

NIH-ilmiö, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi

Soili Mäkimurto-Koivumaa, FT, yliopettaja, YAMK-osaamisryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: osaaminen, johtaminen, työhyvinvointi

NIH-ilmiöstä

Silloin tällöin työyhteisöissä törmätään tilanteeseen, jossa toisaalla jo tehtyä kehitystyötä tai osaamista ei tunnusteta ja tunnusteta. Kyseessä voi olla NIH-ilmiö (engl. Not-Invented-Here syndrome), jossa jokin ryhmä tai ryhmittymä uskoo omaavansa kaiken mahdollisen tiedon tietystä asiasta ja sen uskomuksen seurauksena ei ota vastaan ulkopuolelta tulevaa tietoa (ks. Katz & Allen 1982). Ilmiö ei ole uusi ja siihen liittyviä piirteitä ja vaikutuksia tuotekehitysprojekteissa on tutkittu jo 1950-luvulla. Useimmiten NIH-ilmiö on liitetty organisaatioiden innovaatiotoimintaan ja esim. erilaisten projektiryhmien tapaan kommunikoida ja hyödyntää ryhmän ulkopuolista informaatiota (esim, Katz & Allen 1982). NIH-ilmiöön liittyy monia tunnetason piirteitä: negatiivinen ylpeys (toisten työn ja osaamisen aliarviointi), itseluottamuksen puute (pelko oman osaamisen riittävydestä), konfliktien välttäminen (reviiritisteluiden välttäminen), kilpailun pelko (toisen yrityksen reagointi), epävarmuuden pelko (materiaalin saatavuuden ongelmat), ahneus (”pyörä” kannattaa keksiä uudelleen), mustasukkaisuus (me emme olleetkaan ensimmäisiä tuotteen kehittäjiä), positiivinen ylpeys (omat tuotteet ovat parempia kuin muiden suunnittelemat) ja itsekkyyys (asiakkaan merkitystä ei arvostetakaan) (Technopedia s.a.).

Mikä sitten johtaa NIH-ilmiöön ja mitä siitä seuraa? Katz & Allen (1982) ovat havainneet omassa tutkimuksessaan, että projektiryhmän yhteistyön ja suorituskyvyn kehittyminen riippuvat projektiryhmän olemassaolon kestosta. Ensimmäisen 1,5 vuoden aikana projektiryhmän suorituskyky kasvaa, mutta sen jälkeen ryhmä kääntyy entistä enemmän sisäänpäin; sen kyky ottaa vastaa ryhmän ulkopuolista informaatiota ja suorituskyky alkaa laskea neljän – viiden vuoden kuluttua ryhmän perustamisesta. Tutkijat eivät kuitenkaan tuossa yhteydessä löytäneet syytä tälle

kehitykselle, mutta saivat vahvistuksen siitä, että mitä pidempään projektiryhmä oli ollut koossa, sitä vähäisempää oli sen yhteydenpito ulkopuolisiin toimijoihin tai tahoihin.

Ryhmän ulkopuolisena tahona pidetään niitä, joilla on erilainen koulutus- tai osaamistausta tai toisella osastolla toimiva kollega (Antons & Piller 2015). Ulkopuolisten kanssa kommunikoinnin vähenemiseen vaikuttaa se, että yhteistyön edetessä ryhmän jäsenten keskinäinen yhteistyö paranee ja tiivistyy yleisten tiimiytymisen prosessien mukaisesti. Ryhmän jäsenten toimintatavat tulevat ennustettavammaksi ja pelisäännöt selkiytyvät: sisäänpäin kääntyminen tuo turvallisuutta ja lisää työn mukavuutta. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että ulkopuolisen tiedon ”karttaminen” ja ryhmän eristäytyminen vähentää myös kykyä vastata uusiin haasteisiin, hyödyntää uusinta tietoa ja säilyttää kilpailukyky. Se puolestaan näkyy jossakin vaiheessa myös ryhmän suorituskyvyssä ja tuloksissa (Katz & Allen 1982). NIH-ilmiön seurauksena on eri organisaatioissa koettu myös taloudellisia menetyksiä (esim. Apple ja Kodak), kun myöhemmin hyviksi havaittuja ideoita ei ole hyödynnetty aikoinaan (Antons & Piller 2015).

NIH-ilmiö voi olla ongelma eri organisaatioissa ja etenkin tietyissä muutostilanteissa, eikä liity pelkästään innovaatiotoimintaan. Mitä asialle siten pitäisi tehdä ja kenen vastuulla NIH-ilmiöön reagointi on?

Osaamisen johtamisesta

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan Viitalan (2002) mukaan osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä, jolloin mahdollistetaan organisaation tavoitteiden tukeminen. Kyseessä on siten laajasti ymmärrettyä organisaation oppimisen kokonaisuus. Osaamisen johtamisen merkitystä ovat korostaneet useat tutkijat, joiden mukaan osaamisen ja inhimillisen pääoman hallinta on organisaation kilpailukyvyyn, kehittymisen ja menestymisen kannalta keskeistä (ks. Alavi & Leidner 2001). Taloudellinen menestyminen ei perustu niinkään aineellisiin puitteisiin kuin osaamiseen. Kilpailukyvyyn kannalta merkittävää on se, että käytössä olevat resurssit ovat merkityksellisiä yrityksen kannalta, harvinaisia ja ainutlaatuisia ts. vaikeasti kopioitavissa. Kuitenkaan organisaatiossa oleva osaaminen ei sinänsä takaa kilpailussa menestymistä, vaan pikemminkin se, kuinka hyvin osaamista osataan hyödyntää ja käyttää (Alavi & Leidner 2001).

Keskeisessä roolissa ja vastuussa erilaisen osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa on organisaation johto. Vai onko?

Organisaatiot ovat nykyisin useimmiten asiantuntijaorganisaatioita, joissa painitaan osaamiseen liittyvien ongelmien kanssa. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa niitä jatkuvasti pohtimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. On myös väitetty, että vaikka tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen pulmaa mietitään ajoittain, pääpaino on kuitenkin nykytilanteessa eikä tulevaisuudessa ja pahimmassa tapauksessa osaamisesta huolehtiminen ei ole kenenkään vastuulla (Hasu ym. 2010).

Osaaminen käsitetasolla pitää sisällään sekä yksilöllisen että yhteisöllisen kyvykkyyden (Hasu ym. 2010, Sumkin & Tuomi 2012). Oman haasteensa osaamisen johtamiselle tuovat organisaatiot, joiden toiminta on hajautunut useisiin toimipisteisiin. Eri toimipisteillä voi olla toisistaan poikkeavat mahdollisuudet saada tietoa ja toisaalta myös oppia. Tämä voi myös näkyä niiden kyvyssä suoriutua tehtävistä ja luoda uutta (ks. Tsai 2001). Kuitenkin, mikäli organisaatiolla on useita toimipisteitä, voisivat ne oppia toisiltaan ja saada uutta tietoa toimintansa tukemiseen. Se, miten hyvin tässä onnistutaan, riippuu eri toimipisteiden vastaanottokyvystä (absorptive capacity) ja asemasta koko organisaation sisäisessä verkostossa. Mitä keskeisemmässä asemassa toimipiste on koko organisaation sisäisessä verkostossa, sitä parempi on sen innovointikyvykkyys. Siihen vaikuttanee se, että toimipisteen keskeisen sijainnin perusteella päästään osalliseksi jaetusta oppimisesta, tiedon siirtymisestä ja vaihtamisesta (ks. Tsai 2001).

Onnistuminen osaamisen johtamisessa edellyttäneekin johdon toiminnallista roolia, aktiivista ja avointa vuorovaikutusta sekä dialogia. Mitä hajautuneempi organisaatio on sijainniltaan tai muiden tekijöiden vaikutuksesta, sitä systemaattisempaa ja suunnitelmallisempaa osaamisen johtamista tarvitaan. Osaamisen johtamisessa tarvitaan tilannetekijöiden hallintaa, mutta myös strategista näköalaa, jotta siinä ei keskitytä vain nykyhetkestä selviytymiseen.

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen haastaa myös osaamisen johtamista. Teknologinen kehitys yleensäkin on johtanut siihen, että organisaatioita kannustetaan kokeilukulttuuriin, jolloin tarvitaan nopeaa reagoitua uusiin asioihin ja havaittuihin mahdollisuuksiin tarttumista.

Onnistuneesti toimiva kokeileva organisaatio saa myös paljon aikaan ja vie aloittamansa asiat päätökseen, mutta osaa välttää toiminnan ja tulosten tukahduttamisen samanaikaisilla kehittämisprojekteilla (ks. Sumkin & Tuomi 2012).

Työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen kuvauksen mukaan turvallista ja terveellistä työyhteisöä, jossa työntekijät toimivat yhteistyössä hyvin johdetussa organisaatiossa (ks. Puttonen, Hasu & Pahkin 2016). Hyvinvoivassa työyhteisössä työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi eli työ motivoi toimijoita parhaaseen suoritukseensa, jota edesauttaa tietty näkymä siitä, että osaamista arvostetaan ja sille on käyttöä myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen sekä työn laatuun. Henkilöstön kehittäminen näyttäisi vaikuttavan positiivisesti myös organisaation suorituskykyyn ja innovatiivisuuteen (ks. Muinonen 2016). Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa hänen inhimillinen pääomansa, joka koostuu sosiaalisesta pääomasta (esim. yhteisön johtaminen ja yhteisöllisyys), psykologisesta pääomasta (esim. itseluottamus ja toiveikkuus) sekä rakennepääomasta (esim. organisaation toimivuus) (Manka & Manka 2016). Hyvinvoinnin keskiössä on työntekijä ja hänen motivaationsa ja työvireensä, joihin vaikuttaa koko organisaation ilmapiiri, tulevaisuuden näkymät sekä toimintatavat. Manka & Manka (2016) ovat todenneet, että jos työyhteisössä on vähän sosiaalista pääomaa, näkyy se työntekijöiden terveyden heikkenemisenä sekä masennusoireiden lisääntymisenä. Osallistava ja kannustava johtaminen tukee ja ylläpitää osaltaan positiivista mielialaa ja asennetta yksilö- ja työyhteisötasolla ja tukee myös luottamusta. Hyvän sisäisen motivaation omaavat työntekijät kokevat oman osaamisensa olevan merkityksellistä ja se näkyy myös työstä suoriutumisessa ja asenteessa. Hyvä ja aktiivinen vuorovaikutus eri toimijoiden kesken vahvistaa sosiaalista pääomaa ja siten edistää myös työhyvinvointia (ks. Muinonen 2016, Juuti & Vuorela 2015).

Työhyvinvoinnista ei ole pitkä matka työmotivaatioon. Motivoituneen työntekijän valmius ja into panostavat työhönsä näkyy työyhteisössä eri tavoin. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö hoitaa tehtävänsä – ne ikävätkin ja vähemmän innostavat – loppuun asti. Työstään innostuneilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja, joka näkyy myös organisaation talouden

mittareissa (ks. Martela, Jarenko & Järvillehto 2015). Työhyvinvoinnista päävastuu on jälleen johdolla, mutta toki työntekijän oma roolikin on merkittävä.

Onko mitään tehtävissä?

NIH-ilmiön on todettu olevan olemassa, vaikka joissakin organisaatioissa sitä ei havaita tai haluta havaita. Ilmiöltä ei kannattane sulkea silmiään, koska siitä voi olla monenlaisia seurauksia. Osaamisen hyödyntämättä jättäminen voi aiheuttaa taloudellisia menetyksiä, heikentää organisaation kilpailukykyä ja johtaa resurssien tuhlaamiseen. Se voi syödä myös työmotivaatiota ja heikentää työhyvinvointia. Liiallinen itseluottamus (overconfidence) omaan osaamiseen ei sekään ole eduksi, koska se voi johtaa toisten osaamisen aliarviointiin ja väheksymiseen ja NIH-ilmiöön liitettävissä oleviin negatiivisiin vaikutuksiin. Antons & Piller (2015) rohkaisevat organisaatioissa toimimaan siten, että muualla kehitettyjen ideoiden erinomaisuus tunnustetaan ja työyhteisön ulkopuolelta löydetyn tiedon löytämisestä jopa palkitaan.

Osaamisen johtamisella voitaneen arvioida olevan kuitenkin keskeinen rooli NIH-ilmiön estämisessä. Erilaisissa muutostilanteissa voitaisiin aktiivisesti pyrkiä tunnistamaan moniulotteinen osaaminen ja myös arvioimaan sen käyttökelpoisuutta uuden rakentamisessa. Osaamisen systemaattinen kartoittaminen voisi olla paikallaan. Ehkä olisi hyvä itse kunkin esimiestyössä olevan kysyä: Mitä tiedän alaisistani ja heidän osaamisestaan? Olisiko organisaatioissa tässäkin tilanteessa hyvä käyttää yrittäjyyteen kytkeytyvää efektuaation loogista päättelyä (logic of effectuation; ks. Sarasvathy 2001) mukauttamalla prosessia siten, että vastataan kysymyksiin: Keitä meillä on töissä? Mitä he osaavat ja mitkä ovat heidän tavoitteensa?, Keitä he tuntevat ts. mikä on heidän verkostonsa? Mitä uutta voisimme luoda yhdessä?

Entäpä jos osaamisen kartoituksen seurauksena huomataankin, että jollakin yksilöllä olevalle osaamiselle ei ole tarvetta? Miten silloin toimitaan? Ohjataanko henkilö vaivihkaa lähelle ulkovea vai keskustellaanko osaamisen uudelleensuuntaamisesta?

NIH-ilmiön estäminen ja onnistunut osaamisen johtaminen tukevat työhyvinvointia. Kun työntekijä kokee, että minua ja osaamistani arvostetaan ja osaamiselleni on käyttöä, on sillä positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Työntekijä saattaa kokea jopa työn

imua tai draivia (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015), joka ilmenee aktiivisuutena ja tuloksellisuutena. Sen seurauksena voi syntyä hyvä kehä, joka vahvistaa koko yhteisöä ja sen toimintakykyä. Toisaalta, silmien ummistaminen voi viedä koko toimintaa kohti noidankehää.

Tällä hetkellä monissa yhteyksissä pohditaan tiedolla johtamisen ilmiötä, joka sekin liittyyne edellä pohdittuihin teemoihin useasta näkökulmasta. Niin ikään monissa organisaatioissa henkilöstön ikääntyminen haastaa etsimään uusia ratkaisuja myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. Millä tavalla saadaan estettyä se, ettei henkilön eläköityminen pysäytä organisaation kehittymistä?

Lähteet

Alavi, M. & Leidner, D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No1, 107–136.

Antons, D. & Piller, F. T. 2015. Openin the black box of ”Not Invented Here”. Attitudes, decision biases and behavioural consequences. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29 No 2, 193–217. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0091>.

Hasu, M., Kupiainen, M, Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Katz, R. & Allen, T. J. 1982. Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R & D Management*, Vol. 12 No 1.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi : voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Muinonen, R. 2016. Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn teknologiateollisuudessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + teknologia, 4. Helsinki: Unigrafia Oy.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Juvenes print.

Technopedia. Not Invented Here Syndrome. <https://www.techopedia.com/definition/3848/not-invented-here-syndrome-nihs>. Haettu 8.6.2019.

Tsai, W. 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44 No 5, 996–1004.

Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26 No 2, 243–263.

Sumin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.