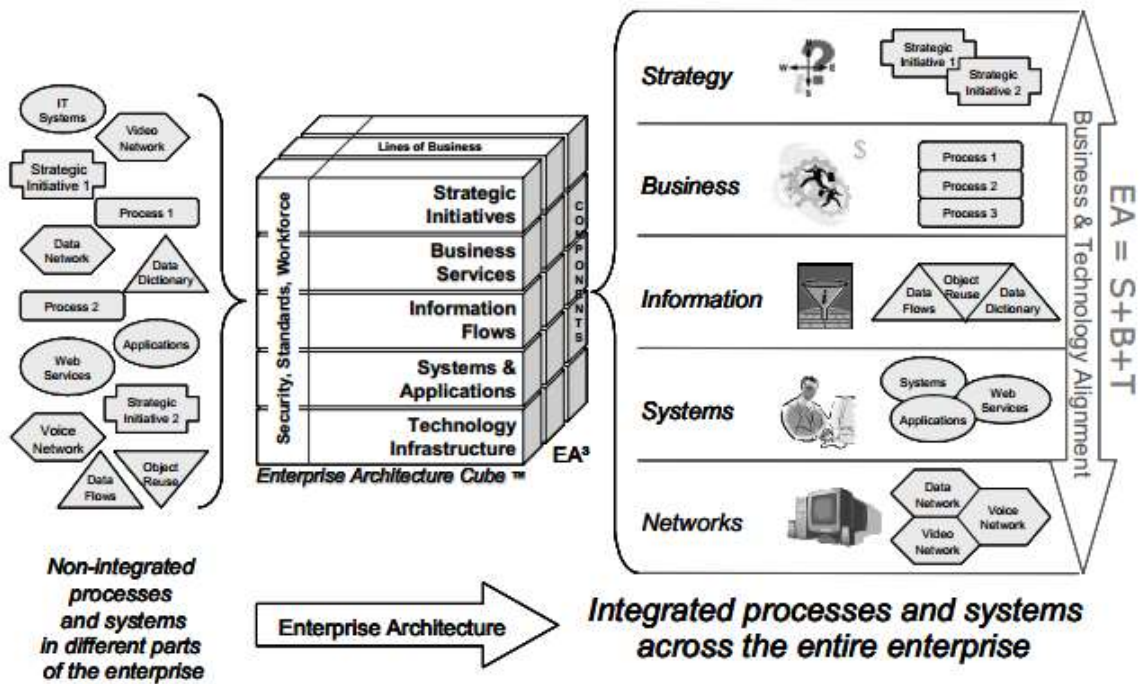


Kuvio 47 Parempi liiketoiminnan tuottavuus kokonaisarkkitehtuurin avulla (Ahlemann ym. 2012, 10)

Kuviossa (Kuvio 47) Ahlemann ym. (2012) osoittavat, kuinka kokonaisarkkitehtuurin avulla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta. Kokonaisarkkitehtuurin parantaa läpinäkyvyyttä, koska organisaation pääkomponentit ja niiden väliset suhteet kuvataan kokonaisarkkitehtuurissa. Arkkitehtuurikuvausta täydennetään usein johtamisen kannalta tärkeillä prosesseilla kuten turvallisuusprosesseilla, kulunseuranta- ja riskienhallintaprosesseilla. Lange ym. (2012, 4236) toteavat kokonaisarkkitehtuurin vähentävän kustannuksia.

Kokonaisarkkitehtuuri muodostaa arvokkaan perustan aktiivisen johtamisen kannalta välttämättömälle tiedolle. Se auttaa tunnistamaan synergiat ja kohdentamaan resurssit tehokkaasti, se tukee strategista päätöksentekoa, strategian toimeenpanoa ja operatiivista johtamista. (Ahlemann ym. 2012, 10.) Lange ym. (2012, 4237) kuvaavat hyötynä liiketoiminnan ja IT:n yhteensovittamisen, koska kokonaisarkkitehtuuri helpottaa liiketoiminnan ja IT:n välistä vuoropuhelua.

Koska kokonaisarkkitehtuuri antaa läpinäkyvän kuvan organisaation eri osista ja niiden välisistä yhteyksistä, kuten kuviosta (Kuvio 48) ilmenee, organisaatio pystyy tiedostamaan tilansa paremmin. Päätöksenteon pohjana tarvittavan tiedon laatu parantuu, jolloin johto voi sen avulla arvioida, kuinka organisaatiota tulisi kehittää. Kuvattu arkkitehtuurinen visio edustaa useiden sidosryhmien yhteistä näkemystä ja mahdollistaa eri arkkitehtuuritasojen ja komponenttien paremman yhteensovittamisen. (Ahlemann ym. 2012, 10–11; Uusitalo 2011.)



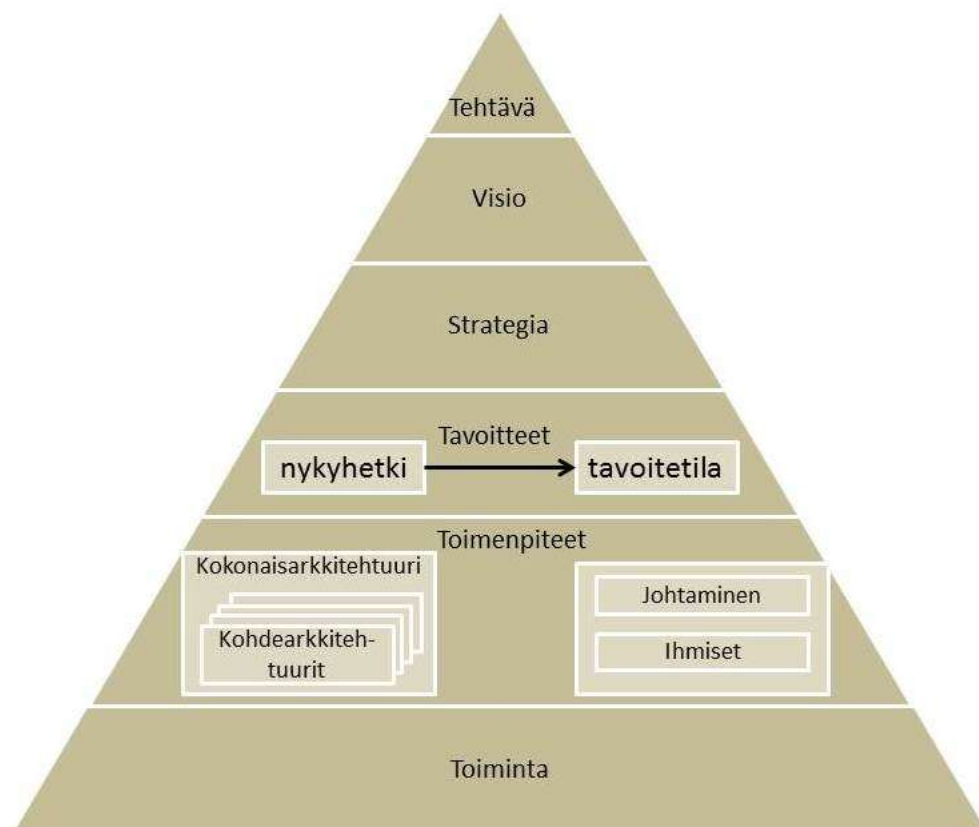
Kuvio 48 Kokonaisarkkitehtuuriin integroituu strategia, liiketoiminta ja teknologia (Bernard 2006, 13)

Näihin samoihin kolmeen tulokseen päätyivät myös Lange ym. (2012, 4236–4237) omassa tutkimuksessaan. He kuvaavat hyötynä myös muutoskyvykkyyden, koska kokonaisarkkitehtuurin tuoman läpinäkyvyyden myötä tieto on paremmin saatavilla.

ICT-näkökulmasta kokonaisarkkitehtuuri toimii välineenä, joka lisää mahdollisuuksia komponenttien uudelleenkäyttöön ja joka vähentää päällekkäisyyttä. Tätä kautta kustannukset pienenevät. Kokonaisarkkitehtuuri tuo menetelmän, jolla muutosten vaikutuksia voi arvioida ja läpikäydä ja täten vähentää ennakoimattomien muutosvaikutusten riskiä. Se auttaa kehittämissuunnitelmien hallinnoinnissa, koska niiden keskinäiset suhteita pystyy tarkastelemaan kokonaisarkkitehtuurin avulla. Kokonaisarkkitehtuuri antaa kokonaisnäkemyksen,

jonka avulla tietojärjestelmä- ja ICT-kehitys on asiakas- ja toimintalähtöistä, ja joka palvelee koko organisaation tavoitteita. (Uusitalo 2011.)

Hendersonin & Venkatramanin (1993) strategisen yhteensopivuuden malli, joka esitetään kuviossa (Kuvio 34) erottaa toisalta liiketoimintastrategian ja organisaation infrastruktuurin toisistaan, ja toisalta IT-strategian ja IT-infrastruktuurin. Malli tarjoaa neljä hallitsevaa näkökulmaa, joita käytetään selvittämään yhteensopivuutta näiden näkökulmien välillä. Lähtökohdaksi voi ottaa yrityksen liiketoimintastrategian ja johtaa IT-infrastruktuurin joko IT-strategian tai organisaation infrastruktuurin kautta, ja päinvastoin, voi käyttää IT:tä mahdollistajana ja aloittaa IT-strategiasta ja johtaa organisaation infrastruktuuri liiketoimintastrategian kautta tai pitää perustana IT-infrastruktuuria. Jokaisessa näistä näkökulmista kokonaisarkkitehtuurista voi olla arvokasta apua liiketoiminnan tai IT-strategian toteuttamisessa. (Lankhorst 2005, 6.)



Kuvio 49 Kokonaisarkkitehtuuri johtamisen työkaluna (Lankhorst 2005, 7)

Kuviossa (Kuvio 49) kokonaisarkkitehtuuri nähdään vuorostaan työkaluna ja se on siksi sijoitettu organisaation johtamisen ja toimenpiteiden yhteyteen. Ylimpänä tässä pyramidissa on yrityksen missio eli elämäntehtävä, miksi se on olemassa. Visio ilmaisee "tulevai-

suuden kuvan" sekä yrityksen arvot. Seuraava on strategiataso, joka esittää reitin mission ja vision saavuttamiseksi. Strategia on purettu tavoitteiksi, jotka näyttävät suunnan ja tarjoavat välitavoitteet strategian toteuttamisessa. Kokonaisarkkitehtuuria tarvitaan muuttaessa nämä tavoitteet konkreettisiksi päivittäisen toiminnan muutoksiksi. Kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa kokonaisvaltaisen näkökulman nykyisen ja tulevan toiminnan välille ja toimille, jotka pitää toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Arkkitehtuuria työkalun ominaisuudessa voidaan pitää yrityksen kovana osana. Yrityksen pehmeä osa on yrityksen kulttuuri, joka muodostuu ihmisistä ja johtamisesta. Pehmeällä osalla on yhtä suuri tai jopa suurempi merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Alimmaisena on tietenkin yrityksen päivittäinen toiminta, jota pyramidin yläosat ohjaavat. (Lankhorst 2005, 7.)

Kimpimäki (2014) toteaa, että kokonaisarkkitehtuurin merkitys korostuu digitalisoinnin edetessä. Digitalisointi vaikuttaa kaikkeen, niin organisaation toimintaan kuin tietojohdamiseen. Big Data³⁴ avaa uusia mahdollisuuksia tiedonhankintaan ja tiedon haltuunottoon. Analytiikan avulla pystytään paremmin hyödyntämään "kaikki tietämys yrityksestä" ja näin kehittämään liiketoimintaa ja saavuttamaan strategisia tavoitteita. (Burgess ym. 2010, 252 teoksessa Kimpimäki 2014, 269).

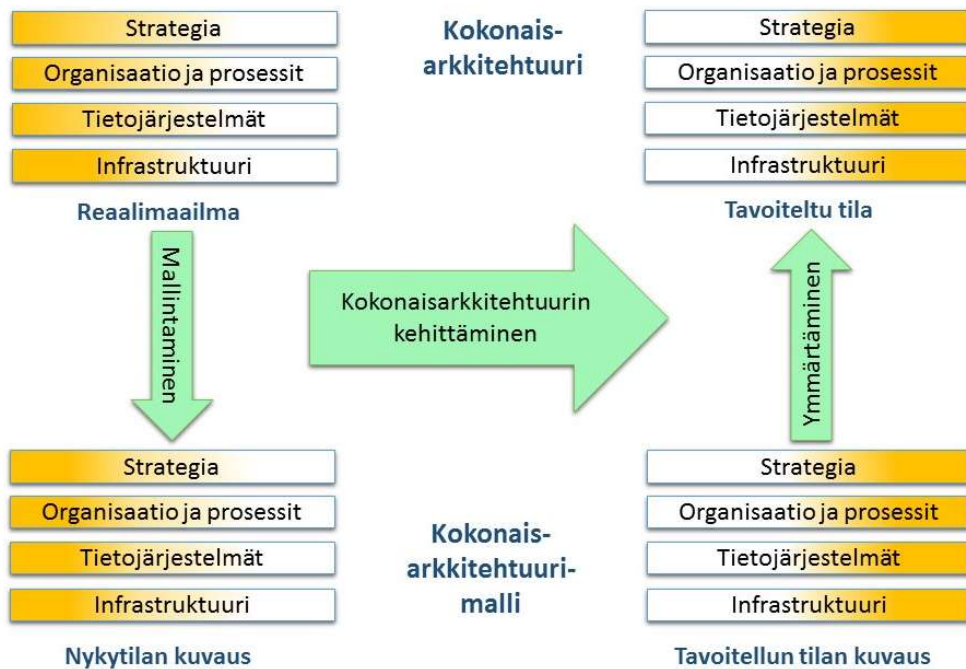
Hyötyjä ei kuitenkaan saavuteta, jos kokonaisarkkitehtuurityötä tehdään liian puhtasoppiesti (Graves 2007, 36–37). Kokonaisarkkitehtuurissa, kuten muussakin liiketoiminnassa tulee olla hyötynäkökulma.

9.4 Kokonaisarkkitehtuurityö

Kokonaisarkkitehtuurityö on pitkäjänteistä työtä ja sen hyödyt realisoituvat pitkällä aikavälillä. Arkkitehtuurimenetelmän käyttöönoton välittömänä hyötynä voi nähdä lisääntyvän ymmärryksen organisaation rakenteista ja sidoksista. (Uusitalo 2011.)

³⁴ Big Data voidaan määritellä olevan paljon nopeasti lisääntyvää monipuolista dataa. Siinä on olennaista analysoinnilla saatava lisäarvo, pelkkä data on itsessään arvotonta. "Big data -määrittelyissä datan tarkastelunäkökulmia ovat tyypillisesti englanninkieliset V-kirjaimella alkavat sanat, joista tunnetuimmat ovat klassiset Volume, Variety ja Velocity. Nämä toimivat myös suomeksi: Volyyymi, Vaihtelevuus ja Vauhti. Nämä datan määrään, monipuolisuuteen ja lisääntymis- sekä analysointivauhtiin liittyvät kolme ulottuvuutta ovat tulleet tutuiksi kaikille Big data -ilmiöön tutustuneille." (Salo 2015.)

Kokonaisarkkitehtuuryön ei pitäisi olla pelkästään tietohallinnon vastuulla, varsinkaan, kun kokonaisarkkitehtuurin kypsyystaso nousee IT-tasolta käsittämään koko organisaation. Kokonaisarkkitehtuurissa on kysymys organisaation ylimmän johdon vastuulla olevista asioista: kuinka organisaatio hoitaa liiketoimintaansa ja toteuttaa missiotaan. (Kulha 2010, 17.)

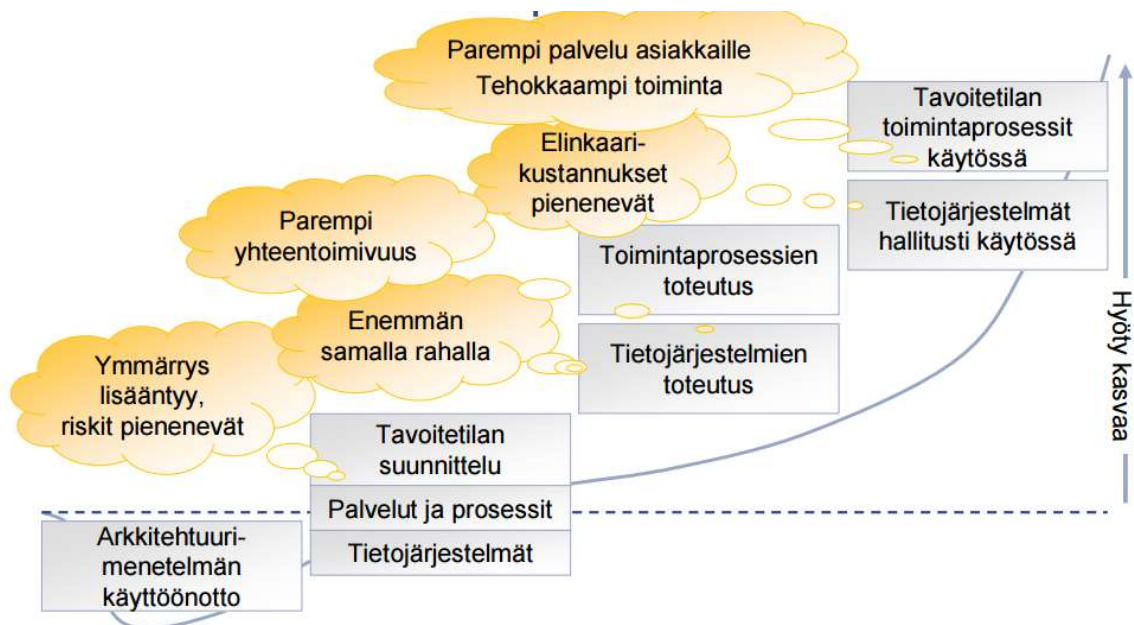


Kuvio 50 Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen (Ahlemann ym. 2012, 17)

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen auttaa organisaation muutoksen suunnittelussa ja johtamisessa. Tämä on kuvattu kuviossa (Kuvio 50). Kokonaisarkkitehtuuri kuvaa organisaation strategiat, rakenteet ja prosessit, tietojärjestelmät ja käytetyt teknologiat ja alustat nykytilan malliksi. Kokonaisarkkitehtuuryö tarkoittaa organisaation tavoitetilan mallintamista organisaation nykytilan malleja hyväksikäyttämällä. Tavoitetilamallit auttavat ymmärtämään paremmin, miltä organisaation tavoiteltu tila tulee näyttämään reaali maailmassa ja sitä kautta arvioimaan tehtäviä ratkaisuja. (Ahlemann ym. 2012, 16.)

Ross ym. (2006, 47) toteavat, että kokonaisarkkitehtuuryön resurssit tulee keskittää ja kohdistaa organisaatiolle tärkeisiin kohteisiin, eli niihin prosesseihin, tietoon, teknologioihin ja asiakasrajapintoihin, joilla on liiketoiminnan kannalta eniten merkitystä. Kulha (2010, 17) toteaa saman: arkkitehtuuryö tulisi kohdentaa ratkaisemaan todellinen liiketoimintaongelma tai -tarve.

Kokonaisarkkitehtuurityön edistyessä sekä arkkitehtuurin että muutoshankkeiden kustannukset pienenevät, koska prosessien ja järjestelmien yhteentoimivuus lisääntyy. Samalla toiminta tehostuu ja organisaatio pystyy tarjoamaan asiakkaille parempaa palvelua. Tämä on kuvattu kuviossa (Kuvio 51). (Uusitalo 2011.)

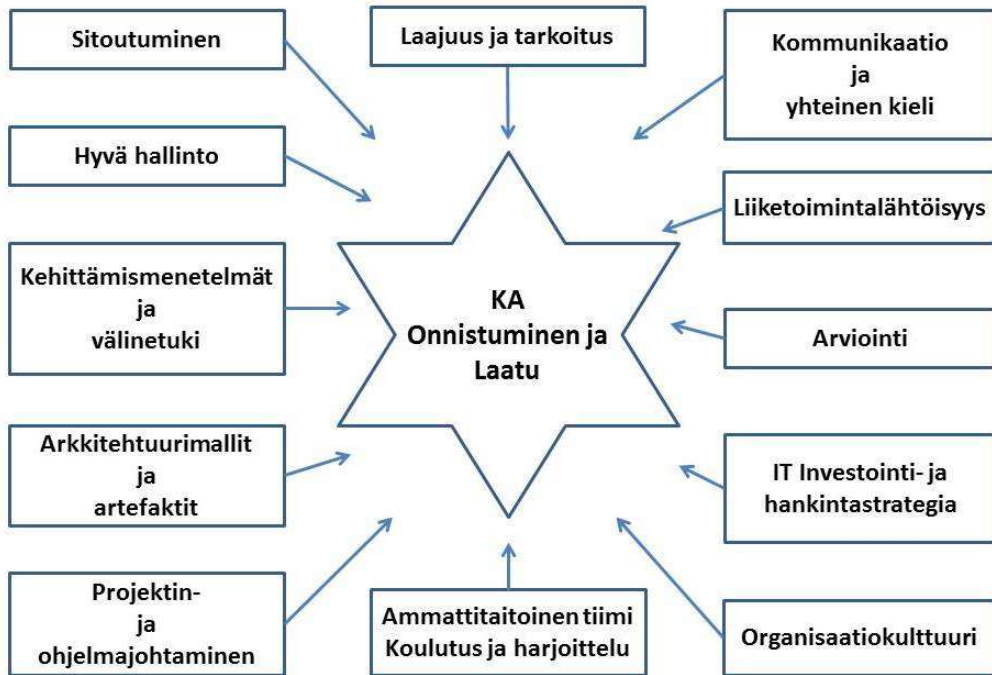


Kuvio 51 Kokonaisarkkitehtuurin hyödyt realisoituvat pitkällä aikavälillä (Uusitalo 2011)

Jotta kokonaisarkkitehtuuriin investointi kannattaa ja siitä saadaan tavoitellut hyödyt, arkkitehtuurityöhön pitää panostaa. Kokonaisarkkitehtuurityön suurimmat haasteet ovat Gartnerin (2016) mukaan:

- Sitouttaa sidosryhmät olemaan itse oman strategisen suunnittelutyönsä ohjaajia. Edistää pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita, kun taktiset tarpeet ja lyhyen tähtäimen voiton tavoittelu ohjaavat investointeja.
- Vakuuttaa, että kokonaisarkkitehtuuri tuottaa arvoa ja vakuuttaa, että kokonaisarkkitehtuurin avulla saavutetaan parempia ratkaisuja.
- Innovaatioiden ja luovien ratkaisujen edistäminen samalla, kun turvataan organisaation laajuinen yhtenäisyys.
- Yhdenmukaisuuden hallinnointi monimutkaisessa ja monimuotoisessa ympäristössä.

Ylimäki (2008) kuvaa kuviossa (Kuvio 52) osa-alueet, jotka vaikuttavat kokonaisarkkitehtuuriin onnistumiseen ja laatuun. Käymme kokonaisarkkitehtuurin kriittiset menestystekijät läpi tämän jaottelun mukaisesti.



Kuvio 52 Kokonaisarkkitehtuurin kriittisiä menestystekijöitä (mukaellen Ylimäki 2008)

Lankhorst, (2005), Ylimäki (2008) ja Schekkerman (2004) toteavat, että laajuus ja tarkoitus liittyvät siihen, miten hyvin organisaatio on alusta pitäen kokonaisarkkitehtuurin kehittämisessä ottanut huomioon kokonaisnäkömyksen, eli:

- Organisaatio on pyrkinyt kokonaisnäkömyksen muodostamiseen ja on määrittänyt, mitä kokonaisarkkitehtuurilla tavoitellaan, ja huomioinut kaikki tarpeelliset sidosryhmät.
- Kokonaisarkkitehtuurin tahtotila, tehtävä ja päämäärä on ilmaistu selkeästi. Organisaatio on selvittänyt, mitä ongelmia kokonaisarkkitehtuurin avulla halutaan ratkaista ja kuinka hyvin kokonaisarkkitehtuurin merkitys ymmärretään organisaatiossa, organisaation IT:n lisäksi.
- Organisaatio on selvittänyt, mitä hyötyjä kokonaisarkkitehtuurilla tavoitellaan, onko sidosryhmillä vastakkaisia tai kilpailevia näkömyksiä tavoiteltavista hyödyistä, ja missä määrin hyötynäkökulma on ymmärretty ja hyväksytty.

Tehokas kommunikointi on välttämätöntä tietämyksen jakamisessa, yhteisen näkömyksen muodostamisessa ja tavoitteiden, vision ja kokonaisarkkitehtuurin laajuudesta sopimisessa. Lisäksi kommunikaatio on tärkeässä asemassa sitouttamisessa. (Lankhorst, 2005; Ylimäki 2008; Kappelman 2009.)

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen ja hallinta eivät onnistu ilman ylimmän johdon pitkäaikaista sitoutumista. Kvartaalitalous vaikeuttaa pitkän aikavälin ajattelua, jota kokonaisarkkitehtuuri edellyttää. Joskus on vaikea perustella kalliilta näyttävää investointia ylimmälle johdolle, että se säästää rahaa tulevaisuudessa. (Ahlemann 2012, 37; Ylimäki 2008.)

Kokonaisarkkitehtuurin kehittämis- ja ylläpitomenetelmille asetetaan paljon erilaisia vaatimuksia. Menetelmien tulisi jäseneltyjä, hyvin määriteltyjä ja dokumentoituja. Ne sisältävät esimerkiksi prosessikuvaksia, suosituksia, parhaita käytäntöjä, standardeja ja muita keinoja edistää arkkitehtuurin laatua. Lisäksi menetelmien pitää tukea arkkitehtuuripäätösten ja muutosten jäljitettävyyttä. Arkkitehtuuriprosessin pitäisi muun muassa perustua liiketoimintastrategiaan, olla käytännönläheinen, tilannekohtainen, mallipohjainen, kurinalainen, kurinalainen, toistettavia, ja laajalti käyttökelpoinen kohtuullisin kustannuksin. Sen pitäisi tukea iteratiivista ja inkrementaalista kehitystä. (Ahlemann 2012, 37; Ylimäki 2008; Lankhorst, 2005.)

Ahlemann (2012, 39) toteaa lisäksi, että kokonaisarkkitehtuurin hallinta vaikuttaa organisaatioon monella tapaa. Se vaikuttaa päätöksentekoon, päätöksentekoprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin. Kokonaisarkkitehtuurin hallinta tarvitsee valtaa, koska se on strategisen suunnittelun ja johtamisen työkulu. Johtajien pitää miettiä päätöksentekotilanteessa päätöksen vaikutuksia arkkitehtuurin kattavasti. Päätöksen vaikutus eri organisaation osiin ja toimintaan voidaan selvittää kokonaisarkkitehtuurin avulla etukäteen, jolloin se auttaa yhteisen näkemyksen luomisessa.

Organisaatio voidaan jakaa osa-alueisiin monella eri tavalla. Jakotapoja ovat esimerkiksi strategia, liiketoimintamalli, organisaatorakenne, prosessikartta ja ammattiryhmittely. Eri näkökulmat muodostavat vahvoja ja monimutkaisia sosiaalisten merkitysten, arvojen ja valtarakenteiden verkkoja. Organisaatiovetoisessa kokonaisarkkitehtuurissa näitä erilaisia sosiaalisia järjestelmiä pitää johtaa kokonaisarkkitehtuuriin sisältyvänä osana. (Kimpimäki 2014, 49.)

Kehittämismenetelmä ohjaa kokonaisarkkitehtuurimallien ja artefaktien luomista. Koska mallit auttavat eri sidosryhmien kanssa kommunikoinnissa, on tärkeää, että mallissa huomioidaan dokumentointi, liiketoiminta- ja arkkitehtuuriset vaatimukset. Lisäksi on huomioitu, että organisaatio on kuvattu johdonmukaisesti ja että mallissa huomioidaan myös jäljitettävyyden, muutossuunnitelma ja arkkitehtuuriset päätökset. Tästä huolimatta yksinkertaistaminen, selkeyttäminen ja minimointi varmistavat onnistuneen, pitkäikäisen arkkitehtuurin.

tuurin, riittää, kun arkkitehtuurimalli on tarpeeksi hyvä. (Ahlemann 2012, 37; Ylimäki 2008.)

Hyvällä hallinnolla ja hallinnalla on useita erilaisia määritelmiä. Yleensä niillä viitataan kokonaisarkkitehtuurin organisatoriseen johtamistapaan, mutta niillä voidaan myös tarkoittaa "miten organisaatio tekee päätöksiä, asettaa painopisteet, allokoii resurssit, määrittää vastuut ja hallinnoi arkkitehtuuriprosesseja". (Ahlemann 2012, 37; Ylimäki 2008.)

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen tapahtuu yleensä projekteina, jolloin projektin onnistumisessa projektin johtamistaidot ovat avainasemaassa. (Ahlemann 2012, 37; Ylimäki 2008; Schekkerman 2004).

Arviointi on osa kokonaisarkkitehtuurin hallintaa. Sen vaikeutena on, että voi kestää vuosia ennen kuin tehtyjä arkkitehtuuripäätöksiä voidaan mitata. (Ylimäki 2008).

IT-investointi- ja hankintastrategia tarkoittavat, missä määrin kokonaisarkkitehtuuri vaikuttaa organisaation teknologiainvestointi- ja hankintastrategiaan, eli ohjaako kokonaisarkkitehtuuri IT-investointeja. Ylimäen (2008) mukaan tämän kohdan keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitä investointimallia organisaatiossa käytetään ja miten IT-investoinnit toteutetaan?
- Mikä on arkkitehtuuripäätösten ja investointipäätösten välinen yhteys?
- Onko investointipäätös vääjäämättömästi myös arkkitehtuuripäätös?
- Vaikuttavatko arkkitehtuurisuunnitelmat investointeihin, eli perustuvatko investoinnit arkkitehtuurisuunnitteluun?
- Miten ja milloin arkkitehtuurisuunnitelmia käytetään investointisuunnitelmissa ja toteutuksessa?

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen vaatii yhteistyötä sidosryhmien, arkkitehtien, liiketoimintayksiköiden, ylimmän johdon ja jopa liikekumppanien kanssa. Pääosassa on arkkitehtuuritiimin organisointi, sekä arkkitehtuuritiimin ja myös sidosryhmien arkkitehtuurityön osaaminen ja koulutus. (Ylimäki 2008; Schekkerman 2004.)

Myös organisaatiokulttuuri pitäisi ottaa huomioon kokonaisarkkitehtuurin kehittämisessä, koska kokonaisarkkitehtuurin käyttöönotto aiheuttaa usein muutoksia myös kulttuuriin. Olennaisena kysymyksenä nousee esiin organisaation valmius kehittää ja hyödyntää kokonaisarkkitehtuuria. Tähän liittyy useita näkökohtia, esimerkiksi, miten johto ja henkilöstö suhtautuvat muutoksiin sekä näkökohdat organisaation keskustelukulttuuriin ja riskien-

hallintaan. Organisaatiokulttuurin lisäksi organisaatorakenne vaikuttaa kokonaisarkkitehtuurin onnistumiseen. Jos kokonaisarkkitehtuuri jää esimerkiksi yhden organisaatioyksikön tai osaston sisäiseksi, on näkökulma aivan liian kapea, jotta saavutettaisiin hyviä ja kestäviä arkkitehtuuriratkaisuja. (Schekkerman 2004; Ylimäki 2008; Kappelman 2009.)

Kokonaisarkkitehtuuri on siis koordinoitun organisaatiosuunnittelun ja -kehittämisen väline. Sen käyttöönotto merkitsee murrosta niin organisaation kuin ICT:n johtamiseen. ICT:n johtaminen integroituu osaksi organisaation johtamista ja strategiaprosessia, joka kuuluu ylimmän johdon toimenkuvaan. (Pulkkinen ym. 2007, 24.)

9.5 LEAN-filosofia kokonaisarkkitehtuurissa

Bente, Bombosh ja Langade (2012, 159) toteavat, että suuret yritykset tarvitsevat johtamisen apuvälineenä kokonaisarkkitehtuuria pysyäkseen kilpailukykyisinä ja hyötyäkseen ICT-investoinneistaan parhaalla mahdollisella tavalla. He toteavat, että kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen ja ylläpito nykyisillä tavoilla on liian jäykkää ja raskasta. He toteavat, että kokonaisarkkitehtuurin kehittämistä ja ylläpitoa voidaan tehostaa käyttämällä LEAN- ja ketteriä kehitysmenetelmiä. (Bente ym. 2012, 160.)

Bente ym. (2012, 163) kuvaavat kolme LEAN-kokonaisarkkitehtuurityön tehostamistapaa.

1. Hukan vähentäminen tehostamalla arkkitehtuuriprosessia. Siinä on tavoitteena sidosryhmien niukan ajankäytön kunnioittaminen minimoimalla hallinnointiin käytettävää aikaa.
2. Ota kaikki asianosaiset mukaan arkkitehtuurin kehityssessioihin. Tavoitteena on, että kaikkien asianosaisten informointi tapahtuu samanaikaisesti.
3. Kehitä arkkitehtuuria iteratiivisesti Kanban-menetelmää hyödyntämällä. Tämän rakennesan tavoitteena on kehittäminen pienissä osissa iteratiivisesti käyttäen ketterän kehittämisen menetelmiä ja välineitä.

LEAN on alun perin kehitetty tuotantoprosessien optimointimenetelmäksi. Sitä voi hyödyntää kahdesta näkökulmasta: virtauksen optimointi ja hukan poisto (Bente ym. 2012, 183.)

Benten ym. (2012, 183) mukaan kokonaisarkkitehtuuriprosessien hukkaa synnyttävät muun muassa:

- osittain tehty työ, jolloin informaatio ei ole saatavilla, vaikka työhön on panostettu
- liian pikkutarkka mallinnus tai turhien asioiden mallinnus

- turhat prosessit, eli tehdään oikeita asioita, mutta liian suurella määrällä voimavaroja
 - vastuiden siirto ja tehtävien luovutus vaativat kommunikaatiota ja saattaa synnyttää katkoksia ja väärinymmärryksiä
 - viiveet, kun odotetaan tietoa, palautetta tai hyväksyntää
 - puutteet kokonaisarkkitehtuurin strategiassa tai malleissa
 - dokumenteissa olevat virheet
- kokonaisarkkitehtuuriprosessiin osallistujat toimivat virheellisesti.

Bente ym. (2012, 193–195) esittävät, että hukan eliminoimisprosessissa tulisi ensimmäiseksi analysoida mahdolliset esiintymiskohteet. Apuvälineeksi tähän he ovat kehittäneet kokonaisarkkitehtuurin hukkamatriisin (EA Waste Matrix), jossa sarakkeet muodostuvat esitellystä hukkaluokittelusta ja vaakarivit arkkitehtuurin aktiviteeteista.

Seuraavaksi, hukan poistamiseksi heidän mukaan (2012, 196) pitää määritellä kokonaisarkkitehtuurin arvoketju ja määritellä LEAN-periaatteiden mukaisesti, mitkä asiat tuottavat arvoa. He toteavat kuitenkin, että kokonaisarkkitehtuurin arvoa tuottavat osat ovat sisäl-
töriippuvaisia sekä riippuvat prosessin tavoitteista, esimerkiksi yksittäinen kuvausdokumentti on arvoa tuottava, jos sille on todellinen käyttötarve. Prosessien tavoitteiden määrittämiseen he suosittavat McManusin vuonna 1999 kehittämää FFFT-menetelmää: Form, Fit, Function, Timelines.

Kolmanneksi prosessin virtauksen analysointiin Bente ym. (2012, 197–203) esittävät työkaluiksi:

- Prosessin toiminnan kartoitusta (Process Activity Mapping)
- suunnittelun rakennematriisia (Design Structure Matrix, DSM)
- kumulatiivista valmistumisen seurantamatriisia (Pipeline Response Matrix).

Benten ym. (2012, 204) mukaan LEAN-menetelmien käyttöönoton kolme päätavoitetta kokonaisarkkitehtuurissa ovat

1. Kokonaisarkkitehtuurityön nopeuttaminen
2. Kokonaisarkkitehtuurityön läpinäkyvyyden lisääminen
3. Kokonaisarkkitehtuurin tuominen lähemmäksi IT-organisaatioita.

9.6 Kokonaisarkkitehtuurin pohdinta ja yhteenveto

Kokonaisarkkitehtuurin käsitettä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Se myös ymmärretään monin eri tavoin, ehkä juuri siksi siitä on monia toisistaan hieman eroavia määritelmiä. Kokonaisarkkitehtuurin merkitystä myös painotetaan eri tilanteissa eri tavalla. Tämä tuli esiin lähdekirjallisuutta lukiessamme. Tietojohtamisen kirjallisuus toi kokonaisarkkitehtuurin esiin ICT:tä selkeyttävänä viitekehystenä, kun taas ICT:n johtamisen ja hallinnan kirjallisuus, korosti sen merkitystä muutoksen hallinnan välineenä. Esimerkiksi COBIT-viitekehys sijoitti kokonaisarkkitehtuurin juuri muutoksen hallinnan, ei kokonaisvaltaisen organisaation kuvaukseksi. Ahlemann (2012, 3) totesikin tämän käsitteen monitahoisuuden: kokonaisarkkitehtuuri voidaan nähdä toisessa ääripäässä palvelevan strategisia tavoitteita ja toisessa ääripäässä se on valjastettu vain käytännön ongelmien ratkaisemisen välineeksi.

Tällainen monitahoisuus on mielenkiintoinen ilmiö, mutta sangen hankala, koska kokonaisarkkitehtuurista puhuttaessa kaikilla on erilainen kuva keskustelun kohteesta, jopa organisaation sisäisessä keskustelussa. Kokonaisarkkitehtuuria on vaikea käyttää apuna strategisessa johtamisessa, jos ei ymmärretä, että se todella antaa kokonaisvaltaisen kuvan organisaatioon, sen tietoon, liiketoimintaprosesseihin ja tietotekniikkaan sekä näiden välisiin suhteisiin. Ehkä yksi syy on kokonaisarkkitehtuurin IT-painotteisessa syntyhistoriassa 1980-luvulla. Tuolloin Zachman yritti ratkaista nimenomaan tietojärjestelmien yhteensopivuusongelmia luomansa viitekehysten avulla. Zachmanin viitekehystä pidetään ensimmäisenä kokonaisarkkitehtuurin viitekehystenä, ja se on edelleen laajalti käytössä (The Open Group 2015), vaikka sen näkökulma on puhtaasti ICT-lähtöinen ja keskittyy tietojärjestelmiin ja tietotekniikkaan ja vasta niiden kautta tietoon ja prosesseihin.

Toinen syy voi olla viitekehyksissä. Tässä työssä esiteltyjen määritelmien näkökulma on holistinen ISACA:n määritelmää lukuun ottamatta, eli ne sisältävät myös liiketoiminnan ja päätöksenteon. Onkin mielenkiintoista havaita kuilu määritelmien ja viitekehysten välillä sekä tosiasia, että organisaatioiden liiketoimintajohto mieltää kokonaisarkkitehtuurin lähes poikkeuksetta koskevan ainoastaan ICT:tä.

Suurin osa viitekehyksistä tunnistaa kokonaisarkkitehtuurin liiketoimintakerroksen. Liiketoiminta-arkkitehtuurikehysten ongelmana on kuitenkin se, että niistä puuttuu näkemys ja yhteys strategiaan, päätöksentekoon ja muihin johtamiskäytäntöihin, ne keskittyvät ainoastaan organisaatorakenteisiin sekä liiketoimintaprosessien ja tiedon välisien yhteyksien kuvaamiseen. Viitekehyksistä näyttää puuttuvan lisäksi olennainen osa kokonaisvaltaista

organisaation kuvausta: ihmiset, osaaminen ja organisaatiokulttuuri. Ahlemann (2012) tuo tämän esiin teoksessaan.

Pohdimme myös kirjoittamistyön aikana, onko kokonaisarkkitehtuuri sanana liian ICT-latautunut, kun se voidaan ymmärtää niin monella tavalla. Lähteitä kerätessämme luimme Valkoisen talon ICT-strategioita useammalta vuodelta. Silmiinpistävää oli havaita, kuinka strategiset painopisteet pysyivät samoina ja tavoitteet muuttuivat hitaasti, mutta viiden vuoden aikana sana kokonaisarkkitehtuuri hävisi lähes täydellisesti.

Kokonaisarkkitehtuuria pidetään usein myös jäykkänä ja kalliina. Näin varmaan on, jos kokonaisarkkitehtuuri valjastetaan vain toimeenpanon välineeksi eikä paneuduta tarpeellisella huolellisuudella kokonaisarkkitehtuurimallin onnistumiseen ja laatuun vaikuttaviin kriittisiin menestystekijöihin, jotka esimerkiksi Ylimäki (2008) on esittänyt. Kaikki, mistä ei oteta kaikkea potentiaalista hyötyä irti, on kallista. Jäykkyyden kokemiseen löytyy muitakin syitä kuin viitekehysten jäykkyys ja huonosti kuvattu kokonaisarkkitehtuurimalli tai huonosti organisoitu kokonaisarkkitehtuurin hallinta. Ongelmat saattavat olla esimerkiksi strategisten tavoitteiden epäselvyydessä, johon Wahlroos (2015) viittaa.

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen on pitkäjänteistä ja resursseja sitovaa työtä. Investoinnin hyödyt konkretisoituvat vasta myöhemmin tulevaisuudessa, jos ylipäätään onnistutaan kehittämään laadukas, tavoitteita palveleva kokonaisarkkitehtuuri. Valitun viitekehysten pitäisi tukea samoin, kuin yrityksen kokonaisarkkitehtuurin kehitystyön pitäisi käyttää nykyaikaisia ketteriä kehitysmenetelmiä. Sen pitäisi tukea LEAN-periaatteita, olla inkrementaalista ja iteratiivista. Kokonaisarkkitehtuuriin pitää myös osata valita vain toiminnan johtamisen ja kehittämisen kannalta olennaiset ydintoiminnot. Kappelman (2009) toteaa kuitenkin, että hyvä arkkitehtuurimalli ei ole täydellinen - sellainen, jonne ei enää voi lisätä mitään, vaan sellainen, josta ei mitään voi ottaa pois.

Olemme lähestyneet tässä opinnäytetyössä kokonaisarkkitehtuurin käsitettä sen ylätasolta johtamisen näkökulmasta. Olemme tutustuneet ja tuoneet esiin, mitä hyötyä kokonaisarkkitehtuurilla saavutetaan, ja mitkä ovat laadukkaan kokonaisarkkitehtuurin kriittiset menestystekijät.

10 Tietojohtaminen

Tietojohtamisen aihealueen nuoruus ja siihen liittyvien termien vakiintumattomuus hankaloittavat käsitteiden kuvaamista ja viestimistä. Esimerkiksi joillekin tietojohtaminen on synonyymi informaationhallinnalle, joillekin termi taas kattaa kaiken inhimillisen osaamisen ja tietämyksen johtamisen. Tietojohtaminen voi siis laajimmillaan sisältää kaikki aiheet ja toiminnot, jotka liittyvät tietämykseen. Kapeimmillaan tietojohtaminen on vain teknologinen järjestelmä, joka jakaa organisaation tietoa ja taitoa (know-how) jäsenilleen. (Dalkir 2011, 7.)

Tuomas Pöystin (2009, 7) mukaan tietojohtaminen sisältää tiedon ja tietämyksen luomisen, haun, levittämisen sekä hyödyntämisen ja näihin liittyvät tekniikat, prosessit ja käytännöt. Milton ja Lambe (2016, 7) esittävät tuoreimman näkemyksen tietojohtamisesta. Heidän mukaansa tietojohtaminen on johtamisen uusin suuntaus. Tietojohtaminen edustaa tapaa johtaa työtä. Siinä kiinnostuksen kohteena on tiedon ja tietämyksen arvo ja vaikutus.

Tietojohtaminen on siis käsitteenä moniselitteinen. Näkökulma vaikuttaa, nähdäänkö tietojohtaminen Eliel Saarista siteeraten vain tuolina huoneessa vaiko ympäristönä kaupunkisuunnittelussa. Eli onko tietojohtaminen jotain hyvin yksityiskohtaista ja operatiivisen tason hallintaa vai onko se osa ylätasoa strategista johtamista.

10.1 Tiedon ja tietojohtamisen käsite-erot englannin ja suomen kielissä

On tärkeää ymmärtää, mitä tarkoitamme, kun puhumme tietojohtamisesta. Jo käytettävä kieli tuo haasteet tietoon liittyvän aihealueen kuvaamiselle. Alan kirjallisuuden pääkieli on englanti, jolloin termien suomentamisessa on usein heiluvuutta sekä variointia. Esimerkiksi sanoille tieto ja tietämys ei ole sellaisenaan englannin kielessä täydellistä vastinetta. Englannin kielessä olevat käsitteet 'Data', 'Information' ja 'Knowledge' voidaan kaikki kääntää suomeksi 'tieto'; tällöin tosin menetetään termien vivahde. Samoin englannin kielessä käytetään termejä 'Know-how', 'Know-what' tai 'Knowing' erottelemaan tietämisen eri painoituksia. Konteksti ja kirjoittajan näkökulma vaikuttavat termien valintaan. (Laihonen ym. 2013, 19, 51.)

Myös tiedon johtamiseen liittyvä käsitteistö on ristiriitainen ja hajanainen. Yhtenäistä ja vakiintunutta merkitystä termeille ei ole. Sama termi voi merkitä eri henkilöille täysin eri

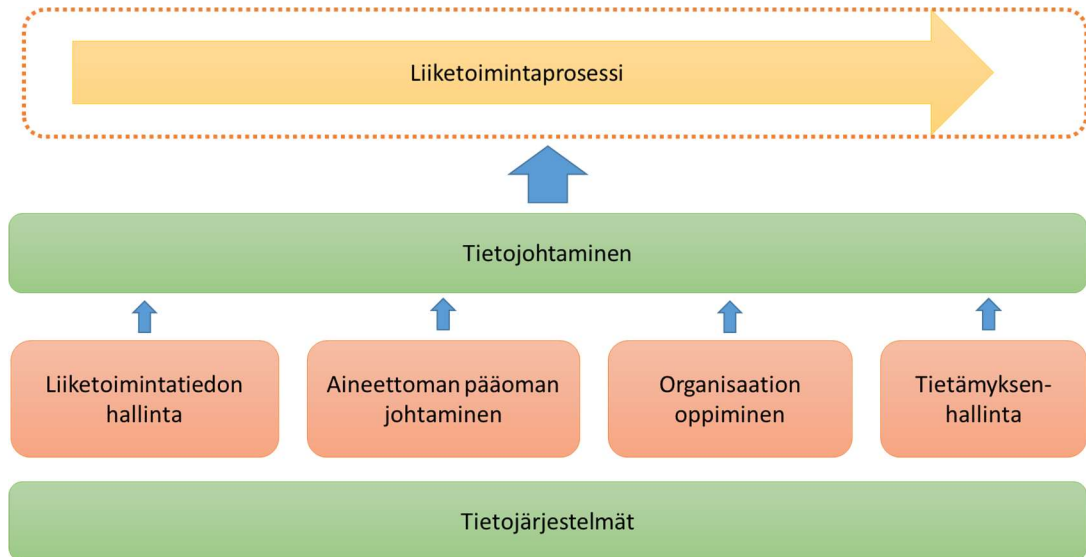
asiaa. Valittu kieli, englanti tai suomi, luovat myös eroa käsitteisiin ja niiden sisältöön. Esimerkiksi englanninkieliset termit 'Knowledge' ja 'Management' sisältävät monia eri merkityksiä, jopa eri käsitteitä. 'Knowledge' voi tarkoittaa tietoa, tietämystä, kokemusta, tuntemusta tai taitoa. 'Management' voidaan suomentaa johtamiseksi, hallinnoimiseksi, käsittelyksi, menettelyksi tai taitavuudeksi. Termillä 'Knowledge Management' ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan useita eri merkityksiä, joita eri ihmiset liittävät kyseiseen termiin. Eri tutkijat ja kirjoittajat kääntävät termin mm. tietojohdamisena, tietämyksen johtamisena tai tiedon johtamisena. (Suurla 2001, 13–14.)

10.2 Tietojohdamisen tavoitteet

"Todellisuus rakentuu tiedosta ja se muokkaa ympäröivää todellisuutta jatkuvasti." ~ Seppänen (2015).

Tietojohdamisen perustavoitteena on tuottaa arvoa organisaatiolle. Yritys määrittelee arvon sisällön, se voi olla uuden tiedon luomista tai toimintaympäristön parempaa ymmärtämistä. Tietojohdamisen tavoitteena on siis mahdollistaa liiketoiminnan suorituskyvyn kehittäminen ja tehokkuus. Parhaiten se onnistuu liittämällä tietojohdaminen osaksi organisaation liiketoimintaa, jolloin se olisi osa liiketoimintaa eikä vain irrallinen tukitoiminto. Perinteinen näkökulma tietojohdamisessa painottaa organisaation tietovarantojen kontrollointia ja omistajuutta. Tietojohdaminen koetaan herkästi liiketoiminnasta erillään olevaksi toiminnoksi, jota ohjataan ylhäältä ja muualta. Tämä erillisyyden näkökulma vaikuttaa tietojohdamisen tavoitteisiin ja strategiaan. Tukitoimintona näkökulman ongelma on, että tuloksia, menestymistä ja kehittymistä arvioidaan irrallaan liiketoiminnasta. (Laihonen ym. 2013, 77–80.)

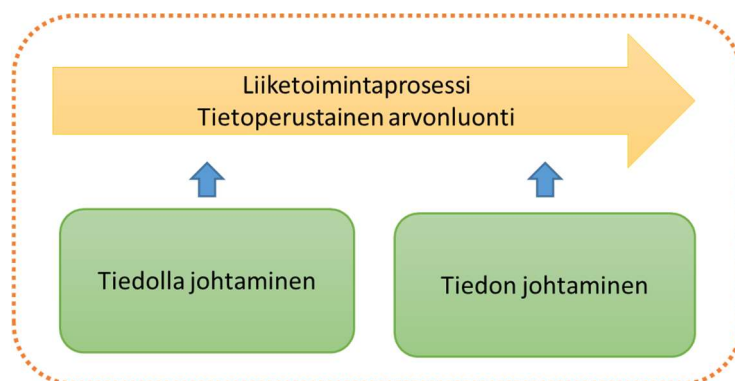
Kun tietojohdaminen on osa liiketoimintaa, silloin huomion keskiössä on nimenomaan liiketoiminta ja yrityksen menestys. Osaamisen, oppimisen ja kehittämisen lähtökohdat nousevat toisella tavoin huomion kohteiksi. Uuden näkökulman mukaan tietojohdamisessa on ymmärrettävä, millaiseen tietoon päätöksenteko perustuu ja mitä rajoitteita tähän tietoperustaan liittyy. Tietojohdaminen perustuu kriittiseen pohdintaan ja reflektointiin. (Laihonen ym. 2013, 77–80; Virtainlahti 2009, 73.)



Kuvio 53 Tietojohtaminen tukitoimintona (mukaellen Laihonen ym. 2013, 78)

Tietojohtamisen ollessa tukitoiminnon roolissa sen tehtävinä ovat Laihosen ym. (2013, 32–33) mukaan kuviossa (Kuvio 53 Kuvio 53 Tietojohtaminen tukitoimintona (mukaellen Laihonen ym. 2013, 78)):

- liiketoimintatiedon hallinta, jossa hallinnoidaan, miten tietoa kerätään ja jalostetaan päätöksenteon tueksi
- aineettoman pääoman johtaminen, ja koordinoida, millaista tietopääomaa organisaatiossa on ja miten sitä hallinnoidaan
- organisaation oppiminen -tehtävän avulla ohjata, miten organisaatio oppii, miten uutta tietoa luodaan
- tietämyksenhallinta -tehtävässä linjata, miten dokumentoitua (eksplisiittistä) ja hiljais-ta tietoa jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.



Kuvio 54 Tietojohtaminen osana liiketoimintaa (mukaellen Laihonen ym. 2013, 78)

Kun tietojohdamisen on osa liiketoimintaa, sen tavoitteina on johtaa tiedolla sekä tietoa esitettynä kuviossa (Kuvio 54). (Laihonen ym. 2013, 27–28.):

- Tiedolla johtaminen painottaa, miten organisaatio hyödyntää ja jalostaa tietoa toimintansa johtamisessa. Näin tieto on väline johtamiseen, eli tiedolla johtamisen avulla varmistetaan, että tietoa käytetään päätöksenteossa tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti. Tiedolla johtamisen tavoitteena on luoda ja jalostaa tietoa päätöksentekoon.
- Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uuden tiedon luontiin. Tällöin tieto ja tietäminen ovat johtamisen kohteina. Tiedon johtaminen tarkoittaa inhimillisen tietämisen ja tietäjien johtamista. Tähän näkökulmaan liittyy tiedon jakamisen, oppimisen, uudistumisen ja uuden tiedon luomisen johtaminen sekä erilaisten tietovirtojen hallinta. Tietojohdamisen tavoitteena on kuvata, miten tiedosta luodaan arvoa, millaisesta tiedosta arvoa luodaan ja millaista arvoa halutaan luoda.

Kun tietojohdaminen koetaan tukitoiminnaksi, roolia voidaan kuvata siten, että IT vastaa datasta ja liiketoiminta informaatiosta. Osana liiketoimintaa tietojohdamisen tehtävä on tunnistaa ja kartoittaa, mikä organisaatiossa oleva tieto on todella arvokasta. (Kulha 2010, 18.)

Milton ja Lambe (2016, 9–10) jakavat Laihosen ym. (2013) näkemyksen tietojohdamisesta liiketoiminnan ytimessä ja korostavat tietämyksen merkitystä voimakkaasti. Ydintehtävinä tällöin ovat:

- ihmisten verkostoituminen
- kokemuksista oppiminen
- parantunut pääsy dokumentaatioon
- tiedon ja tietämyksen säilyttäminen
- parhaiden käytäntöjen kehittäminen
- innovaatiot³⁵.

Laihosen ym. (2013) luettelemat tietojohdamisen tavoitteet osana liiketoimintaa poikkeavat Miltonin ja Lamben (2016) ydintehtävistä. Merkittävä näkökulmaero on, että Laihonen ym. (2013) hahmottavat tietojohdamisen hierarkkisenä ja ylhäältä alas johdettuna toimintana, jossa tavoitteet painottuvat liiketoiminnan tukemiseen. Milton ja Lambe (2016) nä-

³⁵ Innovaatio eli uudennos on jokin uusi tai olennaisesti parannettu tuote, prosessi, palvelu tai keksintö (Wikipedia 2016a.)

kevät tietojohdamisen käytäntöyhteisöjen³⁶ ja aloittelevien yritysten rakenteina, joissa toiminta on avointa ja kokeellista.

Tietojohdamista käsitteenä voidaan tulkita monella tavalla, jolloin jokainen organisaatio kykenee luomaan sille luontevimman kokonaisuuden johtaa tietoa ja tietämystä. Käsitteen moniselitteisyys hankaloittaa hahmottamista, aiheuttaa väärintulkintaa ja joskus myös väheksyntää. Tietojohdamista on helppo vähätellä väittämällä sen olevan vain jotain muuta ja varsinkin kyseiseen tilanteeseen sopimatonta. (Dalkir 2011, 8–9.)

10.3 Tiedon ja tietämyksen johtaminen

Tiedon johtaminen tarkoittaa toisaalta tietointensiivisen organisaation johtamista, ja toisaalta tietoon ja sen johtamiseen liittyvää arkista tekemistä. Yksilön näkökulmasta jokainen organisaation jäsen osallistuu tietojohdamiseen omalla tekemisellään (Laihonen ym. 2013, 29). Opinnäytetyömme kuitenkin keskittyy tietojohdamisessa organisaation näkökulmaan. Käytettävä tieto on usein monitulkintaista, se sisältää epävarmuutta sekä sitä on runsaasti. Tiedon johtaminen on myös itsensä johtamista. Jokainen, jolla on tietoa, myös johtaa. (Käpylä & Salenius 2013, 11.)

Amin ja Cohendet (2004, 18) painottavat, että tieto on sopimus tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tiedon laatuun tulee kiinnittää huomiota ja itse asiassa, kun tieto on Platonin (n. 400 eKr.) mukaan parhaimmillaankin hyvin perusteltu tosi uskomus. Tiedon totuusarvossa on kyse ihmisten välisestä sopimuksesta, että totuus määrittyy yleisesti hyväksyttynä mielipiteenä. Vahvemmin ilmaistuna tiedon arvottaminen perustuu luottamukseen ja uskoon. Tällöin kyseenalaistaminen ja perusteluiden hakeminen ovat tärkeitä tietojohdamisen välineitä. (Käpylä & Salenius 2013, 20–21.)

Kun tietojohdamista tarkastellaan strategisen arvon kasvattamisen näkökulmasta, keskitytään organisaation tietämyksen luomiseen, kehittämiseen ja jakamiseen. Tällöin toimijoina ja välittäjinä ovat keskustelut, innovaatiot ja organisaation oppiminen. Laihonen ym. (2013, 42) painottavat, että strateginen taso pyrkii kehittämään ja ohjaamaan aineettomia resursseja liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Strategia keskittyy tulevaisuuteen, kun

³⁶ Käytäntöyhteisö (Community of Practice) on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen taito tai osaamisalue, ja jotka kokoontuvat yhteisen kiinnostuksen kohteen innostamina. Ryhmän jäsenille on tärkeää osaamisen ja vastuun jakaminen. (Wikipedia 2015a.)

taas arviointi tutkii nykyisyyttä ja se hallinnoi, mitä tietoa on käytettävissä ja mitä tietoa tulisi olla käytettävissä. Tietämyksen kehittämisen osa-alueita ovat oppiminen, osaaminen, innovaatiot, ydinkyvykkydet³⁷ ja aineeton omaisuus³⁸. Tietämyksen jakaminen on toinen tärkeä strateginen näkökulma, sillä tieto, jota ei jaeta, on hyödytöntä. Tietämyksen jakaminen jakautuu samoihin osa-alueisiin, tällöin näkökulma korostaa tietämyksen jakamisen merkitystä. (Jashapara 2011, 66–67.)

Kehittämisen ja strategian lisäksi on syytä valvoa, miten suunnitellut kehittämiskohteet toteutuvat. Laihonen ym. (2013, 42) korostavat, että mittaamisen avulla tunnistetaan ja seurataan, miten kehittämisessä ja ohjauksessa on onnistuttu. Arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa olemassa olevat ja puuttuvat kyvykkyudet sekä tunnistaa ja arvioimaan organisaation ainutkertainen yhdistelmä aineetonta pääomaa. (Jashapara 2011, 66–67.)

Wenger (2004) puolestaan tarkastelee tietojohdamista käytäntöyhteisöjen (Communities of Practice) näkökulman kautta. Tällöin tietojohdaminen on huolehtimista, kasvattamista, palvelemista ja parantamista. Tavoitteena on yhteisön yhteisen tietämyksestä ja osaamisesta huolehtiminen. Periaatteena on sitouttaa yhteisön jäsenet tuottamaan ja jakamaan yksilön tietoa yhteiseksi tietämykseksi. Prosessit, teknologiat ja säännöt ovat vain tietojohdamisen mahdollistajia, eivät tietojohdamista. (Wenger 2004.)

Tietämyksen johtamisen näkökulma huomioi sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon merkityksen tietämyksen johtamisessa. Tietämyksen johtamisen avulla kehitetään organisaation toimintaa aineettomien resurssien avulla. Tietojohdamisen avulla johdetaan, kehitetään ja luodaan erilaisia aineettomia resursseja ja arvokasta tietämystä. Näistä muodostuu aineetonta pääomaa ja aineettomia omaisuuseriä. (Stenberg 2012, 19–20.)

³⁷ Ydinkyvykkyys on organisaation oppima, yhtenäinen tapa yhdistää tietoja ja taitoja, jolloin saavutetaan kilpailuetu markkinoilla ja jota on toisten vaikea matkia Prahalad & Hamel 1990, 82–83.)

³⁸ Aineeton omaisuus. Aineeton omaisuus (IP eli Intellectual Property) on omaisuutta, joka ei ole fyysistä tai konkreettista. Se voi olla yrityksessä olevaa hiljaista tietoa, osaamista tai tietotaitoa." (Huovio 2014.)

10.4 Tieto, mitä se on?

”Tieto määritellään usein hyvin perustelluksi todeksi käsitykseksi.” ~ Platon n 400 eKr. (1931, 3).

Termin tieto voi ymmärtää monin eri tavoin. Tieto käsitetään usein absoluuttiseksi, ja silloin jää ymmärtämättä ja huomioimatta se, että tieto on riippuvainen kontekstista, tilanteesta ja ympäristöstä. Platonin (n 400 eKr.) mukaan tieto on käsitys siitä, mikä voidaan ajatella todeksi ja siihen löytyy perusteita. Usein tieto määritellään yhdistelmäksi erilaisia tiedon ominaisuuksia. Ne on esitetty kuviossa (Kuvio 8). Käsiteltäessä tietoa on hyvä tunnistaa, mitä mahdollisia tulkintoja, käsityksiä ja olettamia tiedon käsittelijä tekee ajattelussaan. Kun jokin havainto tai tapahtuma muuttuu mielessämme tiedoksi, tapahtuu samalla sen arvottaminen ja merkityksen antaminen.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tiedon sisältöön liittyy uskomuksia ja tulkintaa. Tiedon arvo riippuu asenteesta, näkökulmasta ja aikomuksesta. Tieto on toiminnallista ja se on totta vain tiettyyn pisteeseen asti, sillä se on lopputulema jostakin. Tieto on tarkoituksellista ja tilannesidonnaista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–59.)

10.4.1 Tiedon filosofinen tausta

Tiedon tutkimuksessa on kaksi filosofista pääsuuntaa, jossa ratkaiseva erottaja on suhtautuminen tiedon olemukseen. Positivistinen lähestymistapa kokee tiedon absoluuttiseksi, varmaksi ja objektiiviseksi totuudeksi, kun taas suhteellisen ajattelun näkökulma (relativismi) painottaa tiedon oikeellisuutta suhteessa aikaan, tulkintaan ja ympäristöön. Kuuluisia positivistejä olivat mm. Platon (n 400 eKr.) ja Descartes (1641), joka esitti ’Ajattelen, olen siis olemassa’. Suhteellisen näkökulman kannattajat keskittyivät tiedon suhteellisuuteen ja sen sidonnaisuuteen kokijaan ja olosuhteisiin. Yhteinen todellisuus muodostuu vuorovaikutuksessa ihmisten luodessa yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä. Locke (1690) kehotti jokaista perustamaan tietonsa omiin havaintoihin sopimusten ja auktoriteettien uskomisen sijasta. Dewey (1929) esitti, että tietämyksellä ei ole pelkkiä katsojia, vaan kaikki ovat toimijoita tietämyksen suhteen. Husserl (1901) puolestaan päätteli, että tietämyksen pohjana on tiedostettu tietoisuus kiistämättömästä oikeassa olemisesta. Koulukuntien näkemyseroista seurasi, että positivistista näkemystä suosivat tieteet pyrkivät tutkittavien ilmiöiden selittämiseen, kun taas suhteellisen näkökulman pyrkimyksenä on ilmiöiden ymmärtäminen. (Käpylä & Salenius 2013, 14; Laihonen ym. 2013, 17; Jashapara 2011, 36–43.)

Polanyi (1958) keksi käsitteen hiljainen tietämys, jonka Nonaka (1994) teki kuuluisaksi. Ryle (1949) eritteli tietämisen älykkyydeksi 'tietoa-miten' ja tietämyksen hallitsemiseksi 'tietoa-tästä'. Polanyin (1966) mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa, ja Macmurray (1933) osoitti tekemisen ja ajattelemisen yhteyden toteamalla 'Ajattelu alkaa, kun toiminta epäonnistuu'. (Jashapara 2011, 42–43.)

10.4.2 Tietojohtamisen lyhyt historia

Tietojohtamisen ja aineettoman pääoman hallinta alkoi yleisohjeiden, standardien ja teorianmallien kehittämällä. Tällöin oli tärkeää eksplisiittisen tiedon jakaminen tallentamalla ja analysoimalla. Johtajien ja päälliköiden tehtävänä oli ymmärtää syy-ja-seuraussuhteet henkilöstön, prosessien ja sidosryhmien välillä, he myös hallinnoivat tiedon sisältöä. Tällöin tunnistettiin, että yritysten markkina-arvoon vaikuttavat muutkin kuin pelkät fyysiset ja taloudelliset varat. Aineettoman pääoman käsite auttoi hahmottamaan ja jäsentämään yrityksen arvokkaita, mutta luonteeltaan näkymättömiä arvonlähteitä. Tutkimus aineettomasta pääomasta alkoi yrityksen arvonmuodostuksen pohtimisella. (Laihonen ym. 2013, 35–36; Dumay & Garanina 2013, 10–13, Jashapara, 2011, 68–69).

Seuraavassa vaiheessa, jonka loppuvaiheita nyt elämme, todettiin, että jos aineeton pääoma todella on arvokasta, niin sitä täytyy johtaa. Pääoma on saatava tuottavaan käyttöön ja sillä tulee luoda arvoa. Tietojohtamiselle on tärkeää mittaaminen, johtaminen ja raportointi. Tällä hetkellä tietojohtamisessa korostetaan kokemustiedon jakamista käytäntöyhteisöjen ja asiantuntijoiden verkostojen avulla. Aineettoman pääoman arviointi vain taloudellisten arvojen mukaan on todettu puutteelliseksi, joten taloudellisten arvojen lisäksi on noussut tärkeäksi tarkastella palveluiden ja tuotteiden arvoa sekä tärkeyttä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tietoa tulee "helliä ja rakastaa" ylhäältä suuntautuvan johtamisen sijaan. Kunkin organisaation tulee kehittää omia parhaita käytäntöjä ja johtamistapoja käytännön ratkaisujen kautta. (Laihonen ym. 2013, 35–37; Dumay & Garanina 2013, 17, 21; Jashapara 2011, 68–69).

Tietojohtamisen tarkastelu on siirtymässä yksittäisen yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja tarkastella tietoa ja tietämystä laajemmassa kontekstissa huomioimalla myös ulkomaailma. Pyrkimyksenä on käyttää tietämystä, jotta se hyödyntää yhteisöjä, maita ja kansoja yhdessä ja erikseen. Keskiöön on nousemassa yhteisen tiedon jakaminen luomalla uutta tietoa läpinäkyvästi moninäkökulmaisen keskustelun kautta ja julkisen oppimisen avulla.

Tietämyksen hallinnointi on siirtymässä johtajilta käyttäjille. Tulevaisuudessa tietämystä kehitetään ekosysteeminäkemyksen avulla nykyisen johtamisnäkökulman sijaan. (Laihonen ym. 2013, 35–37; Dumay & Garanina 2013, 10–13, 17, 21; Jashapara 2011, 68–69).

10.4.3 Tiedon ominaisuudet ja tasot

Tiedosta on tullut merkittävä liiketoiminnan tekijä sekä keskeinen osa tuotetta ja palvelua. Myös tietämystä voidaan integroida välineisiin, tuotteisiin ja palveluihin, mutta se voi myös itse muodostua tuotteeksi. (Halawi, Aronson & McCarthy 2005, 75.)

Tietoa ja tietämystä on erityyppistä. Helpoimmin tiedoksi tunnistetaan faktat. Nämä vastaavat kysymykseen mitä. Käsittelemme tämän tyyppistä tietoa muistin avulla ja luomalla faktatiedoista uusia faktoja. Toisen tietämyksen tyyppin muodostavat taidot, ja ne vastaavat kysymykseen, miten. Tällöin tieto on toiminnallista; nyrkkisääntöjä ja näppituntumaa, miten tietoa tulee käsitellä. (Gorman 2002, 220–228).

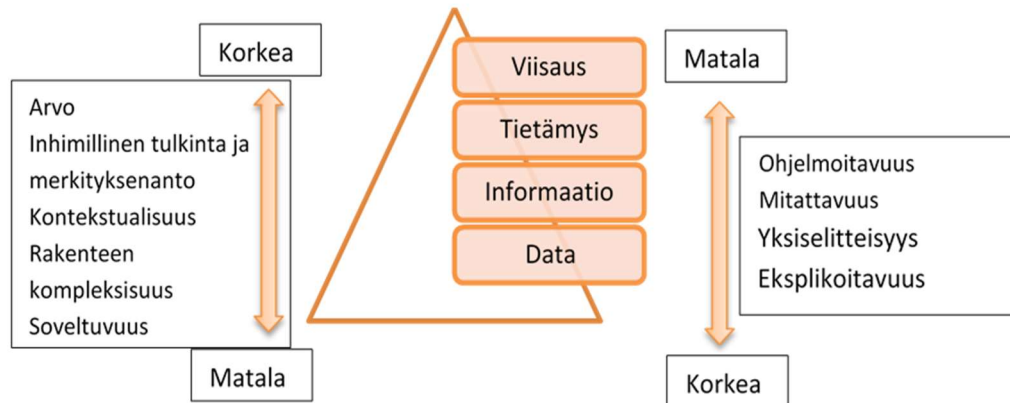
Tietämyksemme ohjaa harkintaa hyödyntäen, milloin tieto on tarpeellinen, siitä muodostuu sääntöjä ja henkisiä malleja. Viisauden avulla on mahdollista arvioida, miksi tietoa kannattaa noudattaa tai olla noudattamatta. (Gorman 2002, 220–228).

Stenbergin (2015, 8) mukaan tieto on systeemistä ja aineetonta. Se ei synny sattumalta eikä elottomasta aineesta tai luonnonlaeista. Se on tavalla tai toisella inhimillisen älykkyyden aikaansaamaa.

Tiedon tasot ja ymmärryksen rakentuminen muodostavat tietojohtamisen peruskäsitteistön. Aihealueen eri käsitteitä käytetään kuitenkin usein epätasaisesti. Käsite tieto voi tilanteesta riippuen kuvata dataa, viisautta tai totuutta. Yleisimmin kuitenkin tiedon eri tasot jaotellaan dataksi, informaatioksi, tietämykseksi ja viisaudeksi. Näin muun muassa esittävät tutkijat Käpylä & Salonius (2013, 14), Laihonen ym. (2013, 18) ja Stenberg (2012, 35). Muunlaisia luokitteluja on mahdollista tehdä. Hannula (2004, 17) jaottelee tiedon tasot dataksi, informaatioksi, tietämykseksi, älykkyydeksi, viisaudeksi ja totuudeksi. Erot ovat kuitenkin loppujen lopuksi hienoiset.

Tiedon tasot kuvaavat tiedon kumuloitumista ja jalostumista (Kuvio 55). Alin taso on data, jossa esiintyvä tieto on rakenteeton tosiasia ja tapahtuman, faktan tai tilan mitan tai ominaisuuden kuvaus. Sisällöllä ei tuolloin ole merkitystä eikä arvoa. Data jalostuu informaatioksi, kun tiedolle annetaan merkitys, arvo ja konteksti. Tällöin se on rakenteellista ja sitä

voidaan käyttää analyysissä. Tieto on datasta tietämyksen perusteella johdettu merkitys (Stenberg 2012, 43.)



Kuvio 55 Tiedon tasot eli Rowleyn viisaushierarkia (Käpylä & Salonius 2013, 14)

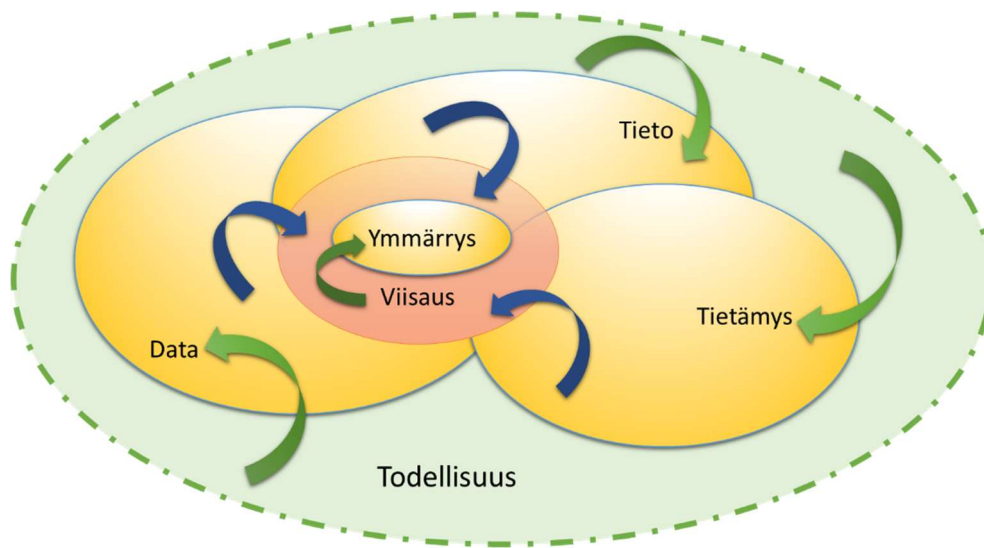
Tietämys on inhimillistä tietoa, joka perustuu kokemukseen. Informaatio jalostuu tiedoksi vertailun ja arvioinnin kautta. Informaatio vastaa kysymyksiin ”kuka”, ”mitä”, ”missä” ja ”milloin”. Tieto puolestaan vastaa kysymykseen ”miten” (Venkatraman & Tanriverdi 2004, 37). Tietämyksen avulla tiedosta muodostuu toimintaa ja päätöksiä. (Laihonen ym. 2013, 18.) Stenberg (2012, 43) liittää tietämykseen myös ajan ja arvon. Viisautta hyödynnetään, kun tiedon eri ominaisuuksia sovelletaan ja sen avulla tuotetaan uutta ymmärrystä, innovaatioita tai suuria ajatuksia (Käpylä & Salonius 2013, 14.)

Mitä korkeammalle tasolle tieto jalostuu, sitä arvokkaammaksi se koetaan, mutta samalla vaikeutuu arvon todentaminen ja mittaaminen. Tiedon arvo riippuu ympäristöstä, sama tieto voi olla toisessa ympäristössä arvokasta ja toisessa täysin arvotonta (Käpylä & Salonius 2013, 20–21). Singh (2008, 4) korostaa, että informaatio on rakennusainetta tiedolle ja tietämykselle, jota vuorostaan tarvitaan viisauden luomisessa. On tärkeää, että informaation ja tiedon erot tunnistetaan.

Tieto siis jalostuu ja kumuloituu siirtyessään korkeammalle tasolle. Koska korkeampi taso on riippuvainen alemman tason tuottaman tietoelementin oikeellisuudesta ja laadusta, niin

reduktiivisesti³⁹ päätellen tietämyksen ja jopa viisauden ja älykkyyden oikeellisuus ja laatu riippuvat viime kädessä käytettävissä olevan datan laadusta ja oikeellisuudesta.

Tiedon jalostumisen ja rakentumisen malli eli E2E-malli⁴⁰ esitetään kuviossa (Kuvio 56). Siinä tiedon jalostuminen ja rakentuminen tapahtuvat oppimisen kautta. Ympäristön tilanteiden ja kontekstin avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksen kautta hankitaan dataa, tietoa ja tietämystä. Niitä käytetään ja niiden avulla luodaan viisautta ja ymmärrystä. Tietämyksen avulla voidaan puolestaan luoda uutta dataa, tietoa, tietämystä ja viisautta ja samalla muodostaa uusia yhteyksiä näiden välille. (Laihonen ym. 2013, 19; Stenberg 2012, 34–35.)



Kuvio 56 Kognitiivinen tietämysjärjestelmä E2E (Stenberg 2012, 35)

10.4.4 Tietäminen ja tietämys

”Paljon tietäminen ei ole viisautta.” ~ Herakleitos

Tietäminen on aktiivista toimintaa. Sillä tietäminen ilman toimintaa on turhaa. Vasta kun tietoon ja tietämiseen liittyy toiminta, se muuttuu tuottavaksi ja hyödylliseksi. Tuloksena on uutta tietoa ja taitoa eli tietämystä. (Drucker 1992, 96.)

³⁹ Reduktio tarkoittaa tieto-opillisesti, että ylemmän tason kokonaisuudesta saadaan tietoa analysoimalla se alemman tason kokonaisuuden avulla. (Wikipedia, 2015b.)

⁴⁰ E2E = Existence to Enlightenment eli kognitiivinen tietämysjärjestelmä. (Stenberg 2012, 35.)

Tietämiseen ja tietämykseen on liitettävissä erilaisia merkityksiä. Ensinnäkin tietäminen on erojen tekemistä. Tehtyjä havaintoja arvioidaan kokemukseen perustuen ja tällöin huomataan eroja asioiden välillä. Toiseksi tietäminen on välittämistä. Kiinnostus kohdistuu havaintoihin ja niiden reflektointiin⁴¹ ja ymmärtämiseen, miten muutokset tapahtumissa vaikuttavat kokonaisuuteen. Kolmanneksi tietäminen ohjaa kieltämme. Tietämistä ja tietämystä välitetään eri tavoin organisaation jäsenten kesken ja kommunikaatio luo uusia käsitteitä, sanoja ja merkityksiä. Neljänneksi tietäminen muokkaa tulevaisuutta. Tietämykseen tukeutuen voimme pohtia tulevaisuutta ja eri vaihtoehtoja. Lopuksi tietäminen ei ole omaisuutta, se on tapahtuma ja toimintaa. Tietäminen ja tietämys itsessään eivät tuota arvoa. Jotta tietämys voidaan kokea arvokkaaksi, tulee sen olla relevanttia, oikea-aikaista ja käyttökelpoista. Tietämys muuttuu arvokkaaksi vasta, kun se liittyy johonkin toimintaan. (Virtainlahti 2009, 52–53; Laihonon ym. 2013, 44.)

Tietojen prosessoinnin näkökulmasta tietämys on keino vähentää epävarmuutta, liiketaloudellinen lähestymistapa tutkii tietämystä päätöksenteon tukena ja resurssinäkökulma tarkastelee tietämystä kilpailukyvyyn mahdollistajana. (Venkatraman & Tanriverdi, 2004, 36.)

10.4.5 Tiedon prosessit ja kiertokulku

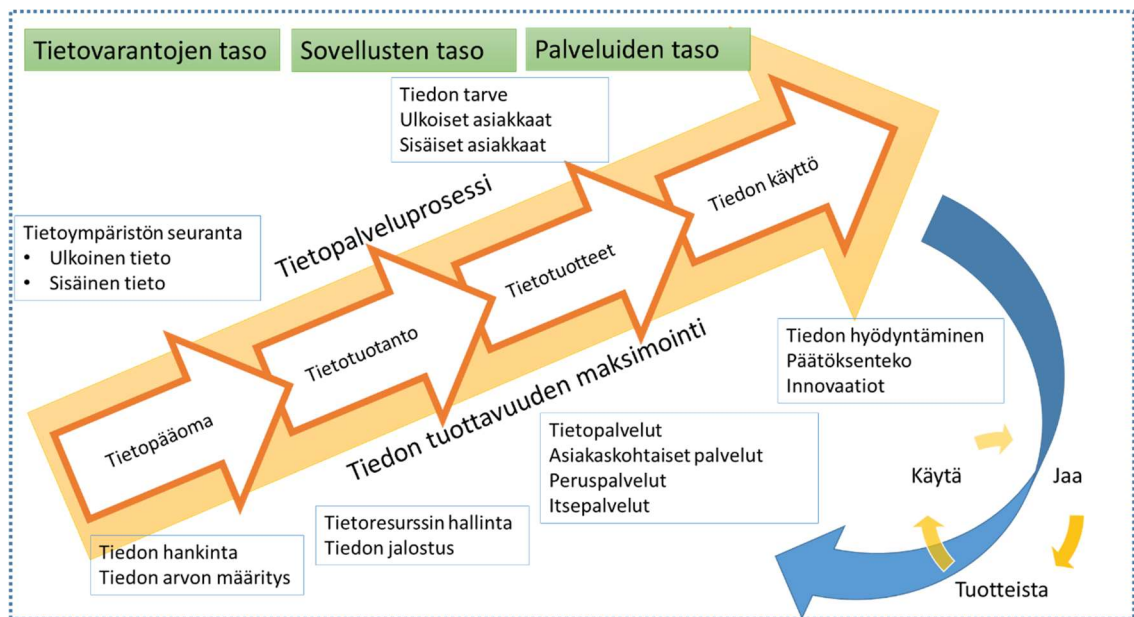
Tietojohdamisen keskeisimpiä toimintoja ovat tiedon jakaminen, luonti, käyttö, tallennus, tunnistaminen ja hankinta. Karkeammin samat toiminnot voidaan jakaa myös tiedon jakamiseen, luomiseen ja tehokkaaseen levittämiseen. (Laihonon ym. 2013, 25.)

Tietojohdamisen kriittisiä menestystekijöitä ovat henkilöresurssit, organisaatio ja teknologia sekä johtamisprosessi. Johtamisprosessi sisältää sekä tietostrategian että mittaamisen näkökulmat. Tiedon eri tasojen toiminnot edellyttävät inhimillistä tietämystä ja toimintaa. (Stenberg 2012, 21, 30; Jashapara 2011, 6–8.)

Kononen (2014, 4) kuvaa kuviossa (Kuvio 57) tiedon kiertokulkua ja jalostamista. Tiedon jalostamisella pyritään arvon kasvattamiseen ja hyödyntämiseen. Hankittu sisäinen ja ulkoinen tieto jalostetaan ja tarjotaan palveluina toimintaan, päätöksenteon tueksi ja inno-

⁴¹ Reflektion avulla yksilö pyrkii selvittämään kokemuksiaan tavoitteenaan uuden tiedon rakentaminen tai uusien näkökulmien löytäminen (Wikipedia 2011).

vointiin. Saaduista kokemuksista ja palautteista syntyy uutta tietoa, joka palautuu takaisin informaatioksi tiedon hankintaan. (Kononen 2014.)



Kuvio 57 Tiedon kiertokulku (Kononen 2014, 4)

Laihosen ym. (2013, 44) mukaan liiketoimintatieto sisältää sekä organisaation sisäisiä, että ulkoisia tietoja. Tiedonhallinnan keskeisiä tehtäviä ovat (Laihonen ym. 2013, 46; Hannula 2007, 37):

- tietotarpeiden määrittely
- tiedon tunnistus
- tiedon hankinta
- tiedon prosessointi ja analysointi
- tiedon jakaminen
- tiedon hyödyntäminen ja palaute
 - hyötykäyttö
 - analysointi ja seuranta
 - vaihtoehtojen muotoilu
 - päätöksenteko
 - muutokset toiminnassa.

Tiedonhallinnan prosessimallin tavoitteena on toteuttaa organisaatioon yhteinen muisti, jonka avulla hankittu tieto on käytettävissä ja jalostettavissa tuottamaan organisaatiolle

tukea palveluihin, päätöksentekoon ja kehittämiseen. (Laihonen ym. 2013, 26; Kononen 2014, 4.)

10.5 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma nähdään aineellisen pääoman vastakohtana. Siinä missä aineellinen pääoma on konkreettista ja helposti mitattavaa, on aineeton pääoma puolestaan nimensä mukaisesti vaikeasti havaittavaa ja arvioitavaa. Se koostuu organisaatioille tärkeistä asioista, jotka ovat luonteeltaan ei-fyysisiä ja näkymättömiä, mutta kuitenkin hyvin arvokkaita. (Laihonen 2013, 35; Stenberg 2012, 24.)

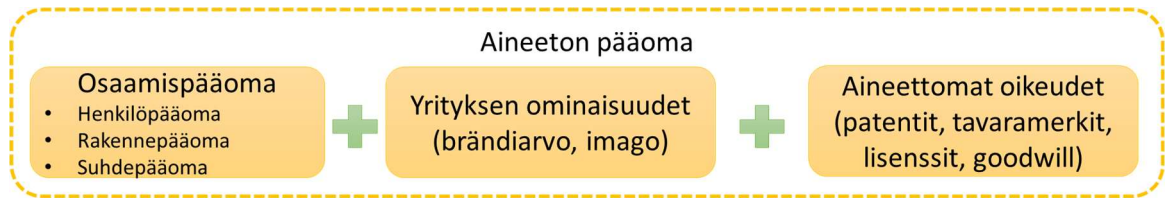
Kun aineellisen pääoman katsotaan olevan konkreettista, staattista ja niukkaa. Sen omistussuhde on määriteltävissä ja siirrettävissä. Aineettoman pääoman taloudellinen arvo on määriteltävissä helposti. (Käpylä & Salenius 2013, 41; Dalkir 2011, 430.)

Aineeton pääoma on puolestaan abstraktia ja dynaamista. Sen arvo kasvaa käytön määrän mukaan. Lisäksi aineettoman pääoman omistussuhde sekä taloudellinen arvo ovat kontekstisidonnaista. (Käpylä & Salenius 2013, 41; Dalkir 2011, 430.)

Otala (2008, 29–30) määrittelee aineettoman pääoman olevan organisaation ainutlaatuisen osaamisen, innovaation ja henkisen pääoman hyväksikäytön aikaansaama ei-kosketeltava arvon lähde. Laihosen ym. (2013) mukaan aineetonta pääomaa kuvataan dynaamiseksi ja muuttuvaksi, jossa osaamista syntyy ja poistuu jatkuvasti. Uusia työntekijöitä tulee organisaatioon ja toisia poistuu. Asiakassuhteet syntyvät ja loppuvat. Myös yrityksen maine elää koko ajan. Aineeton pääoma viittaa organisaation sisäisiin resursseihin, mutta näiden arvo on riippuvainen ulkoisista tekijöistä. (Laihonen ym. 2013, 39.)

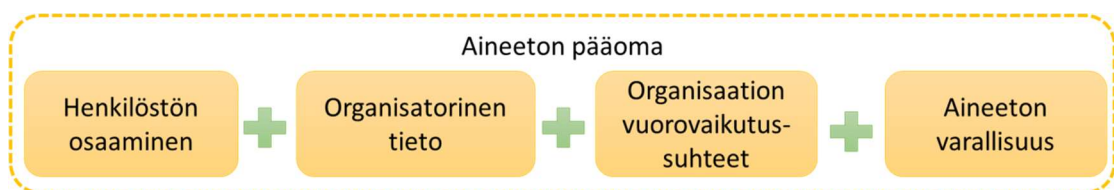
Stenberg (2015, 9) korostaa, että aineettoman pääoman osa-alueet ovat osin päällekkäisiä ja ne vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti.

Otala (2008, 31) jakaa kuviossa (Kuvio 58) aineettoman pääoman osaamispääoman, yrityksen ominaisuuksien ja aineettomien oikeuksien osa-alueisiin. Osaamispääomaan kuuluu osa-alueina vielä Otala (2008, 47 ja 57) mukaan henkilö-, rakenne- ja suhddepääomat.



Kuvio 58 Aineettoman pääoman sekä osaamispääoman osa-alueet (Ojala 2008, 31, 47, 57)

Ojalan (2008) malli vastaa opinnäytetyömme näkemystä aineettomasta pääomasta. Muitakin jaottelumalleja on olemassa, kuten Rastaa ja Einola-Pekkisen (2001, 6) malli, katso kuvio (Kuvio 59). Ojalan (2008) ja Rastaa ja Einola-Pekkisen (2001) on paljon samankaltaisuuksia, erot syntyvät painotuksissa.



Kuvio 59 Aineettoman pääoman osa-alueet (Rastaa & Einola-Pekkinen, 2001, 6)

10.5.1 Henkilöpääoma

”Ainoa tiedon lähde on kokemus.” ~ Albert Einstein.

Henkilöpääomaan kuuluu tietojen ja taitojen lisäksi kokemus, verkostot ja kyky toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä sekä asenne ja halu oppia jatkuvasti uutta. Henkilöpääomaan kuuluvat myös sosiaaliset taidot, empatia ja tunneosaaminen sekä luovuus, innovatiivisuus ja elämänhallinta. Henkilöpääoma on yksittäisen henkilön omaamaa tietoa ja taitoa. Henkilöpääomaan kuuluu lisäksi arvoja, jotka auttavat tavoittelemaan päämääriä ja ohjaamaan valintoja sekä antavat pystyvyyden tunnetta (luottamus siihen, että pystyy suoriutumaan esim. työtehtävistä menestyksellisesti) sekä työnimua. Konkreettisesti todeten tämä osaaminen tulee aamulla työpaikalle ja poistuu illalla kotiin. (Käpylä & Salonius 2013, 42; Ojala 2008, 51, 55; Dalkir 2011, 170, 335, Myyry 2007, 8.)

Henkilöpääoma ja työntekijöiden osaaminen, joka on osa henkilöpääomaa, tunnustetaan nykypäivänä keskeiseksi organisaation menestystekijäksi. Organisaatioiden tulisi valita strategiansa avulla parhaat ja oleellisimmat tavat osaamisen kehittämiseen. Työtehtävien

luonteesta on tullut entistä dynaamisempia, joissa vain muutos on pysyvää. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti, sillä se vanhenee yhä nopeammin. Milton ja Lambe (2016, 279–280) korostavat, että nykyisin ja tulevaisuudessa ero henkilökohtaisen pääoman ja organisaation, yhteisön tai ryhmän pääoman välillä hämärtyy vielä voimakkaammin.

Henkilöpääomaan luokitellaan työntekijöiden hallitsemat organisaatiolle hyödylliset ominaisuudet. Se koostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vahvemmin todettuna organisaatio on riippuvainen jäsentensä kyvyistä ja hyvästä tahdosta käyttää tietämystään yrityksen hyväksi. (Gavrilova & Andreeva 2012, 523.)

10.5.2 Rakennepääoma

Rakennepääoma muodostuu yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, teknologiasta, järjestelmistä ja toimintatavoista sekä kulttuurista. Lisäksi siihen sisällytetään dokumentoitu tieto, koulutukset ja immateriaalioikeudet sekä visio, strategiatyö ja toimintakulttuuri. Myös johtamisjärjestelmät ja osaamisen kehittäminen ovat siinä mukana. Rakennepääoma on organisaation omistamaa aineetonta pääomaa, joka on organisaation käytävissä vielä työntekijän poistuttua. Rakenteet ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. Kyvykkyydet ja osaamispääoma eivät kehity itsestään, vaan niitä pitää johtaa. Johtaminen tapahtuu rakenteiden kehittämisen kautta. (Käpylä & Salenius 2013, 43; Ojala 2008, 47, 60, 62–63; Dalkir 2011, 170, 335; Myyry 2007, 9.)

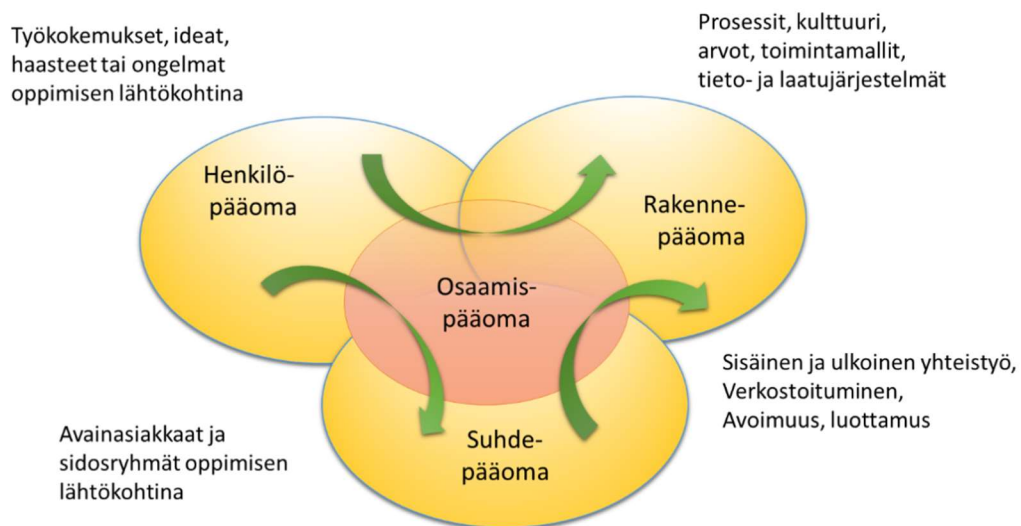
Organisaation rakennepääomaan kuuluu myös ydinosaaminen. Ydinosaaminen kuvastaa parasta mahdollista osaamisen, toimintojen, teknologisten ratkaisujen jne. yhdistelmää. Näistä taidoista voi kehittyä pysyviä kilpailutekijöitä, mikäli ne ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voi jäljitellä tai korvata jollain muulla. Ydinosaaminen ilmentää kollektiivista oppimista ja on liiketoiminnan kehittämisen avaintekijä. Ydinosaaminen käsittää organisaation itsensä hallitsemat vaikuttavuutta lisäävät kyvykkyydet ja taidot. Se on henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmä. Se pitää sisällään organisaation tarvitsemaa tietoa, taitoa ja osaamista. Ydinosaaminen on aina organisaation pääomaa, vaikka se hyödyntää henkilöpääomaa. (Ojala, 2008, 55; Prahalad & Hamel, 1990, 84; Dalkir 2011, 464; Stenberg 2012, 16.)

10.5.3 Suhdepääoma

Suhdepääoma sisältää ryhmissä ja verkostoissa sijaitsevan tiedon. Tietoa on organisaation sisällä eri ryhmissä, verkostoissa sekä erilaisilla kumppaneilla, kuten asiakkailta, toimittajilta ja yhteistyökumppaneilla. Suhdepääoman tehtävänä on kuvata luottamusta ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä ja laatua. Luottamus perustuu eri ryhmien kykyyn sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Vuorovaikutus osapuolten välillä pohjautuu luottamukseen ja kommunikaatioon. Suhdepääomaan liitetään myös yrityksen ja tavaramerkin maine sekä yhteistyösopimukset. (Ojala 2008, 63; Dalkir 2011, 335; Myyry 2007, 13; Laihonen 2013, 38.)

Suhdepääoman avulla voidaan täydentää ja kehittää omaa osaamista tehokkaammin ja paremmin. Suhdepääoma perustuu rakennepääomaan ja sen syntyminen edellyttää huolehtimista henkilöpääomasta. Osaavan, hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön katsotaan tuottavan laadukasta tulosta yhteisölleen. (Käpylä & Salenius 2013, 43; Ojala 2008, 63.)

10.5.4 Osaamispääoma



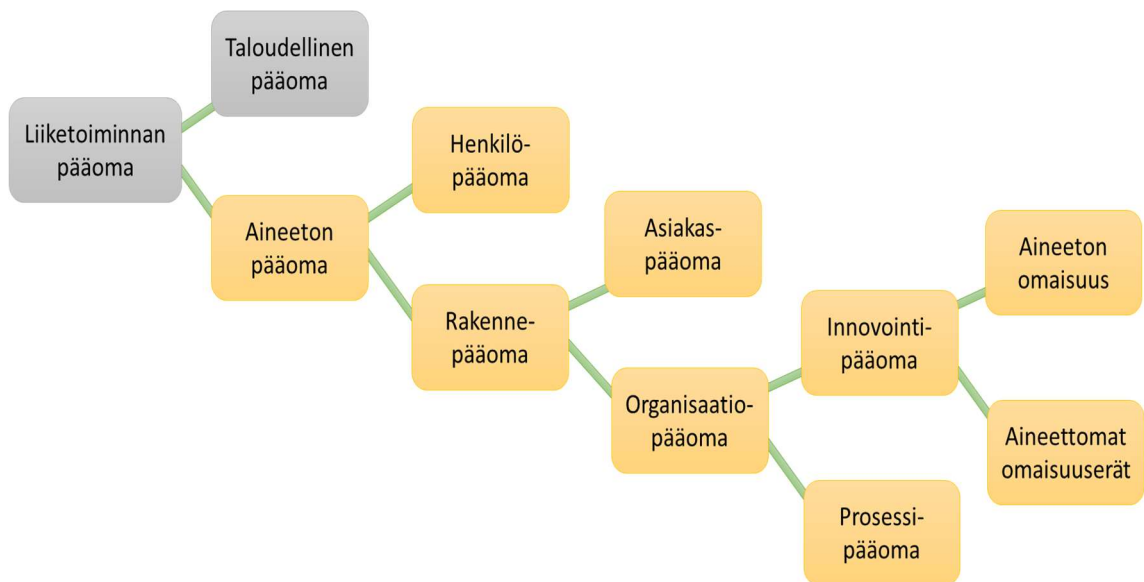
Kuvio 60 Osaamispääoman liittyminen aineettoman pääoman kokonaisuuteen (Stenberg, 2015, 9)

Osaamispääoma liittyy kuvion (Kuvio 60) mukaisesti kaikkiin aineettoman pääoman osaluokkiin. Siihen kuuluvat henkilöpääoma ja henkilöillä oleva osaaminen, sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Rakennepääoma liittyy osaamispääomaan rakenteet, jotka mah-

dollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaan kuuluvat suhteet kumppaneihin ja verkostoihin, joiden avulla täydenne-
tään yrityksen omaa osaamista. (Ojala 2008, 57.)

Osaamispääoma on aina dynaamista. Jos osaamispääoman ei kehity jatkuvasti, se jämäh-
tää paikalleen ja menettää näin nopeasti arvonsa. Osaamisen ja tietämyksen jakaminen
kasvattavat osaamispääomaa. Jatkuva oppiminen turvaa osaamispääoman kehittymisen ja
lisääntymisen. Osaamispääoman dynaamisuus takaa oppivan organisaation toteutumisen.
(Ojala, 2008, 58; Virtainlahti 2009, 112).

Opinnäytetyömme näkökulma osaamispääomaan on tietämyksen kehittäminen ja jakami-
nen strategisen johtamisen tukena. Tämä näkökulma on ihmiskeskeinen. Laihonen ym.
(2013), Ojala (2008) ja Stenberg (2012) ovat kuvanneet mallejaan tästä näkökulmasta.
Asiakaskeistä eli liiketoiminnallista johtamisen näkökulmaa esittävät Edvinsson & Malone
(2001, 405 artikkelissa Mouritsen, Larsen & Bukh). He ovat kuvanneet mallin yrityksen
pääoman hierarkkisen rakenteen. Tässäkin toistuvat samat aineettoman pääoman osa-
alueet kuvauksen eri näkökulmasta huolimatta. (Kuvio 61).



Kuvio 61 Aineeton pääoma Edvinssonin ja Malonen mallina (Mourisen, Larsen, Bukh 2001, 405)

10.5.5 Tieto osana aineetonta pääomaa

Sekä Drucker (1992, 95) että Stam ja Garnsey (2007, 5) painottavat tiedon ja tietämyksen olevan yksilöiden ja koko talouden ensisijainen resurssi nyky-yhteiskunnassa.

Tieto käsitetään usein liian kapeanäköisesti, jolloin sen nähdään sisältävän vain datan tai informaation tasot. Rowleyn tietohierarkia kuviossa (Kuvio 55) osoittaa, että tieto edustaa myös tietämystä, eli niitä tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla informaatiosta luodaan tarkoituksenmukaista toimintaa ja arvoa. Tällä tasolla tieto tunnistetaan aineettomaksi pääomaksi, johon sisältyy inhimillisen osaamisen, vaikuttamisen ja tuntemisen osa-alueet.

Perinteinen näkemys korostaa pääoman koostuvan kolmesta eri resurssista, (aineellisesta) pääomasta, ihmisten tekemästä työstä ja maasta eli luonnonvaroista. Pääoma jaetaan puolestaan aineelliseen pääomaan, esim. tuotantovälineisiin ja rahaan, sekä aineettomaan pääomaan eli henkilöiden, rakenteiden ja verkostojen tietoihin ja taitoihin.

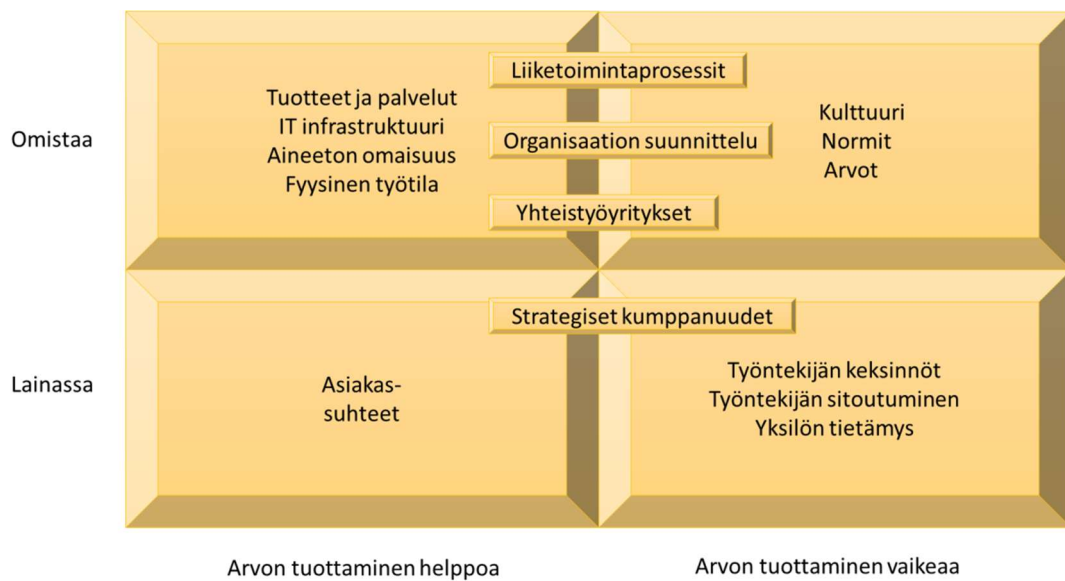
Perinteinen pääoma mielletään konkreettiseksi, niukaksi ja staattiseksi. Tällöin aineellisen pääoman arvo kasvaa, mitä vähemmän ja mitä harvemmillä sitä on.

Tieto pääomana poikkeaa tästä täysin. Ensiksi, tietoa itsessään ei ole fyysisesti olemassa. Toiseksi tieto on arvokasta vasta hyödynnettäessä - tieto, jota ei käytetä, on arvotonta. Lisäksi tiedon arvo kasvaa, mitä useammat käyttävät kyseistä tietoa ja lisäävät siihen omia näkökulmiaan. Tietoa ei voi myöskään omistaa, ja tiedon arvo on sidonnainen ympäristöön ja tilanteeseen. On vielä huomioitava, että tiedon rahallisen arvon määrittäminen on vaikeaa, eli tilanteesta riippuen tieto voi olla arvokasta tai arvotonta. (Drucker 1992, 95–96; Käpylä & Saloniemi 2013, 41.)

Tieto on yksi aineettoman pääoman osa-alue. Aineeton pääoma sisältää kaiken tietämyksen, osaamisen ja kyvykkyydet, joita ei voida kosketella käsin. Yleisesti aineeton pääoma jaotellaan useissa malleissa kolmeen tai neljään osa-alueeseen, jotka ovat henkilöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma sekä uutena näkökulmana sosiaalinen pääoma. Yhteistä ja yhteisesti sovittua määrittämistä ja jaottelumallia ei kuitenkaan ole olemassa. Yhteisten mallien puuttuminen haittaa viitemallien (framework) luomista ja standardointia. Yhteisen määrittämisen puute hankaloittaa myös pääoman arvottamista ja mittaamista. (Laihonen 2016, 35, 39–40; Rybinski 2009, 14).

Aineettoman pääoman osa-alueilla on vahva liitos toisiinsa, esimerkiksi henkilö- ja rakennepääoman tekijät muodostavat yhdessä organisaation osaamispääoman. Henkilöpääoman tekijät yhdessä suhdetopääoman kanssa puolestaan muodostavat sosiaalisen pääoman (Myyry 2007, 7).

Perinteinen näkemys tiedosta pääomana voi ohjata salaamaan tai piilottamaan tietoa, jottei se paljastu liian monelle. Oman ajatusmallin muuntaminen tietoa jakavaksi välittäväksi vaatii oppimista niin yksilöiltä kuin organisaatioiltakin. Tällaiset uudet näkemykset vaativat vaivannäköä ja uutta ajattelua. (Laihonen ym. 2013, 53.)



Kuvio 62 Tietopääoman matriisi (Dalkir 2011, 24)

Tietopääoman matriisi luokittelee kuviossa (Kuvio 62) eri tietämyksen osa-alueet sen mukaan, kuinka helposti tai hankalasti jokin osaaminen, kyvykkyys tai tietämys on organisaation omistettavissa ja kuinka helppoa lisäarvon hankkiminen on organisaatiolle. Organisaatio omistaa tuotteet, palvelut sekä kulttuurin ja arvot. Voidaan sanoa, että työntekijöiden innovatiivisuus, tietämys ja omistautuneisuus sekä asiakassuhteet ovat lainassa, tilanne voi muuttua yllättäen organisaation tahdosta riippumatta. (Dalkir 2011, 434.)

10.5.6 Hiljainen tieto osana henkilö pääomaa

"Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa." ~ Polanyi 1996.

Organisaatiossa olevaa tietoa voidaan tyypitellä eri perusteiden mukaan. Choon (2000, 395) mukaan tieto voidaan jakaa hiljaiseen eli yksilöllä olevan tietoon, näkyvään tietoon ja kulttuuriseen tietoon eli jaettuihin uskomuksiin perustuvaan tietoon. Stenberg (2012, 18) jaottelee tietämyksen hiljaiseen (Tacit), piilevään (Implicit) ja havaittavaan (Explicit).

Tieto voi siis olla näkyvää tai hiljaista. Näkyvä eli eksplisiittinen tieto on luonteeltaan muodollista, kodifioitua⁴² ja systemaattista tietoa, jota voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla. Se on helposti kuvattavissa, dokumentoitavissa, tallennettavissa ja siirrettävissä, sitä voidaan käsitellä tietokoneella ja tallentaa tietokantoihin. (Laihonen ym. 2013, 18; Virtainlahti, 2009, 43–44; Choo 2000, 395.)

Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja abstraktia tietoa, joka vaikuttaa yksilön kykyyn toimia. Se saavutetaan kokemuksen kautta. Juuri hiljainen tieto mahdollistaa työntekijän menestymisen tehtävässään. Hiljaista tietoa voidaan kuvata intuition, osaamisena ja ammattitaitona. Se sisältää myös yksilön ideoita, omia kokemuksia, arvoja ja tunteita. Hiljaista tietoa on vaikea kuvata, sillä henkilö tietää enemmän kuin kykenee tai haluaa ilmaista. Se on yksilö- kulttuuri- ja kontekstisidonnaista sekä tilannekohtaista ja muuttuvaa. Hiljaisen tiedon kertyminen perustuu kokemukseen, ja se on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaiseen tietämykseen liittyy erilaisia kykyjä, kuten havaitseminen, oppiminen muistaminen, käsitteenmuodostaminen, ajattelu, ymmärtäminen, oivallus sekä kieli ja muisti. Hiljaista tietoa voi olla vaikea puhe sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista. (Virtainlahti 2009, 47–48, 51; Laihonen ym. 2013, 18; Choo 2000, 395; Singh 2008, 5).

Hiljaisella tiedolla on merkittävä asema organisaation tietämyksessä. Fabritiuksen (2014, 4) mukaan jopa 80–90% tiedosta on hiljaista tietoa.

Hiljaista tietoa voi luokitella eri tavoin. Se voidaan jaotella kognitiiviseen ja tekniseen tietoon. Kognitiiviset tekijät ovat ajatusmalleja, jotka ohjaavat ihmisen ajattelua ja joiden

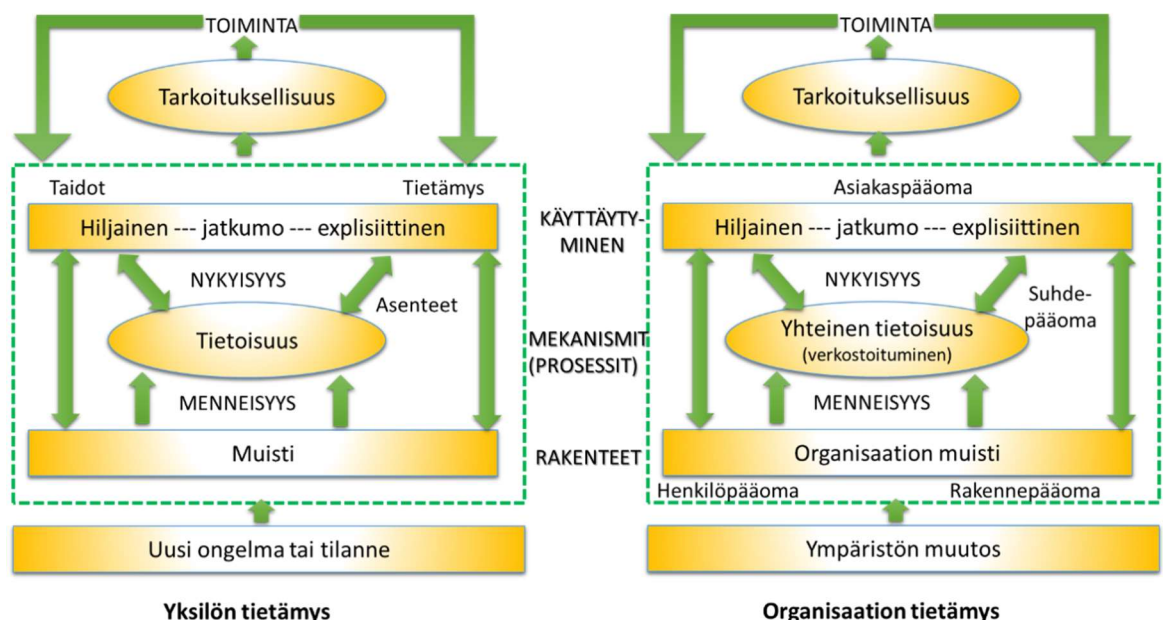
⁴² Kodifikaatio on hajallaan ja eri lähteissä olevan tiedon yhdenmukaistamista yhdeksi kokoelmaksi. (Wikipedia, 2016.)

avulla ihmiset hahmottavat ja käsittävät ympäristöään. Ne heijastavat näkemyksiämme todellisuudesta (mitä on) ja tulevaisuudesta (mitä tuleman pitää). Tekniset osatekijät tarkoittavat yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. Ne sisältävät vapaa- muotoisia ja hankalasti määriteltävissä, kokemuksen kautta hankittavia taitoja ("know-how" eli taitotieto). (Ojala 2008, 52; Virtainlahti, 2009, s. 43–44; Nonaka & Takeuchi 1995, 58–59.)

Choo (2000) ehdottaa, että jokainen työntekijä kasvattaa omaa henkilökohtaista pää- omaansa pitämällä yllä digitaalista ansioluetteloa, johon kuvataan aktiivisesti osaamiset ja tekemiset. Myös organisaation on syytä kerätä osaamisesta ja asiantuntijuudesta palvelu- kuvastoa tai synonyymisanakirjaa. Organisaation tulee kannustaa asiantuntijoitaan kirjoit- tamaan ja kuvaamaan osaamistaan. Toki tutkijana Choo (2003) myöntää, että näiden toteuttaminen ja ylläpitäminen vaativat vaivannäköä. (Choo 2000, 398–399.)

10.6 Organisaation tietämys toiminnan perusteena

Alla oleva kuvio (Kuvio 63) kuvaa mallia organisaation tietoon ja tietämykseen pohjautu- vasta toiminnasta.



Kuvio 63 Organisaation tietämyksen käytännöllinen malli (Jashapara 2011, 53)

Jashaparan (2011) mukaan organisaation tarkoituksenmukainen toiminta perustuu organisaation muistiin. Organisaatio muodostuu yksilöistä. Yksilö kohdatessaan uuden tilanteen tai ongelman kehittää tarkoituksenmukaisen ratkaisun ja tekee päätöksen perustuen aikaisempaan menestyksekkääseen toimintaan sekä senhetkisten osaamiseen eli tietojen, taitojen ja asenteiden kokonaisuuteen. Ratkaisusta seuraa uutta toimintaa. Toiminnan tuloksellisuus tai tuloksettomuus kasvattaa henkilön kokemusta ja muistia, jotka taas ovat osana tulevaisuuden päätösten perusteluissa. (Jashapara 2011, 52–53.)

Kuvio (Kuvio 63) osoittaa, miten organisaatiot toimivat yksilöiden kaltaisesti. Organisaation muistiin keräytyy tietämystä. Yhteinen tietoisuus koostuu yksilöiden tietämyksistä ja yhteisistä ajatusmalleista. Jäsenten yhteistyö pohjautuu omiin taipumuksiin, prosesseihin ja organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Yhteinen tietoisuus on prosessi, joka syntyy tiimityöskentelyn ja käytäntöyhteisön (Community of Practice) yhteissaavutuksena ja sitä luodaan ja uudistetaan joka päivä arkisen kokemuksen kautta. Organisaation tietämystä kasvatetaan rutiinien ja Sense-making⁴³ prosessien avulla. Organisaation rutiinit mahdollistavat yhteistyön, jonka avulla voidaan yhdistää hajallaan olevan tietämys. (Jashapara 2011, 52–54.)

10.7 Tiedon johtaminen tietojohtamisessa

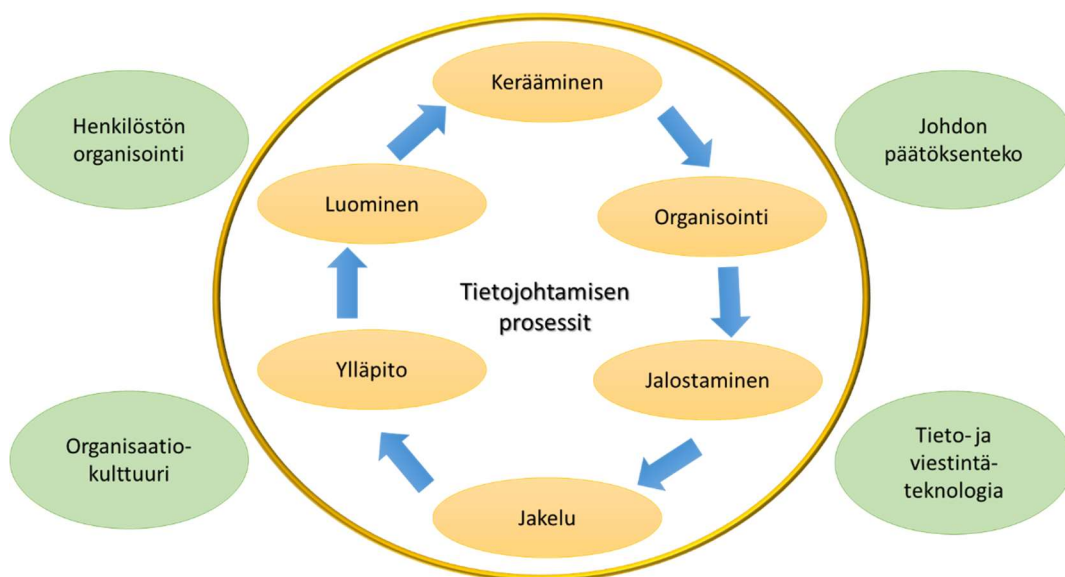
Tiedon käsittelyn keskeinen ongelma on yhteisten tulkintojen ja käsitysten luominen. Termien sisällöt ja merkitykset sovitaan yhdessä. Kuvataan lisäksi, mitä tavoitellaan, miten luodaan yhdessä uutta tietoa, yhdistellään näkemyksiä ja saavutetaan yksimielisyys. Kun tietoa on liian paljon, koetaan usein epävarmuutta, miten tietoa tulisi tulkita, analysoida ja hyödyntää. Tietoon liittyviä ongelmia on helpompi ratkaista, kun organisaatiossa on yhteinen näkemys, millaista tietokulttuuria ja tietojohtajuutta tieto- ja viestintäteknologian avulla pyritään vaalimaan ja rakentamaan. (Laihonen ym. 2013, 26–27.)

Tietojohtamisen prosesseiksi kuvataan tiedon hankinnan, mallintamisen, hallinnoinnin ja jakamisen. Nämä tulee toteuttaa systemaattisesti. Tietojohtamisen prosesseihin kuuluvat myös tiedon hankinnan ja säilyttämisen näkökulmat. Näillä prosesseilla varmistetaan suju-

⁴³ Sense-making tarkoittaa toiminnan merkityksellistämistä eli toiminnan tekemistä ymmärrettäväksi. (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit, 2016.)

va tietämyksen siirto henkilöltä toiselle, organisaation muistin säilyminen ja kriittisten resurssien sekä osaamisalueiden tunnistaminen (Dalkir 2011, 3–4).

Tietojohtamisen prosessi esitetään kuviossa (Kuvio 64). Tietojohtamisen avulla tietoa luodaan, kerätään, jaetaan, jalostetaan ja siirretään sekä organisoidaan ja ylläpidetään tietoa. Tietojohtamisen prosessi on organisaatiokohtainen ja se liittyy organisaation strategiaan tavoitteisiin. Työntekijä luo tiedosta tietämystä hyödyntäessään aikaisemmin oppimaansa. Tietojohtaminen on liiketoiminnan johtamisen tapa. Jotta tietojohtaminen on mahdollista, tulee huomioida henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä ennen kaikkea organisaatiokulttuuri. (Laihonen ym. 2013, 27.)



Kuvio 64 Tietojohtamisen prosessi (Laihonen ym. 2013, 28)

Tiedon johtamisen prosessit ovat voimakkaasti yhdensuuntaisia liiketoiminnan prosessien kanssa. Organisaatiokulttuuri, tieto- ja viestintäteknologia, johdon päätöksenteko ja henkilöstön organisointi toisaalta mahdollistavat ja toisaalta ohjaavat tietojohtamisen prosesseja. Tiedon johtaminen on yhteistoimintaa eri toimijoiden kesken (Laihonen ym. 2013, 27, 74).

Tietoa voidaan tulkita ja ymmärtää monin eri tavoin ja silloin tulee kiinnittää huomiota, mitä tietoa pidetään merkityksellisenä, millaisia painotuksia tiedon sisällölle annetaan sekä mitä tietoa jätetään hyödyntämättä. Jokainen valinta ja painotus ovat jo tietojohtamista, jolla vaikutamme omaan ja toistemme näkemykseen ympäristöstämme. Käpylän ja Saloniuksen (2013, 16) mukaan tiedon käyttö on valtaa ja vallankäyttö perustuu tiedolle.

Nopeasti muuttuva ja tietointensiivinen maailma aiheuttaa haasteita organisaatioille. Nykyinen hierakkinen organisaatiomalli usein hidastaa muutokseen sopeutumisessa. Organisaatiohierarkia myös hidastaa organisaatiolle arvokkaan tietämyksen jakamista. Epäviralliset verkostoitumiset ja prosessit ovat elintärkeitä kilpailuedun saavuttamiseksi. Tämän takia viralliset organisaatorakenteet ja prosessit tulisikin linjata johdonmukaisesti epävirallisiin prosesseihin ja verkostoihin. (Johnson ym. 2008, 434.)

10.8 Tiedon omaksumisen väärä käsitys ja esteitä

”Sattuma suosii valveutunutta mieltä.” ~ Louis Pasteur.

Tietoon ja tietämyksen liittyy väärinkäsityksiä. Ensimmäinen väärinkäsitys on, että tietämystä syntyy vain tutkimalla. Osallistuminen ja vuorovaikutus synnyttävät uutta tietämystä. Toinen harha on, että vain puhuttu ja kirjoitettu kieli ilmaisisivat tietämyksen. Tietämystä ei voi rajoittaa vain siihen, mitä pystymme kertomaan. Muutkin aistit tuottavat uutta tietämystä. Kolmanneksi, tietämys ei ole valmis lopputuote, vaan se on jatkuvasti läsnä oleva ja muuttuva tuotos. Tietämystä ei voi kuvata tuotteeksi eikä sitä voi arvioida huomioimatta kontekstia. Neljäs väärinkäsitys on seurausta kolmesta edeltäjästä; tiedettä ei voida pitää tietämyksen korkeimpana muotona. (Ford & Ford 1999, 485; Jashapara 2011, 48.)

Jokaisen tiedon käsittelijän tulee tunnistaa, mitä tietoa on olemassa, miten tiedon perusteella toimitaan sekä miten asiat käsitetään. Oman tiedon johtaminen on hyvin paljon oman ajattelun johtamista, jossa käsitykset, uskomukset, mielikuvat ja skeemat tulee jäsentää hallitusti. Henkilön tulee haluta johtaa ja kehittää omaa ajattelua ja tietämystä, tahtoa toimia tietoisesti ja vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa, halua jakaa tietoa avoimesti sekä motivaatiota tiedolla vaikuttamiseen. Yksilön tulee olla utelias, kriittinen ja avoin erilaisille tiedoille eli noille hyvin perustelluille tosille käsityksille. Hänen tulee myös tiedostaa ja hyväksyä se, että havaittavissa oleva tieto voi myös olla epävarmaa, hajanaista ja epätäydellistä. (Käpylä & Salenius 2013, 25.)

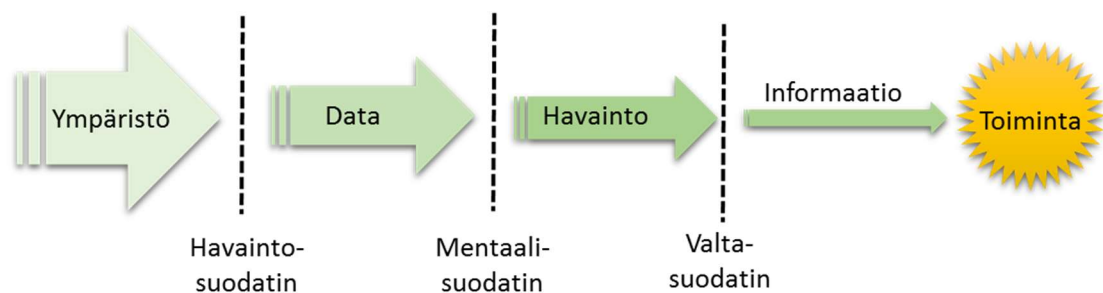
Tiedon kerääminen, jalostaminen, hallinta ja käyttäminen päätöksen tukena sekä näiden toimien johtaminen ovat laajoja aihe-alueita. On syytä kiinnittää huomiota, millaista tietoa käytetään päätöksen pohjana. Menestyäkseen organisaatioiden tulee omaksua, jalostaa ja hyödyntää tietoa nopeasti ja joustavasti. Johtajien tärkein tehtävä ja ydintaito on tunnistaa ja suodattaa ulkoisesta tietotulvasta tärkeä informaatio ja muuntaa se strategioiksi tai

innovaatioiksi. Johtajien pitääkin tunnistaa ajatukselliset ja toiminnalliset vinoumat, jotka estävät omaksumista ja tunnistamista. Yrityksen haasteena ei ole niinkään tiedon puuttuminen, vaan tiedon hyödynnettävyyden tunnistaminen (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 481; Laihonen ym. 2013, 53.)

Työntekijän ongelma on, ettei hän tiedä riittävän monipuolisesti, mitä tietoa organisaatiolla on käytettävissä ja jaettavissa. Yksilön voi olla vaikea tunnistaa tietoa, joka organisaatiolle tärkeä, mutta yksilölle vähämerkityksinen. Yksilön tulee löytää ja hyödyntää tarvittava tieto, vaikka tiedon määrä kasvaa nopeasti, teknologiset ratkaisut tulevat monimutkaisemmiksi ja liiketoiminta muuttuu kansainvälisemmäksi. Henkilöiden ajanpuute on myös kasvava ongelma. (Laihonen ym. 2013, 53–54; Pöysti 2009, 17).

Tiedon jakamisen esteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; yksilöön kohdistuviin, organisaatiotasoon liittyviin ja teknologisiin esteisiin. Yksilötason esteitä ovat mm. ajan- ja luottamuksen puute. Organisaatiotasoon esteitä ovat esimerkiksi kilpailuasetelmat ja puutteet tiedon jakamisen käytännöissä. Teknologisiin esteisiin kuuluvat muun muassa opetteluun ja kokeiluun tarvittavan ajan puute sekä viestinnän ja ohjeistuksen epäonnistuminen. Lisäksi esteenä voi olla tiedon jakamiseen liittyvät selkeän visualisoinnin⁴⁴ vaikeus ja viestin kohdentaminen eri käyttäjäryhmille. (Laihonen ym. 2013, 53–54).

Ympäristöstä saapuvan tietotulvan (Data) ja merkitsevän tiedon (Capta) välinen ero pitää ymmärtää (Stenberg 2012, 25). Ajatuksellisia esteitä kutsutaan Ilmolan ja Kotsalo-Mustosen (2003, 483) mukaan Ansoffin suotimiksi. Ne on esitetty kuviossa (Kuvio 65).



Kuvio 65 Ansoffin suotimet (Ilmola & Kotsalo-Mustonen, 2003, 483)

⁴⁴ Visualisointi tarkoittaa jonkin asian tekemistä havainnolliseksi näköaistille. Visualisoinnissa on oleellista ihmisen sisäisten mallien muodostumisen tukeminen. Visualisointi voidaan määritellä yleisemmin tarkoittamaan mitä tahansa tiedon esittämistä ihmisen ymmärrystä tukevaan muotoon. (Wikipedia 2015d.)

Näillä suotimilla kuvataan tekijöitä, jotka heikentävät yrityksen kykyä hyödyntää ympäristöstä saatavaa tietoa. Vain osa hyödyllisestä ja päätöksenteon kannalta arvokkaasta tiedosta etenee päätöksen tueksi, loput tiedoista suodattuvat eri tavoin pois. Suotimia on Ansoffin mukaan kolmea eri tyyppiä. Mustonen (2003, 483.)

Havaintosuodatin rajaa tarkkailtavaa aluetta ja estää tällöin tunnistamasta tietoa, joka tulee tämän rajatun alueen ulkopuolelta. Havainnointia voi rajoittaa sokeus vaihtoehtojen moninaisuudelle ja keskittymällä vain suppeaan määrään vaihtoehtoja. Tilanteet voidaan nähdä ainutlaatuisina eikä osata arvioida tapahtumien seurauksia ja lopputuloksia. Helposti saatavissa olevalle tiedolle annetaan suuri painoarvo ja unohdetaan, että se ei ole kaikki tieto. (Ilmonen & Kotsalo-Mustonen, 2003, 483; Käpylä & Salonius, 2013, 28–31.)

Mentaalisuodatin ohjaa huomion vain siihen informaatioon, joka yksilön kokemuksen tai uskomuksen perusteella on merkityksellistä. Rajaaminen voi perustua omiin ennakkokäsityksiin tai oletuksiin, kapea-alaisen havainnointiin ja tulkintaan. Rajaaminen voi tapahtua myös kehystämisen kautta, painotetaan hyviä tai huonoja ominaisuuksia omien mielilyymysten perusteella. Tietoa voidaan arvioida itseä suosivasti. Henkilön arviointiin vaikuttaa, että hän ennakoi toimivansa eettisemmin kuin todellisuudessa toimii, hän arvioi tekojen haitalliset seuraukset haitallisemmaksi kuin tekemättä jättämisen seuraukset. Hän myös tulkitsee omaa toimintaansa aikomusten kautta, kun taas toisten toimintaa tekojen kautta. (Ilmonen & Kotsalo-Mustonen, 2003, 483; Pronin, 2008, 1178–1179; Käpylä & Salonius, 2013, 28–31.)

Valtasuodatin valikoi tietoa sen mukaan, miten se suodattuu organisaation hierarkian tai vallalla olevien tapojen tai uskomusten takia. Ryhmässä voi olla tarve yksimielisyyteen tai jäsenet keskustelevat vain informaatiosta, joka tukee heidän alkuperäisiä tarkoituksiaan ja tällöin kriittinen ajattelu unohtuu. Ryhmällä on myös taipumus käsitellä suhteellisesti enemmän yhteisesti jaettua informaatiota kuin jakamatonta, jolloin yhteinen tieto arvioidaan myös arvokkaammaksi. Yksilöllä voi olla taipumus yliarvioida mahdollisuutensa hallita ja ohjata tilannetta. Hänellä voi myös olla taipumus arvioida päätöksenteon prosessia lopputuloksen perusteella. (Ilmonen & Kotsalo-Mustonen, 2003, 483–484; Käpylä & Salonius, 2013, 28–31.)

Myös yrityksillä voi ilmetä tiedonhankinnan ja toiminnan esteitä. Organisaatio voi keskittää huomionsa pelkästään omaan ydintoimintaan tai lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Näin kaikki muu, mikä jää tuon toiminnan ulkopuolelle, koetaan merkityksettömänä. Tällöin tarkastelukulma voi kapeutua. Avoin yhteistyö ja kokeilut voidaan kokea hankaliksi sekä toimin-

ta- ja tulossuuntautuneisuus ylläpitävät kiireen tuntua ja vaihtoehtojen vähättelyä. (Doz & Kosonen, 2008, 96.)

Arvottamisensa (Evaluatory Trap) on Olsonin, Humphreyn ja Guthrien (2001) kuvaama malli, jossa organisaatio keskittyy aineettoman pääoman arvottamisessa ainoastaan taloudellisiin arvoihin. Koska uuden tiedon luonti ja jalostaminen ovat hankalasti mitattavissa ja muunnettavaksi rahaksi, on investointeja vaikea saada perusteltua. Kun uuden tiedon luontiprosessille ei anneta tilaisuutta, syntyy noidankehä, jossa uutta toimintatapaa ja tietämystä ei arvosteta eikä tueta. Tämä johtaa organisaation henkiseen köyhtymiseen sekä lopulta kilpailuasemien menetykseen. (Olson, Humphrey & Guthrie 2001, 7–9.)

Miettinen ja Saarinen (1992, 36–37) toteavat, että yrityksen toimintaa tulee ohjata rikkaiden ja inhimillisten päämäärien ohjaamana, sillä pelkkä yksipuolinen tuloshakuisuus näivettää yrityksen henkisen terveyden. Collinsin ja Porraksen (1996, 47) mukaan yrityksellä on usein taloudellisen menestymisen lisäksi arvokkaampia tavoitteita, kuten hyvä laatu tai palvelu.

10.9 Tietämyksen mittaamisen hankaluuksia

Tieto ja yrityksen tietopääoma ovat hyvin suhteellista ja kontekstiin sidottuja. Yleisen viitekehäyksen rakentaminen mallintamaan ainutkertaista ja tilannesidonnaista tietämystä on hankalaa kuvata ja malli on usein jo syntyessään vanhentunut.

Organisaatiotasolla tietopääoman tunnistaminen on suhteellisen helppoa. Kun organisaation tietämyksestä tarkennetaan alemmas järjestelmätason tietämyksen tunnistamiseksi, tunnistaminen muuttuu hankalammaksi. Ensin organisaation täytyy rakentaa ymmärrys, mikä tämän tason tietämyksestä on arvokasta ja tavoiteltavaa. Organisaatio voi tukeutua visioon ja strategiaan arvottaessaan tietämystä. Hyväksi havaittu menetelmä on tunnistaa omalle yhteisölle merkitykselliset tavoitteet aineettoman pääoman eri alueilta. Näiden tuottamia sosiaalisia, taloudellisia ja ekologisia vaikutuksia tulee arvioida. Mikäli organisaation eri osilla on eriäviä näkökulmia ja arvostuksia, voi tietopääoma näyttäytyä erilaisena. Erilaiset valtasuhteet ja eri tahojen intressit saattavat hankaloittaa resurssien tai tavoitteiden arvottamista. (Käpylä & Salonius 2013, 44–48.)

Organisaation johto kaipaa tietoa omasta tietopääomastaan ja se haluaa hyvin mielellään mitata tietopääomaansa. Tieto on dynaamista, muuttuvaa ja kontekstisidonnaista. Tilasto-

tiede ja metriikka soveltuvat hyvin huonosti kuvaamaan aineettoman pääoman tilannetta. Mittaus kuvaa vain yhden hetken tilannetta ja antaa liian staattisen kuvan pääoman laadusta. Mittarit kuvaavat, millaista tietopääomaa on käytössä, mutta eivät sitä, miten tietopääoman muodostuminen on tapahtunut ja miten saatu tulos palvelee tavoitteita. Tilastot antavat vain välillistä tietoa ja sen tähden aineettoman pääoman saattaminen yleiseen mitattavaan muotoon on hankalaa. (Käpylä & Salenius 2013, 46.)

Vertailukelpoisten tilastojen puute on usein heikkotasoista mittaamista suurempi ongelma. Usein kompromisseja täytyy tehdä mittareiden ja indikaattoreiden suhteen, josta seuraa, että tulosten arvo vääristyy. Mittareiden heikkoutena on, että ne eivät kykene kuvaamaan tietopääoman prosessuaalista luonnetta ja eri osatekijöiden vuorovaikutusta. (Käpylä & Salenius 2013, 46.)

Tutkijat pohtivat myös tietämyksen uudistumisen vaikutusta. Onkin tärkeää tunnistaa kehityksen muuttuessa vauhdikkaasti, miten uusien tietopääomien arvottaminen ja toisaalta arvottomaksi muuttuneiden osaamisten nollaaminen tulee huomioida arvottamisessa. (Käpylä & Salenius 2013, 46.)

Eri tutkimukset toteavat, että mitä enemmän yhteisössä on tietopääomaa, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. Organisaation muistin muodostaa tallennettu data, tieto ja tietämys, ja sitä tulee hyödyntää niin organisaatiokulttuurin, tietojärjestelmien ja toimintamallien kehittämisessä. Tietopääomaan tehtävien investointien toteaminen menestyksekkäiksi tai menestymättömiksi on kuitenkin hankalasti todettavissa. Tapahtumaketjut ovat pitkiä ja monimutkaisia sekä toteutumaiset ovat välillisiä. Mittareiden asettaminen on työlästä. Toisaalta mittari mittaa osaamista, mutta usein se todentaa vain vakioitua yleis-tietämystä. Monet ainutkertaiset ja siten arvokkaat tiedot ja taidot kyetään tunnistamaan heikosti. Mitä mitataan, se koetaan arvokkaaksi; näin ollen vääränlaisen mittarin valinta voi ohjata yhteisön osaamista tehottomaan suuntaan. (Käpylä & Salenius 2013, 47, 49; Stenberg 2012, 15.)

10.10 Tietojohtaminen strategian ja kokonaisarkkitehtuurin tukena

Tietojohtamisen näkökulmia kuvaa hyvin intialainen sanonta, jonka mukaan, vaikka lintu lentää korkealla taivaalla, se seuraa joka hetki pesässä olevia poikasiaan. Tietojohtamisessa, kuten myös kokonaisarkkitehtuurissa ja strategiassa, tulee hahmottaa sekä korkean

tason visio ja yleiskuva sekä samalla tunnistaa yksityiskohtainen toteutuminen. (Bente ym. 2012, 14–15).

Tietojohtaminen noudattaa ja seuraa strategiassa ja kokonaisarkkitehtuurissa asettuja tavoitteita ja linjauksia. Toki jokainen organisaatio luo oman näkemyksen tietojohtamisen roolista ja tehtävistä.

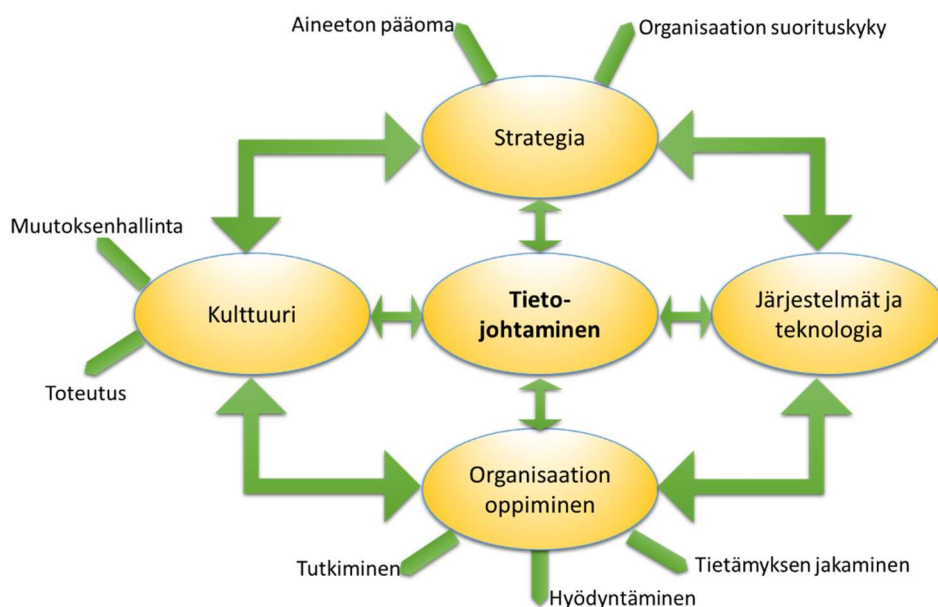
Tietojohtamisen ja strategian välistä suhdetta on käsitelty jo strategian yhteydessä ydinosaamisten kautta. Tieto ja ydinosaaminen ovat tärkeitä kilpailuetuja yritykselle.

Tässä luvussa on kuvattu myös tiettyä tiedon muotoa, innovaatiota, ja sen liitosta strategiaan.

Kokonaisarkkitehtuurin ja tietojohtamisen sidoksia on kuvattu kokonaisarkkitehtuurin ja tiedolla johtamisen näkökulmasta.

10.10.1 Tietojohtaminen ja strategia

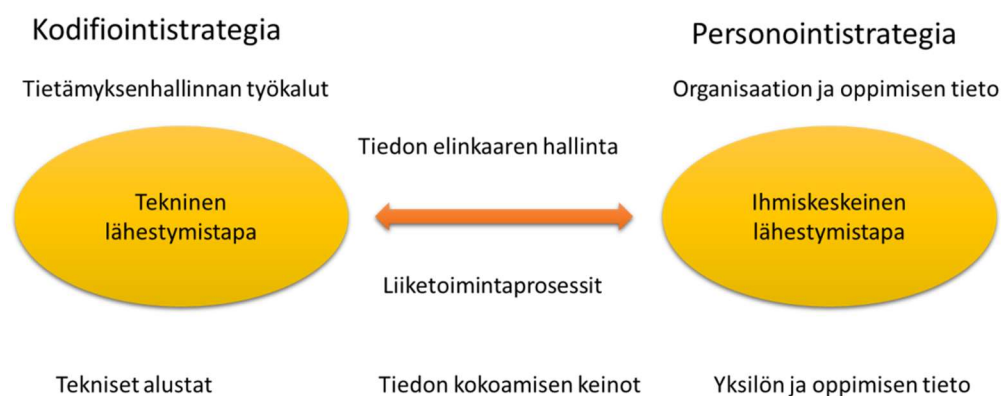
Tietojohtamisen rooli organisaatiossa päätetään strategiassa. Yrityksen ylin johto tekee päätöksen, millainen kokonaisuus on organisaatioon sopivin. (Laihonen ym. 2013, 65.)



Kuvio 66 Tietojohtamisen ulottuvuudet (Jashapara 2005, 141)

Tietojohtaminen vaikuttaa organisaatiossa moniin eri osa-alueisiin ja ne puolestaan vaikuttavat tietojohtamisen kokonaisuuteen. Tämä on esitetty Jashaparan (2005, 141) mallin mukaisessa kuviossa (Kuvio 66). Siinä strategia määrittää johtamisen tavoitteet, joilla kasvatetaan aineetonta pääomaa ja nostetaan tuottavuutta.

Tietojohtamisen avulla voidaan johtaa organisaation oppimista, joka käsittää myös inhimillisen tietämyksen (hiljaisen ja näkyvän tiedon) tutkimisen, hyödyntämisen ja jakamisen. Tietojohtaminen saa tietoa oppimisen myötä, miten sen kannattaa hyödyntää sopivia järjestelmiä ja teknologioita. Organisaation kulttuuri ohjaa oppimisen suuntaa ja toisaalta oppiminen kasvattaa organisaation henkistä pääomaa (Jashapara 2005, 140).



Kuvio 67 Tietämyksenhallinnan lähestymistavat (Laihonen ym. 2013, 55)

Organisaation tulee tunnistaa omat tietojohtamisen tarpeensa ja sen perusteella valita strategiansa (Kuvio 67). Jos yrityksen keskeisenä tavoitteena on olla mahdollisimman tehokas ja siten hyödyntää tietoa mahdollisimman tehokkaasti, valitaan tietojohtamisen lähestymistavaksi kodifiointistrategia. Jos organisaation tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja uusia innovaatioita, strategiana on silloin personointistrategia. (Laihonen ym. 2013, 55–56.)

Kodifiointistrategiassa painotetaan tehokkaita järjestelmiä tiedon hakuun ja tallentamiseen. Kodifiointistrategiaan kuuluu tietämyksen luokittelu ja koodaus strategioiden, rutiinien ja tekniikoiden selvittämiseksi sekä tietämyksen käyttö, siirto ja muuntokäytänteet. Personointistrategian lähtökohtana on puolestaan henkilökohtaisen tiedon tunnistaminen, hyödyntäminen ja levittäminen. Tällöin strategiassa keskitytään yksilöllä olevaan tietoon ja sen tiedon jakamiseen. Tähän strategiaan liittyy oppivan organisaation periaate. (Laihonen ym. 2013, 55–56.)

Painotuksesta riippumatta organisaatio koostaa personointi- ja kodifointistrategioista itselleen sopivan kokonaisuuden. Joka tapauksessa tulee huomioida oppiminen ja uuden tiedon luominen. Kodifointistrategia on organisaatioissa suositumpi, sillä se painottaa dokumentointia ja eksplisiittistä tietoa. On huomioitava, että kaavamaiset järjestelmät soveltuvat huonosti hiljaisen tiedon tuottamiseen ja välittämiseen. (Laihonen ym. 2013, 55–56; Pfeffer & Sutton 2000, 22; Stenberg 2012, 23.)

Tietojohtamista voi tarkastella neljän eri näkökulman kautta. Ensimmäisenä on integraation näkökulma, jossa yhdistetään tietojärjestelmä ja henkilöstö. Tietojohtaminen nähdään organisaation nykyisten resurssien johtamisen, kuten tietojärjestelmäjohtamisen, organisaation muutosjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöinä. Henkilöstöprosessin näkökulman avulla johdetaan henkilöiden tietämykseen liittyviä prosesseja, kuten tiedon hankintaa, luomista, järjestelemistä, jakamista ja käyttämistä. Tietämyksenhallinnan näkökulma on tietojärjestelmälähtöinen. Tällöin tutkitaan menetelmiä, välineitä ja työkaluja, jotka edistävät tietämyksen ydinprosesseja. Yritys pyrkii strategisen näkökulman kautta hyödyntämään tietämystä, saavuttamaan tavoitteensa sekä pitämään itsensä jatkuvasti innovatiivisena jatkuvassa muutoksessa. (Jashapara 2011, 13; Weick & Quinn 1999, 375–382.)

Strategian tehtävänä on tunnistaa mitä tietoa yrityksellä on ja mitä sillä pitäisi olla. Näiden kahden välistä eroa kutsutaan tietokuiluksi. Tietokuilua verrataan strategiaan ja linjamaan siihen mitä yritys tekee ja mitä sen tulisi tehdä (strateginen kuilu). (Hannula 2007, 12, 37.)

Johtajien tulee varmistaa, että heillä on tarvittava tieto ja, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti tiedon tuottajina, jakajina ja levittäjinä. Johdon tulee huomioida sekä sisäinen ja ulkoinen näkökulma päätöksenteossa. (Hintsu 2011, 13; Stenberg 2012, 13.)

10.10.2 Innovaation huomiointi strategiassa

Virtainlahden (2009, 88) mukaan innovatiiviset ja tietämystään jakavat työntekijät ovat organisaation voimavara. Miettinen & Saarinen (1992, 49) painottavat, että luovuuden lähtökohtana ovat organisaation arvot, joihin pohjautuen yhteisön jäsenet tuottavat laatua ja innovaatioita.

Nykyisin organisaation ei kannata kehittää innovaatioita vain oman organisaation sisällä, vaan tehdä yhteistyötä ja hyödyntää muita osana omaa kehitystyötä. Tätä toiminnan mallia kutsutaan avoimeksi innovaatioksi. Suljetussa mallissa yrityksen oma kehitysyksikkö kehittää ja tuottaa uudet innovaatiot. Tällöin yrityksen on tarkoituksenmukaista suojella innovaatiotaan ja estää kilpailijoita hyödyntämästä sitä. Avoimessa innovaatiossa yritys hankki innovaation tai lisenssin osaksi omaa uudistustaan. Rajat yrityksen ja ympäristön välillä huokoistuvat ja organisaation tulee omaksua tietoa ympäristöstään mahdollisimman paljon. (Dahlander & Gann 2008, 61–63.)

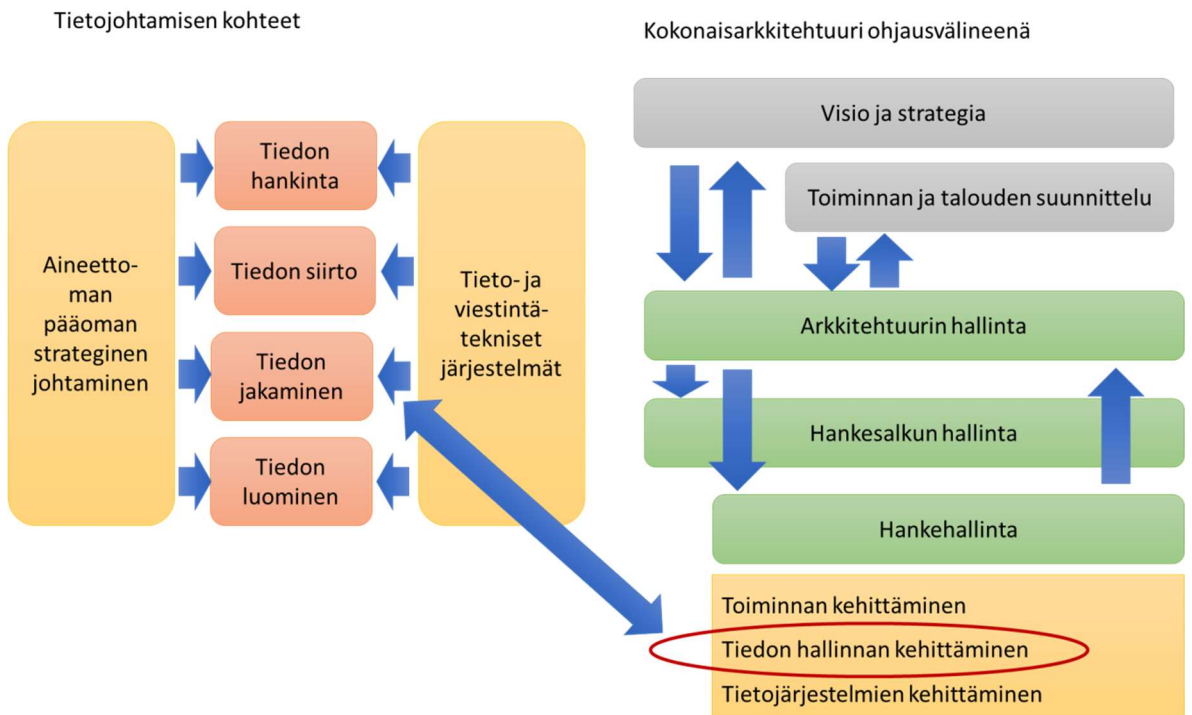
Monet muutokset nykyisessä yhteiskunnassa, kuten globalisaatio, tekniikan mahdollistamat pienemmät tuotantoerät, teknologiastandardit ja työntekijöiden liikkuvuus ovat edesauttaneet, että eri yhteisöjen kannattaa kommunikoida, tehdä yhteistyötä sekä kehittää yhdessä innovaatioita. Nykyiset yritykset tuntuvat yliarvostavan omia ideoitaan, eivätkä osaa hyödyntää täysin ulkoisia ideoita. (Dahlander & Gann 2008, 63–64.)

Yrityksellä on erilaisia tapoja olla avoin. Eräs tällainen tapa on hyväksikäytön näkökulma. Organisaatio voi määrittää, kuinka paljon ja millä tavoilla se julkaisee tai suojaa omia keksintöjään. Organisaatio julkaisee valikoituja teknologisia ratkaisuja ilman tekijänoikeusvaatimuksia edistääkseen yhteistyötä. Esimerkkejä tällaisesta ratkaisusta on Wikipedia sekä MySpace. Avoin yritys ottaa riskin, että muut hyötyvät enemmän kuin palauttavat takaisin. Yrityksillä on myös taipumus ylisuojella omaa tietämystään, vaikka sen olisi tehokkaampaa keskittyä resurssien ja tuen järjestämiseen saadakseen jalostettua ulkopuoliset keksinnöt osaksi omia kaupallisia sovelluksia ja palveluita. (Dahlander & Gann 2008, 68–72.)

Toinen lähestymistapa avoimuuteen on avoimet suhteet ja verkostot. Organisaatio hyödyntää muiden tekemiä keksintöjä ja tutkimuksia, olivat ne kilpailijoiden, yliopistojen tai muiden organisaatioiden tuottamia. Yrityksessä on oltava osaamista, jotta se kykenee tunnistamaan ympäristössään olevia merkityksellisiä keksintöjä. Sisäiset osaamiset yhdistettynä ulkoihin verkostoihin vahventavat kehittämisprosessia. Yrityksen tulee löytää ulkoinen verkosto tai kumppani, joka on tarpeeksi samankaltainen, mutta toisaalta sopivasti erilainen täydentämään omaa tietämystä. Yrityksen yrittäessä hyödyntää ulkoisia innovaatioita se saattaa unohtaa ja aliarvioida oman yrityksen sisällä olevan tietämyksen. Jokaisen organisaation tulee omaksua itselle sopivin avoimuustaso. (Dahlander & Gann 2008, 68–72.)

10.10.3 Tietojohtamisen sijoittuminen suhteessa kokonaisarkkitehtuuriin

Kononen (2014) tarkastelee kuviossa (Kuvio 68) tietojohtamisen ja kokonaisarkkitehtuurin välistä yhteistyötä ja vaikutusta. Kononen (2014) määrittelee kokonaisarkkitehtuurin ja tietojohtamisen kohtaamispisteeksi tiedon hallinnan kehittämisen. Näin organisaation visio, strategia ja kokonaissuunnittelu ovat osa tietojohtamisen osa-alueita.



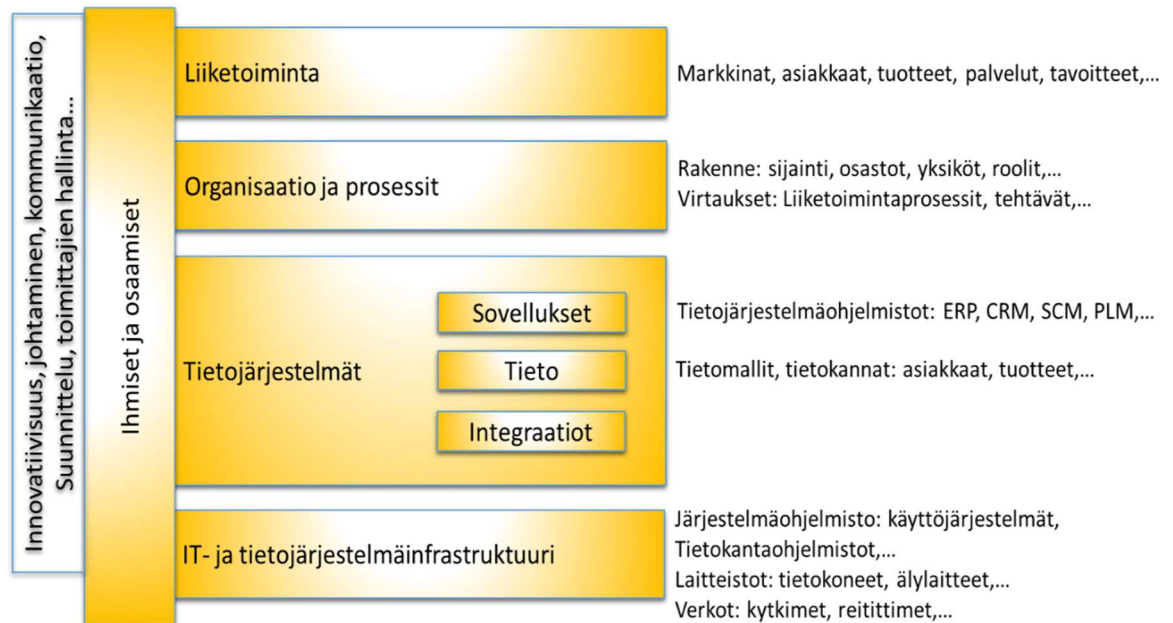
Kuvio 68 Tietojohtaminen ja kokonaisarkkitehtuuri (Kononen, 2014, 12)

Monet kokonaisarkkitehtuurit jättävät herkästi ihmiset ja niiden osaamiset huomioimatta ja keskittyvät tiedon johtamiseen tietämyksen johtamisen sijasta.

Tässä yhteydessä esitellään Ahlemannin ym. (2012) kokonaisarkkitehtuurin mallin, jossa ihmiset ja heidän osaamisensa on huomioitu. Kokonaisarkkitehtuurikappaleessa on kuvattu myös Gravesin (2007) kokonaisarkkitehtuurimallissa, nimenomaan sen 4. kypsyytason mallissa henkilöpääoma on huomioitu ja niille on nimetty omat kohdearkkitehtuurit. Gravesin Liiketoimintalähtöinen arkkitehtuurimalli on kuvattu kuviossa (Kuvio 41).

Ahlemann ym. (2012, 19) kuvaavat kuviossa (Kuvio 69) kokonaisarkkitehtuurin osa-alueita, jossa teknisten osa-alueiden lisäksi ovat inhimilliset osiot. Ahlemannin ym. näkemys kokonaisarkkitehtuurista on pääosin tekninen, keskiössä kokonaisarkkitehtuurissa on

järjestelmät ja prosessit. Huomattavaa on, että ainoa tekijä, joka kykenee liimaamaan ja juottamaan nämä osiot yhteen, ovat yhteisön jäsenet ja heidän osaamisensa. Henkilöstön osaaminen onkin ainoa erottava tekijä eri organisaatioiden välillä. (Collins & Porras 1996, 47; Ojala & Ahonen 2003, 59–60.)



Kuvio 69 Tietojohtamisen suhde kokonaisarkkitehtuuriin (Ahlemann ym. 2012, 19)

10.11 Tietojohtamisen pohdintaa ja yhteenvetoa

“Se, mitä nimitetään tyhjyyden hengeksi, on siellä missä ei ole mitään. Se ei sisälly ihmisen tietoon. Tyhjiys on tietysti olemattomuutta. Se on tyhjiys. Samalla kun tiedät, mitä on olemassa, voit tietää mitä ei ole olemassa. ... Silloin olet ajatteleva asioita ja, kun käsität tyhjyyden Tiekseksi, olet ymmärtävä Tien tyhjyytenä. Tyhjiydessä on hyve eikä mitään pahaa. Viisaus on olemassa, periaate on olemassa, henki on olemattomuutta.” ~ Miyamoto Musashi 1645 (Musashi 2009, 103–104).

Kaikessa toiminnassa tarvitaan tietoa. Siihen liittyy informaatiota, tietämystä, osaamista ja oppimista. Kuten Musashi osoittaa tieto ei ole mitään ja silti se on kaiken ydin. Tieto on toisaalta hyvin konkreettista, faktoja ja informaatiota, toisaalta intuitiota, “kutinaa luissa” ja viisauttakin joskus. Mitä syvemmmälle tietoon pureutuu, sitä vähemmän siitä ymmärtää käsittävänsä.

Meidän molempien ammatti on aina liittynyt tiedon käsittelyyn. Tieto, tietämys ja osaaminen ovat moniselitteisiä käsitteitä. Niiden yhteneväisyyksien, erojen ja päällekkäisyyksien ymmärtäminen on tärkeää. Yleensä arjessa yksinkertaistamme tiedon datan ja informaation tasolle ja meiltä jää huomaamatta tiedon korkeammat tasot.

Nykyisin henkilöstön tietämystä ja osaamista pidetään organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä (Dalkir 2011, 2). Vuorinen (2014, 77) korostaa, että henkilöstö on tärkein voimavara silloin, kun yritys painottaa yrityksen sisäisiä asioita eli resursseja.

Tietoammattilaisina näemme tietojohdamisen erittäin tärkeänä. Se ei ole pelkästään informaation kodifioimisena ja raportointia, vaan tietojohdaminen sisältää sekä tiedon, taidon, osaamisen että viestinnän osa-alueet ja niiden viisaan ja taitavan hallinnoinnin ja tavoitteellisen johtamisen. Tällöin tietojohdamisen tavoitteina on ohjata aineetonta pääomaa ja aineetonta omaisuutta tehokkaaseen uudelleenkäyttöön. Tietojohdaminen on osa liiketoimintaa, sen perusta eikä vain tukitoiminto. Yksilötasolla jokainen meistä toimii tietojohdajana (Käpylä & Salenius 2013).

Koska meitä kiinnostaa tietämyksen, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen, kehittäminen sekä johtaminen, opinnäytetyömme painottaa näitä tietojohdamisen painopistealueita. Uskomme, että tietämyksen tuottaminen ja jakaminen hallitusti ja systemaattisesti viitekehysten ja prosessien avulla kasvattaa organisaation kyvykkyyksiä varmemmin kuin hellimällä yksittäisiä neronleimauksia (Ungerer & Uys 2005, 2).

Pohdimme usein kirjoittamistyön aikana, miksi molemmat, tietojohdaminen ja ICT, yleensä käsitetään erilliseksi, yrityksen toiminnasta irrallaan olevaksi saarekkeeksi, joka on vain se välttämätön paha liiketoiminnan lisäksi. Tietojohdaminen kuuluu kiinteästi osana strategiaan ja korkean tason linjauksia. Strategia määrittää, millainen tieto on arvokasta ja mikä tieto ei. Tämän lisäksi tietojohdaminen on päivittäisen toiminnan johtamista.

Aineettoman pääoman kuvittelimme alussa helpoksi aiheeksi, mutta paljastui, että käsityksemme oli pintapuolinen. Aineettoman pääoman purkaminen osiin ja koostaminen takaisin kokonaisuudeksi toivat esiin, miten inhimillinen toiminta, yksilöiden tekemiset ja organisaatioiden päätökset vaikuttavat tiedon, tietämyksen ja osaamisen kasvamiseen tai taantumiseen. Druckerin (1992, 95–96) mukaan tieto on toimintaa ja se on hyödyllistä vain jaettuna. Tiedon tuottaminen ja jakaminen hyödyttävät koko yhteisöä, yksilöiden ja organisaatioiden kannattaa panostaa tällaiseen toimintaan.

Tiedon omaksumisen väärät käsitykset ja esteet aiheuttivat pohdintoja. Meidän tulee tunnistaa, miten havainnoimme ympäristöämme ja millaisia vääristymiä tiedon hankinnassa ja omaksumisessa voi olla sekä miten meihin voidaan vaikuttaa yksilöinä ja ryhmässä. Yksilön on syytä jatkuvasti olla utelias, kriittinen ja avoin erilaisille tiedoille ja käsityksille, kuten Käpylä ja Salenius (2013, 25) toteavat.

11 Osaamisen ja oppimisen johtaminen

”Johtaja on parhaimmillaan, kun ihmiset tuskin huomaavat hänen olemassaolonsa. Kun hänen työnsä on tehty ja tavoite saavutettu, he sanovat, että me teimme sen itse”. ~ Lao Tzu.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaatiolle olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. Toki yksilö vastaa oppimisestaan itse, mutta organisaation kannattaa tukea yksilöiden kehittymistä ja koordinoita kehittymisen suuntaamista. Organisaatio luo oppimiseen liittyviä ympäristöjä ja käytäntöjä, joiden kautta jäsenet ymmärtävät organisaation osaamistarpeet, kehittävät sen mukaan osaamistaan ja näin vahvistavat organisaation osaamisen kehittymistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 94–95, 149–151.)

Osaaminen on toimintaa ja tekemistä, ja se syntyy tiedon soveltamisen kautta. Oppiminen tarkoittaa tiedon hankkimista, omaksumista ja soveltamista. Sekä yksilöt että organisaatiot pystyvät hankkimaan osaamista ja oppimista. Oppiva organisaatio kuvaa sellaisia organisaatorakenteita, jotka tukevat ja mahdollistavat organisaation oppimisen. Osaamis-pääoman johtaminen tarkoittaa organisaation henkilö-, rakenne- ja suhdetopääoman johtamista. (Ojala 2008, 47–48.)

Yksilön osaamisella ja organisaation oppimisella on erittäin vahva sidos toisiinsa. Yritykset eriyttävät osa-alueet toisistaan on hankalaa ja monesti osaaminen ja oppiminen ovat lähes synonyymeja toisilleen. Organisaation tärkein toimija on aktiivinen ja luova ihminen, ja keskeisin tekijä on tieto. Tietopääoman kehittämisen perustana on organisaation oppiminen, joka perustuu tiedon ja osaamisen hankintaan, luomiseen ja jakamiseen. Tiedon ja osaamisen jakaminen tulisi olla jokaisen työkuvasa, osa organisaatiokulttuuria, jotta henkilöstön osaaminen hyödynnettäisiin nykyistä paremmin. (Stenberg 2015, 8.)

Dalkir (2011, 2) korostaa, että organisaation tietämykselle on tyypillistä, että

- sen käyttäminen ei kuluta eikä vähennä tiedon määrää
- sen siirto ei hävitä tietämystä
- vaikka tietämystä on runsaasti, niin kyky käyttää tietämystä on niukkaa.

Kuviossa (Kuvio 70) esitetään, miten organisaation osaaminen muodostuu. Organisaatiolle on tärkeää organisaation ydinosaaminen sekä arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen. Työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkuulttuuri ja käyttäytymisnormit ovat merki-

tyksellisiä arvoja. Yksilölle on tärkeää ammatillinen osaaminen sekä työtehtävistä riippumaton työelämä- ja työskentelyosaaminen. Näitä ovat esimerkiksi oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. (Hätönen 2007, 10–11.)



Kuvio 70. Osaamisympyrä (Hätönen 2007, 10)

Organisaation tulee oppia, miten onnistumista ja varsinkin epäonnistumisista voidaan omaksua, kuinka opittua tietoa saadaan laajemmin käyttöön ja kuinka hiljaista tietoa ja uutta tietoa hyödynnetään tehokkaasti. (Laihonen ym. 2013, 59).

11.1 Osaaminen ja johtaminen

"If you never kill anything, you will live among zombies. And they will eat your brain." ~ Gregor Hohpe, 2015

Osaaminen on erityinen tieto tai taito, joka ilmenee ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa mielekkäästi. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien kyvykkyyksien hallintaa ja niiden soveltamista käytäntöön. Osaaminen syntyy siis oppimalla. (Virtainlahti, 2009, 23; Otala 2008, 65.)

Osaamisen johtamisella voidaan eri organisaatioissa tarkoittaa eri asioita. Osaamisen johtaminen voi painottua tiedon johtamiseen, jolloin keskiöissä on tietämyksen luomisen ja kehittämisen prosessit. Jos johtamisen kohteena on tietopääoman johtaminen, niin tällöin huomio keskittyy aineettoman pääoman mallintamiseen, mittaamiseen ja hallintaan. Kompetenssipohjainen johtaminen korostaa ydinosaamisten määrittämistä ja hallintaa. Oppivan organisaation johtaminen sisältää organisaation kokonaisvaltaisen kehittämisen, jolloin tarkastellaan sekä yksilön ja organisaation näkökulmia. (Fabritius 2014, 5.)

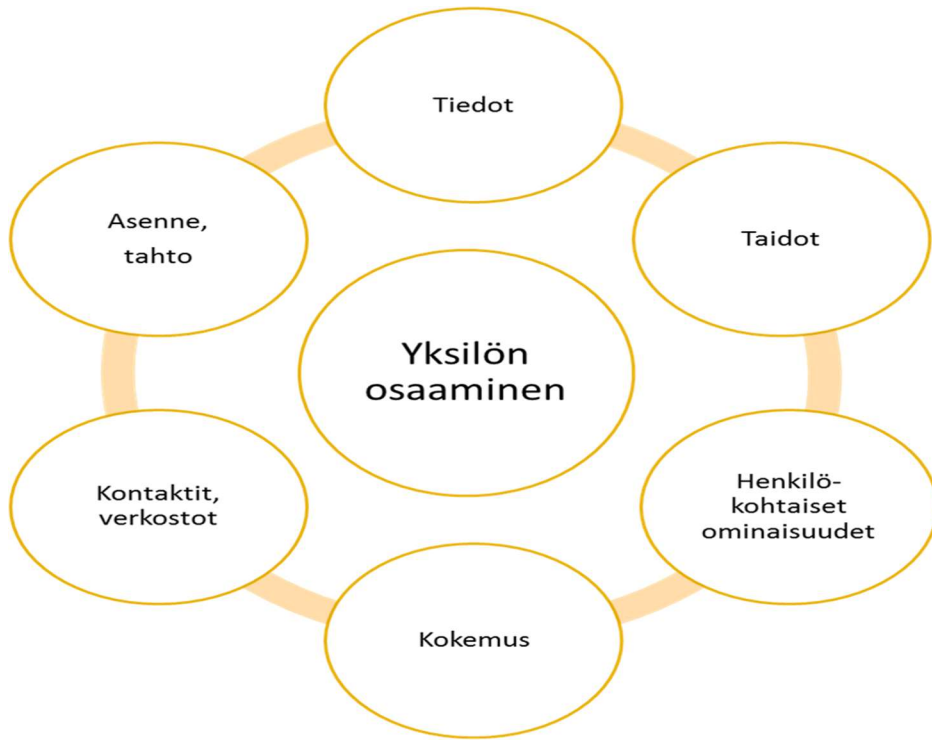
Muutoksen ja kehityksen myötä yksittäisen tiedon tai taidon elinkaari on lyhentynyt. Yksilön tavoitteena on pysyvyyden ylläpitäminen. Uuden tiedon, taidon tai kyvykkyyden oppimistarpeen tunnistaminen aiheuttaa ahdistusta, sillä siihen liittyy riittämättömyyden tunnetta. Organisaation jäsenet joutuvat jatkuvasti omaksumaan uusia asioita ja samalla unohtamaan vanhoja osaamisiansa. Oppimisen lisäksi yksilö tekee poisoppimista, tällöin hänen tulee voittaa luopumisesta seuraava surutyö ja muutosvastarinta. Organisaation tehtävä on luoda jäsenilleen turvallinen ympäristö, jossa oppiminen on sallittua ja suotavaa tukemalla oppimista erilaisin keinoin. (Schein, 1999a, 60–61.)

11.1.1 Yksilön osaaminen

”Tiedän, siis johdan.” ~ Käpylä & Salonius 2013.

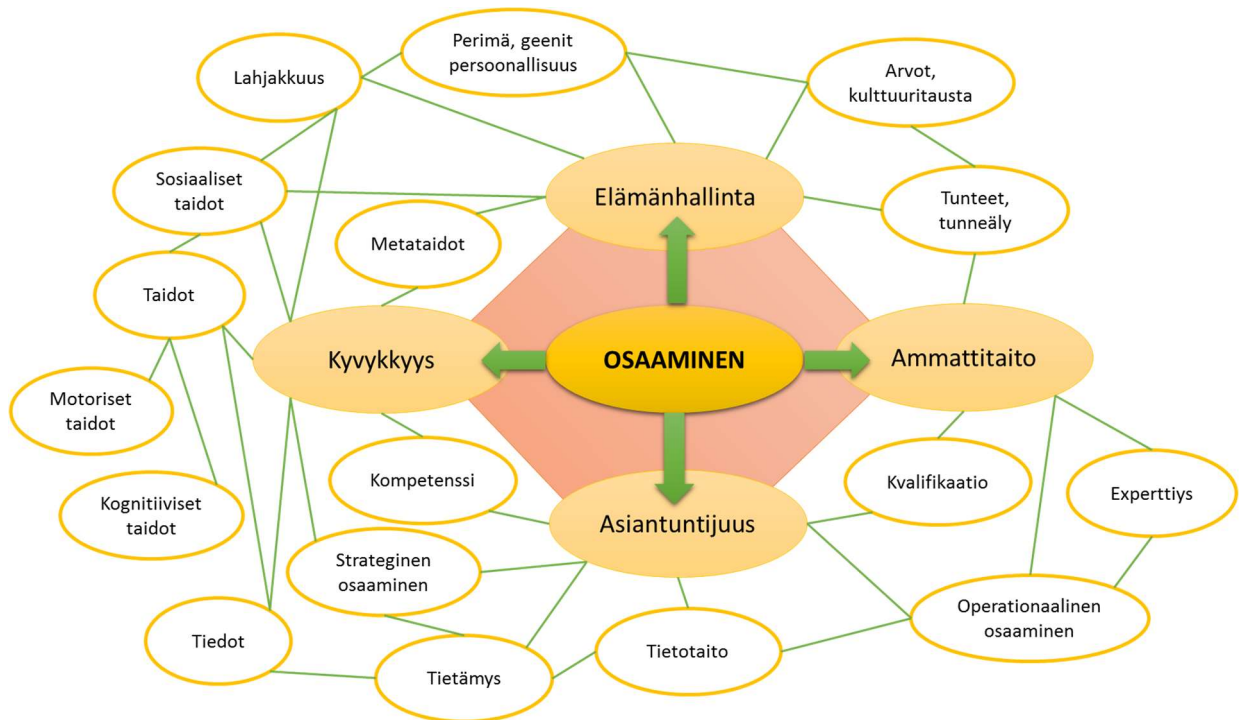
Druckerin (1992, 96) mukaan osaaminen on hetki, jossa tieto ja taito yhdistyvät tehtävään. Yksilön osaaminen on monitahoinen kokonaisuus ja se koostuu useasta eri osa-alueesta (Kuvio 71).

Osaaminen määritellään erityiseksi tietojen ja taitojen kokoelmaksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan tarkoituksenmukaisesti yksittäisessä tilanteessa. Yksilön osaamisia ovat tiedot, taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemukset, kontaktit ja verkostot sekä asenne ja tahto. Eri osa-alueiden muodostama kokonaisuus tekee jokaisesta erilaisen osaajan ja oppijan. Osaamisen tuloksena on hyvä työsuoritus. (Virtainlahti 2009, 23; Ojala 2008, 50–51).



Kuvio 71 Yksilön osaaminen (Ojala, 2008, 51)

Kuviossa (Kuvio 72) Helakorpi (2009) kuvaa ammatillisen osaamisen käsitteitä ja niiden välisiä suhteita.



Kuvio 72 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi 2009)

Tietojen ja taitojen lisäksi osaamiseen vaikuttavat työntekijän persoonallisuus ja ominaisuudet, kuten perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö. Osaamisen ja ammattitaidon perustana on kyvykkyys, joka koostuu peritystä lahjakkuudesta sekä koulutuksen ja kokemuksen kautta hankitusta osaamisesta. (Helakorpi 2009.)

Osaamista on yksilöiden lisäksi yhteisöillä. Osaamista hankitaan virallisen koulutuksen lisäksi epävirallisen kokemuksen ja kehittymisen tuloksena. Osaaminen on tietämistä. Se on myös laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeää. Osaamista ovat myös joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Osaamiseen sisältyy jatkuva arviointi ja kehittäminen sekä yksilön itsensä tekemänä, että organisaation tekemänä. Osaaminen on konteksti- ja arvosidonnaista ja sillä on vahva yhteys toimintakulttuuriin. (Helakorpi 2009.)

Osaaminen on laaja-alainen ja se sisältää Virtainlahden (2009, 28) mukaan muun muassa seuraavia tietoja ja taitoja:

- substanssiosaamista
- toimintatapojen, projektiosaamisen, prosessin hallintana, koneiden ja laitteiden tuntemusta, alan tuntemusta, verkostojen ja kontaktien hallintaa, tulevaisuuden signaalien tulkintaa ja hyödyntämistä, historian tietämistä, turvallisuutta sekä työtaitoja
- empatiaa, viestintää ja vuorovaikutusta, tunneosaamista, erilaisuuden kunnioittamista sekä ristiriitojen ratkaisutaitoja omaamista
- luovuutta, innovointia, avoimuutta uusille asioille, ongelmanratkaisutaitoja
- paineensietokykyä, priorisointitaitoa, yhdistelykykyä, ihmistuntemusta, vastuunkantamisen kykyä, elämäntaitoa, aktiivisuutta, tunneälyä

lakien, asetusten, direktiivien, määräyksien, sääntöjen osaamista.

11.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys sille tärkeistä asioista sekä yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöt jakavat omaa osaamistaan, jolloin jakaminen kasvattaa organisaation yhteistä näkemystä. Osaaminen on tärkeää organisaatiolle, koska nykyisin organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ojala 2008, 53.)

Tärkeää osaamista voidaan kutsua avain-, strategiseksi, kriittiseksi tai ydinosaamiseksi. Kyseisiä termejä käytetään vaihtelevasti. Avainosaamiseksi katsotaan osaaminen, joka on

edellytyksenä yrityksen toiminnalle. Strategisen ja kriittisen osaamisen avulla yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa. Tukiosaamista tarvitaan nimensä mukaan tukemaan strategisten tavoitteiden ja osaamisten saavuttamista. Ydinosaaminen koostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta, ja sen avulla yritys saavuttaa kilpailuedun. Ydinosaaminen antaa yritykselle joko ylivoimaisen teknologiaedun, asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemisen tai paremman toiminnan tehokkuuden. (Ojala 2008, 54.)

Organisaation tulee määritellä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nykyisin ja tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on kaikkein kriittisintä strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation tulee tunnistaa ja dokumentoida osaamiset, joita sillä on tarpeeksi sekä niitä, joita se haluaa vahvistaa tai vähentää. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation jäsenet voivat olla hajautuneena organisaation sisällä ja tätä piirrettä etätyö vain korostaa. Tällöin eri yksilöillä oleva tietämys ei muunnu yhteiseksi tietämykseksi. Hajautunut osaaminen ja asiantuntijuus tulee saattaa yhteen rakenteiden ja johtamisen avulla. Organisaation osaamisen kannalta rakenteet ovat tärkeämpiä kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

11.1.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on käsitteenä laajempi kuin tiedon johtaminen. Tiedon johtaminen keskittyy kapeampaan sektoriin eli tiedon luomiseen, varastointiin ja käyttämiseen. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa kohtaamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailupohjaa. Osaamisen johtamisella pyritään osaamisen jakamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Ydintoimintojen laatu pyritään varmistamaan tunnistamalla keskeiset osaamiset ja niiden tärkeys sekä varmistamalla ydintoimintojen vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin nähden. Osaamista ja sen kehittämistä tarkastellaan tulevaisuuden tarpeista käsin. (Virtainlahti 2009, 67–69.)

Osaamista tulee johtaa, jotta hajallaan oleva osaaminen saadaan osaksi yrityksen varsinaista toimintaa. Johtamisen avulla varmistetaan, että osaaminen kehittyy muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukana ja muodostaa osaamispääomaa. Osaaminen ja osaamispääoma tulee tehdä näkyväksi. Näille tarvitaan yhteiset, hyväksytyt merkitykset. Osaamispääoman johtamiselle tarvitaan oma prosessi yrityksen prosessikarttaan. Osaamiselle ja sen johtamiselle tulee olla tavoitteet ja johtamisen tehokkuutta ja tuloksellisuutta pitää

seurata ja arvioida. Osaamispääoman johtamisella tavoitellaan yrityksen menestystä ja arvonnäköalaa. (Ojala 2008, 81.)

Yhteisöjen ja ryhmien osaamisen johtamisessa tulee huomioida yhteinen ymmärrys tulevaisuudesta, tarvittavasta osaamisesta, yhteisöllisyydestä ja luottamuksesta sekä kehittämisen parhaista keinoista. Osaamisen johtamisessa yksilölle tulee antaa sopivasti valtaa, toimivaltaa ja vastuuta, jotta hän voi johtaa omaa osaamistaan (Säntti 2010; Singh 2008, 6).

Osaamispääoman johtamisen perustaan tarvitaan yhteinen kieli ja tietoisuus. Tällä saavutetaan yhtenäinen käsitys osaamisesta organisaatiossa. Samalla tuodaan esiin osaamisen tärkeys. Osaamispääoma kuvataan, jotta saadaan selkeys osaamisen tilanteesta. Organisaatio kuvaa oma henkilö-, rakenne- ja suhdetietonsa sekä osaamisen johtamisen prosessit. Prosesseihin kuuluvat tavoitteiden, haasteiden ja tarpeiden selkiyttäminen, osaamisstrategian ja kehittämissuunnitelman laatiminen sekä strategian toteutus, seuraaminen ja arviointi. (Ojala 2008, 81–88.)

Yrityksen strategiassa linjataan, mitä osaaminen merkitsee organisaatiolle. Samalla strategiassa tunnistetaan ydinosaamiset. Johdon strategiasta johdetaan osaamisstrategia. (Säntti 2010.)

Osaamisen johtamisessa on otettava huomioon organisaation rakenne ja siellä sijaitsevat osaamisten yhdistelmät, hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi ja osaamisen välittyminen. Lisäksi on huomioitava organisaation kulttuuri ja sen vaikutus oppimiseen. (Säntti 2010.)

Säntin (2010) mukaan osaamisen johtamisen haasteina ovat yleisesti:

- puuttuva kytkentä strategiaan
- osaamisen merkityksen aliarviointi, jolloin johtaminen on irrallista, eikä koordinoitua
- osaamisten tarkastelu keskittyy yksilöihin, eikä organisaatioon
- keskittyminen ongelmiin, ei mahdollisuuksiin
- selkeiden tavoitteiden, vastuuttamisen, arvioinnin ja palkitsemisen puute.

11.1.4 Hiljaisen tiedon luominen ja johtaminen

Organisaation määrittelee sekä näkyvän että hiljaisen tiedon merkityksen ja sen roolin yritykselle. Organisaatio muodostaa yhdistelmän näiden tietojen johtamisesta varmistaakseen kilpailukyvyn muita vastaan. (Singh 2008, 6.)

Hiljainen tieto jää usein organisaatioissa vähälle huomiolle. Pahimmillaan hiljaista tietoa ei tunnusteta ollenkaan tai se tunnustetaan heikosti, ja silloinkin mielenkiinto on vain informaatiossa ja informaatioteknologian kehittämisessä. Organisaatiossa ei tiedetä tarkasti, mitä osaamista ja tietämystä organisaation eri jäsenillä on. Kun organisaatio kiinnostuu hiljaisesta tiedosta, se painottaa aluksi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välistä vuorovaikutusta, ja tavoitteena on muuttaa hiljainen tieto organisaation näkyväksi tiedoksi. Tällöin tieto identifioidaan, kartoitetaan ja kodifioidaan. Tavoiteltaessa hiljaisen tiedon luomista näkyväksi tieto ja tietämys nousevat tietojohdamisen keskiöön. Tieto tulisi nähdä organisaatiossa sekä objektina että tietämisen prosessina, johon liittyy taidot ja asiantuntijuus. (Virtainlahti 2009, 63, 71–73.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on tunnistettava, mitä osaamista on olemassa, kenellä osaamista on ja mitä potentiaalia tietämykseen liittyy. Tunnistamiseen liittyy myös tietämyksen tuominen esille. Tällöin tietämystä on mahdollista arvioida, onko tiedosta hyötyä myös tulevaisuudessa. Jos tieto on vanhentunutta, tulee siitä luopua ja oppia pois. Hiljaisen tiedon tuominen esille mahdollistaa myös osaamisen tavoiteprofiilien kuvaamisen. (Virtainlahti 2009, 74–75, 85–88.)

Tietämys on myös tunnustettava ja sitä on arvostettava suvaitsevan ilmapiirin vallitessa. Yksilön tulee arvostaa omaa osaamistaan, mutta myös olla realistinen omille kehittämis-kohteilleen. Yhteisön jäsenet jakavat osaamistaan ja tietämystään, jolloin ymmärrys ja arvostus toisten osaamisiin kasvavat. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi, miten yritys arvostaa tietämystä ja osaamista. Avoimuus ja luottaminen ovat avaintekijöitä yhteisen tiedon arvostamiseen. (Virtainlahti 2009, 82–83.)

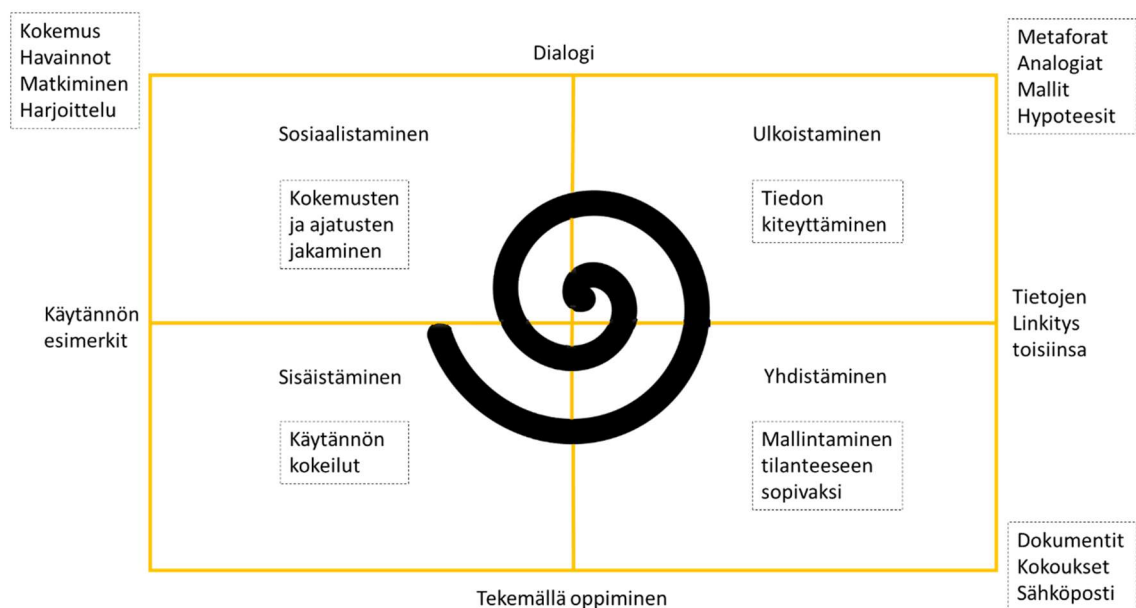
Hiljaisen tiedon johtamisella on vahva sidos luottamukseen ja vastuuntuntoisuuteen. On yksilön valinta ottaa vastuuta, sitä ei voi vaatia ei pakottaa. On luotava olosuhteet, jossa yksilö ja organisaatio luottavat toisiinsa. Tiedon jakaminen muille on luottamuksen osoitus. (Graves 2004, 79–80.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisen jälkeen kyseinen tieto on saatava jaettua yksilöltä organisaation rakenteisiin eli yhteiseen osaamiseen. Tässä tiedon esille tuomisessa voidaan hyödyntää osaamisten kartoituksia, osaamisprofiilien kuvaamista, dokumentointi ja mallintaminen, roolien määrittely ja osaamisten liittäminen rooleihin sekä tarinoiden hyödyntäminen. (Virtainlahti 2009, 91–97.)

11.1.5 Tiedon jakamisen malleja

Tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) perehtyivät, miten yksilöiden omakohtainen tietämys saadaan osaksi yhteisön osaamispääomaa. He kehittivät havaintojensa perusteella SECI-mallin hiljaisen tiedon luomisen prosessimalliksi. Mallin vaiheet ovat sosiaalistuminen (Socialization), ulkoistaminen (Externalization), yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalization).

Kuviossa (Kuvio 73) vaiheet kuvaavat, miten ryhmän jäsenellä oleva hiljainen tieto jaetaan toisille sosiaalisessa prosessissa, ja miten tieto yhdistyy ryhmässä uudeksi tietämykseksi ja lopulta laajenee jokaisen jäsenen omaksi tietämykseksi. Tässä tiedon muuntamisessa syntyy sellaista tietoa ja ymmärrystä, joka muuttaa yhteisön käyttäytymistä ja toimintaa. Merkittävää mallissa on yhteisen ymmärryksen syntyminen ja jäsenten sitoutuminen syntyneeseen uuteen tietämykseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60–62.)



Kuvio 73 SECI-malli (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Ensimmäinen SECI-mallin vaihe on sosiaalistuminen, jolloin oppimisyhteisön jäsenet tutustuvat toisiinsa ja synnyttävät luottamuksellisen ilmapiirin. Kokemuksia jaetaan ja vaihdetaan keskustellen. Tavoitteena on saada kuvattua oma työ ja näkemys yhteisölle ja näin saavuttaa yhteinen ajattelumalli. Tähän tarvitaan toisen ajatusmaailman ymmärtämistä ja eläytymistä. Sosiaalistumista voi tehdä myös mestari-kisälli -menetelmällä, jossa oppiminen tapahtuu seuraamalla, matkimalla ja harjoittelemalla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64.)

Toisessa vaiheessa, ulkoistamisessa, yksilön omaama hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi vuoropuhelun ja kuvaavan havainnoinnin avulla. Tässä vaiheessa luottamus ja toisen arvostaminen ovat erittäin tärkeitä. Keskustelu sisältää pohdintaa, väittelyä, samankaltaisuuksien ja erojen tunnistamista. Yhteisen keskustelun aikaansaanti on tämän vaiheen tuotos. Tavoitteena on käsitteellistää tietämys ja muuttaa se täsmälliseksi ja ymmärrettäväksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

Kolmannessa vaiheessa, yhdistämisessä, ulkoistettu tieto kehittyy laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja siitä myös syntyy uutta tietämystä ja uusia näkökulmia. Tietoa luokitellaan, yhdistellään ja vertaillaan, tavoitteena on rakentaa yksittäisistä asioista ja ilmiöistä systeemisiä kokonaisuuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

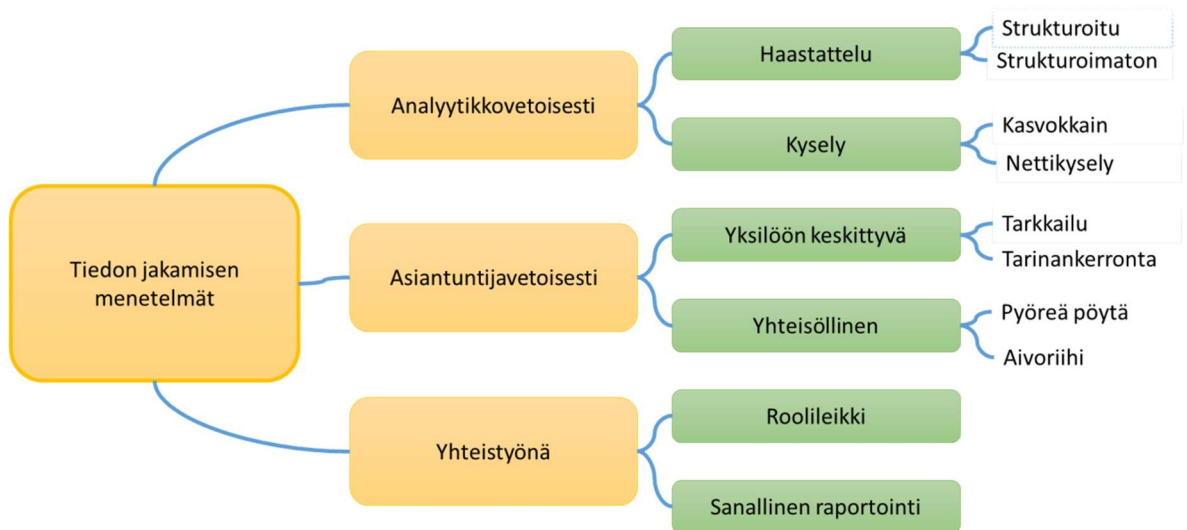
Lopuksi neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, muunnetaan yhteinen uusi, juuri opittu tietämys käytännön toimiksi ja päätöksiksi. Tämä tapahtuu kokeilujen ja testaamisen avulla. Oppimista tapahtuu kokeilujen lisäksi kirjojen, raporttien, kokousten ja tarinoiden avulla. Kokeilussa saadut kokemukset ja opit tallennetaan ja käydään läpi yhdessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

SECI-malliin liittyy käsitys oppimisen ja tiedon syntymisen jatkuvasti pyörivänä spiraalina. Oppiminen ja tiedon luominen ovat yhteisöllisiä prosesseja. Todellisia tuloksia saavutetaan vasta, kun koko yhteisö toimii yhteisen mallin mukaisesti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73.)

SECI-malli edustaa tietajohtajan näkökulmasta myös muutosjohtamista eikä ole vain oppimismenetelmä. SECI-mallin riskinä pidetään, että se keskittyy vain toistamaan olemassa olevaa tietoa eikä uudista sitä. (Käpylä & Salonius 2013, 58–59.)

Haasteena tiedon jakamisen suhteen on, että ihmisiltä puuttuu usein motivaatio, kyky tai organisaation tuki jakaa osaamistaan. Oletetaan luottavaisesti, että tiedon tai taidon osajalla on automaattisesti halu ja kyky tulkita osaamistaan muille. Näin ei useinkaan ole käytännössä. Gavrilova ja Andreeva (2012) jaottelevat tiedon jakamisen menetelmät asiantuntija- ja analytikkovetoisiksi sekä näiden molempien yhteistyöksi. Ratkaiseva tekijä ryhmittelyssä on, kuka on aktiivinen toimija. (Gavrilova & Andreeva 2012, 525.)

Tiedonjakamisen menetelmien jaottelu on alla olevassa kuviossa (Kuvio 74). Analytikkovetoisessa mallissa analytikko eli tiedon kuvaaja selvittää aktiivisesti asiantuntijan osaamista erilaisin haastatteluin ja kyselyin sekä kuvaa käsitteellisesti havaintonsa. Asiantuntijan rooli on tuottaa tietoa osaamisestaan. Asiantuntijavetoisissa menetelmissä analytikko tarkkailee taustalla ja analysoi asiantuntijan toimintaa. Tarinankerronta eli luennointi seurantaa tehokkaampi, mutta se vaatii molemmilta suurempaa osaamista. Yhteistyömenetelmissä sekä asiantuntija että analytikko toimivat aktiivisesti. Roolipelissä asiantuntija esittää roolia ja analytikko arvioi toimintaa. Sanallisessa raportoinnissa asiantuntija kuvaa ääneen tajunnanvirranomaisesti, mitä hän tekee ja miksi. Nämä yhteistyömenetelmät ovat aikaa vieviä ja vaativia, mutta onnistuessaan kuvaavat hyvin hiljaista tietoa. (Gavrilova & Andreeva 2012, 527–531.)



Kuvio 74 Tiedon jakamisen menetelmien luokittelu (Gavrilova & Andreeva 2012, 527)

11.2 Oppiminen ja johtaminen

"The only sustainable competitive advantage is an organization's ability to learn faster than the competition." Peter M. Senge (2006).

Oppimisen johtamisen avulla autetaan yksilöitä heidän oppimisessaan. Johtamisen avulla huomioidaan kunkin oppijan motivaatio, oppimistavat ja tavoitteet. Johtamisen avulla poistetaan oppimisen esteitä, valitaan kullekin sopivat oppimiskeinot, innostetaan sekä arvioidaan opittua. Johto antaa selkeitä viestejä, mitä yhteisössä kannattaa ja pitää tehdä. (Moilanen 2001, 123–124, 152.)

Oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja kehittää toimintatapojaan. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, jonka jäsenet refleктоivat ja uudistavat jatkuvasti sekä omaa että yhteisönsä toimintaa. Täten organisaatio oppii ja uudistaa itseään jäsentensä kautta. Organisaation oppiminen on prosessi, joka kuvaa, miten henkilö-
pääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Tämän prosessin johtaminen on esimiesten vastuulla. (Senge 2006, 219; Ojala 2008, 47, 65.)

11.2.1 Yksilön ja organisaation oppiminen

"Kuulen ja unohdan. Näen ja muistan. Teen ja ymmärrän." ~ Kungfutse noin 500 eKr.

Organisaation oppiminen on prosessi, joka tuottaa uutta tietoa. Prosessin käynnistäjänä on jokin tarve, ongelma tai haaste. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Oppiminen tapahtuu usein yrityksen ja erehdyksen kautta ja selkeys tulee vasta epätietoisuuden jälkeen. (Conger 2008, 50.)

Tieto siirtyy organisaation rakennepääomaan ihmisten oppimisen kautta; tämä tapahtuu jakamalla tietoa ja muodostamalla uusi yhteinen näkemys. Yhteinen näkemys uudesta tiedosta sovelletaan yhteiseen tekemiseen. Ihmisten kokemus muodostaa uutta oppimista. Organisaatiossa vallitseva oppimiskulttuuri vaikuttaa kuitenkin suuresti siihen, miten ihmiset tekevät valintojaan ja jäsentävät ongelmiaan, siis oppivat. (Ojala 2008, 73–74.)

Organisaation oppiminen perustuu yksittäisten jäsenten oppimiseen. Kuitenkin, vaikka ihmisten oppiminen olisi samanlaista eri organisaatioissa, niin eri organisaatioiden oppi-

miskyvyssä ja -nopeudessa on huomattavia eroja. Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat, miten se rakentaa oppimista tukevan ilmapiirin ja ympäristön sekä mitä asioita pidetään ratkaistavina ongelmina ja millaisia ratkaisuja niihin tuotetaan. Organisaatiolla täytyy olla kyky oppia, jotta tietoa voidaan luoda ja johtaa. (Laihonen ym. 2013, 58; Singh 2008, 5.)

Organisaation oppimisella tarkoitetaan uusien merkitysten rakentamista yksilö- ja organisaatiotasolla. Organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista tai jopa ennakoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Oppiminen on haasteellista, koska sen lopputulosta ei tiedetä ennakkoon. Oppimisen lopullinen tavoite on tunnistamaton, koska muutoksia toimintaympäristössä ei pystytä ennustamaan. Oppiminen tapahtuu samalla, kun asioita kehitetään. Oppimisen myötä syntyvä kilpailuetu eli edelläkävijäoppiminen saavutetaan, kun oppiminen tapahtuu kilpailijoita nopeammin ja sillä voidaan vaikuttaa ja ohjata itse tulevaan muutokseen. (Ojala 2008, 71–72.)

Organisaatio voi oppia ulkoisessa ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja sopeuttaa toimintaansa Miltonin ja Lamben (2016, 12) mukaan seuraavin keinoin:

- nopeuttamalla henkilöstön oppimiskäyrää
- parantamalla toimintaansa jatkuvasti
- standardoimalla toimintaansa
- hyödyntämällä liiketoimintatietoa ja päätöksentekoa
- kehittämällä käännteentekeviä tuotteita ja palveluita.

Oppimisen johtaminen on haasteellista. Vaihteleviin tilanteisiin tarvitaan erilaista oppimista. Reflektiivinen eli kyselevä oppiminen perustuu erilaisten käytäntöjen tietoiseen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen. On tärkeää esittää miksi-kysymyksiä. Uudistava ja oivaltava oppiminen liittyy kyseenalaistamisen ja kehitysehdotusten kautta muutetaan toimintaa. Uudistavan oppimisen eräs toiminta-alue on tiedon luomisprosessi, jossa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi, jaettavaksi ja tietoiseksi tiedoksi. (Ojala 2008, 72–73.)



Kuvio 75 Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)

Organisaation oppiminen tapahtuu vaiheittain, kuten kuviossa (Kuvio 75) esitetään. Ojala (2008) on kuvannut organisaation oppimisen mallin ja siihen kuuluvat vaiheet. ja ne on esitelty taulukossa (Taulukko 6). (Ojala 2008, 75–78.)

Taulukko 6 Organisaation oppimisen vaiheet (Ojala 2008, 75–78)

Vaihe	Vaihe
1)	Oppimisen lähtökohtana ovat tarve ja tavoite oppimiselle.
2)	Uudistumiseen vaaditaan uutta tietoa, sitä saadaan organisaation ulkopuolelta. Uuden tiedon omaksuminen tapahtuu yksilöiden kautta. Omaksuminen voi tapahtua koulutuksen, itseoppimisen, kokeilujen tai jonkin muun tavan kautta. Jotta organisaation oppiminen olisi tehokasta ja jotta organisaation toiminta muuttuisi, tulisi tätä tarkastella oppimisen alkuvaiheena ja tukea oppimisen seuraavia vaiheita. Tähän tarvitaan uudistavaa oppimista.
3)	Yksilön on sisäistettävä ja ymmärrettävä uusi tieto, ja näin hän kasvattaa omaa taitoaan ja osaamistaan. Uutta tietoa voi pohtia blogissa tai oman valmentajan kanssa. Uuden oppimisessa voi hyödyntää pelejä ja simulaatioita. Uuden oppimiselle on annettava aikaa ja tyhjää tilaa, jotta tieto muuttuu ymmärrykseksi.

4)	Omaksuttu tieto tulee jakaa omassa työyhteisössä. Jakaminen voi tapahtua kokouksissa, palaverissa, osajayhteisöissä pitämällä esityksiä tai bloggaamalla tai toimimalla valmentajana muille.
5)	Kun useat yhteisön jäsenet ovat saaneet uutta tietoa ja ymmärrystä, tulee näistä oppimisista muodostaa yhteisön yhteinen näkemys. Samalla tapahtuu uuden tiedon arvottaminen ja tulkinta.
6)	Uuden tiedon soveltaminen yksin ja yhdessä tuottaa kokemustietoa. Soveltamista voi toteuttaa työtehtävissä, projekteissa, työnkierron avulla, kehittämällä työtä ja tehtäviä. Osaamisen käyttöä tukevat menetelmät ja järjestelmät ovat osa rakennepääomaa.
7)	Kokemusten jakaminen tuottaa uutta yhteistä oppia yhteisössä. On tärkeää, että kokemuksia jaetaan runsaasti, sillä se edistää yhteisön oppimista. Jakamista voi toteuttaa kokouksissa tai eri tavoin sosiaalisen median kautta. On tärkeää arvioida omaa toimintaa ja toiminnan muuttumista oppimisen myötä.
8)	Kokemusten jakamisen tuloksena tulee arvioida, onko yhteinen toiminta muuttunut, ja jos on, niin miten. Arvioinnissa punnitaan sekä onnistumiset että lisäoppimisen kohteet. Arviointi tulee tehdä varsinaisen toiminnan mittaamisen kautta, sillä se osoittaa oppimisen hyödyn organisaatiolle.

Ford (2006) osoitti, miten muutos, kontrolli ja valta haittaavat oppimista ja sitoutumista oppimiseen. Oppimista voi tapahtua vain osallistuttamalla ja se vaatii jäseniltä luottamusta organisaatioon ja toisiinsa. Kun muutoksen mukanaan tuomat uhat ja paineet aiheuttavat epävarmuutta, yksilöt ryhtyvät suojaamaan omia asemiaan ja omia ajatusmallejaan. Tällaisessa tilanteessa uuden oppiminen koetaan uhaksi, sillä siihen liittyy poisoppimista ja uudelleenoppimista. (Ford 2006, 499, 517.)

11.2.2 Oppiminen käytäntöyhteisöissä

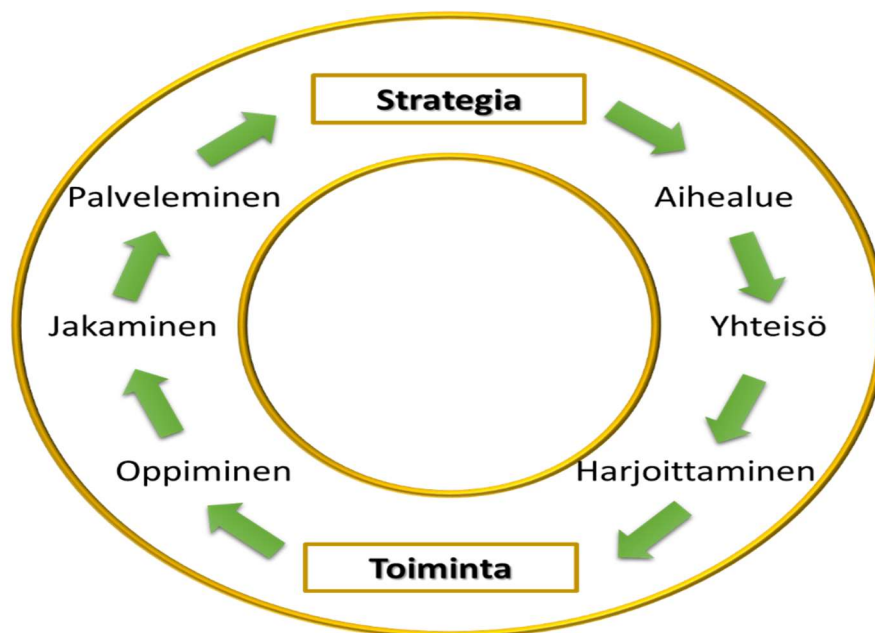
Käytäntöyhteisö on ryhmä ihmisiä, joita yhdistää yhteinen mielenkiinnon kohde. Yhteisö on vapaamuotoinen ja kiinnostuksen kohde tai intohimo voi käsitellä mitä tahansa. Yhteisön jäsenet jakavat yhteisen intohimon ja he tekevät yhteistyötä oppiakseen aiheesta ja parantaakseen kohdetta. (Wenger 2004.)

Käytäntöyhteisöllä on kolme tunnusmerkkiä, aihealue, yhteisö ja harjoittaminen. Aihealue (Domain) on jäsenille yhteinen kiinnostuksen kohde. Jäsenet ovat sitoutuneita aihealueeseen ja sen tähden jakavat tietämystään ryhmän kesken. Ryhmän tavoitteena on tutkia,

kehittää ja ratkaista aihealueeseen kuuluvia asioita. Ryhmän jäsenet opettavat toisiaan ja arvostavat toistensa osaamista. Yhteisö (Community) muodostuu yhteisen kiinnostuksen aiheen ympärille. Yhteisön toimintaan osallistutaan keskustelemalla, auttamalla ja jakamalla tietoa. Yhteisön jäsenet verkottuvat ja auttavat toisiaan. Yhdessä oppiminen on tärkeää. Harjoittaminen (Practice) kuuluu olennaisesti yhteisön perustoimintaan. Yhteisön jäsenet kehittävät jatkuvasti aihealuettaan jakamalla kokemuksia, tarinoita ja välineitä. (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015.)

Kuuluminen käytäntöyhteisöön voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Käytäntöyhteisöt ovat vanha ja perinteinen toimintatapa jakaa tietämystä ja kehittää toimintaa. Tavoitteellisuus on ja parantaminen ovat perusominaisuudet käytäntöyhteisölle. (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015.)

Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa käytäntöyhteisöjen toimiminen. Yhteisöt ovat itseohjautuvia ryhmän sisällä, yhteisön jäsenet toimivat siinä mielessä tietojohdajina. Ulkopuolista johtamista tarvitaan, kun yhteisön tulee opettaa ja jakaa tietoa yhteisön ulkopuolelle. (Wenger 2004.)



Kuvio 76 Tietojohdamisen donitsimalli (Wenger 2004)

Wenger (2004) toteaa, että tietojohdaminen on strategiatehtävä. Strategia on tietojohdamisen alku ja loppu. Kuviossa (Kuvio 76) kiinnitetään käytäntöyhteisöjen johtaminen osaksi organisaation strategiaa. Kuvion esitystapa kuvastaa käytäntöyhteisöjen logiikkaa, ei niiden toimintajärjestystä. Strategia on tarkoituksenmukaista kuvata aihealueiden koko-

elmana. Määritellään, mitä tietoa tarvitaan liiketoiminnan menestymiseen ja mitä kaivataan tehokkaaseen kilpailuun. Aihealueiden tulee olla sopivan yleisiä ja toisaalta tarvittavan konkreettisia. Seuraavaksi tunnistetaan ja innostetaan osajia, jotka ovat valmiita panostamaan aihealueeseen. Jotta yhteisö olisi toimiva, sen täytyy omatoimisesti tehdä yhteistyötä ja kommunikoida. Jäseniä kannustetaan erilaisin toimin. Johtamisen tavoitteena on huolehtia, että yhteisö pysyy aktiivisena ja toimivana. (Wenger 2004.)

Jäsenet toimivat tiedon lähettiläinä toimiessaan käytäntöyhteisössä. Yhteisö tuottaa liiketoimintaratkaisuja ja kehittää uutta tietoa. Yhteisö omistaa aihealueen tiedon ja siten vastaa tietämyksen jakamisesta. Organisaatio huolehtii, että yhteisön tietämys ja tulokset jaetaan organisaatiossa yhteisön ulkopuolisille. Organisaatio mahdollistaa yhteisöjen toiminnan tuottamalla sopivat rakenteet, jotka liittävät käytäntöyhteisöjen harjoittamisen organisaation rakenteisiin. Organisaation tulee tukea ja kannustaa käytäntöyhteisön toimintaa, jotta kehittäminen onnistuu. (Wenger 2004.)

11.2.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio perusajatus on, että vain joustavat, sopeutumiskykyiset ja tuottavat organisaatiot menestyvät muutostilanteissa. Oppivan organisaation peruseriaatteina ovat yksilöiden henkilökohtainen kasvu, ajatusmallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemijattelu. (Senge 2006, 4.)

Oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, muuntautumis- ja oppimishaluinen organisaatio. Sen tavoitteena on hyödyntää kaikkien jäsentensä tietotaito, kokemus ja oppimiskyky. Oppivassa organisaatiossa jäsenet pyrkivät kehittämään kykyjään, uudistamaan ajatustapojaan, tavoittelemaan yhteisiä unelmia ja näkemään kokonaisuus. Näin yritys pystyy kehittämään ennakkointia ja kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. (Senge 2006, 4.)

Oppiva organisaatio perustuu organisaation oppimiselle, mutta on enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava organisaatio. Keskeistä osaamisen johtamisessa ja oppivassa organisaatiossa on sisäistää organisaation yhteinen visio ja strategia, jotka kytkeytyvät oppimiseen. Oppiva organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja arvioi oppimista. Saamansa tietämyksen perusteella oppiva organisaatio kehittää omaa oppimistaan. Oppiva organisaatio suuntautuu voimakkaasti tulevaisuuteen. Näin organisaatio varmistaa, että se menestyy tulevaisuudessakin. Oppiva organisaatio seuraa ympäristöään herkästi ja muuttaa toimintaansa muuttuvien vaatimusten perusteella. Oppiva organisaatio kykenee hyödyn-

tämään kaikkien jäsentensä osaamista. Oppivan organisaation rakenteet tarjoavat jäsenille mahdollisuuden yhteisen menestyksen luomiseen. (Ojala 2008, 78–79.)

Oppiva organisaatio kykenee uudistumaan oppimisen avulla. Yhteisön jäsenten yhteinen tietämys on suurempi kuin organisaation oma oletamus tiedoista ja kyvyistä. Viralliset rakenteet yleensä tukahduttavat yrityksen tietämystä ja luovuutta. Oppivan organisaation tavoitteena on vapauttaa yksilöiden tietämys ja kannustaa jakamaan tietämystään. On tärkeää nähdä organisaatiot sosiaalisina verkostoina ja korostaa eri ryhmien yhteistyötä oppimisessa. Tällaisessa organisaatorakenteessa johtajien rooli on vahvasti fasilitoiva⁴⁵, tällöin tietovirrat ja keskustelu välittyvät kaikilla tasoilla. Ristiriitaiset ideat kannustavat keskusteluihin. Kaikenlainen kokeileminen on osa oppimisprosessia. (Scholes & Johnson 2008, 421–422.)

Senge (2006) esitteli oppivan organisaation mallin. Tämä malli perustuu viiteen periaatteeseen. Ne ovat yksilön pätevyys (Personal Mastery), ajattelumallit (Mental Models), yhteinen visio (Shared Vision), tiimioppiminen (Team Learning) ja systeemijattelu (Systems Thinking.)

Yksilön pätevyys käsittää jäsenen vastuuntunnon, aloitekyvyn ja sitoutumisen työhön ja omaan oppimiseen sekä itsensä jatkuvaa kehittämisen ja oman toiminnan kyseenalaistamisen. Toki yksilön oppiminen ei takaa, että organisaatio oppisi, mutta organisaatio ei voi oppia ilman yksilöiden kehittymistä. Yksilön pätevyteen liittyy myös henkisyyden herääminen ja kasvu. Yksilön pätevyys on prosessi, jota ohjaa elämänikäinen asenne kehittymisen tarpeesta ja siihen liittyy luottamus, että matka on päämäärä. (Senge 2006, 7, 40, 139, 142.)

Ajattelumallit ovat mielikuvia, oletuksia ja yleistyksiä, joiden avulla ihminen hahmottaa ympäröivää maailmaa. Nämä mallit ohjaavat toimintaa, ja ne kangistavat huomaamatta ajatuksiamme ja toimintaamme rutiiniksi. Oppijan tulee tiedostaa ja purkaa näitä malleja ja rutiineja, jotta luovuus vapautuisi. Yksilön on avarrettava ajatteluaan ja suhtautumistaan, organisaation puolestaan edistettävä avoimuutta. (Senge 2006, 8, 203–204, 272–280.)

⁴⁵ Fasilitointi on ryhmän jäsenten ajattelun koordinoitua ja luotsausta. Tavoitteena on yhdistää eri henkilöiden tietotaitoa ja saada ihmiset ajattelemaan samalla tavalla. (Valtionkonttori 2014.)

Yhteisön jäsenten ja organisaation tulee muodostaa yhteinen visio. Avoimen keskustelun avulla varmistetaan, että jokaisella jäsenellä on samankaltainen käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta. Keskustelu vahvistaa vision selkeyttä ja jäsenten sitoutumista. (Senge 2006, 9, 214–215.)

Tiimioppimisen kautta yksilöt jakavat tietämystään avoimesti ja oppivat samalla kollektiivisesti uutta. Tiimioppiminen on vision toteuttamista käytännössä. Tiimioppimisen lähtökohdina ovat yksilön pätevyys ja yhteinen visio. Tiimissä keskustelu tapahtuu vapaasti virtaavana keskusteluna, jonka avulla ryhmä löytää uusia näkemyksiä hyödyntäen systeemiajattelua⁴⁶ ja kollektiivista älykkyyttä⁴⁷. Avoimuus perustuu luottamukseen. Keskustelujen seurauksena syntyy luovaa, mutta kuitenkin yhteensopivaa toimintaa. Ryhmän jäsenet jakavat uutta ja luovaa oppimistaan muihin tiimeihin. (Senge 2006, 9–11, 216–219.)

Oppivan organisaation perusta on systeemiajattelu. Systeemiajattelun mukaan organisaatiot muodostuvat systeemien ja alisysteemien verkostoista. Systeemien toiminta ja toimijat voidaan mallintaa. Tuotettujen mallien perusteella löydetään ongelmien oikeat syyt eikä vain oireet. Systeemiajattelu auttaa tunnistamaan oppimisen esteet sekä ajattelun ja toiminnan harhat. Tässä mallissa tunnustetaan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen, rakenne vaikuttaa toimintaan ja tapahtumien ketjuilla on vahvistava vaikutus. (Senge 2006, 17–24, 40.)

Oppivassa organisaatiossa johtajan tehtävä on varmistaa oppimisen toteutuminen ja johtaminen. Edistäessään organisaation oppimista esimies selkiyttää yhdessä alaistensa kanssa tavoitteita, edistää sekä tukee yksilöitä ja ryhmiä oppimisessa. Oppivassa organisaatiossa johtaja toimii kolmen eri roolin kautta. Suunnittelijan roolissa esimies johtaa organisaation toiminta-ajatuksesta, visiosta ja perusarvoista oppimisprosessit, jotka ovat toteutettavissa ja takaavat menestyksellisen toiminnan. Opettajan roolissa esimies auttaa kehittämään näkemystä nykytilasta huomioiden tapahtumien, toimintamallien ja sistemien rakenteiden tasot. Opettajana hän auttaa organisaatiota ymmärryksen kasvattamisessa. Palvelijan roolissa johtajan tavoitteena on auttaa kaikkia muita saavuttamaan tavoitteensa ja tekemään parhaansa. (Senge 2006, 328–330, 333–334.)

⁴⁶ Systeemiajattelu on ymmärtämisen apuväline, jonka avulla kuvataan monimutkaisia järjestelmiä, niiden vaikuttavia osia ja toiminnan yhteistulosta. Tavoitteena on ymmärtää, miten osat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Mielonen.)

⁴⁷ Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa keskustelun ja avoimen viestinnän perusteella syntyneitä yhteistä näkemystä. (Hakkarainen 2006, 3.)

Organisaation voidaan sanoa oppineen, kun tieto ja osaaminen säilyvät organisaation käytettävänä, vaikka yksittäinen työntekijä poistuisi organisaatiosta. (Fabritius 2014, 8.)

11.2.4 Oppimisen johtaminen

Aikaisemmin oppimisessa riitti henkilöiden harjaannuttaminen uusiin toimintatapoihin. Nykyisin oppimiskäytäntöjen tulee tukea toiminnan strategian mukaista uudistamista. Oppimisen johtamisessa huomioidaan tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset. Organisaatio tunnistaa huomisen ydinosamiset ja myös sen, että nämä voivat poiketa huomattavasti tämän päivän pätevyysvaatimuksista ja osaamisprofiileista. Uusien teknologioiden soveltamisen ohella tarvitaan osaamista myös entistä monitahoisempien ja laajempien kohteiden hallitsemisesta sekä uudenlaisten liiketoimintamallien toteuttamisesta. Kollektiivisen osaamisen kehittäminen on pitkäjänteinen tehtävä, se on enemmän kuin yksittäisten osaamisprofiilien summa. Usein organisaatiot epäonnistuvat huomioimaan tulevaisuuden osaamistarpeet. (Virkkunen & Ahonen 2008, 17–18.)

Oppimisen johtamista tarvitaan myös, kun tietoa syntyy käytäntöyhteisöjen, työn ohessa tapahtuvan oppimisen sekä epävirallisesti paikallisen ja dokumentoimattoman tiedon perusteella. Organisaation voi olla vaikea ymmärtää nopeita muutoksia ympäristössä sekä sitä, miten uutta tietoa syntyy organisaatiossa. (Virkkunen & Ahonen 2008, 19.)

Oppimisen johtamisen ongelmana on, miten kehitetään määrätietoisesti uusia toimintatapoja. On epävarmaa, voiko uutta tietoa ja osaamisen kehittämistä ollenkaan ohjata tai suunnitella. Yrityksen johto voi vain luoda edellytyksiä tiedon ja osaamisen synnylle sekä ruokkia ja tukea osaamisen kasvua. Oppimisen johtamisen on huomioitava erilaisia oppimismenetelmiä, yhteen menetelmään sitoutuminen rajaa oppimista liiaksi. (Virkkunen & Ahonen 2008, 20, 33.)

Teoreettisen tiedon voimakas kehitys, sen nopea soveltaminen käytäntöön tuotekehitys- ja menetelmäkehitystyössä, eri toimintojen tietotekniikkaan perustuva integroiminen sekä yritysten välisten suhteiden muutokset johtavat siihen, että toimintakonseptit muuttuvat entistä nopeammassa tahdissa. Se tähden oppimisen painopiste siirtyy yksittäisen periaatteen mukaisen toiminnan hallinnasta ja parantamisesta kokonaan uuden toimintaperiaatteen kehittämiseen ja omaksumiseen. (Virkkunen & Ahonen 2008, 37–38.)

Tulevaisuudessa oppimisen painopiste siirtyy organisaation sisäisistä prosesseista organisaation ja asiakaskunnan väliseen vuorovaikutuksen muuttumiseen. Samalla oppimisen luonne muuttuu. Se tulee jatkossa perustumaan monen suuntaiseen, joustavaan vuoropuheluun ja eri lähteistä saatujen tietojen integroimiseen. (Virkkunen & Ahonen 2008, 68.)

11.2.5 Organisaation haasteita innovaatioiden kehittämisessä

Toimivat, vakiintuneet organisaatiot keksivät yllättävän harvoin uusia ja merkittäviä teknologioita tai keksintöjä. Innovaatiot ja uudet teknologiat syntyvät usein nuorissa organisaatioissa tai käytäntöyhteisöissä. Toimivat yritykset usein hankkivat uusia keksintöjä ja teknologioita ennemminkin seuraamalla toisia yrityksiä kuin proaktiivisesti kehittämällä itse tai hakemalla mullistavia uutuuksia. (Ferriani, Garnsey & Probert 2008, 177.)

Usein tällaiset yritykset keskittyvät nykyiseen päivittäiseen toimintaan tai kokevat innovaatioiden kokeilemisen riskit liian suuriksi. Organisaatiot myös usein pitävät kehittämistä kalliina, eivät tunnista niissä tarvittavia kyvykkyyksiä, kompastelevat sisäisiin rakenteellisiin jäykkyyksiin tai ovat väärällä tavalla uskollisia asiakkailleen. Toimivat organisaatiot vaipuvat myös vääränlaiseen itsetyytyväisyyteen ja kiinnittävät liikaa huomiota nykyiseen taloudelliseen tulokseen. Saavuttaessa menestystä yritykselle kehittyy yhteinen näkemys, miten asiat tulee toteuttaa ja siitä seuraa kulttuurinen vastarinta muutokseen. Ajan muuttuessa yrityksen jäsenet vetoavat loistavaan menneisyyteen ja haraavat uudistusta vastaan. Entiset onnistumiset sokeuttavat yrityksen jäseniä, jolloin valheellisen ylemmydentunnon vallassa väheksytään ulkopuolisia uudistuksia ja keksintöjä. (Foster 1986, 17; Ferriani ym. 2008, 178, 183.)

Organisaatioissa on aina sisäistä vitkaudella (Organizational Inertia). Tällöin organisaation rakenteet ja järjestelmät, jotka toimivat hyvin vakaisissa ja ennakoitavissa tilanteissa, hidastavat reagointia muuttuneisiin olosuhteisiin. Tehokkaat rutiinit auttavat arjessa, mutta haittaavat uusien toimintatapojen omaksumista. Yrityksen tehokkaat ja hyvin muotoillut rutiinit piilottavat tarpeen kehittää ja ideoida uusia toimintatapoja. Pikkuhiljaa rakenteista ja järjestelmistä tulee liian raskaita ja monimutkaisia ja sen seurauksena muutos olisi liian kallis, liian monimutkainen tai liian työläs. (Ferriani ym. 2008, 182.)

Vakiintunut yritys kokee keksintöön tai uuteen toimintatapaan liittyvän riskin usein liian suureksi. Yritykset mielellään pysyttäytyvät ja kehittävät teknologioita, joissa ne kokevat

olevansa vahvoilla. Pitäytyminen tutussa ja kehittämällä sitä tuntuu usein riittävältä. Tällä tavoin kuitenkin vähennetään teknistä vaihtelua ja tyrehdytetään yrityksen oppimista. Usein uudet radikaalit teknologiat koetaan taloudellisesti huonosti houkutteleviksi tai liian riskialttiiksi. Keksinnön kehittämisen aikajänne on usein aivan liian hidaskäyttöön nykyisillä kvartaalitalouden tavoitteilla. Mullistavat keksinnöt nostavat vain harvoin osakkeen kurssia ja alkuvaiheessa on vaikea nähdä keksinnön oikeaa arvoa. Edellä mainituista syistä pienten aloittelevien yritysten on helpompi kehittää uusia mullistavia keksintöjä, koska niillä on vähemmän menetettävää. (Ferriani ym. 2008, 184–185.)

Yritys voi myös hairautua olemaan väärällä tavalla sitoutunut nykyiseen asiakaskuntaan. Yritykset korostavat asiakkaan olevan keskiössä. Kuitenkin liiallinen keskittyminen asiakkaan lyhytnäköisiin tarpeisiin saattavat alentaa yrityksen innovatiivista kyvykkyyttä. Tällaisen organisaation innokkuus kokeilla mullistavia keksintöjä on ympäristöä heikompi. (Ferriani ym. 2008, 185–186.)

Innovaation kehittäminen vaatii organisaatiolta kahta ominaisuutta, kyvyn tuottaa suotuisa ilmapiiri sekä kyvyn tuotteistaa keksintö markkinoille. Kannustavan ilmapiirin voi luoda sallimalla työntekijöiden omat vapaat kokeilut. Innovaatioita voi syntyä sisäisten keksintöjen, tuottoisien sivutuotteiden tai systeemin kiertämisen kautta. (Ferriani ym. 2008, 189–192.)

Innovaatioita kehittämisen perustana on siis oltava muutakin kuin taloudellinen menestys. (Ferriani ym. 2008, 196.)

11.3 Yhteenveto osaamisen ja oppimisen johtamisesta

Osaaminen ja oppiminen ovat mielestämme saman kolikon eri puolia. Ilman oppimista ei ole osaamista ja osaaminen kannustaa oppimiseen. Yksilön menestyminen perustuu oppimiseen, organisaation osaaminen puolestaan pohjautuu sen omien jäsenten osaamiseen ja oppimiseen. Organisaation tärkein toimija on aktiivinen ja luova ihminen. Tiedon ja osaamisen jakamisen tulee olla osa organisaatiokulttuuria, silloin se on jokaisen yksilön perustehtävä. Organisaation tulee ohjata ja varmistaa, että organisaatiossa vallitsee tiedon jakamista tukeva luottamuksellinen ja suvaitsevainen ilmapiiri.

Yksilön osaaminen on laaja-alaisempaa kuin pelkkä tiedollinen osaaminen. Se on muun muassa kokemusta, asennetta ja verkostoja, elämäntaitoa, empatiaa, innovointia ja

kyvykkyyksiä (Otala 2008, 51; Helakorpi 2009; Virtainlahti 2009, 28). Osaamisen kirjo on hyvin laaja.

Mielestämme erittäin tärkeä huomio oli, että organisaatio tarvitsee osaamisen johtamista menestyäkseen. Virtainlahti (2009, 67), Otala (2008, 81) ja Sääntti (2010) tuovat asian esiin seuraavasti: Osaamisen johtaminen on tärkeää organisaation strategisen menestymisen varmistamiseksi. Osaamisen johtaminen vahvistaa yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Toinen tärkeä huomio on, että organisaation tulee määrittää, millaista osaamista sillä on tänään, mitä se tarvitsee tulevaisuudessa ja minkä osaamisen tarve vähenee. Kolmas tärkeä huomiomme on, että osaamisen johtamisella saadaan hajallaan oleva yksilöiden osaaminen osaksi yrityksen rakennepääomaa. Tällöin osaamisen johtamisessa tulee huomioida yhteinen ymmärrys tulevaisuudesta, tarvittavasta osaamisesta, yhteisöllisyydestä ja luottamuksesta sekä kehittämisen parhaista keinoista.

Hiljaista tietoa voi olla organisaation tietämyksestä ja osaamisesta jopa 80 - 90 %. Useat tutkijat, esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995), ovat tutkineet ja esitelleet malleja hiljaisen tiedon muuntamiseksi osaksi organisaation osaamispääomaa. Heidän kehittelemänsä malli on SECI-malli, jossa tietämys kuvataan sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheen avulla. Malli perustuu keskusteluihin ja dialogeihin. Muitakin malleja on olemassa, ne kaikki perustuvat kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Osaamisen johtaminen käsittelee jo olemassa olevien tietojen ja taitojen kehittämistä. Oppimisen johtaminen keskittyy uuden tietämyksen kehittämiseen. Sen tavoitteena on ohjata jäseniä oikeanlaiseen ja organisaation kannalta merkityksellisen tietämyksen kehittämiseen.

Meistä on merkittävä huomio, että organisaation oppiminen perustuu ihmisten oppimiseen. Organisaatio oppii hyödyntämällä työntekijöiden kokemusta. Organisaatiossa vallitseva oppimiskulttuuri vaikuttaa, miten ihmiset tekevät valintojaan ja jäsentävät ongelmiaan eli oppivat. Eri yksilöiden oppiminen on pitkälti samanlaista, siinä ei ole suuria eroja. Organisaation oppimiskyvyissä sen sijaan on suuria eroja, yrityksen arvot ja kulttuuri vaikuttavat, miten oppiminen siirtyy henkilöpääomasta yrityksen rakennepääomaan. (Otala 2008, 73–74; Laihonon ym. 2013, 58.)

Meistä mielenkiintoisin oppimismalli oli Sengen (2006) oppivan organisaation malli. Sengen (2006) malli perustuu viiteen peruseriaatteeseen, ne ovat yksilöiden henkilökohtai-

nen kasvu, ajatusmallien hyödyntäminen, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, valmis muutoksille ja oppimishaluinen. Oppivan organisaation tavoitteina on vapauttaa yksilöiden tietämys ja kannustaa tietämyksen jakamiseen. Lisäksi malli kannustaa kokeilemiseen. (Senge 2006, 4, 421–422.)

Me suhtaudumme hyvin positiivisesti oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Toteamme Kungfutsen (noin 500 eKr.) sanoin *"Eikö opiskelu ja sen jatkuva harjoittaminen olekin hauskaa?"*.

12 Yhteenveto ja pohdinta

Olemme haastatelleet kohdeyrityksen yritysarkkitehdit ja yrityksen johtoportaan lähes kokonaan. Vaikka tehtävänäimme ei ole ollut toimia prosessikonsultin⁴⁸ roolissa, jo pelkäs-tään haastattelut ja tekemämme havainnot ovat tehneet kohdeyrityksen eri tavalla tie-toiseksi muutoksesta ja muuttanut jossain määrin muutoksen sisältöä. Schein (1999a, 65) toteaa tämän seuraavasti: ”Käytännössä useimmat muutosagentit ovat oppineet omasta kokemuksestaan, että havainnot, haastattelut ja kyselyt ovat jo itsessään voimakkaita toimenpiteitä, ja että organisaation toiminnan oppiminen ja toiminnan muuttaminen ovat itse asiassa sama asia”. Tämän olemme havainneet konkreettisesti, kun haastatteluissa esille nostamamme kysymykset ovat näkyneet kohdeyrityksen tavassa viedä eteenpäin muutosprosessia, ja lähdekirjallisuudesta esiin nostamamme toimintamallit ovat tunnistet-tavissa muutoksen tuloksissa.

Haastattelut aloitimme selvittämällä kohdeyrityksen toimintaa ja organisaatorakennetta. Yritys toimi hajautetun organisaation periaatteiden mukaisesti ja oli laajentunut useiden yritysostojen seurauksena. Ostetut yrityksen kuitenkin jatkoivat toimintaansa itsenäisinä yksikköinä.

Kohdeyrityksessä oli opinnäytetyötä aloittaessamme käynnistymässä strateginen muutos-hanke, joka jatkuu edelleen. Muutoshankkeen yksi tavoite on keskittää ja yhtenäistää kohdeyrityksen toiminta tiukempaan konserniohjaukseen, organisaatorakenne on uusiu-tunut muutoshankkeen edetessä täysin. Olemme kuvanneet organisaation historiaa ja rakennetta seikkaperäisemmin salassa pidettävissä liitteissä. Kohdeyrityksen muutoshanke on käänteentekevä. Siinä muuttuu organisaatorakenteen lisäksi niin strategiset tavoitteet kuin asiakassegmentointi ja palvelutarjoama. Kohdeyritys tavoittelee paitsi toiminnan te-hostamista myös erottumista kilpailijoista. Yritys on erittäin laatu tietoinen ja vertaa omaa toimintaansa kilpailijoihin nähden osallistumalla erilaisiin yritysten toiminnan vertailuihin, joissa se on myös menestynyt erinomaisesti. Muutoshankkeen tavoitteet on kuvattu salas-sa pidettävissä liitteissä.

⁴⁸ Prosessikonsultointi painottaa asiakkaan omaa osallistumista ja tiedostamista. Konsultti auttaa asiakasta ongelman tunnistamisessa. Konsultti ei siis tarjoa vastauksia eikä ratkaisuja, vaan asiakas omistaa ongelman ja ratkaisun. Asiakas tekee itse (konsultin avustuksella) johtopäätökset ja valitsee ratkaisun. (Schein 1999b, 19.)

Kun huomasimme, että kokonaisarkkitehtuurin ja osaamisen johtamisen kehitysehdotuksilla ei olisi hedelmällistä maaperää, oli varsin luonnollista, että etsimme uuden näkökulman opinnäytetyölle, josta olisi hyötyä kohdeyritykselle. Olemme siis tänä opinnäytetyönä kirjoittaneet kohdeyritykselle lukupaketin. Sen keskeinen sisältö on muutos ja muutoksen johtaminen. Haastattelut toivat mukaan strategia-, ICT:n johtamisen ja tietojohdamisen näkökulmat. Näimme kuitenkin, että kokonaisarkkitehtuurilla ja osaamisen johtamisella on paikkansa myös lopullisessa työn laajuudessa, vaikka – tai ehkä juuri siksi, että - ne eivät innostaneet ja yrityksen johto ei näe niillä olevan strategista merkitystä ja näkökulma niihin teknispainotteinen.

Opinnäytetyön kirjoittamisen ja muutoksen etenemisen aikana olemme saaneet seurata, kuinka tietohallintotoiminnon merkitys on vähitellen muuttunut organisaatiossa. Aloittaessamme kirjoitusta kohdeyritykseen oli vasta palkattu tietohallintojohtaja. Aiemmin sellaista toimintoa ei ole ollut kohdeyrityksessä. Toiminnon käynnistäminen ja tavoitteiden asettaminen uudelle toiminnolle on vaativaa ja muutoshankkeen tuoksinassa on tietohallintojohtaja vaihtunut ja samoin ideologiset lähtökohdat. Tässä vaiheessa on vaikea arvioida, onko tämä muutos muutoksessa lopulta hyvä vai huono asia. Muutos näkyi mielestämme luopumisena inhimillisen palvelevan tietohallinnon ideologiasta. Kuitenkin ICT:n asema osana liiketoimintaa on oleellisesti vahvistunut.

Muutoksen johtaminen on vaikeaa, koska harvoin muutos etenee mutkattomasti kohti asetettua tavoitetta, vielä harvemmin muutos toteutuu suunniteltuna. Havaintomme on, että näin on myös kohdeyrityksessä. Askelia on otettu eteenpäin, mutta on myös palattu piirustuspöydän ääreen ja piirretty merikartta uudestaan.

Viestintä ja avoin ja kommunikaatio on oleellista muutoksen onnistumisen varmistamiseksi. Viestinnässä on tärkeää pohtia, mitä viestii, kenelle viestii, miten viestii sekä mitä kanavia käytetään. Viestiä pitää toistaa useita kertoja ja viestinnän pitää jatkua koko muutosprosessin ajan. Viestiä pitää silloinkin, kun ei ole uutta kerrottavaa. Viestintä ei missään tapauksessa voi, eikä saa olla yksisuuntaista. Johdon on myös kuultava ja kuunneltava henkilöstöä. Käytetyllä kielellä ja kielikuvilla sekä tarinoilla on suuri merkitys viestin ymmärtämisessä. Organisaatiokulttuurilla on mielestämme suuri merkitys viestinnässä onnistumiseen. Jos kulttuuri on avoin ja kannustava, on viestiminen helpompaa ja keskusteltavaa. Tiukka ja ylhäältä johdettu käskyttämiskulttuuri aiheuttaa helposti muutosvastarintaa ja siten vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista.

Seurasimme kohdeyrityksen muutosviestintää lähes vuoden ajan. Alussa ihmettelimme usean kuukauden ajan, eikö muutoksesta aiota viestiä. Yritys kuitenkin heräsi ja aloitti viestintäkampanjan. Tosin aivan liian myöhään, muutoksesta kuului jo huhuja ja arvailuja käytävillä. Pääosa muutostyöpajoista, konferensseista ja vuorovaikutteista tapahtumista kohdistui kuitenkin pelkästään keskijohtoon. Työntekijät saivat tyytyä tiedotustilaisuuksiin. Viestinnässä huomiota herätti, että aiheitten käsittelyssä unohdettiin toisto. Käytetty kieli sisältää (edelleen) paljon lyhenteitä, joita ei ole avattu ja lisäksi kaikki materiaali on englannin kielistä, joka mielestämme haittaa viestin ymmärtämistä. Tiedotustilaisuudet olivat ja menivät, nyt eli tällä hetkellä muutoksesta tiedottaminen on satunnaista. Epäilyksemme on, että johto ja muutosagentit ovat sisäistäneet muutoksen itse niin hyvin, että ovat sokeutuneet näkemään, että muu organisaatio ei näe muutosta, muutostarvetta ja tavoitteita yhtä selkeästi kuin he.

Haastattelimme kaksi kohdeyrityksen keskijohdon henkilöä, jotka eivät ole olleet mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa, mutta osallistuvat vahvasti muutoksen toteuttamiseen. Mielenkiintoista oli huomata, että heidän ajatuksissaan uusi strategia on jo kirkas ja he ovat sisäistäneet muutoksen. Heidän käyttämänsä kieli on jo muuttunut. He elävät jo uutta organisaatiota.

Pilottihaastatteluissa selvitimme kohdeyrityksen visiota ja pitkän aikavälin tavoitteita. Visio kuulosti hienolta, mutta sitä analysoidessamme herätti se kysymyksiä, joihin ryhdyimme etsimään vastauksia. Lopputuloksena kuitenkin oli, että visio jäi meille epäselväksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi emme löytäneet toimenpidesuunnitelmia. Jos sellaiset olivat olemassa, niistä ei oltu viestitty siten, että jokainen olisi ymmärtänyt oman tehtävänsä pyrkimyksissä saavuttaa asetetut tavoitteet.

Tämä huomio oli merkittävä. Otimme kirjoituspakettiin mukaan strategian ja strategisen johtamisen. Muutoksen edetessä strategiset tavoitteet ovat päivittyneet ja ovat nyt mielestämme paljon selvemmat ja konkreettisemmat. Vielä on kuitenkin matkaa tavoitteiden jalostamisessa. Ne jäävät vielä ylätasolle. Niitä ei ole konkretisoitu, mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Tavoitteet eivät ole Kimiä ja Margareeta (2003) lainataksemme vielä "kortteli korttelilta ja katu kadulta" -tasolla.

Kohdeyrityksen strategiassa ja muutoksessa yleensäkin meitä haittaa ja huolettaa se, että kohdeyrityksen kaikki huomio ja toimenpiteet kohdistuvat organisaation ulkoiseen ympäristöön. Strategisten tavoitteiden sisäistäminen on tästä vain yksi esimerkki. Huolenaiheena on, että jos muutetaan vain asiakkaalle näkyvää rajapintaa ja organisaatiora-

kenteita, ei muutos sisäisty organisaation toimintatavoiksi. Totesimme jo teoriaosuudessa, että muutosta tulee johtaa! Muutos kohdistuu aina organisaation sisäiseen toimintaan: muutos ei ole muutos, jos ihmisten toiminta ei muutu. Strategisissa tavoitteissa pelkäs-tään ulkoisen ympäristön tarkastelu tarkoittaa Vuorisen (2014) nelikentän mukaan keskitymistä toiminnan tehostamiseen, jossa yleensä tavoitellaan kustannusjohtajuutta. Kohdeyritys kuitenkin ymmärtääksemme tavoittelee myös uudistumista ja uusien sekä innovatiivisten asioiden tekemistä.

Strategiaan, yrityksen elämäntehtävään liittyvät arvot, jotka näkyvät organisaation kaikessa toiminnassa ja organisaatiokulttuurissa. Jos organisaation arvot ovat tuotu esiin ja niiden merkitys on käsitteellistetty ja toiminta tukeutuu niihin, organisaation on helppo perustella toimintaansa, tehtyjä päätöksiä ja muutostarvetta. Arvot ovat paitsi organisaation ympäristöön viestittyjä eettisiä toimintatapoja, joilla verkostot arvioivat organisaatiota, myös tärkeä organisaation sisäisen kulttuurin luoja. Organisaation henkilöiden arvot pitää olla yhdenmukaisia organisaation arvojen kanssa. Organisaatiolla on arvot, vaikka niitä ei olisi tuotu esiin. Ne ovat vain piilossa, ja ne ovat aistittavissa vallitsevassa organisaatiokulttuurissa.

Kohdeyrityksen eettiset arvot ovat piilossa. Havaintomme on, että kohdeyritys arvostaa yksilöllistä asiantuntijuutta, yksilön vastuullista toimintaa ja ulkoisten tahojen arvostusta. Toimintaa kuitenkin ohjaa välineellisen taloudellisen hyödyn arvo. Kysyimme pilottihaastatteluisia kohdeorganisaation arvoja. Vastaukseksi saimme LEAN-filosofiasta johdettuja toimintatapoja, jotka sinällään ovat positiivisia ja antavat yrityksestä positiivisen ja dynaamisen kuvan. Jatkossa varsinaisilta haastateltavilta kysymme puolestaan heidän omia ja toimintaansa ohjaavia arvoja. Yksikään haastateltava ei maininnut, että heidän toimintatapansa pohjautuisi näihin LEAN-toimintatapoihin. Kohdeyritys ei myöskään hyödynnä muutosviestinnässä näitä arvoiksi mainittuja LEAN-toimintatapoja. Ne löytyvät vain nettisivuilta asiakkaille kohdennettuina mainoksina, yrityksen sisällä niiden tarkoitusta ei ole avattu.

Alkuperäisenä opinnäytetyön tavoitteena meillä oli tehdä kehitysehdotuksia osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen liittyy laajempaan tietojohdamisen kontekstiin. Pilot-tihaastattelujen myötä havaitsimme, että meidän kannattaa laajentaa aihealue kattamaan tietojohdamisen teoriaa laajemmin, koska tiedon, tiedon jakamisen ja osaamisen merkityskohdeyrityksen sisäisenä voimavarana ei auennut. Havaintomme oli, että kohdeyrityksessä organisaation osaamisen ja oppimisen merkitystä organisaatiotasolla ei nähdä tähdelliseksi.

Elämme tietointensiivistä aikaa. On todella vaikea ajatella, että joku ei osaisi arvostaa tiedon merkitystä organisaation toiminnan tukijalkana. Tiedon saatavuus ei ole enää ongelma, vaan ennemminkin tietotulva, jolloin olennaista ja merkittävää tietoa on vaikea havaita. Tietojohtaminen onkin noussut merkittävään asemaan organisaatioissa, joissa ei vain tiedon tulkitseminen, hallitseminen ja jakaminen, vaan tiedon yhdisteleminen ja tuottaminen ovat tärkeitä, koska myös innovatiivinen toiminta perustuu tiedon hyödyntämiseen. Organisaation johtaminen perustuu tietoon, tietoon organisaation kontekstista, tulevaisuuden tavoitteista, kyvykkyyksistä, ympäristössä tapahtuvista muutoksista, asiakkaan toiveista jne. Tietojohtaminen on siis olennainen osa liiketoimintaa, johon tulee panostaa. Uusi tieto asettaa myös uusia taitovaatimuksia, tämä koskee kaikkia organisaatioita toimialasta riippumatta. Tietoon ja tietojohtamiseen liittyy useita käsitteitä ja tasoja, joita olemme avanneet ja pohtineet teoriaosuudessa. Tietoon liittyy myös läheisesti oppiminen ja osaaminen. Oppiminen syntyy tietoa sisäistämällä ja kokemuksiin yhdistämällä. Organisaatioiden tuleekin huomioida, että tietämys on yksilön pääomaa, joka on organisaatiolla lainassa, ja että yksilöiden uteliaisuus ja luovuus ovat toiminnan kasvuvoimaa.

Haastateltavat johtajat vastasivat tietojohtamista koskevaan kysymykseemme, että he johtavat tiedolla. Kuitenkaan tiedon ajantasaiseen saatavuuteen ja esillä oloon ei ole panostettu. Tieto hankitaan ad hoc kysymällä seuraavalta portaalta, josta kysymys leviää alas ja tulee samaa reittiä takaisin ylös. Ulkoisen tiedon analysoinnissa luotetaan Gartnerin analyysiin. Eräs johtaja totesi, että paras tiedonjakamisväline on toimitusjohtajan lounas.

Organisaatio painottaa yksilötason teknologiaosaamista. Oppiminen jää täten jokaisen henkilökohtaiselle vastuulle. Tästä seuraa mielestämme, että organisaatio näkee työntekijänsä vaihdettavina yksikköinä, jos taitotieto on vanhentunutta, tai sitä ei enää uudessa tilanteessa tarvita, tällainen yksilö on mahdollista vaihtaa. Uusi osaaminen hankitaan ulkopuolelta palkkaamalla uusi kyseessä olevan teknologian osaaja tai ostamalla kokonainen tarvittavan osaamisalueen yritys. Yksilön vastuulla on osata arvioida ja tulkita, mitä uutta osaamista kohdeorganisaatiossa tullaan tarvitsemaan ja hankittava tämä osaaminen omaaloitteisesti. Pohdimme, toimiiko kohdeyritys työntekijöiden kannalta eettisesti. Useat ovat varmasti tyytyväisiä ja sopeutuvat. Mutta pitäisikö kohdeyrityksen tarkastella tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista systemaattisesti ja tuoda se yksityiskohtaisemmin esiin varsinkin, kun osaamisen arvostus lähtee yksittäisten teknologioiden osaamisesta.

Tietojohtamiseen liittyy läheisesti kokonaisarkkitehtuuri. Olemme kuvanneet niitä saman kolikon eri puoliksi. Toinen kertoo, miten tietoa ja tietämystä tulee luoda ja hyödyntää toiminnassa, kun toinen kertoo, missä rakenteissa ja prosesseissa tietoa hyödynnetään, eli mistä tieto löytyy ja miten sitä käytetään.

Kokonaisarkkitehtuuri ymmärretään usein hyvin IT-lähtöisesti, jota näkökulmaa erilaiset viitekehykset vahvistavat. Kuitenkin kirjallisuus painottaa nimenomaan kokonaisarkkitehtuuria strategisen johtamisen välineenä, koska se antaa kokonaiskuvan koko organisaatiosta, sen strategisista tavoitteista, rakenteista, inhimillisestä pääomasta, prosesseista, tiedosta ja teknologiasta.

Myös kohdeorganisaatio näkee kokonaisarkkitehtuurin IT-lähtöisenä käsitteenä. Kohdeorganisaatio ei myöskään ole nähnyt tarpeelliseksi kuvata omaa arkkitehtuuriaan, vaan kaikki arkkitehtuurikuvaukset ovat asiakaskohtaisia teknisiä kuvauksia. Kokonaisarkkitehtuurilla ei siis ole roolia yrityksen sisäisessä johtamistoiminnossa. Asiakaskohtaiset tekniset arkkitehtuurit ovat kuitenkin asiakasrajapinnassa erittäin tärkeitä päivittäisiä työvälineitä.

Kohdeyrityksellä olisi mielestämme paljon potentiaalisia hyötyjä sekä tietojohtamisen että kokonaisarkkitehtuurin käyttöönotosta. Tiedolla johtamisessa päästäisiin näiden avulla ad hoc tavasta systemaattiseen ja analyyttiseen toimintatapaan. Kuitenkin kohdeyrityksen pitäisi ensin arvottaa, mikä tieto on sille johtamisen kannalta merkityksellistä, miten se kerää, luo ja keille se jakaa mitään tietoa. Ja miten se varmistuu, että kerätty, luotu ja jaettu tieto on laadukasta ja oikea-aikaista, jotta sen varaan voidaan perustaa päätöksiä. Tällainen kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja. Kehittäminen pitäisi aloittaa sieltä, mistä saadaan nopeimmin pikavoittoja.

Käytimme tutkimuksessamme teemahaastatteluja, joiden avulla pyrimme ymmärtämään kohdeyritystä ja sen muutosta sen omilla ehdoilla. Haastattelujemme tavoitteena ei ollut haastaa haastateltavia, tehtyjä valintoja eikä muutosprosessin suuntaa tai sen päätöksiä.

Olemme työssämme käyttäneet mm. Miyamoto Musashin (1645) mietelauseita, jossa hän kuvaa, kuinka asioita pitää katsoa sekä kokonaisvaltaisesti, mutta nähdä kokonaisuudessa myös yksityiskohdat. Samoin yksityiskohtia pitäisi osata arvioida, miten ne sopivat kokonaisuuteen.

Olemme tarkastelleet muutosteoriaa monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti ja saaneet siitä hyvän ja kattavan kokonaisuuden. Sitä täydentävät opinnäytetyön muut osat, Strategia ja

strateginen johtaminen, ICT:n johtaminen, kokonaisarkkitehtuuri, tietojohdaminen sekä osaamisen ja oppimisen johtaminen. Aihealueemme on laaja, mutta emme ole kuitenkaan rönnyilleet, kohdeyrityksen hyötynäkökulma on ohjannut kirjoittamista.

Tässä opinnäytetyössä teoria ja empiria ovat yhtä. Haastattelut ja niiden analysointi on toiminut tukena teorian kirjoittamiselle, varmistanut, että olemme oikealla polulla ja nostamme oikeita asioita esiin.

Toivomme, että lukupaketistamme on kohdeyrityksen lisäksi hyötyä myös muille lukijoille.

Lähteet

Ahlemann, F., Stettiner, E., Messeschmidt, M., Legner, C. 2012. Strategic Enterprise Architecture Management. Challenges, Best Practices and Future Developments. Springer. Heidelberg.

Amin, A., Cohendet, P. 2004. Architectures of Knowledge. Firms, Capabilities and Communities. Oxford University Press. New York. USA.

Ansoff, I. 1984. Implanting Strategic Management. Prentice Hall International, New Jersey.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Akatiimi. Hamina.

Aro, J. 1999. Sosiologia ja kielenkäyttö : Retoriikka, narratiivi, metafora. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Acta Universitatis Tamperensis 654.

Bente, S. Bombosh, U., Langade, S. 2012. Collaborative Enterprise Architecture. Enriching EA with Lean, Agile, and Enterprise 2.0 Practices. Elsevier. Waltham. USA.

Berger, P. L., Luckmann, T. 1967. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Anchor Books, New York, USA.

Bernard, S. 2006. Using Enterprise Architecture to Integrate Strategic, Business, and Technology Planning. Journal of Enterprise Architecture, November 2006, s. 11–28.

Bernard, S. 2012. Linking Strategy, Business, and Technology. An Introduction to EA³. Third Edition. Author House. Bloomington. USA.

Bessant, J., Venables, T. 2008. Creating Wealth from Knowledge. Meeting the Innovation Challenge. Edward Elgar. Cheltenham, UK.

Boston Consulting Group. DICE Calculator. Luettavissa:
<http://dice.bcg.com/index.html#dice-calculator>. Luettu: 10.3.2016.

Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. 2010. Organizational Behaviour. Seventh edition. Financial Times Prentice Hall. Harlow England.

Burke, B. 2013. Enterprise architecture should be driven by outcomes, not frameworks. *Computer Weekly*, 11.5.2013. s. 14–14.

Burke, W. W. 2011. Organization Change: theory and practice. 3rd. edition. Sage. CA, USA.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 6, s. 977–1002.

Carlzon, J. 1985. Riv pyramiderna! en bok om den nya människan, chefen och ledaren. Bonnier. Stockholm.

Chandler, A.D. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The M.I.T. Press. Cambridge, Massachusetts.

Choo, C. W. 2000. Working with knowledge: How information professionals help organizations manage what they know. *Library Management*, 21, 8, s. 395-403.

Choo, C. W. 2001. The Knowing Organizations as Learning Organization. *Education + Training*, 43, 4, s. 197–205.

Collins, J. 2005. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 83, 7/8, s.136–146.

Collins, J. C., Porras, J. I. 1996. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74, 5, s. 44–56.

Conger, S. A. 1993. The New Software Engineering. The Wadsworth Series in Management Information Systems. Wadsworth Publishing Company, England.

Cummings, T. G., Worley, C. G. 2009. Organization Development & Change, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.

Dahlander, L., Gann, D. 2008. How open is innovation? Teoksessa Bessant, J., Venables, T. (toim.). *Creating Wealth from Knowledge. Meeting the Innovation Challenge*, s. 61–79. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham. UK.

Dahlberg, T., Nykänen, J. 2008. Tietohallinnon strateginen rooli on hukassa. *Talouselämä* 5.9.2008. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tietohallinnon+strateginen+rooli+on+hukassa/a2086369>. Luettu 16.9.2015.

Dalkir, K. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2. painos. Massachusetts Institute of Technology. The MIT Press. Cambridge. England.

Dawson, P. 2003. *Reshaping Change: A Processual Perspective*. Routledge. The Cromwell Press, Wiltshire, UK.

Doz, Y., Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki.

Drucker, P. 1992. The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70, 5, s. 95–105.

Dumay J., Garanina T. 2013. Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 1 s. 10–25.

Fabritius, H. 2014. Tietojohtaminen vs. Osaamisen johtaminen. Helsingin Yliopiston kirjasto. Luettavissa:
http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfm/docs/document.cfm?doc=show&doc_id=648. Luettu 14.9.2015.

Fernandez, C. R. 2015. Does my company needs an Enterprise Architecture? eNet IT Group. 11.6.2015. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/does-my-company-needs-enterprise-architecture-rudd-fernandez-mba>. Luettu: 17.11.2016.

Ferriani, S., Garnsey, E., Probert, D. 2008. Sustaining breakthrough innovation in large established firms: learning traps and counteracting strategies. Teoksessa Bessant, J., Venables, T. (toim.). *Creating Wealth from Knowledge. Meeting the Innovation Challenge*, s. 177–202. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham. UK.

Fleming, P., Spicer, A. 2006. *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. A Sample from the Manuscript for Cambridge University Press.

Ford, J. 1999. Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 6, s. 480–500.

Ford, J., Ford, L. 2009. Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, April, s. 99–103.

Ford, R. 2006. "Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework", *The Learning Organization*, 13, 5, s. 495–524.

Foster, R. N. 1986. Working T S-Curve: Assessing Technological Threats. *Research-Technology Management*, 29, 4, s. 17–20.

France A. 1881. *Instituutin jäsen Sylvestre Bonnardin rikos*. Otava, 1966. Helsinki.

Freedman, L. 2013. *Strategy. A History*. Oxford University Press. Oxford New York.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* September 13. Luettavissa:
<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. Luettu. 1.4.2016.

Gartner. IT Glossary. Enterprise Architecture (EA). Luettavissa:
<http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-architecture-ea/>. Luettu: 14.4.2015.

Gartner. 2016. Enterprise Architecture. Luettavissa:
<http://www.gartner.com/technology/consulting/enterprise-architecture.jsp>. Luettu: 17.11.2016.

Gavrilova, T., Andreeva, T. 2012. Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. *Journal of Knowledge Management*, 16, 4, s. 523–537.

Gleick, J. 1987: *Kaaos*. Art House, Helsinki.

- Gorman, M. E. 2002. Types of knowledge and their roles in technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 27, 3, s. 219–31.
- Graves, T. 2007. *Real Enterprise Architecture. Beyond IT to the whole enterprise*. Tetradian Consulting. Colchester England.
- Haataja, M. 2005. Kilpailukykykymallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta. Kirjallisuusselvitys ja käsiteanalyttinen tutkimus. Research Reports 17. E-Business Research Center. Tampere University of Technology. Tampere.
- Hakkarainen, K. 2006. Kollektiivinen älykkyys. Esitelmä Mensan juhlatilaisuudessa 16.11.2006, Vernissa, Tikkurila. Luettavissa:
<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/KaiHakkarainenKollektiivinen.pdf>. Luettu: 17.11.2016.
- Hannula, M. 2007. Toimintatiedon hallinta. Tietovarastointia, toimintaympäristöanalyysiä vai molempia? Luettavissa:
http://www.dw-institute.fi/jasensuojattu/syyskokous2007/20071115_TDWI_Hannula.pdf. Luettu 15.10.2015.
- Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. 2005. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3, 2 s. 75–86.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Helakorpi, S. 2009. osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Luettavissa:
https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf. Luettu: 24.7.2016.
- Helsingin kaupunginkirjasto. 2010. Mikä on inkrementaalinen? 14.11.2010. Luettavissa:
<http://www.kysy.fi/kysymys/mika-inkrementaalinen>. Luettu: 16.11.2016.
- Helttula, J. 2015. Sattuma yhteiskuntaa muokkaavan voimana. Tutkimus sattumien synnystä, olemuksesta ja vaikutuksesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1513.

Henderson, J. C., Venkatraman, N. 1993. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32, 1, 472–484.

Herakleitos. n 500 eKr. suom. Saarikoski, P. 1971. *Yksi ja sama: Aforismeja*. Otava. Helsinki.

Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Mykkänen, J., Itälä, T. 2012. *Kokonaisarkkitehtuurin ja palveluarkkitehtuurin hallinnointimallit*. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio. Luettavissa: <https://www2.uef.fi/documents/1020024/1020098/SOLEA-EASOA-hallinnointimallit-f1.pdf/996cc219-a7dd-4b28-910a-a98cee77530a>. Luettu 20.9.2015.

Hintsa, R. 2011. *Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina*. Acta Wasaensia No 247. Vaasan yliopisto. Luettavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_9789524763622. Luettu 10.8.2016.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15–16. painos. Tammi. Helsinki.

Hohpe, G. 2015. *Gregor's Ramblings*. Enterprise Integration Patterns. Luettavissa: http://www.enterpriseintegrationpatterns.com/ramblings/89_zombies.html. Luettu: 10.1.2016.

Holopainen, J., Helama, S. 2014. *Ilmastonmuutos, sfääri ympärillämme*. Paatos filosofinen kulttuurilehti. 1 / 2014. Luettavissa: <http://jarjestot.uta.fi/aatos/paatos/2014-01/ilmastonmuutos.html#r7>. Luettu: 4.3.2016.

Huovinen, J., Kanto, T., Myyry, P., Malinen, T. 2012. *Tietohallintomalli*. 3. uudistettu painos. ICT Standard Forum. Espoo.

Huovinen, J., Kolesnik, K., Kainomaa, S., Andersson, J., Nuutinen, A., Van Leemput, E., Jättyri, J., Déau, L., Raappana, J., Kanerva, J., Vesala, M., Talsi, M., Malinen, T. 2016. *Reittioppaasi digitalisaation johtamiseen - Tietohallintomallin avulla johdat tietohallintoa liiketoimintalähtöisesti*. Versio 3.2. 20.10.2016. Luettavissa: <https://www.itforbusiness.org/content/uploads/2016/10/Tietohallintomalli-20-10-2016.pdf>. Luettu: 17.11.2016.

Huovio, P. 2014. Aineettomien oikeuksien opas – Osaatko suojata aineettoman omaisuutesi? Diges ry., Helsinki.

Luettavissa: https://www.prh.fi/stc/attachments/tietoaphsta/newfolder_4/Diges_aineettomien_oikeuksien_opas.pdf. Luettu 17.11.2016.

Huy, Q. N., Mintzberg, H. 2003. The Rhythm of Change. MIT Sloan Management Review, Summer 2003, s. 79–84.

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Educa-Instituutti. Luettavissa: http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2_08102007.pdf. Luettu: 13.9.2015.

IC Partners 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. IC Partners. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu 17.4.2015.

Ilmola, L., Kotsalo-Mustonen, A. 2003. Filters in the Strategy Formulation Process. Journal of Universal Computer Science, 9, 6, s. 481–490.

Inns, D. 1996. Organisation development as a journey. Teoksessa Oswick, C., Grant, D. (toim.): Organisation development. Metaphorical Explorations, s. 20–34. Pitnam. London.

ISACA 2012. Cobit 5 – A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Rolling Meadows, Illinois. USA.

ISACA. 2015. CGEIT, Certified in the Governance of Enterprise IT. Review questions, answers and explanations manual 2015. Rolling Meadows, Illinois. USA.

Itälä, T., Mykkänen, J., Virkanen, H., Tiihonen, T., Hiekkänen, K., Luukkonen, I., Sammelvuo, I., Melleri, I., Han, Y. 2012. Kokonaisarkkitehtuurin ja palveluarkkitehtuurin menetelmät ja välineet. Kehikot, jäsentämismallit, notaatiot ja niiden yhteensovittaminen arkkitehtuurityössä. SOLEA-hanke. Itä-suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0723-3/urn_isbn_978-952-61-0723-3.pdf. Luettu: 20.4.2015.

iSix Sigma. What is Six Sigma. Luettavissa: <https://www.isixsigma.com>. Luettu 6.11.2016.

- Jashapara, A. 2005. The emerging discourse of knowledge management: a new dawn for information science research. *Journal of Information Science*, 31, 2 s. 136–148.
- Jashapara, A. 2011. *Knowledge management: an integrated approach*. 2. uudistettu painos. Pearson Education Limited. Harlow. Englanti.
- Johnson, G., Scholes, K. Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Eighth edition. Prentice Hall, Harlow, England.
- Johnson, S. 1998. *Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life*. Vermilion, London.
- Jokinen, A. 1999. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K., Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere: vastapaino, s. 126-159.
- JUHTA. 2011. JUHTA-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. Liite 2. Arkkitehtuuri-kehityksen kuvaus. Versio 1.0. Luettavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179>. Luettu: 12.4.2015.
- Juppo, V. 2011. *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Monografia. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 235.
- Juuti, P. 2012. Strategisen johtamisen kehityssuuntia. 1.10.2012. Lappeenrannan teknillinen yliopisto Luettavissa: <http://www.slideserve.com/jui/strategisen-johtamisen-kehityssuuntia>. Luettu: 1.10.2016.
- Juuti, P., Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Otava, Keuruu.
- Järvenpää, P. 2012. YTI1TV132. ICT:n johtaminen organisaatiossa -kurssimateriaali. Haa-ga-Helia Ammattikorkeakoulu.
- Järvilehto, L. 2014. Smart Working -mallissa pehmeät ja kovat arvot kohtaavat. Net 1/2014, Fujitsu OYJ:n julkaisu. Luettavissa: [http://www.net.fujitsu.fi/fi-FI/12014/Smart_Working_mallissa_pehmeat_ja_kovat_\(5379\)](http://www.net.fujitsu.fi/fi-FI/12014/Smart_Working_mallissa_pehmeat_ja_kovat_(5379)). Luettu 10.3.2016.

- Kakkuri-Knuuttila, M-L. 2003. Argumentaatio ja kritiikki. 5. painos, Gaudeamus, Helsinki.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.
- Kansallinen ennakointiverkosto. 2013. Kompleksisuusteoria ja tulevaisuuden hahmottaminen. 17.6.2013. Luettavissa: <http://foresight.fi/kompleksisuusteoria-ja-tulevaisuuden-hahmottaminen/>. Luettu: 30.7.2016.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. USA.
- Kappelman, L. A. 2009. Who, What, Where, When, Why, How? SIM. Enterprise Architecture.
- Kappelman, L. A. 2010. The SIM Guide to Enterprise Architecture: Creating the Information Age Enterprise. SIM Enterprise Architecture.
- Karhula P. Tietojohtaminen ja tietojohtamisen verkosto. Eduskunnan kirjasto. Luettavissa: <http://lib.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=kf25210150256488&cmd=download>. Luettu: 5.4.2015.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – Sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Karttaavi, T. 2014. Tietohallinnon johtamisen ja suunnittelun viitekehykset. ICT-foorumi. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/fullscreen/tommikarttaavi/ict-foorumi20140212/1>. Luettu: 16.9.2015.
- Kawasaki, G. 2012. Enchantment : The Art of Changing Hearts, Minds and Actions. 2012 edition. Portfolio Penguin, London, England.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö : organisaation voimanlähde. Helsingin Kamari. Helsinki.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. 2003. Tipping Point Leadership. Harvard Business Review, 81, 4, s. 60–69.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.

Kimpimäki, H. 2014. Enterprise architecture in practice: from IT concept towards enterprise Architecture leadership. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/22237>. Luettu 2.10.2015.

Kipling, R. 1902. Just So Stories: for Little Children. Oxford World's Classics. 2009. Oxford University Press, New York, USA.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J., Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdamisen käsikirja. Sitra. Luettavissa: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja.pdf. Luettu 14.9.2015.

Kononen, L. 2014. Tietojohdaminen ja kokonaisarkkitehtuuri. QPR Aamiaisseminaari. Luettavissa: http://leenakononen.fi/puhun/pdf/2014_05_13_QPR_aamiaisseminaari.pdf. Luettu: 19.2.2016.

Koppa. 2008. Filosofit ja retoriikka. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/filosofit-ja-retoriikka. Luettu 22.3.2016.

Kostilainen, H., Karjalainen, J. 2013. Näkökulmia sosiaalisten yritysten kilpailuedusta. Teoksessa: Kostilainen, H., Pättiniemi, P. (toim.) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN. Luettavissa: http://www.finsern.fi/site/files/7613/6068/8521/7_Harri_Kostilainen_Jari_Karjalainen.pdf.

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73, 2, s. 5–67.

Kotter, J. P. 2012a. Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges – and still make their numbers. Harvard Business Review, 90, 11, s. 44–58.

Kotter J. P. 2012b. *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business School Press. USA.

Kulha, T. 2010. *Yritysarkkitehtuurin ja tiedolla johtamisen käytännöt: haastattelututkimus suomalaisissa suuryrityksissä*. Tekes, Helsinki. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/yritysarkkitehtuuri.pdf>. 14.6.2015.

Kübler-Ross, E. 2009. *On Death and Dying : What the Dying have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and their own Families*. 40th Anniversary edition. Routledge. UK.
Kansalliskirjasto. YSA – Yleinen Suomalainen Asiakirjasanasto. Luettavissa: <http://finto.fi/ysa/fi/>.

Käpylä, J., Salenius, H. 2013. *Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen*. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tietojohtamisen Tutkimiskeskus Novi. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>. Luettu: 15.3.2015.

Laihonen, H. 2005. *PESTE-analyysi*. Hypermedian jatko-opintoseminaari 23.5.2005. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf. Luettu: 8.11.2016.

Laihonen H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Luettavissa: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohtaminen.pdf>. Luettu: 14.9.2015.

Lange, M. Mendling, J. Recker, J. 2012. *A comprehensive EA benefit realization model – An exploratory study*. 45th Hawaii International Conference on System Sciences, s. 4230–4240.

Lankhorst, M. 2005. *Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication, and Analysis*. Springer.

Lean Enterprise Institute. *What Is Lean?* Luettavissa: <http://www.lean.org/WhatsLean/>. Luettu: 14.5.2015.

Lehtonen, T. 2015. Yliopiston arvot ja arvojohtaminen. Blogi 11.11.2015. Vaasan yliopisto. Luettavissa:

http://www.uva.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yliopiston_arvot_ja_arvojohtaminen/. Luettu: 17.11.2016.

Levy, D. 1994. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15, s. 167–178.

Liker, J. K. *The Toyota Way*. 2004. 14 Management Principles from the World's greatest manufacturer. McGraw-Hill. USA.

Lenox, M. F., Walker, M. L. 1992. Information literacy: challenge for the future. *International journal of information and library research*, 4, 1, s. 1–18.

Lombardi, V. Famous quotes by Vince Lombardi. Luettavissa <http://www.vincelombardi.com/quotes.html>. Luettu 12.11.2016.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Julkaisussa Maula, M., Peltoniemi, M. (toim.) *Tietointensiivinen palvelutoiminta, näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta*. e-Business Research Center, *Research Reports* 25, s. 55–73.

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 18.3.2016.

Machiavelli, N. 1513. *Ruhtinas*. Karisto, 1992. Toinen painos. Hämeenlinna.

Mahoney, J. 2008. *IT Organization Position and Structure: Getting It Right*. Gartner. Luettavissa:

http://www.calisto.bg/userfiles/file/IT_Organization_Position_and_Structure_-_Getting_It_Right-v2.pdf. Luettu: 12.9.2015.

Manninen, A. (koonnut). 2001. *Positiivisten ajatusten kirja*. Karisto. 4. painos. Hämeenlinna.

March, J. 1981. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 4. s. 563–577.

Martinsuo, M., Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste 2. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Luettavissa:

https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 27.4.2015.

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

Merton, R. K. 1936. The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. *American Sociological Review*, 1, 6, s. 894–904.

Miettinen, E., Saarinen, E. 1992. Muutostekijä. 5. painos, WSOY, Porvoo.

Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 3, s. 233–249.

Miller, D., Greenwood, R. 1997. Creative Chaos versus Munificent Momentum – the Schism Between Normative and Academic Views of Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*, 6, 1, s. 71–78.

Miller, D., Whitney, J. O. 1999. Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*, 42, 3, s. 5–17).

Miller, J. 2012. Overview of Daoism. 3.1.2012. Luettavissa:

<http://www.daoiststudies.org/content/overview-daoism>. Luettu: 29.3.2016.

Miller, J. 2013. Daoism and Daoist Studies. 23.8.2013. Luettavissa:

<http://www.daoiststudies.org/>. Luettu: 29.3.2016.

Miller, L. M. 2012. What Is Lean Management? *Management Meditations*. Luettavissa:

<http://www.lmmiller.com/what-is-lean-management/>. Luettu 14.5.2015.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30, 1, s. 11–24.

Mintzberg, H. 2009. *Managing*. Berrett-Koehler Publishing. San Francisco, Ca. USA.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd edition. FT Prentice Hall, Harlow, UK.

McLean, A. J., Sims, D.B.P., Mangham, I.L., Tuffield, D. 1982. *Organization Development in Transition: Evidence of an Evolving Profession*. Wiley, Chichester, UK.

Mielonen, S. *Systeemiajattelu*. Luettavissa:

http://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu_systeemiajattelu.html. Luettu: 17.11.2016.

Milton, N., Lambe, P. 2016. *The Knowledge Manager's Handbook. A step-by-step guide embedding effective knowledge management in your organization*. Kogan Page Limited. London. Englanti.

Modig, N., Åhlström, P. 2012. *This Is LEAN. Resolving Efficiency Paradox*. Rheologica Publishing. Stockholm.

Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammi. Tampere.

Montgomery, C. 2012. *Strategisti – Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N. 2001. Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14, 4, s. 399–422.

Musashi, M. 1645. *Maa, vesi, tuli, tuuli ja tyhjyys*. 7. painos, Otava, 2009, Helsinki.

Myyry, L. 2007. *Aineeton pääoma osaamisen johtamisen viitekehyksenä –kokemuksia TOIVO-verkostosta*. Osaamisen johtamisen seminaari 25.1.0.2007. Helsingin yliopisto ja tykes. Luettavissa:

<https://www.uef.fi/documents/1526314/1526349/Aineeton+p%C3%A4%C3%A4oma+osa>

amisen+johtamisen+viitekehyksen%C3%A4_MyyryLiisa_25.10.07.ppt/554e94ff-705d-45fe-a679-d869df30fe99. Luettu: 20.3.2015.

Nadler, D. A., Gerstein M.S., Shaw R. B. 1992. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations. Jossey-Bass, San Francisco.

Niskanen, P. 2007. Business Bushido: Johtamisen seitsemän arvoa. Basam Books. Helsinki.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. New York. USA.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Olli, S. 2008. Onko TOGAF oikotie onneen? Sytyke, 2008, 4, s. 13–15. Luettavissa: <http://www.pcu.fi/sytyke/lehti/kirj/st20084/ST084-13A.pdf>. Luettu: 28.4.2015.

Olson, O., Humphrey, H., Guthrie, J. 2001. Caught in an Evaluatory Trap: A Dilemma for Public Services under New Public Financial Management. Macquarie Graduate School of Management. MGSM WP 2001-5. June 2001. Sydney. Australia.

The Open Group. 2015. A Historical Look at Enterprise Architecture with John Zachman. Luettavissa: <http://blog.opengroup.org/2015/01/23/a-historical-look-at-enterprise-architecture-with-john-zachman/>. Luettu: 16.4.2015.

The Open Group. TOGAF®, an Open Group standard. Luettavissa: <http://www.opengroup.org/subjectareas/enterprise/togaf>. Luettu 17.11. 2016.

Otala, L.: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. 2008. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. Luettavissa: https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. Luettu: 22.4.2015.

Pajunen, K. 2014. Strategisen johtamisen muuttuvat kontekstit. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2014.

Pfeffer J. 1992. Understanding Power in Organizations. *California Management Review*. Winter 1992. Luettavissa: <http://columbiauniversity.us/itc/hs/pubhealth/isett/Session%2003/Pfeffer%201992%20Power.pdf>. Luettu 19.12.2015.

Perplex Oy. 80/20-periaate pätee kaikessa. Luettavissa: http://www.perplex.biz/8020_kaikessa.html. Luettu 15.11.2016.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. Luettu: 22.4.2015.

Platon. 1931. *II Thaeatetus. Sophist*. With an English Translation by H. N. Fowler. William Heineman. London.

Polanyi, M. 1958. *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge. London. UK.

Polanyi, M. 1996. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul. London. UK.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Imprenta.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, USA.

PPTLab. 2013. Ten Schools of Thought. Mintzberg's Ten Schools of Thought in Strategic Management. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/flevydocs/ten-schools-of-thought-on-strategic-management>.

Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, s. 79–91.

Prigogine, I. 1989. The philosophy of instability. *Futures*, 21, 4, s. 396–400.

Prometheus Institute. Taolaisuus. Luettavissa: <http://www.prometheus.fi/kehitys/tao.htm>.
Luettu 29.3.2016.

Pronin, E. 2008. How We See Ourselves and How We See Others. *Science*, 320. s. 1177–11780.

Pulkkinen, M., Valtonen, K., Heikkilä, J., Liimatainen, K. 2007. Kokonaisarkkitehtuurimallit - Valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurin tutkimusprojekti. Tutkimukset ja selvitykset 3/2007. Valtiovarainministeriö. Luettavissa:
http://www.2014.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20070608Kokona/FEAR_netti_kokokirja.pdf. Luettu: 14.4.2015.

Pöysti, T. 2009. Tietojohdamisen tulevaisuus valtionhallinnossa. VTV 3.6.2009. Luettavissa: https://www.vtv.fi/files/1781/tietojohdamisen_tulevaisuus_valtiolla_030609.ppt. Luettu: 20.2.2016.

Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammi. Helsinki.

Rekkedal, N. M., Mälkki, J. (toim.). 2013. Nykyaikainen sotataito. Sotilaallinen voima muutoksessa. 4. painos. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Remes, M. 2013. Kaikkea muuta kuin tukifunktio. Tietoliite. Tietotekniikanliiton jäsenlehti, 1/2013. Luettavissa: <http://docplayer.fi/1885344-Tietoliite-verohallinto-nayttaa-tietamuille-teemana-tuottavuus-s-8-vuoden-tietotekniikkatuote-ttl-60-vuotta-vuoden-tietotekniikkavaikuttaja.html>. Luettu 16.9.2015.

Ross, J. W, Weill, P., Robertson, D.C. 2006. Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution. Harvard School Press, Boston.

Rumelt, R. 2011. The perils of bad strategy. McKinsey Quarterly. June 2011. Luettavissa: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy>. Luettu: 28.10.2016.

Rybinski, K. 2009. From quantity to sustainable quality. Increasing intellectual capital: can this objective guide policy development and can it be measured. Warsaw School of Economics and Ernst & Young. Luettavissa:

http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/conferences/evaluation2009/pres/ws8_rybinski.ppt. Luettu: 20.3.2015.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Luettu: 22.4.2015.

Salo, I. 2015. Olennaista Big datassa on lisäarvo : Pelkkä data on arvotonta. Big data. 13.11.2015. Luettavissa: <http://www.bigdata.fi/artikkelit/olennaista-big-datassa-lisaarvo> Luettu 20.11.2016.

Schein, E. H. 1999a. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Reflections. 1, 1, s. 59–74.

Schein, E. H. 1999b. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. s. 30–41. Addison-Wesley.

Schein, E. H. 2002. Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. Reflections. 4, 2, s. 34–46.

Schekkerman, J. 2004. How to survive in the jungle of Enterprise Architecture Frameworks. Second edition. Trafford Publishing. Victoria B.C. Canada.

Seely, H. (toim.) 2003. Pieces of intelligence: The Existential Poetry of Donald H. Rumsfeld. Simon & Schuster. UK.

Senge, P. M. 2006. The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization. Currency. Doubleday. New York. USA.

Seppänen, L. 2015. Organisaation kehittäminen. Aalto-yliopiston kurssi AKO-53.1211.

Shook, J. 2014. Transforming Transformation. 22.1.2014. Luettavissa: <http://www.lean.org/shook/DisplayObject.cfm?o=2533>. Luettu: 6.11.2016.

Simon, D., Fischbach, K, Schoder, D. 2013. Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. Information Systems and e-Business Management, 12, 1, s. 5–42.

Singh, S. K. 2008. Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12, 4, s. 3-15.

Sirkin, H, Keenan, P., Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, 83, 10, s. 109-118.

Sofigate. 2015. Suomi näyttää, miten digitalisaatiota johdetaan. 29.5.2015. Luettavissa: <https://www.sofigate.com/fi/Uutiset/suomi-nayttaa-miten-digitalisaatiota-johdetaan/> Luettu 2.10.2015.

Stam, E., Garnsey, E. 2007. Entrepreneurship in the Knowledge Economy. Centres for Technology Management and International Manufacturing Institute for Manufacturing. University of Cambridge. Cambridge. UK. Luettavissa: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Resources/07_04_stam_garnsey.pdf. Luettu 17.10.2015.

Starbuck, W, H. 1992. Learning by Knowledge-intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29, 6.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>. Luettu: 13.9.2015.

Stenberg, M. 2015. Tietopääoman kehittämisessä on monta ulottuvuutta – kaiken keskiössä on aktiivinen ihminen. *Tietoasiantuntija-lehti* 2–3, s. 8–10. Luettavissa: <http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=1107>. Luettu 14.9.2015.

Strassmann, P. A 1995. The Politics of Information Management: Policy Guidelines. Information Economic Press, USA.

Sunzi. n. 500 eKr. Sodankäynnin Taito. Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen, 2009. Gaudeamus, uusi p.2010. Helsinki

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Eduskunnan Kanslian julkaisu 1/2001. Edita. Helsinki. Luettavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf.

Luettu: 10.9.2016.

Säntti, R. 2010. Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Luettavissa:

<http://uusiosaaja.wikispaces.com/file/view/OSAAMISEN+JOHTAMINEN+02+12+2010+jae+ttava.pdf>. Luettu: 15.12.2015.

Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 13, s. 1319–1350.

Tieteen termipankki. 2016. Filosofia: determinismi. 13.6.2016. Luettavissa:

www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:determinismi. Luettu: 30.7.2016.

Tomasi Di Lampedusa G. 1959. Tiikerikissa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

Trochim W., Donnelly, J. P., Arora, K. 2015. *Research Methods: The Essential Knowledge Base*. 2 edition. Cengage Learning, Boston, MA, USA.

Tuomivaara, Timo. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. s. 28–40. Luettavissa:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. Luettu 17.11.2016.

Ungerer, M., Uys, K. 2005. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31, 2, s. 1–6. Viittaus artikkeliin Roos, J., Roos, G. Dragonetti, N. C., Edvinsson, L. 1997. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London: Macmillan Press.

Urbaczewski, L., Mrdalj, S. 2006. A Comparison of Enterprise Architecture Frameworks. *Issues in Information Systems*, 7, 2, s. 18–23. Luettavissa:

http://iacis.org/iis/2006/Urbaczewski_Mrdalj.pdf. Luettu 13.9.2015.

Uusitalo, J. 2011. Valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuri. ValtioExpo 3.5.2011. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/download.aspx?ID=83193&GUID=%7BD20BB790-900E-4B7C-AA5C-4C2BCDD21075%7D>. Luettu: 5.10.2015.

- Valtionkonttori. 2014. Yhteisen ajattelun fasilitointi. 2.4.2014. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalvelut/Keskustelukulttuuri/Keskustelevat_kokoukset/Yhteisen_ajattelun_fasilitointi. Luettu: 15.11.2016.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3, s. 510–540.
- Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Teoksessa: Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. *Acta Wasaensia*, 235. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf. Luettu: 15.12.2015.
- Venkatraman, N., Tanriveri, H. 2004. Reflecting "Knowledge" in Strategy Research: Conceptual Issues and Methodological Challenges. *Research Methodology in Strategy and Management*, 1, s. 33–65.
- Vermeulen, F., Puranam, P., Gulati, R. 2010. Change for Change's Sake. *Harvard Business Review*, 88, 6, s. 71–76.
- Verkkopolku.net. Taolaisuus. Maailmanuskonnot - Opinto.Net-sivusto. Luettavissa: <http://www.verkkopolku.net/view.php?asiakas=maailmanuskonnot&pageid=10>. Luettu 29.3.2016.
- Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Sense-making -teoria. 2016. Luettavissa: <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Sense-making+-teoria>. Luettu: 15.9.2016.
- Virkkunen J., Ahonen, H., H. 2008. Oppiminen muutoksessa - Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. 2. Painos. Infor Oy. Vantaa.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1/2014. s. 75–81.

Wahlroos, H. 2015. Kokonaisarkkitehtuurin pikaopas. IMS Oy. Luettavissa: www.ims.fi.
Luettu: 11.2.2015.

Walker, Rob, 2004. Getting and analysing of qualitative data. The PREST Training Resources. Commonwealth of Learning. Luettavissa:
<http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/87/A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu
17.11.2016.

Weick, Karl E., Robert E. Quinn. 1999. Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, 50, s. 361–386.

Weill, P., Ross, J. W. 2004. IT governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business School Press. Boston.

Wenger, E. 2004. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. Ivey Business Journal, 68, 3, s. 1–8.

Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner B. 2015. Communities of practice a brief introduction. Wenger-Trayner. Luettavissa: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>. Luettu:
15.5.2016.

Whittington, R. 2001. What is Strategy – and does it matter? Second edition. Thomson Learning. London, UK.

Wikipedia. 2011. Reflektio. 25.10.2011. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Reflektio>.
Luettu: 6.11.2016.

Wikipedia. 2014. Kodifikaatio. 25.10.2014. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kodifikaatio>. Luettu: 7.11.2016.

Wikipedia. 2015a. Käytäntöyhteisö. 15.10.2015. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Käytäntöyhteisö>. Luettu: 15.7.2016.

Wikipedia. 2015b. Pareton periaate. 4.2.2015. Luettavissa:
https://fi.wikipedia.org/wiki/Pareton_periaate. Luettu 15.11.2016.

Wikipedia. 2015c. Reduktionismi. 3.2.2015. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Reduktionismi>. Luettu: 6.11.2016.

Wikipedia. 2015d. Visualisointi. 15.10.2015. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Visualisointi>. Luettu: 17.11.2016.

Wikipedia. 2016a. Innovaatio. 10.6.2016. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Innovaatio>. Luettu: 15.11.2016.

Wikipedia. 2016b. Iterative and incremental development. 12.11.2016. Luettavissa:
https://en.wikipedia.org/wiki/Iterative_and_incremental_development. Luettu:
16.11.2016.

Wikipedia. 2016c. Kungfutselaisuus. 16.5.2016. Luettavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kungfutselaisuus>. Luettu: 29.6.2016.

Wikiquote. 2015. Kungfutse. 6.8.2015. Luettavissa:
<https://fi.wikiquote.org/wiki/Kungfutse>. Luettu: 20.11.2016.

Wikisanakirja. 2016. Kvartaalitalous. 18.7.2016. Luettavissa:
<https://fi.wiktionary.org/wiki/kvartaalitalous>. Luettu: 8.11.2016.

Womack, J. P., Jones, D. T. 2003. Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press. New York, USA.

Wright, P., Pringle, O, and Kroll, M. 1992. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, Allyn and Bacon, MA, USA.

Ylimäki, T. (2008). Potential Critical Success Factors for Enterprise Architecture. Teoksessa: Niemi, E., Ylimäki, T., Hämmäläinen, N. (Eds.) Evaluation of enterprise and software architectures : critical issues, metrics and practices. University of Jyväskylä, Information Technology Research Institute.

Luettavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41369/Article_CSFs_for_EA.pdf?sequence=1. Luettu: 14.4.2015.

Liitteet

Liite 1 Alaviitteissä esitetyt termien selitykset

8

80–20 -säännöllä tarkoitetaan Kochin 80/20-periaatetta, sitä kutsutaan myös Pareton periaatteeksi. Sen mukaan missä tahansa ilmiössä 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. Tämä on käyttökelpoinen oletus, vaikka tarkka matemaattinen analyysi antaisi tulokseksi esim. 75/30. Vertailu kohdistuu kahteen eri tietojoukkoon, joista kummastakin ilmoitetaan vain toinen puoli, eli lukujen summan ei tarvitse olla sata. (Perplex Oy; Wikipedia 2015bc.),116

A

Aineeton omaisuus. Aineeton omaisuus (IP eli Intellectual Property) on omaisuutta, joka ei ole fyysistä tai konkreettista. Se voi olla yrityksessä olevaa hiljaista tietoa, osaamista tai tietotaitoa." (Huovio 2014.),..... 174

Arvoperustainen johtajuus pyrkii toimintaperiaatteissa päämääräselkeyteen tekniikoiden, organisaatio- ja valtarakenteiden yli sekä hallinnon ja voitontavoittelun yli. Eli pyrkimys niiden toimintamuotojen yli, jotka ovat keinoja päämääriin, eivät päämääriä sinänsä. Loistavakaan kannattavuus ei takaa yrityksen henkistä hyvinvointia. (Miettinen & Saarinen 1992, 36.),..... 113

B

Big Data voidaan määritellä olevan paljon nopeasti lisääntyvää monipuolista dataa. Siinä on olennaista analysoinnilla saatava lisäarvo, pelkkä data on itsessään arvotonta. "Big data -määrittelyissä datan tarkastelunäkökulmia ovat tyypillisesti englanninkieliset V-kirjaimella alkavat sanat, joista tunnetuimmat ovat klassiset Volume, Variety ja Velocity. Nämä toimivat myös suomeksi: Volyyymi, Vaihtelevuus ja Vauhti. Nämä datan määrään, monipuolisuuteen ja lisääntymis- sekä analysointivauhtiin liittyvät kolme ulottuvuutta ovat tulleet tutuiksi kaikille Big data -ilmiöön tutustuneille." (Salo 2015.),..... 158

D

Determinismi on filosofinen näkemys, jonka mukaan todellisuutta säätelevät sitovat lainalaisuudet. Kaikilla tapahtumilla on syy, joten sattumaa ei ole. Determinismisen näkökannan vastakohtana voidaanakin pitää ennakoimattomuutta eli sattumaa. (Tieteen termipankki 2016.),..... 38

E

E2E = Existence to Enlightenment eli kognitiivinen tietämysjärjestelmä. (Stenberg 2012, 35.), 179

F

Fasilitointi on ryhmän jäsenten ajattelun koordinoitua ja luotsausta. Tavoitteena on yhdistää eri henkilöiden tietotaitoa ja saada ihmiset ajattelemaan samalla tavalla. (Valtionkonttori 2014.),..... 222

Funktionalistinen ajattelu lähtee siitä, että sanat ja lauseet ymmärretään kirjaimellisesti ja ne toimivat todellisuuden peilinä, ja jossa tulkinnan erot johtuvat väärinkäsityksistä ja puolueellisista havainnoista. (Ford 1999, 480–484.),..... 76

I

Ihmiset käsittävät todellisuuden eri tavoin. Siksi todellisuus on käsitteenä merkityksellinen. Se voidaan käsittää maailmaksi, jossa ilmiöt ovat tahdosta riippumattomia, ja johon ihminen itse ei pääse vaikuttamaan. (Berger & Luckmann 1967, 1.),..... 75

Inertia tarkoittaa organisaation kyvyttömyyttä muuttua yhtä nopeasti kuin ympäristö muuttuu. (Weick & Quinn 1999, 369.),..... 32

Inkrementaalinen tarkoittaa pienien lisäysten kautta tapahtuvaa (Helsingin kaupunginkirjasto 2010.), 17

Innovaatio eli uudennos on jokin uusi tai olennaisesti parannettu tuote, prosessi, palvelu tai keksintö (Wikipedia 2016a.),..... 172

Iteratiivisuus tarkoittaa pienissä erissä kehittämistä siten, että jokaisen kehittämissaiheen jälkeen kokonaisuus on käyttökelpoinen. Iteratiivisuus eroaa inkrementaalisuudesta siinä, että iteratiivisuus toistaa kaikki kehityksen vaiheet jokaisella kehityskierroksella. (Wikipedia 2016b.),..... 17

K

Kaaosteoria tutkii monimutkaisia ja epälineaarisesti muuttuvia järjestelmiä, joissa pienet muutokset ja poikkeamat moninkertaistuvat ajan kanssa. Yksi tunnetuimmista käsitteistä on niin sanottu perhosefekti: perhosen siivenisku maapallon toisella puolella voi saada aikaan myrskyn toisella puolella maapalloa. (Levy 1994.), 41

Käytäntöyhteisö (Community of Practice) on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen taito tai osaamisalue, ja jotka kokoontuvat yhteisen kiinnostuksen kohteen innostamina. Ryhmän jäsenille on tärkeää osaamisen ja vastuun jakaminen. (Wikipedia 2015a.),.. 173

Kertomusten eli narratiivien muodostaminen on yksi ihmisen perustava tapa puheita kokemukseksi itselleen ymmärrettävään muotoon. Kertomukset kuuluvatkin olennaiseen osana sosiaaliseen kanssakäymiseen. Kertomukset kuuluvat myös tieteen kommunikatiivisiin käytäntöihin. (Aro 1999, 30.),..... 77

Kodifikaatio on hajallaan ja eri lähteissä olevan tiedon yhdenmukaistamista yhdeksi kokoelmaksi. (Wikipedia, 2016.),..... 189

Kokonaisarkkitehtuuri on olemassa kaikissa yrityksissä. mm. Fernandez (2015),..... 140

Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa keskustelun ja avoimen viestinnän perusteella syntyneitä yhteisiä näkemyksiä. (Hakkarainen 2006, 3.),..... 223

Kompleksisuusteoriassa korostuu kokonaisvaltainen ajattelu. Erilaisten ilmiöiden väliset riippuvuussuhteet ovat osa eri järjestelmien toimintaa. Keskeistä on järjestelmän osien välinen vuorovaikutus, ei järjestelmän osien ominaispiirteet. Kompleksisuusteoreettisen

ajattelun mukaan osien välisestä vuorovaikutuksesta johtuen kokonaisjärjestelmän lopputulos on enemmän tai vähemmän kuin osiensa summa. Perinteisessä systeemi-teoriassa kompleksisuus nähdään vuorovaikutuksen seurauksena, kompleksisuus-teoriassa kompleksisuus kuitenkin on järjestelmän perusominaisuus ja kehittymisen edellytys. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2013.),.....	42
Kulminaatiopisteteoria perustuu oivallukseen, että missä tahansa organisaatiossa, kun kriittinen massa ihmisiä uskoo ja sitoutuu muutokseen, uusi idea leviää kuin tauti, Perusteellinen muutos tapahtuu hyvin nopeasti, kun keskeiset toimijat sitoutuvat muutokseen. (Kim & Mauborgne 2003, 62.),.....	65
Kungfutselaisuudessa kaikki, mikä on olemassa, on vuorovaikutuksessa jonkin muun kanssa. (Wikipedia, 2016c.),	33
Kvartaalitalous on pörssiyritysten toimintatapaa tarkoittava sana, jolla tarkoitetaan lyhytjänteisyyttä, jossa taloudellinen huomio kiinnitetään neljännesvuosituloksiin, eli yritysten taloutta tarkastellaan kolmen kuukauden jaksoissa. (Wikisanakirja, 2016.),...98	98
L	
Luottamus on henkilön hyväksymä haavoittuvuus toisen mahdolliselle, mutta epätodennäköiselle pahantahtoisuudelle. Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Mattila (2007, 50.),.....	72
M	
Metaforassa eli kielikuvassa tai lausekuviossa sana tai lause kuvaa toista, kuin mitä se tavanomaisesti kuvaa. Se hyödyntää yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia. Metaforassa pitää olla tarpeeksi yhtäläisyyttä, jotta se ymmärretään, mutta myös eroavuuksia, jotta syntyy kontrasti. Kielikuvien avulla voidaan ilmaista monimutkaiset ilmiöt yksinkertaisesti. Metafora rakentaa myös todellisuutta, koska se ohjaa ymmärtämisen lisäksi myös kieltä, ajattelua ja toimintaa.,.....	77

O

Operatiivinen toiminta tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, joka saa aikansa tietystä kysynnästä. (Karlöf 2004, 73.),..... 61

Oppimisahdistus on tunne, että, jos me lähdemme oppimis- tai muutosprosessiin, myönnämme itsellemme ja muille, että jotain on vialla, ja että emme ole täydellisiä.,. 58

P

PESTE-analyysi on apuväline, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. (Laihonen 2005.),..... 115

Prosessikonsultointi painottaa asiakkaan omaa osallistumista ja tiedostamista. Konsultti auttaa asiakasta ongelman tunnistamisessa. Konsultti ei siis tarjoa vastauksia eikä ratkaisuja, vaan asiakas omistaa ongelman ja ratkaisun. Asiakas tekee itse (konsultin avustuksella) johtopäätökset ja valitsee ratkaisun. (Schein 1999b, 19.), 227

R

Reduktio tarkoittaa tieto-opillisesti, että ylemmän tason kokonaisuudesta saadaan tietoa analysoimalla se alemman tason kokonaisuuden avulla. (Wikipedia, 2015b.),179

Reflektion avulla yksilö pyrkii selvittämään kokemuksiaan tavoitteenaan uuden tiedon rakentaminen tai uusien näkökulmien löytäminen (Wikipedia 2011.),..... 180

Resurssi käsitteen määritelmä Vuorisen (2014, 77–78) mukaan: ”Resurssit tarkoittavat kaikkia tuotantotekijöitä: koneita laitteita, osaamista organisaatiokulttuuria ja henkilöitä.”,..... 23

S

- Selviytymisahdistus tarkoittaa tunnetta, että, jos emme muutu, epäonnistumme saavuttamaan meille asetetut tavoitteet tai itse itsellemme asettamamme ihanteet emmekä pysty tyydyttämään tarpeitamme. (Schein, 1999a, 60.),..... 58
- Sense-making tarkoittaa toiminnan merkityksellistämistä eli toiminnan tekemistä ymmärrettäväksi. (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit, 2016.),..... 191
- Sosiaalisen konstruktion ajatus puolestaan on, että todellisuus tuotetaan kielellisesti, ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Lisäksi todellisuus voidaan jakaa ensimmäisen ja toisen asteen todellisuuksiin, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa ja todellisuuden ymmärtämiseen. (Ford 1999, 480–484.),..... 76
- Systeemiajattelu on ymmärtämisen apuväline, jonka avulla kuvataan monimutkaisia järjestelmiä, niiden vaikuttavia osia ja toiminnan yhteistulosta. Tavoitteena on ymmärtää, miten osat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Mielonen.),..... 223

T

- Tieto voidaan määritellä varmuudeksi, että ilmiö on todellinen ja että sillä on tietyt erityispiirteet. (Berger & Luckmann 1967, 1.), 75
- Tietointensiivinen (Knowledge Intensive) tarkoittaa liiketoimintaa, jossa tieto on keskiössä. Tieto voi olla osa palvelun tuottamisprosessia, sitä voidaan käyttää ongelmanratkaisuun tai se voi olla lopputuote tai sen osa tai se voi liittyä asiantuntijoiden kokemukseen. Merkityksellistä ei ole tiedon määrä, vaan kuinka sitä käsitellään ja tuotetaan. (Haataja 2005, 10; Starbuck 1992, 716–738.),..... 19
- Todellisuus on käsitteenä merkityksellinen, koska ihmiset käsittävät todellisuuden eri tavoin. Se voidaan käsittää maailmaksi, jossa ilmiöt ovat tahdosta riippumattomia, ja johon ihminen itse ei pääse vaikuttamaan. (Berger & Luckmann 1967, 1.),..... 75
- Toimiala muodostuu yrityksen liiketoiminta-alueen kakista toimijoista. Näitä ovat asiakkaat, toimittajat kilpailijat, tarvekilpailijat, potentiaaliset kilpailijat sekä mahdolliset muut sidosryhmät ja verkostokumppanit. Tarvekilpailijoilla tarkoitetaan korvaavia

tuotteita ja toimintatapoja. Potentiaalisilla kilpailijoilla tarkoitetaan uusia mahdollisia kilpailijoita. (Kamensky 2014, 58.),.....	115
Transformationaalinen muutos tarkoittaa muutosta arvoissa, ajattelussa, toiminnassa, sosiaalisissa ja liiketaloudellisissa rakenteissa sekä liiketoiminnan vaikuttavuudessa jne. Keskiössä ovat arvot, eettinen toimintatapa, toiminnan periaatteet sekä pitkän tähtäimen tavoitteet. Transformationaaliossa muutoksessa johtajuus nähdään prosessina, joka vaikuttaa yksilöihin ja organisaatioihin ja muuttaa niitä. (Seppänen 2015.),.....	103
V	
Valta voidaan määritellä, että se on toisiin vaikuttamista siten, että omat tavoitteet täytyvät. Valta voi olla peräisin monesta lähteestä, kuten asemasta organisaatiossa, asiantuntemuksesta, tiedosta sekä kyvystä palkita tai rangaista muita. (Cummings & Worley 2009, 746–755.),.....	90
Vastarinta voidaan nähdä eräänlaisena palautteena henkilöiltä, joiden päivittäistä toimintaa muutos koskee. Vastarinta voidaan muuntaa aktiiviseksi keskusteluksi, joka tuo muutosponnisteluihin näkyvyyttä (Ford & Ford 2009, 100.),	90
Visualisointi tarkoittaa jonkin asian tekemistä havainnolliseksi näköaistille. Visualisoinnissa on oleellista ihmisen sisäisten mallien muodostumisen tukeminen. Visualisointi voidaan määritellä yleisemmin tarkoittamaan mitä tahansa tiedon esittämistä ihmisen ymmärrystä tukevaan muotoon. (Wikipedia 2015d.),	195
Y	
Ydinkyvykyys on organisaation oppima, yhtenäinen tapa yhdistää tietoja ja taitoja, jolloin saavutetaan kilpailuetu markkinoilla ja jota on toisten vaikea matkia Prahalad & Hamel 1990, 82–83),	174
Ydinsaaminen on osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Juuti 2012.),	117

Ydinosaaminen on yrityksen strategista osaamista, jonka varaan yritys rakentaa strategiansa. Kehusmaa (2010, 84.),.....	89
Yritystransitio tarkoittaa kohdeyrityksessä kahta asiaa: asiakkaan IT:n haltuunottoa ja kohdeorganisaation kasvamista yritysostoin.,.....	5

Liite 2 Salassapidettävät liitteet

Koska toimeksiantaja tahtoo pysyä anonyyminä, kaikki yritystä ja haastatteluja koskevat liitteet ovat salaisia.

Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely ja historia

Liite 2. Haastattelut

Liite 3. Yhteenveto kevään 2015 pilotti-haastattelujen tuloksista

Liite 4. Yhteenveto syksyn 2015 ja kevään 2016 haastattelujen tuloksista