



VAASAN YLIOPISTO

TIMO-PEKKA UOTILA

(Toim.)

Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA

TUTKIMUKSIA 293
LIIKETALOUSTIEDE 106
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

VAASA 2010

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Syyskuu 2010	
Tekijä(t) Timo-Pekka Uotila (toim.)	Julkaisun tyyppi Artikkelikokoelma	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293	
Yhteystiedot Riitta Viitala Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 Vaasa	ISBN 978-952-476-313-4	
	ISSN 0788-6667, 0788-6705	
	Sivumäärä 279	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen		
Tiivistelmä <p>Osaamisen johtamisen ongelmaksi on osoittautunut organisaatiotason ja yksilötason osaamisen yhdistäminen. Artikkelikooste esittelee valittuja näkökulmia edellä kuvattuun osaamisen johtamisen eriytymisen ongelmaan. Tutkimusartikkeleissa tarkastellaan osaamisen ja osaamisen johtamisen ilmiötä ja samalla analysoidaan ja ehdotetaan aineksia siltojen rakentamiseen eri tasojen ja intressiryhmien välillä organisaatiossa.</p> <p>Artikkelikoosteessa on 10 artikkelia, jotka lähestyvät liiketoimintalähtöistä osaamisen johtamista eri näkökulmista. Artikkeleita integroivana tekijänä on Sanchezin malli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen osaamisen johtamiseen organisaatiossa. Artikkeleissa heijastuu myös systeemiteoreettinen ajattelu.</p> <p>Artikkeleissa tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmia sekä niiden taustajattelun lähtökohtia teoreettisella pohdinnalla. Niissä tarkastellaan myös joitakin keskeisiä osaamisen johtamisen käytännön ilmenemismuotoja organisaatioissa kriittisellä otteella.</p> <p>Julkaisu on toteutettu Tekesin Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen -ohjelmassa (Liito) toteutetussa hankkeessa <i>Liiketoimintaosaamisen johtamisen systematisointi (Litosys)</i>. Kehitys- ja tutkimushankkeen teema-alueena oli osaamisen johtaminen ja sen tavoitteena oli liiketoiminta- ja johtamisosaamisen määrittelyä, siirtämistä ja kehittämistä tukevien toimintamallien tutkimuslähtöinen kehittäminen yrityksissä.</p> <p>Hankkeen tutkimuskumppaneita ovat olleet Vaasan yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Hankkeen rahoittajia Tekesin lisäksi ovat olleet ABB Oy, Atria Suomi Oy, Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera, Itella Oyj ja Jollas-Opisto Oy (S-ryhmä).</p>		
Asiasanat Osaamisen johtaminen, organisaation kyvykkyys, strateginen osaaminen		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication September 2010	
Author(s) Timo-Pekka Uotila (editor)	Type of publication Selection of articles	
	Name and number of series Proceedings of the University of Vaasa. Research Papers, 293	
Contact information Riitta Viitala University of Vaasa, Department of Management P.O. Box 700 FI - 65101 Vaasa, Finland	ISBN 978-952-476-313-4	
	ISSN 0788-6667, 0788-6705	
	Number of pages 279	Language Finnish
Title of publication Windows into the systemic knowledge management		
Abstract <p>The contemporary challenge in the field of competence and knowledge management is the combination of individual and organizational level. This collection of articles presents chosen points of views which examine this challenge. Research articles focus on the phenomenon of competence and knowledge management and further analyze and propose ways to build bridges between different levels and interest groups in organizations.</p> <p>There are ten articles in this collection of articles which approach business oriented knowledge and competence management from different points of views. The integrative factor is Sanchez's model, which offers holistic view into competence and knowledge management in organizations. Systems thinking is also reflected in articles. Different points of views and their underlying assumptions are examined in articles through theoretical consideration. Also some of the most crucial competence and knowledge management methods in practice are examined from critical perspective.</p> <p>This publication was part of the Liiketoimintaosaamisen systematisointi (Lito-sys) project under the Tekes funded Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen (Liito) program. The theme of this development and research project was competence and knowledge management and its purpose was to define, transfer and develop the models for business and leadership competence in the organizations. Research partners in this project were University of Vaasa and Lappeenranta University of Technology. Funders for this project apart from Tekes were ABB Oy, Atria Suomi Oy, Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera, Itella Oyj and Jollas-Opisto Oy (S-Ryhmä).</p>		
Keywords Knowledge management, organizational capability, strategic competence		

ESIPUHE

Käsillä oleva tutkimusartikkelikooste on syntynyt Litosys-tutkimushankkeessa, joka on toteutettu osana Tekesin Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen -ohjelmaa (Liito). Vuosina 2006–2010 toteutetun ohjelman tarkoituksena on ollut tuottaa innovatiivisia toimintamalleja ja uutta osaamista liiketoimintaan.

Liiketoimintaosaamisen johtamisen systematisointi -hanke (Litosys) (Nro 40051/07) kohdistui erityisesti liiketoiminnan vaatiman osaamisen hallintaan. Kehitys- ja tutkimushankkeen teema-alueena oli osaamisen johtaminen ja sen tavoitteena oli liiketoiminta- ja johtamisosaamisen määrittelyä, siirtämistä ja kehittämistä tukevien toimintamallien tutkimuslähtöinen kehittäminen yrityksissä.

Hankkeen tutkimuskumppaneita ovat olleet Vaasan yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Hankkeen rahoittajia Tekesin lisäksi ovat olleet ABB Oy, Atria Suomi Oy, Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera, Itella Oyj ja Jollas-Opisto Oy (S-ryhmä). Viimeksi mainitut yritykset ovat toimineet tutkimusympäristöinä ja yhteistyökumppaneina, kun hankkeessa on tutkimuslähtöisesti kehitelty osaamisen johtamisen toimintamalleja. Esitämme parhaimman kiitoksemme rahoittajille, jotka ovat mahdollistaneet tutkimustyön.

Artikkelikooste on syntynyt sekä suoraan yritysprojektien tutkimusvaiheiden tuloksena että niiden inspiroimina. Koosteeseen on kirjoitettu artikkeleita, jotka lähestyvät liiketoimintalähtöistä osaamisen johtamista eri näkökulmista. Yhteistä artikkeleille on se, että hankkeen tutkimusryhmä on kokenut esille nostetut teemat niin käytännön johtamistyön kuin akateemisenkin pohdinnan näkökulmista haasteellisiksi ja tärkeiksi. Pidimme tärkeänä kirjoittaa hankkeen akateemisista tuotoksista myös suomen kielellä.

Koosteen on toimittanut KTM Timo-Pekka Uotila. Dosentti, KTT Elina Varamäki toimi koosteen tieteellisenä arvioijana. KTM Mathias Hasselblatt vastasi siitä, että raportti saatiin painokuntoon. Esitämme heille parhaimmat kiitoksemme. Lämmin kiitos kuuluu lisäksi teknologia-asiantuntija Mika Niskaselle Pohjanmaan ELY:n Tekes-palveluista, joka on positiivisella otteella kannustanut hankkeen läpivientiin ja tutkimusjulkaisun tekemiseen.

Riitta Viitala
Vaasan yliopisto

Timo Pihkala
Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Sisällys

JOHDANTO.....	1
<i>Timo-Pekka Uotila, Riitta Viitala ja Timo Pihkala</i>	
OSAAMISTIEDON EPISTEMOLOGIAT SYSTEEMITEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA	20
<i>Timo-Pekka Uotila</i>	
MONENLAISTA OSAAMISEN JOHTAMISTA.....	48
<i>Tuija Oikarinen ja Timo Pihkala</i>	
LIIKETOIMINTASTRATEGIAN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN YHTEYTTÄ RAKENTAMASSA – CASETUTKIMUS PROSESSITEOLLISUUDESTA.....	74
<i>Timo Pihkala ja Tuija Oikarinen</i>	
STRATEGISEN OSAAMISTEN YMMÄRTÄMINEN ORGANISAATIOSSA	92
<i>Risto Sääntti ja Riitta Viitala</i>	
STRATEGINEN OPPIMINEN – MITTARIN RAKENNUS JA VALIDOINTI.....	110
<i>Charlotta Sirén</i>	
VERKOSTO-OSAAMINEN JA YRITYKSEN STRATEGINEN KYVYKKYYS.....	131
<i>Jukka Vesalainen</i>	
LINJAJOHDON ODOTUKSIA IT-POHJASELTA OSAAMISEN JOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄLTÄ	160
<i>Jukka Kohtanen</i>	
LÄHIJOHTAJUUDEN, ESIMIES-ALAISSUHTEIDEN JA TYÖHYVINVOINNIN VÄLINEN YHTEYS	177
<i>Riitta Viitala, Liisa Mäkelä ja Sari Hölsö</i>	

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN
KOKONAISUUDESSA. PRAGMATISTINEN NÄKÖKULMA.....209

Riitta Viitala

ORGANISAATION SYSTEEMITEOREETTINEN
MALLINTAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN JA MUUTOKSEN
NÄKÖKULMASTA.....235

Marianne Laurila

JOHDANTO

Timo-Pekka Uotila, Riitta Viitala ja Timo Pihkala

Yritysten toimintaympäristöt ja sen myötä myös yritykset ovat jatkuvassa liikkeessä. Muutosten volyyymi ja vauhti nostavat osaamisen yhä useammin tavoitteiden saavuttamisen pullonkaulatekijäksi. Osaaminen esitetäänkin varsin usein strategiakirjallisuudessa yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä (Prahalad & Hamel 1990; Grant 1996).

Kirjallisuudessa asiasta puhutaan käsitteillä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) ja kyvykkyys (capability). Niillä kaikilla viitataan perimmältään samaan ilmiöön: yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon tehdä jotain asiaa hyvin. Kyvykkyys- tai kompetenssistrategian (capability strategy, competence-based strategy) taustalla olevan perusidean mukaan yritys pystyy kilpailemaan ainoastaan kehittämällä ydinkyvykkyksiään, jotka eivät ole fyysisiä tai teknologisia, vaan ne ovat kykyä tuottaa arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa (Prahalad & Hamel 1990; Amit & Schoemaker 1993). Niiden johtaminen tarkoittaa sitä, että ne ensinnäkin nähdään organisaation omaisuutena (strategic assets) ja toiseksi niitä tietoisesti ja suunnitelmallisesti luodaan, vaalitaan, jaetaan ja hyödynnetään (Winter 1998). Tästä johtamisen kentästä puhutaan osaamisen johtamisena (Knowledge Management).

Ongelmana eriytyminen

Osaaminen nähdään siis määriteltävissä olevana asiana, jota voidaan tietoisesti johtaa kuten mitä tahansa muutakin resurssia. Esimerkiksi Nordhaug (1998) on määritellyt osaamisen johtamisen sisällöksi sellaisten toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin, joiden avulla varmistetaan ne organisaation ja henkilöstön kompetenssit, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Sen tulosten on esitetty näkyvän kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena (Coates 1999; Sher & Lee 2004). Edellytyksenä sille, että osaamista voi tarkoituksellisesti johtaa, on tietoisuus ja ymmärrys tavoiteltavan osaamisen sisällöstä ja luonteesta. Sen lisäksi, että ylintä päätöksentekovaltaa käyttävillä on käsitys tarvittavasta ja tavoiteltavasta osaamisesta, on osaamiskäsitysten oltava yhdenmukaiset koko organisaatiossa. Muussa tapauksessa riittävän integroitunut ja samansuuntainen toiminta ei voi toteutua (Crossan, Lane & White 1999; Spanos & Prastacos 2004).

Yrityksissä on kehitelty osaamisen johtamisen käytäntöjä erityisesti 1990-luvulta lähtien. Muun muassa Prahaladin ja Hamelin (1990) kirjoitukset johtivat siihen, että yrityksissä alettiin liittää osaamiseen liittyvät toimenpiteet tietoisemmin strategisen johtamiseen. Yritysten osaamisen kehittämisen tradition juuret ovat toki paljon kauempana historiassa ja siinä pääroolissa on ollut henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management) kenttä ja siinä erityisesti henkilöstön kehittämisen alue (esim. Barney 1991; Huselid 1995). Monesti yrityksen suunnitelmallisen osaamisen johtamisen lähtöpisteenä ovat olleet kehityskeskustelut. Pisimmälle ehtineet yritykset ovat saaneet rakennettua jo kokonaisvaltaisia johtamisjärjestelmiä, joissa osaaminen on yhtenä johtamisen kohteena, mutta nivelletynä luonnolliseksi osaksi muuta toimintaa. Pääosa yrityksistä on kuitenkin vielä asian kanssa alkuaskeleilla.

Osaamisen johtamisen ongelmaksi on osoittautunut organisaatiotason ja yksilötason osaamisen yhdistäminen (Nordhaug 1998; Lindgren, Henfridsson & Schultze 2005). Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa osaamista on lähestytty toisaalta yksilöiden tietojen, taitojen, kyvykkyyksien ja asenteiden näkökulmasta, sekä toisaalta organisaatiotason osaamisten näkökulmasta. Sekä käytännön toimet yrityksissä että akateeminen kiinnostus kohdistuvat kerrallaan usein vain jompaankumpaan näistä. Ihmisissä oleva osaaminen eritellään usein yksilö- ja ryhmätason osaamiseen, jolloin tasoja saadaan kolme: organisaatiotaso (liiketoimintastrategian toteuttamisen edellyttämä osaaminen), ryhmätaso ja yksilötaso. Tarve näiden tasojen – ja samalla eri intressejä edustavien organisaation toimijoiden näkemysten – yhdistämiselle on kirjallisuudessa todettu ja yksilötason osaamisten (usein competency) ja organisaatiotason osaamisten (usein competence) välille on yritetty luoda siltaa (Heene & Bartholomeeusen 2000). Muun muassa Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Crossan ym. (1999) ovat kehittäneet integroivan mallin, joka kuvaa näiden tasojen välistä dynamiikkaa uuden tiedon ja osaamisen luomisen prosessissa. Yritysten osaamisen johtamisen käytännöissä ongelma on vielä akateemista sirpaloitumista suurempi: strategiatyö keskittyy usein ylimpään johon, ryhmätason osaamisen johtamisesta vastaavat pääasiassa esimiehet omilla vastualueillaan ja yksilötason osaamisen johtamisesta osaamiskartoituksineen ja kehityskeskusteluineen vastaavat prosessien tasolla henkilöstöammattilaiset. Kirjallisuudessa onkin esitetty tarve lisätä tietoa, jonka varassa tähän ongelmaan saataisiin lisää ymmärrystä ja aineksia ratkaisujen löytämiselle (McHenry & Strønen 1998).

Käsillä oleva tutkimusjulkaisu syntyi tarpeesta esitellä joitakin näkökulmia edellä kuvattuun osaamisen johtamisen eriytymisen ongelmaan. Artikkeleissa lähestytään osaamisen ja osaamisen johtamisen ilmiötä pyrkien samalla analysoimaan ja

ehdottamaan aineksia siltojen rakentamiseen eri tasojen ja intressiryhmien välillä organisaatiossa.

Kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen malli

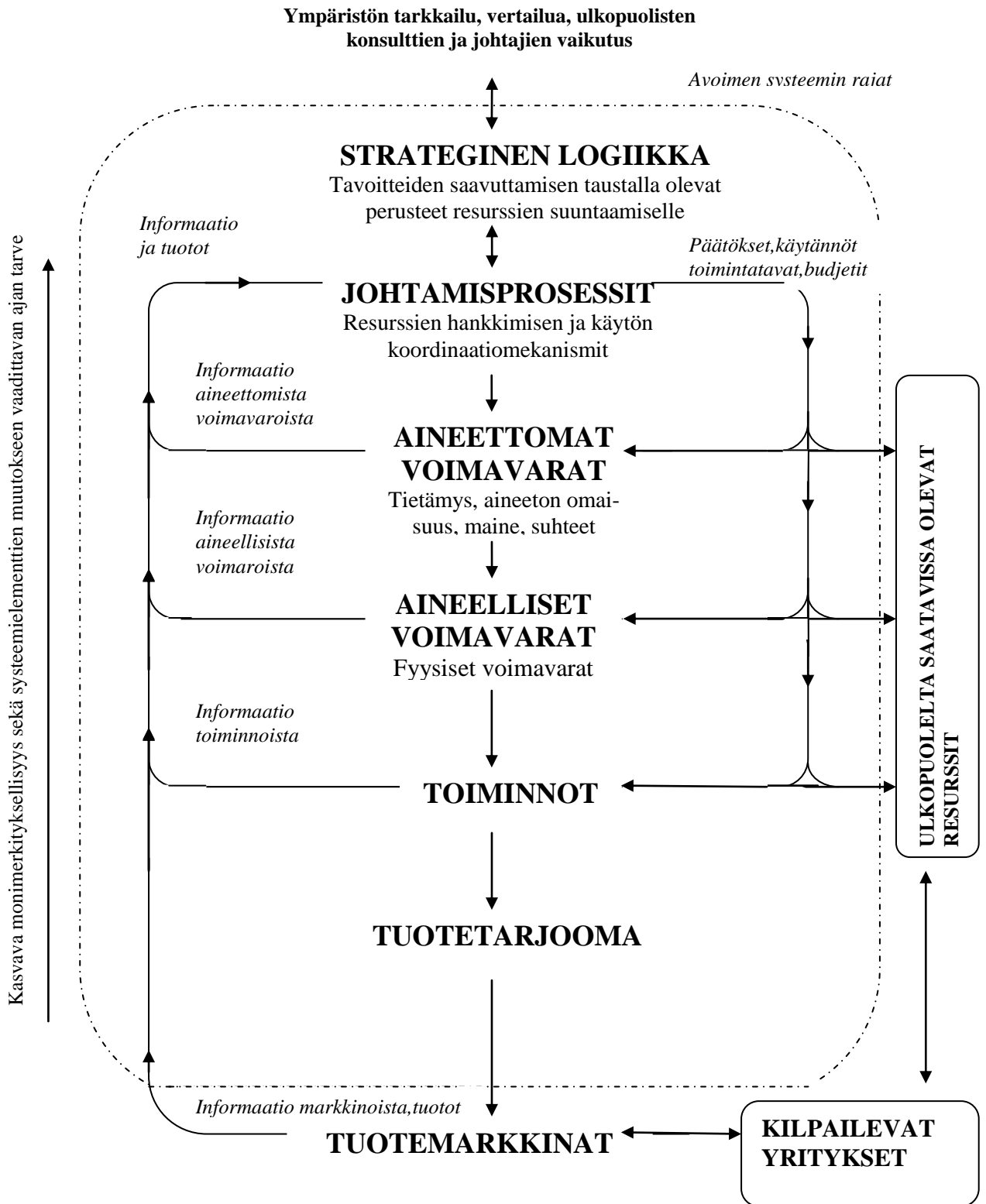
Artikkelikoosteen kirjoittamisen siivittäjäksi ja samalla artikkeleita integroivaksi tekijäksi valittiin Sanchezin (2001, 2004; Sanchez & Heene 1996, 2004) malli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen osaamisen johtamiseen organisaatiossa. Malli kuvaa kokonaisvaltaisesti organisaation osaamista ja yhdistää mikro-tason osaamiset makrotason strategisiin osaamisiin ja prosesseihin. Mallin perusajatuksen mukaan osaaminen syntyy, hyödyntyy ja kehittyy sekä on johtamisen kohteena organisaation eri portailla samanaikaisesti ja systeemisesti. Mallin avulla voidaan hahmottaa osaamisen johtamisen monisäikeistä kokonaisuutta niin tutkimuksessa kuin käytännön toiminnassakin.

Mallissa osaamisen johtaminen koostuu viidestä erilaisesta alamoodista, joiden tulee kaikkien toimia, jotta organisaatio toimisi kokonaisuutena. Yhdenkin moodin toimimattomuus vaikuttaa kokonaisuuteen negatiivisesti. Sanchez (esim. 2004) näkee organisaation avoimena systeiminä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä systeemi koostuu organisaation strategisesta logiikasta, joka määrittelee ne toimintaperiaatteet, joilla organisaation tavoitteet pyritään saavuttamaan ja joilla luodaan arvoa markkinoilla, sekä ne johtamisprosessit, joilla organisaation voimavaroja (asset) (niin aineellisia kuin aineettomia) koordinoidaan tavoitteiden saavuttamiseksi (kuvio 1). Strateginen logiikka toteutuu johtamisprosessien kautta aineettomien ja aineellisten voimavarojen kohdistamisessa ja ohjaamisessa organisaation toimintoihin, joka näkyy tuotetarjoomana tuotemarkkinoilla. Johtamisprosessit vaikuttavat myös organisaation käytäntöihin, päätöksiin, toimintatapoihin sekä budjetteihin. Malli kuvaa myös organisaation sisäisten sekä ulkoisten resurssien välistä virtaa sekä informaation virtaa organisaation tuotoista, tuotemarkkinoista, voimavaroista ja toiminnoista. Organisaation tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä nähdään organisaation voimavarojen, johtamisprosessien ja strategisen logiikan välinen vuorovaikutus.

Kuten monissa muissa osaamisen johtamisen malleissa (Esim. Nonaka & Takeuchi 1995 Crossan ym. 1999), ei sen keskiössä ole pelkästään organisaation tasot, jossa uuden tiedon luominen tapahtuu tai toimijatahot, jotka kulloinkin ovat prosessista vastuussa. Sen sijaan keskeisessä roolissa ovat osaamisen eri ulottuvuudet, joiden tulisi olla tietoisien osaamisen johtamisen kohteena. Kunkin osaamisen lajin ja tyyppin riittävydestä ja kehittymisestä tulisi koko organisaation kantaa vastuuta.

Osaaminen voidaan Sanchezin (2004, 2001: 26–34) mukaan nähdä rakentuvan neljästä ulottuvuudesta. Osaamisen tulisi pystyä vastaamaan sekä ulkoisessa ympäristössä vaikuttaviin dynaamisiin muutoksiin, kuten markkinoiden mieltymyksiin tai teknologioiden muutoksiin ja organisaation sisäiseen dynamiikkaan. Ulkoisesta ympäristöstä saatavaa informaatiota tulisi tulkita muodollisten seurantasysteemien lisäksi yksittäisten työntekijöiden tekemien havaintojen ja tulkintojen pohjalta.

Osaamiseen täytyy myös sisältyä kyky johtaa organisaation systeemistä luonnetta. Tämä edellyttää organisaation sisäisten voimavarojen (firm-specific assets) koordinoitua arvoa luoviin prosesseihin organisaation sisällä, sekä organisaation ulkoa tuleviin voimavaroihin (firm-addressable assets) käsiksi pääsyä sekä niiden koordinoitua (Sanchez 2004, 2001: 30). Osaamiseen kuuluu myös organisaation kognitiivisten prosessien hallinta, mikä heijastuu organisaation voimavarojen käyttöönotossa ja niiden ohjaamisessa arvoa luoviin toimintoihin. Organisaatiossa esimiesten tulisi toteuttaa tämä siten, että organisaation strategiset tavoitteet tulevat täytetyiksi, mutta toisaalta siten, että mahdolliset arvoa luovat strategiat tulevaisuudessa tulisivat tunnistetuiksi ja valituiksi (Sanchez 2004, 2001: 30). Organisaation osaamisen tulisi sisältää kyky johtaa organisaatiota holistisesti, kokonaisvaltaisesti avoimena systeeminä. Tämä avoin organisaatiosysteemi on suoraan osana tuote ja resurssimarkkinoitansa, mutta lisäksi myös toimialansa strategisia ryhmiä, koko toimialaansa, kansallista ja alueellista taloutta, globaalia taloutta sekä yhteiskuntaa yleisesti (Sanchez & Heene 2004: 49; Sanchez 2004).



Kuvio 1. Organisaatio avoimena systeeminä (Sanchez 2004: 520; Sanchez & Heene 1996: 17)

Osaamisen johtamisen systeemi jakautuu viiteen erilaiseen osaamismoodiin, jotka vaikuttavat eri puolilla organisaatiota (Sanchez 2004). Nämä moodit syntyvät eri tasolla organisaatiota olevista joustavuuksista vastata muuttuviin ympäristötekijöihin. Joustavuudet mahdollistavat myös erilaisia strategisia vaihtoehtoja.

Ensimmäinen osaamismoodi kuvaa organisaation kognitiivista joustavuutta nähdä vaihtoehtoisia ratkaisuja arvon luomiseksi markkinoilla. Päälähde tälle osaamismoodille on organisaation kollektiivinen mielikuvitus, erityisesti esimiesten kyky havaita muutoksia markkinoiden mieltymyksissä, sekä vastaavasti kyky tunnistaa ne vaaditut kyvykkyudet organisaatiossa, joita mahdollisten uusien tuotteiden (tai palveluiden) luominen edellyttää. Vaikka ensimmäinen osaamismoodi edellyttää kollektiivista mielikuvitusta koko organisaation tasolla, nojaa se kuitenkin suuresti ylimpään strategiseen johtoon, jolla on mahdollisuus toimia visionäärisinä johtajina sekä myös valta estää uusien ideoiden läpilyöminen.

Toinen osaamismoodi syntyy organisaatiossa toimivien esimiesten kognitiivisesta joustavuudesta kuvitella vaihtoehtoisia johtamisprosesseja ensimmäisessä osaamismoodissa tunnistettujen vaihtoehtoisten toimintatapojen implementoimiseksi. Tämä osaamismoodi sisältää esimiesten kyvyt tunnistaa vaadittavat resurssit (voimavarat, tietämyksen, kyvykkyudet) vallitsevan strategisen logiikan toteuttamiseksi, tehokkaan organisaatiosuunnitelma luomisen (tehtävien allokointi, päätöksenteko, informaatiovirrat) prosesseille käyttäen tiettyjä resursseja sekä rajoitteiden ja kannusteiden määrittely vallitsevaa strategista logiikkaa seuraaville arvonluomisprosesseille.

Kolmas osaamismoodi perustuu joustavuudelle koordinoita, määritellä, tunnistaa ja ottaa käyttöön tiettyjä resursseja. Esimiesten täytyy määritellä keinot, joilla luotu arvo jaetaan organisaatioon, sekä tunnistaa ne kannusteet, joilla parhaat resurssien tuottajat saadaan houkuteltua, niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Prosessien säätäminen tarkoittaa tehokkaimpien toimintojen määrittelemistä resurssien suhteen, sekä sen suunnittelemista, kuinka nämä toiminnot sopivat yhteen prosessien kanssa. Resurssiketjun käyttöönotto edellyttää esimiesten kykyä keskittyä resurssiketjun toimintoihin, jotka ovat linjassa aikaisemmissa osaamismodeissa määritellyn suunnan kanssa.

Neljäs osaamismoodi kuvaa organisaation joustavuutta käyttää organisaation olemassa olevia resursseja vaihtoehtoisin tavoin. Resurssin joustavuutta voidaan lähestyä tarkastelemalla sen soveltuvuutta käytettäväksi eri tavoin, sekä tarkastelemalla resurssin käytön muuttamiseen vaadittavaa aikaa ja siitä syntyneitä kustannuksia.

Viides osaamismoodi rakentuu organisaation toiminnalliselle joustavuudelle yhdistää saatavissa olevat resurssit sekä organisaation henkilöstön kollektiivinen kyvykyys mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka aikaisemmissa osaamismodeissa on määritelty ne prosessit, jotka osaltaan ohjaavat toimintaa, tässä osaamismoodissa korostuu se, kuinka organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti annetuissa raameissa. Erityisesti korostuvat lähiesimiesten ja heidän alalaistensa yhteinen kyky toimia tehokkaasti vaihtelevissa olosuhteissa.

Nämä viisi osaamismoodia toimivat suurempana avoimena osaamissysteeminä, jossa jokainen alue on riippuvainen toisesta. Sanchezin kuvaamassa mallissa yhdistyvät organisaation tasolla olevat osaamiset yksilö ja ryhmätason osaamiseen. Vaikka malli on joustava, siinä on havaittavissa myös manageriaalisuuden ja mekanistisen prosessimaisuuden piirteitä. Erityisesti Stacey (2007) on kritisoinut systeemiajatteluun pohjaavia organisaation malleja ja esimiesten roolia yksikön ulkopuolisena tarkkailijana. Hänen mukaansa systeemisestä ajattelutavasta tulisi siirtyä vastinvuoroisten prosessien ajattelutapaan vuorovaikutussuhteissa. Tämän mukaan yksilön ei nähdä tekevän rationaalisia suunnitelmia ja toimivan niiden mukaisesti, vaan organisoituminen tapahtuu osin suunniteltuna ja osin emergenttinä prosessina arjen keskusteluissa samalla ohjaten näitä keskusteluja. Esimiehet eivät voi asettua ulkopuolisiksi keskusteluista, vaan ovat osana vastinvuoroisia prosesseja organisaatiossa (Stacey 2007: 442–443).

Magalhaes ja Sanchez (2009) esittävät, että organisationaalisia ilmiöitä lähestytään usein joko epämuodollisten, kestävien ja vaikeasti muutettavien ilmiöiden (esim. kulttuuri) tai vaihtoehtoisesti muodollisten, lyhytkestoisten ja helpommin muovattavien (esim. prosessien, toimintatapojen, tehtävien) ilmiöiden näkökulmasta. Näitä kahta lähestymistapaa on vaikea yhdistää. Kirjoittajat tarjoavat kuitenkin autopoiesis -teoriaa kokonaisuuden tarkastelemisen näkökulmaksi. Autopoiesilla viitataan organisaation kykyyn tuottaa tai uudistaa itseään. Organisaatio nähdään tällöin itseorganisoituvana kokonaisuutena joka ensisijaisesti kommunikatiivisilla prosesseilla määrittelee identiteettiään, toimintojaan ja osiaan yhä uudelleen.

Maturanan 1974 ilmestyneen klassikkoartikkelin mukaan autopoiesis tarkoittaa itsensä luomista (uudelleenjulkaistu 1999). Autopoiesiksen säilyttämiseksi kokonaisuuden identiteetti tulee säilyä. Kaikki vuorovaikutus, jossa systeemi on osallisena, uudelleen luo tai vahvistaa identiteettiä. Systeemin rakenne määrittyy sen oman vuorovaikutusten historiansa mukaisesti. (Maturana 1999) Siten organisaation kokonaisuus voi olla hyvin kestävä, jaettu, konstruktivisen prosessin aikaansaama kokemus ja toisaalta sen eri osat ja toimintatavat voivat olla jatkuvassa

tulkinnallisessa muutoksessa. Teorian mukaan autopoieettisella systeemillä on oma organisaationsa ja rakenteensa.

Systeemin *organisaatio* nähdään vuorovaikutusten, reaktioiden ja prosessien verkostona tai kokonaisuuden identiteettinä, jonka muodostavat kokonaisuuden toimijoiden väliset suhteet. Systeemin *rakenne* nähdään aikaan ja paikkaan sidottuna organisaation ilmentymänä tietyissä tilanteissa, kuten rutiineissa, rooleissa ja erilaisten resurssien käyttämisessä. Teoria tarjoaa mahdollisuuden yhdistää rakenteen määrittävät kovat, suunnitellut, liiketoimintaa ohjaavat prosessit pehmeämpiin, organisaation toimijoiden kanssakäymisessä syntyviin emergentteihin ominaisuuksiin, jotka muovaavat kokonaisuuden identiteettiä. (Magalhaes & Sanchez 2009)

Autopoieettiset prosessit luovat organisaatiolle eräänlaisen suojakuoren, jonka läpi organisaatio suodattaa vaikutteita. Ympäristö voi ainoastaan tuoda organisaatioon ärsykeitä. Organisaatio toimii avoimesti ympäristönsä kanssa, mutta on suljettu suoralta vaikuttamiselta ja reagoi ympäristön ärsykkeisiin sen mukaisesti, millaisena se kokee identiteettinsä (Bakken, Hernes ja Wiik 2009). Identiteetin rakentumisessa tärkeässä roolissa on yhteinen kieli ja merkityksen syntyminen vuorovaikutuksessa prosessin aikana (Magalhaes & Sanchez 2009; Von Krogh & Roos 1995). Kieli luo tietoa yksilöiden välisessä vuorovaikutustapahtumassa ja toimii yhdistävän tekijänä yksilön ja sosiaalisen yhteisön välillä.

Systeminäkömyksen anti yrityksen osaamisen johtamiseen

Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, jonka kuvaaminen tekstein tai kuvin onnistuu vain karkeasti yksinkertaistamalla. Se, että hyväksyy ilmiön systeemisen ja autopoieettisen luonteen, ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei sitä voisi järjestelmällisesti pyrkiä johtamaan. Vaikka osaaminen ja sen johtaminen ovat ilmiöinä mahdoton täydellisesti koskaan hallita, ei niistä organisaatiossa voida päästä ajautumaan ilman tarkoitukSELLISTA puuttumista.

Yrityksen johtamisjärjestelmässä osaamisella tulisi olla oma paikkansa ja riittävä huomio niiden asioiden yhteydessä, joihin osaaminen on yhteydessä. Systeminäkömyksen mukaan osaamista ei saisi johtaa irrallaan yrityksen muusta johtamisesta. Erityttäminen tuottaa äärimmillään tilanteen, jossa positiiviseksi tarkoitettu yksittäinen osaamisen tukemisen interventio kääntyy negatiiviseksi, jos osaamiseen vaikuttavat muut elementit eivät sitä tue. Käsillä olevan hankkeen

empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan organisaation keskeinen haaste onkin päättelyketjun jatkaminen ylimmän johdon liiketoimintaa koskevista strategisista aikomuksista osaamiskysymyksiin ja niistä edelleen kaikkiin organisaation osiin – ja vieläpä vuorovaikutteisesti eri suuntiin. Haaste ei ole niinkään tiedon puute yksittäisissä organisaation osissa, vaan useammin keskustelun riittämättömyys eri toimijatahojen kesken. Asioiden välisten yhteyksien ja vaikutussuhteiden hahmottaminen sekä niihin keskittyvä kehittämistyö nousee yksittäisiä ja erillisiä toimenpiteitä tärkeämmäksi. Eri elementtien välisiä syy-seuraussuhteita tai heijastusvaikutuksia ei helposti näe asettumatta eri tarkastelukulmiin.

Systeemiajattelun yksi lähtökohta on se, että systeemi voi saada erilaisia tulkintoja riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee tai minkälaisilla ajatusmalleilla tulkintoja tekee. Tämä on haaste myös käytännön osaamisen johtamisen kannalta. Organisaation eri vastuualueilta katsottuna osaamisen ja osaamisen johtamisen kokonaisuus voi hahmottua hyvin eri tavalla. Tavoitteena onkin riittävän yhdenmukaisen näkemyksen luominen asiasta sekä yhteisten käsitteiden selventäminen kommunikaation mahdollistamiseksi. Osaamisen johtaminen kompleksisena kokonaisuutena hyötyy yrityksessä tehdyistä yhteisistä sopimuksista koskien sitä, mitä pidetään tärkeänä ja mihin kiinnitetään huomiota. Käytännön tasolla lopputuloksena voi olla esimerkiksi vuosikellon muodossa kuvattu yhteinen sopimus niistä osaamiseen liittyvistä asioista, joita käydään säännöllisesti läpi missäkin yhteydessä, missäkin organisaation osassa ja kenenkin toimesta. Olennaista on asioiden käsittely ja soveltaminen tietoisesti ja tavoitteita tukevalla, yhteisesti sovitulla tavalla. Yhteinen orientaatio ja kehys osaamisen tarkastelulle lisäävät mahdollisuuksia siihen, että organisaation osaamista koskevan tilan ja tarpeiden osalta kyetään riittävään herkkyyteen, ollaan ajan tasalla ja kyetään toimimaan myös proaktiivisesti. Osaaminen on resurssina vahvasti inhimillinen, hitaasti kumuloituva ja vaikeasti manipuloitavissa. Sen johtaminen edellyttää sekä huolellista keskittymistä että jatkuvuutta.

Monesti osaamisen johtamisen kokonaisuutta kuvataan visuaalisesti, jotta organisaatiossa voidaan edistää yhteisen toimintaa ohjaavan kehyksen kehittymistä konkreettisemmin. Tehtävä on haasteellinen. Samaan kuvaan olisi saatava sijoitettua esimerkiksi yrityksen strategisen tason elementit kiinnekohtina ja suuntaajina, toiminnan ja organisaation rakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa, yksilötason osaamisen yhteys tuohon kaikkeen, osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi sekä oppimista tukeva esimiestoiminta, kulttuuri ja ilmapiiri. Sanchez on päässyt ehkä pisimmälle kokonaisvaltaisen mallin kuvaamisessa, vaikka siinäkin on puutteensa. Yritysten tarpeisiin monesti yksinkertaisempikin riittää. Tärkeintä on, että malli ilmentää yhteistä käsitystä ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten organisaatiossa yhdessä aiotaan varmistaa strategia edellyttämä osaaminen.

Artikkelit

Tutkimuksessa systeeminäkemyks viittaa ilmiöiden tarkasteluun useammasta näkökulmasta ja moniaineksisesti. Tässä artikkelikoosteessa olemme lähestyneet osaamisen johtamisen ilmiötä kymmenen eri teeman kautta, sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Osa artikkeleista painottuu osaamisen johtamisen keskustelun ja käytäntöjen taustalla olevan teoreettisen perustan pohdintaan, kun toiset puolestaan ovat valinneet tarkastelun pääkohteeksi jonkin osaamisen johtamisen käytännön toimintamallin.

Artikkelissaan *Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta* Timo-Pekka Uotila lähestyy osaamisen- ja tietämyksen johtamista holistisesti, koko organisaation kattavat prosessit mukaan lukien. Artikkelissa tarkastellaan organisaatiossa muodostuvan ja tiedostetun tiedon epistemologista luonnetta osaamista ja tietoa käsittelevien teorioiden valossa. Taustalla on systeemiteoreettinen ajattelu ja autopoiesis-teoria. Kognitiivinen epistemologia osaamiseen ja tietämyksen johtamiseen on vielä monen teorian taustalla: yksilöitä pidetään rationaalisina, tietoa aktiivisesti prosessoivina ja loogisina toimijoina. Kompleksisuus ja erityisesti autopoiesis -epistemologiat tietämykseen ja osaamiseen haastavat tämän näkökulman. Tietämyksen näkeminen yksilön vuorovaikutushistoriaan ympäristönsä kanssa perustuvana toimintana kyseenalaistavat koko osaamisen ja tietämyksen mahdollisen varastoinnin. Yksilö- ja ryhmätasolla tämä tarkoittaa keskittymistä niihin tekijöihin, jotka ohjaavat arjen käyttäytymistä. Kokemukset, tunteet ja kieli muovaavat henkilökohtaista vaikutussuhdetta ja toimintaa ympäristön kanssa. Artikkelissa hahmotellaan tulkintakehys osaamista koskevan tiedon ja tulkintojen analysointiin ja paikantamiseen sekä sovelletaan kehystä käytännön tapaukseen.

Artikkelissa *Monenlaista osaamisen johtamista* Oikarinen ja Pihkala nostavat esiin erilaisia tulkintoja osaamisesta ja sen johtamisesta. Uutena näkökulmana nostetaan esiin kysymys, mitä tarkoittaa innovatiivisuus osaamisen johtamisen kohteena? Artikkelissa peilataan osaamisen johtamisen lähestymistapoja ja tavoitteita yrityksen perustoimintoihin: (1) tehokkuus nykyisessä toiminnassa, (2) toiminnan jatkuva kehittäminen ja (3) toiminnan uudistaminen. Nämä perustoiminnot asettavat osaamisen johtamiselle keskenään jopa ristiriitaisia tavoitteita, mitä ei kuitenkaan aina huomata. Syntyy vain mielikuva osaamisen johtamisen epämääräisyydestä ja vaikeudesta. Empiirisessä tarkastelussa erityisenä mielenkiinnon kohteena on, miten tehokkaaseen volyymituotantoon keskittynyt teollisuusyritys voisi johtaa innovatiivisuutta osaamisen johtamisen keinoin. Osaamisen johtaminen voidaankin nähdä organisaation yhdeksi tavaksi tuottaa autopoieettisesti tulkintoja itsestään ja kyvyistään – organisaatio osaa vain niitä asioita mitä

se tietää osaavansa ja se pystyy uusiutumaan vain niiltä osin kuin se pystyy kuvittelemaan uusiutuvansa. Tältä osin artikkelissa nostetaan esiin organisaation lattia-tason innovatiivisuus yhtenä keskeisenä organisaation uudistumiskyvyn lähteistä.

Artikkelissaan *Johtamisen yhteyttä rakentamassa* – casetutkimus prosessiteollisuudesta Pihkala ja Oikarinen analysoivat yrityksen osaamisen johtamisen kehittämisen tähdännyttä toimintatutkimuksellista prosessia. Prosessin tavoitteena oli rakentaa yhteyttä yrityksen liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamiseen välille. Työssä tarkastellaan resurssiperustaisen strategia-ajattelun näkökulmaa osaamisiin ja kyvykkyyksiin. Resurssiperustainen strategiateoria kohdistaa vastuun osaamisen johtamisesta suoraan organisaatioiden ylimmälle johdolle. Artikkelin teoreettinen tarkastelu nojaa toisaalta Sanchezin ajatukseen avoimesta järjestelmästä ja toisaalta hänen esitykseensä hierarkisesti järjestäytyneistä osaamisen elementeistä. Loppukeskustelussa nostetaan esiin HR-funktion keskeinen rooli osaamisen johtamisen kehittämisen fasilitoijana ja tarkastellaan osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia erityisesti manageriaalisesta näkökulmasta.

Artikkelissa *Lähijohtajuuden, esimies-alaisuuksien ja työhyvinvoinnin välinen yhteys* Viitala ja Mäkelä tarkastelevat oppimista tukevan eli valmentavan johtajuuden (coaching leadership) heijastuksia osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen kannalta tärkeään elementtiin eli työhyvinvointiin. Sanchez korostaa jatkuvan uudistumiskyvyn välttämättömyyttä organisaation kaikilla tasoilla. Se on riippuvainen ihmisten tahdosta ja kyvystä uudistaa ajatteluaan ja muuttaa toimintatapojaan. Se muuttaa myös perinteistä esimiestoiminnan mallia kohti valmentavaa esimiehisyttä ja oppimista sekä hyvinvointia tukevia esimies-alaisuuksia. Empiirinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena yhden organisaation neljässä tulosityksikössä. Valmentava esimiehisyys ja esimies-alaisuuksien laatu olivat tilastollisesti merkittävästi yhteydessä sekä työtyytyväisyyden että kuormittuneisuuden kokemuksiin. Niiden yhteys työtyytyväisyyteen oli tilastollisesti vielä merkitsevämpi kuin kuormittuneisuuteen.

Artikkelissa *Strategisten osaamisten ymmärtäminen organisaatiossa* Sänntti ja Viitala tarkastelevat organisaation strategisten osaamisten ontologiaa organisaation jäsenten käsitysten valossa. Tarkastelu keskittyy Sanchezin mallin ensimmäiseen osaamismoodiin, joka pohjautuu pääosin strategisen johdon näkemyksiin ja valintoihin koskien osaamista, jotka olisi kyettävä viemään läpi organisation toimintaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset hahmottavat siellä määritellyt strategiset osaamiset: miten ne kuvaillaan ja minkälaisia merkityksiä niille annetaan. Yhdessä caseyrityksessä tutkittiin, missä määrin yhdenmukainen tai erilainen käsitys

henkilöstön keskuudessa oli syntynyt strategisista osaamisista ja kuinka hyvin se vastaa johdon tarkoittamia strategisten osaamisten sisältöjä. Artikkelissa pohditaan näiden asioiden heijastuksia organisaation strategisen johtamisen kannalta. Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti sisältäen observointia, kirjallisten dokumenttien analysointia ja haastatteluja.

Artikkelissa *Strateginen oppiminen – mittarin rakennus ja validointi* Charlotta Siren tarkastelee strategisen oppimisen mittaamisen ongelmaa. Sanches korostaa, että johdon kyky arvioida ja uudistaa yrityksen strategista kyvykkyyttä ja kykyä uudistaa sitä on yrityksen menestymiselle ratkaisevaa. Strategisen oppimiskyvyn arviointi ja kyky kriittiseen reflektioon ei kuitenkaan ole ongelmaton, johon yhtenä syynä on välineiden puute. Artikkeliksi etsii vastauksia seuraaviin pääkysymyksiin: Mitä on strateginen oppiminen ja miten sitä voidaan mitata? Artikkelissa tutkitaan strategisen oppimisen ilmentymistä organisaatioissa aiemman organisaation oppimista ja strategista kehitystä käsittelevän teorian valossa. Artikkelin tuloksena syntyy strategisen oppimisen mittaristo, joka luo perustan strategisen oppimisen mittaamiselle organisaatioissa. Mittariston luotettavuus testataan empiirisellä aineistolla, joka koostuu 206 suomalaisen it-alan yrityksen vastauksesta. Tulokset vahvistavat että strateginen oppiminen koostuu neljästä alaulottuvuudesta, jotka ovat strategisen tiedon luonti, strategisen tiedon jakaminen, strategisen tiedon tulkinta ja strategisen tiedon implementointi. Mittariston reliabiliteetti ja valideiteetti ovat hyvät, mahdollistaen mittariston käytön tulevissa tutkimuksissa.

Artikkelissa *Linjajohdon odotuksia IT-pohjaiselta osaamisen johtamisen tietojärjestelmältä* Jukka Kohtanen tarkastelee organisaation tiedon ja osaamisen hallintaa informaatioteknologian avulla. Tehokkaan osaamisen johtamisen harjoittaminen suurissa organisaatioissa ilman informaatioteknologian (IT) apua on osoittautunut ylivoimaiseksi tehtäväksi. Työhön on tarjolla useita erilaisia IT-järjestelmiä, mutta niiden käyttäminen yrityksissä on osoittautunut vaikeaksi. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että kun tällaisia järjestelmiä suunnitellaan, jätetään linjajohto usein hyvin pienelle huomiolle. Tilanne on tällainen, vaikka linjajohto onkin ratkaisevan tärkeässä roolissa osaamisen johtamisessa ja täten myös järjestelmän tärkeä käyttäjäryhmä. Artikkelissa tarkastellaan linjajohdon odotuksia osaamisen johtamisen tietojärjestelmältä. Laadullinen aineisto kerättiin haastattelemalla 14 linjaesimiestä yhdessä case-yrityksessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että linjajohdon odotukset jakaantuvat kolmeen pääkategoriaan i) järjestelmän käytettävyyden, joka sisältää useita näkökulmia ii) turvallisuustekijät, jota korostaa esimiesten haavoittuvuuden tunne koskien järjestelmään tallennettavaa tietoa sekä iii) subjektiivisemmin mitattavan osaamistiedon merkitys.

Artikkelissa *Verkosto-osaaminen ja yrityksen strateginen kyvykkyys* Jukka Vesalainen esittelee resurssilähestymistapaan nojautuvan toimintatutkimuksen, jossa viidessä alihankintaa harjoittavassa yrityksessä toteutettiin vaihteellinen ja vuorovaikutteinen prosessi tarkoituksena ”löytää” kohteen strateginen kyvykkyys. Eri-tyinen mielenkiinto kohdistui siihen, millä tavoin verkosto-osaaminen tai ns. kumppanuuskyvykkyys mahdollisesti näkyy osana yrityksen strategista kyvykkyyttä. Kaikissa yrityksissä prosessiin osallistui koko johtoryhmä, jolloin strategisen kyvykkyuden etsintä toteutui myös jaetun näkemyksen hengessä. Artikkelissa kuvataan toimintatutkimusprosessi ja esitellään vaihteittain yrityskohtaisesti syntyvän strategisen kyvykkyuden kuvaus. Lisäksi analysoidaan syntyneitä viittä strategisen kyvykkyuden kuvausta kumppanuuskyvykkyuden näkökulmasta. Artikkelissa pohditaan sitä, miten kumppanuuskyvykkyuden alalaji näkyy osana yrityksen ominaisuuksien kimppuna muotoutuvaa liiketoimintamallia. Aikaisempi tutkimus on paljolti tarkastellut kumppanuuskyvykkyyttä erillisenä yrityksen ominaisuutena. Tällainen yritystoimintaa viipaloiva lähestymistapa ei kuitenkaan mahdollista yrityksen tarkastelua systeemisenä kokonaisuutena. Tämä tutkimus pyrkiikin lisäämään teoreettista ymmärrystä kumppanuuskyvykkyuden merkityksestä kokonaisvaltaisella case -lähestymistavalla.

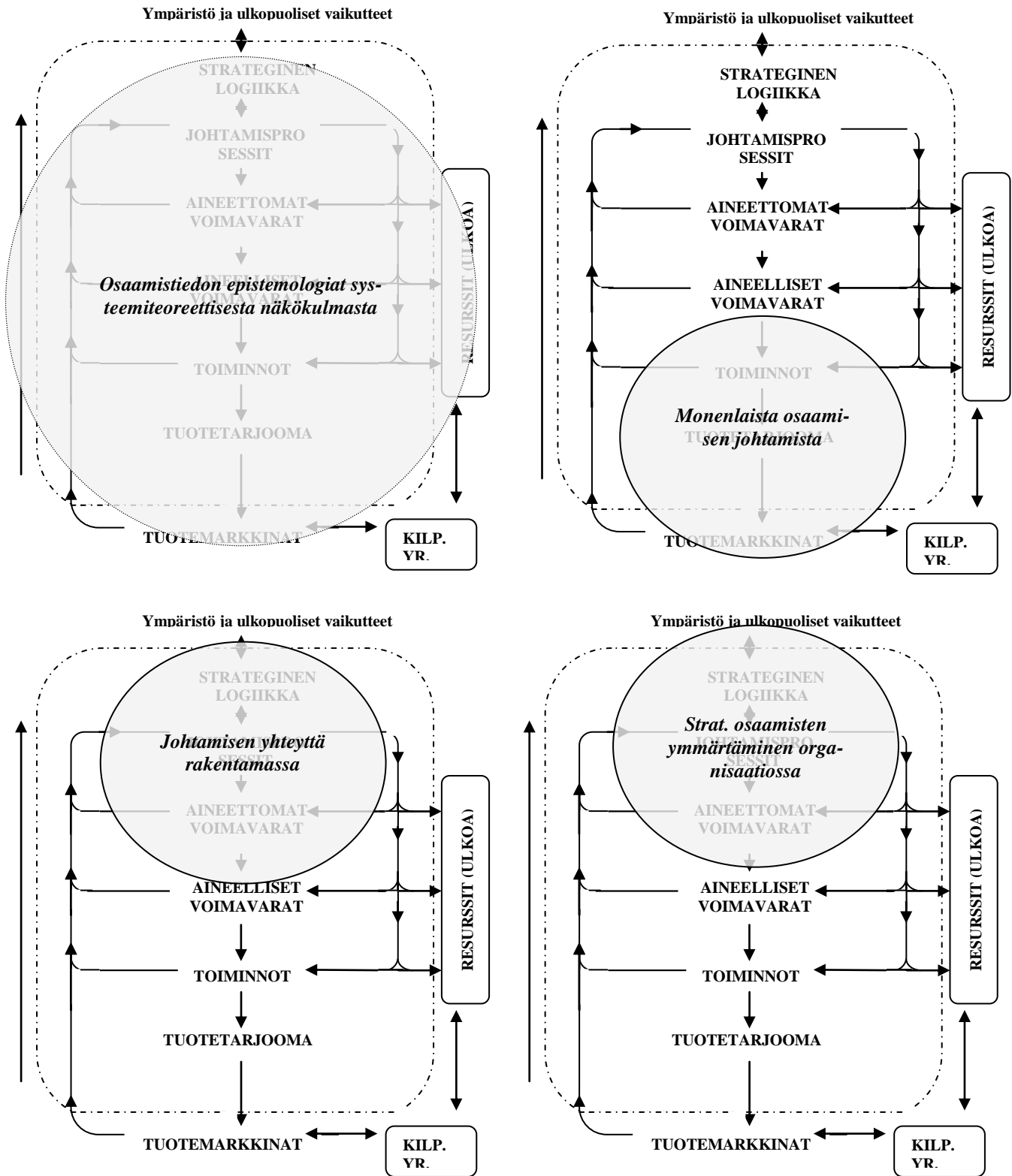
Artikkelissa *Kehityskeskustelujen heijastuksia osaamisen johtamiseen. Pragmatistinen näkökulma* Riitta Viitala tarkastelee kehityskeskusteluja esimiehen osaamisen johtamistyön näkökulmasta pragmatismien hengessä. Tutkimuksen kohteena ovat kehityskeskustelujen mahdolliset vaikutukset osaamisen johtamiselle keskeisinä pidettyihin asioihin. Kehityskeskusteluilla uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan tehokkuuden ja organisaation osaamisen kannalta. Taustalla on myös ajatus siitä, että Sanchesin kuvaama organisaation osaaminen rakentuu organisaation eri tasoilla ja osissa aina paikallisesti ja johtamisella on siinä keskeinen rooli. Kehityskeskustelut ovat esimiesten tärkeä ja varsin yleistynyt käytännöllinen toimintamalli osaamisen kehittymisen suuntaamisessa ja tukemisessa. Tutkimus etsii empiirisiä vastauksia siihen kysymykseen, että miten voidaan perustella kehityskeskustelujen asemaa esimiehen tärkeänä työvälineenä ja osana osaamisen johtamisen järjestelmää? Vastauksia etsitään tilastoaineistosta, joka on kerätty 37 organisaatiosta yhteensä 2283 työntekijältä.

Artikkelissa *Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen muutoksen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta* Marianne Laurila rakentaa siltaa organisaation eri tasojen osaamisen ja muutoskohteiden välille. Organisaation toiminnan kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärtäminen edellyttää sekä organisatoristen, yhteisöllisten että yksilöllisten tekijöiden yhtäaikaista huomioimista. Klassisessa organisaation kehittämisen kirjallisuudessa on kuitenkin vähemmälle huomiolle

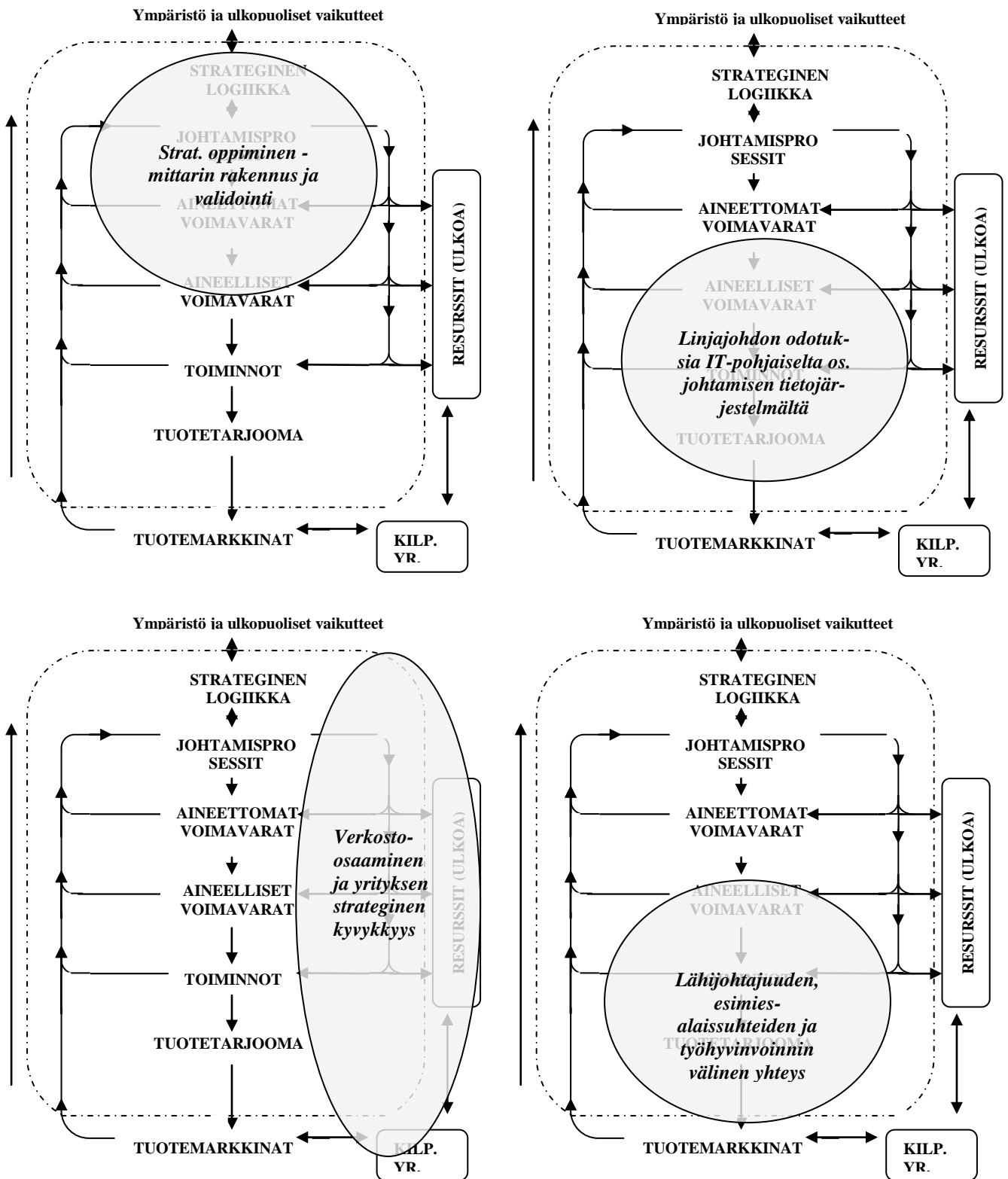
jäänyt organisaation eri tasoja integroiva tutkimus. Artikkelissa esitellään systeemiteoriaan pohjautuva organisaation osajärjestelmiä eri tasoilla kuvaava ”atomimalli”. Mallin mukaan onnistuneen osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää huomioida organisaation eri tasoilla sijaitsevien osajärjestelmien yhdenmukaisuus ja vaikutus toisiinsa. Artikkeliksi perustuu teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen, jossa on tarkasteltu monitasoisen käsiteanalyysin avulla 15 satunnaisesti valittua tiedeyhteisön piirissä tunnettua systeemiteoreettista organisaatiomallia. Analyysissä muodostettuja organisaation osajärjestelmiä kuvaavia käsitekategorioita voidaan pitää tutkimuksen keskeisenä tuloksena mallin rinnalla. Atomimallin vahvuuksia verrattuna aikaisempiin organisaatiometaforiin¹ on se, että siinä yhdistyy metaforan ominaisuudet helposti hahmotettavaan rakenteelliseen malliin. Siinä yhdistyy myös kolme vallalla olevaa juurimetaforaan organismista, koneesta ja kulttuurista toisiinsa. Malli tarjoaa pelkistetyin viitekehyksen organisaation eri tasojen elementtien analysoimiseksi kokoamalla organisaation toimintaa eri näkökulmista tarkastelevaa keskustelua ja käsitteistöä yhteen.

Kuviosta 2 ilmenee suuntaa antavasti edellä mainittujen artikkeleiden sijoittuminen teoreettiseen viitekehykseen.

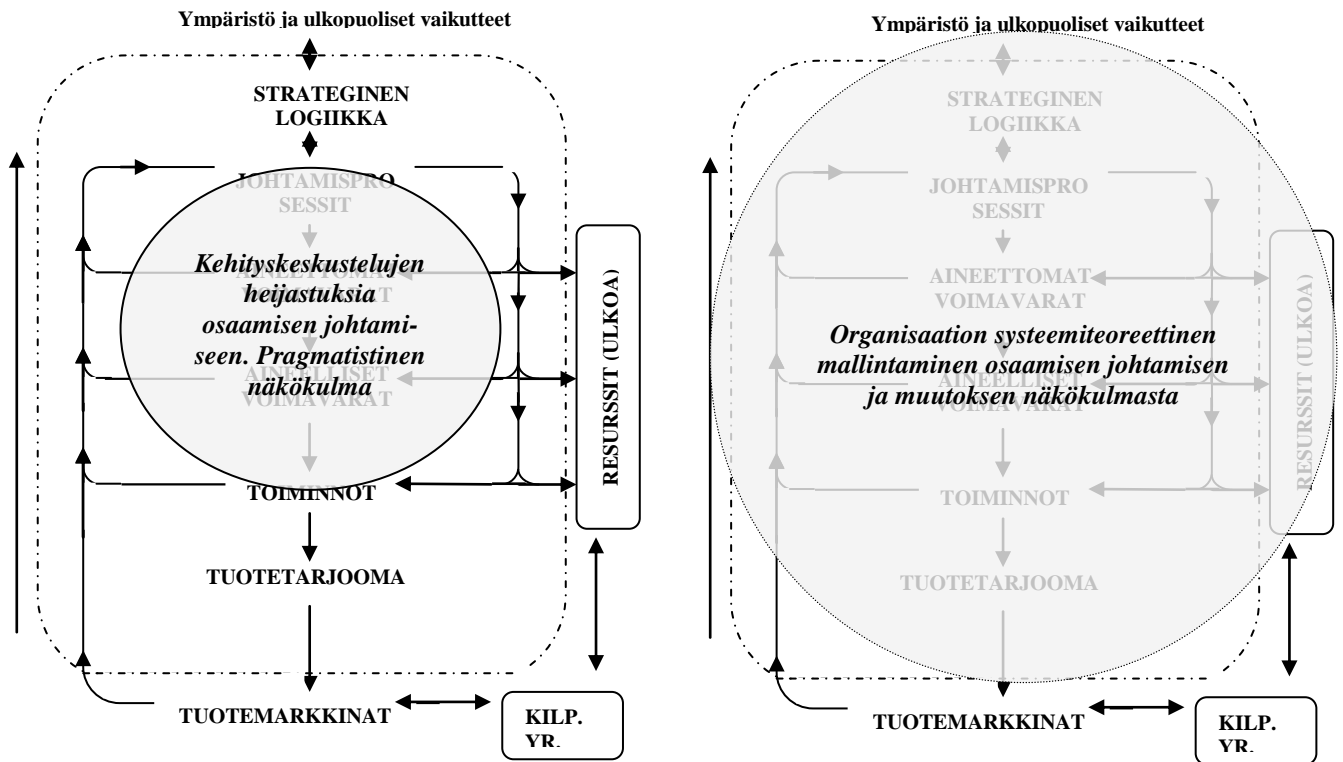
¹ Tiedeyhteisön piirissä on yleisesti käytössä kahdeksan Morganin (1997) luomaa niin kutsuttua juurimetaforaan: kone (machine), organismi (organismi), aivot (brains), kulttuuri (culture), poliittinen järjestelmä (political system), psyykinen vankila (psychic prison), muutos (flux and transformation) sekä vallankäytön väline (instrument of domination).



Kuvio 2. Artikkeleiden aseointuminen teoreettisen viitekehyksen suhteen



Kuvio 2 (jatkuu). Artikkeleiden aseoituminen teoreettisen viitekehyksen suhteen



Kuvio 2(jatkuu).

Artikkeleiden aseoituminen teoreettisen viitekehyksen suhteen

Lähteet

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Coates, J. F. (1999). The inevitability of knowledge management. *Research Technology Management* 42: 4, 6–9.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109–122.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24: 3, 522–537.
- Heene, A. & Bartholomeeusen, L. (2000). An Agenda for Bridging Competence-based (strategic) Management and Competency-based Human Resources Management, Teoksessa *Implementing Competence-based Strategies*. (Toim.). Sanches, R. & Heene, A. USA: Jai Press Inc. 125–140.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38: 3, 635–672.
- Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze U. (2005). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study 1. *MIS Quarterly* 28: 3, 435–472.
- Maturana, H. R. (2009). The Organization of the Living: A Theory of the Living Organization. *International Journal of Human-Computer Studies* (alkuperäinen julkaisu vuodelta 1974) 51: 2, 149–168.
- McHenry, J. E. H. & Strønen, F. H. (2008). The trickiness on IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning* 20: 2, 114–132.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization* 28: 1, 8–30.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.

Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Teoksessa Sanchez, R. (Toim.). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York, Oxford.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518–532.

Sanchez, R. & A. Heene (1996). Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice. Teoksessa Heene, A. & Sanchez, R. (Toim.). *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley.

Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The new strategic management. Organization, competition and competence*. New York: Wiley.

Sher, P. J. & Lee, Vivid C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management* 41: 8, 933–945.

Spanos Y. E & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management* 8: 3, 31–43.

Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 5th edition. Harlow, England, etc.: Prentice Hall.

Von Krogh, G. & Roos, J. (1995). *Organizational epistemology*. New York: St. Martins Press, Inc.

Winter, S. G. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. Teoksessa Klein, D. A. (Toim.). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.

OSAAMISTIEDON EPISTEMOLOGIAT SYSTEEMITEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

Timo-Pekka Uotila

Osaamisen ja tietämyksen alueen akateemista keskustelua käydään monella eri tieteenaloilta koostuvien tutkijoiden toimesta. Strategian, sosiologian, psykologian, sosiaalipsykologian ja filosofian alueilta lähestytään kaikissa aihetta omasta näkökulmasta. Nämä näkökulmat jakautuvat vielä erilaisiksi lähestymistavoiksi omien tieteenalojensa sisällä. Organisaatiotutkimus toimii näiden tieteenalojen risteyskohdassa ja erilaiset piilevät oletukset, joita tekstien ja tutkimusten taakse kätkeytyy, näyttelevät siinä suurta roolia. Myös osaamisen ja tietämyksen johtamisen alueella erilaiset epistemologiset oletukset ohjaavat valintojamme siitä, mitä pidämme perusteluina esimerkiksi osaamisen syntymiselle. Tämän johdosta epistemologiset valinnat tulisi tehdä näkyviksi. Tiedon määrän kasvaessa ja sen saatavuuden helpottuessa omien epistemologisten olettamusten tunnistaminen mahdollistaa niiden kriittisen tarkastelun paitsi omassa, myös muiden teksteissä ja toiminnassa.

Sana epistemologia tulee kreikan kielen sanoista episteme (tieto) ja logos (teoria). Epistemologia käsittelee kysymyksiä siitä, kuinka yksilöt luovat merkityksiä ja sitä kautta tietoa ympäröivästä todellisuudesta, kuinka tämä tieto rakentuu ja missä olosuhteissa tätä tietoa voidaan pitää totena (Sandberg 2005). Tieto näyttelee nykyisessä tietoyhteiskunnassa yhä suurempaa roolia (kts. esim. De Geus 1997). Organisaatioiden eri tasoilla organisaatioon, työssä suoriutumiseen ja osaamiseen liittyvä tieto nähdään erilaisista näkökulmista. Morganin (1997) mukaan ymmärrys erilaisten paradigmojen olemassaolosta on edellytys organisaatioiden toiminnalle muuttuvassa maailmassa.

Esimerkiksi organisaation strategia perustuu johonkin paradigmaan, jonka uudelleen määrittäminen auttaa myös määrittelemään organisaation uudelleen, jonka taas voidaan sanoa johtavan uuden organisaationalisen tiedon teorian, epistemologian syntymiseen (Von Krogh, Roos & Slocum 1994). Organisaatioiden kontekstissa epistemologia vaikuttaa siihen, kuinka ymmärrämme johtamisen ja organisaatioiden erilaisia piirteitä ja kuinka näemme erilaiset prosessit ja ilmiöt alueella. Organisaationalinen epistemologia voidaan tulkita perustuvan seuraaviin näkökulmiin, teorioihin ja käsitteisiin liittyviin asioihin: kuinka ja miksi yksilöt organisaatiossa tietävät, kuinka ja miksi organisaatiot sosiaalisina kokonaisuuksina tietävät, mikä lasketaan yksilön ja mikä organisaation tiedoksi, sekä mikä on esteenä organisaationalisen tiedon kehittymiselle (Von Krogh & Roos 1995a: 7–8, 10.) Yksinkertaisemmin organisaationalinen epistemologia käsittelee sitä,

kuinka yksilöt toimivat ja tietävät sekä sitä, kuinka yksilöt tietävät, mitä he tietävät organisaatioissa (Tsoukas 2005).

Organisaatiotutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa akateemiseen keskusteluun, mutta se liittyy myös vahvasti käytännön maailmaan. Epistemologisten oletusten selvittäminen osaamisen- ja tietämyksen johtamisen kontekstissa rakentaa pohjan myös käytännön osaamisen johtamisen systeemille. Tsoukasin (2003: 3) mukaan tietoa luovassa organisaatiosysteemissä epistemologisten oletusten ymmärtäminen tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tiedon roolia sosiaalisissa käytännöissä. Sosiaalisiksi käytännöiksi organisaatioissa voidaan laskea yksilöiden toiminta arjessa, kommunikointi hierarkkisessa systeemissä, sekä kognitiivisten skeemojen ja institutionalisoituneiden uskomusten vaikutus toimintaan. Epistemologiset oletukset heijastuvat näin jokaiseen tiedon kanssa tekemisissä olevaan henkilöön.

Epistemologisten oletusten tunnistaminen organisaatioissa auttaa käytäntöjen ja epistemologisten oletusten vertailussa, erilaisista konteksteista lähtöisin olevien erilaisten epistemologioiden ymmärtämisessä, sekä erilaisten epistemologioiden valitsemisessa ja käyttämisessä erilaisiin tilanteisiin (Venzin, Von Krogh & Roos 1998: 36). Tämän artikkelin pohjana on organisaation epistemologioiden jaottelu kognitiiviseen, konnektivistiseen ja autopoeettiseen epistemologiaan (Varela, Thompson & Rosch 1991; Von Krogh ym. 1994; Von Krogh & Roos 1995a; Venzin ym. 1998).

Erilaiset näkökulmat tietämykseen ja osaamiseen organisaatioissa aiheuttavat epäselvyyttä eri organisaatiotasoilla. Tutkimuksen kontribuutiona on selkeyttää tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta tärkeimpien toimijoiden epistemologioita systeemiteoreettisesta näkökulmasta käsin. Empiirisen osan tutkimuskysymyksenä artikkelissa on *"kuinka ja miksi tärkeimmät toimijat organisaation osaamisen johtamisen systeemissä saavuttavat tietämyksen?"*.

Artikkelin johdannossa esitellään tutkittava aihe sekä tutkimuskysymys. Tämän jälkeen tarkastellaan tietämyksen ja osaamisen johtamisen kenttää, jonka jälkeen esitellään kolme erilaista tiedon epistemologiaa. Teoreettisen osan lopuksi esitetään yhteenveto systeemiteorioita käyttäen. Empiirisessä osassa kuvataan tutkimusmetodeja ja esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.

Tietämys, osaaminen ja organisaatiot

Monet kirjoittajat ovat kehittäneet osaamisen johtamisen käsitteistöä ja malleja eri näkökulmista. Suuri osa näistä teorioista pohjautuu resurssiperusteiseen ajatte-

luun, jossa organisaation resurssit ja kyvykkyydet nähdään pohjana kilpailuedun saavuttamiselle. Teorioiden juuret löytyvät Penrosen (1966) yrityksen teoriasta. Suurta huomiota ovat saaneet Prahalad ja Hamel (1990) ydinosaamisteoriallaan, Stalk, Evans & Schulman (1992) kyvykkyysperusteisella kilpailulla sekä Teece, Pisano ja Shuen (1997) dynaamisten kyvykkyyksien teorioillaan. Organisaatiotaason osaamista on lisäksi lähestytty tarkastelemalla absorptiivista kykyä sekä organisaatioiden kykyä tunnistaa, jakaa ja käyttää ulkoista informaatiota (Cohen & Levinthal 1990), ydinkyvykkyyksien muuttumista ydinjäykkyyksiksi (Leonard-Barton 1992, 1994), sekä kyvykkyyksien erottelua välttämättömiin kynniskyvykkyyksiin, sekä ydinkyvykkyyksiin, kilpailuetua nyt ja tulevaisuudessa luoviin kyvykkyyksiin (Long & Vickers-Koch 1995). Drejerin (2000) mukaan osaaminen koostuu teknologiasta, ihmisistä, johtamisjärjestelmistä sekä kulttuurista ja jatkaa, että jatkuvasti kehittyvää osaamista on eriasteista, riippuen ihmisten, yksiköiden ja teknologioiden määrästä. Nämä teoriat lähestyvät organisaationalista osaamista makrotasolta, perinteisesti ajateltuna strategisen johdon näkökulmasta.

Osaamista on tarkasteltu myös mikrotasolla, perinteisesti HR – ammattilaisten näkökulmasta. Myös yksilötasolla osaamisen käsite on saanut erilaisia tulkintoja. Suurin osa osaamiskirjallisuutta tarjoaa rationalistisen ja positivistisen näkökulman, jossa osaaminen nähdään ominaispiirteisiin perustuvana, kontekstivapaana, mekanistisena ja byrokraattisena (Garavan & McGuire 2001; Sandberg 2000). Vaihtoehtoina on esitetty fenomenologista lähestymistapaa, jonka mukaan organisaation konteksti ja työntekijän rooli sekä kokemus tulisi huomioida (Sandberg 2000). Spanos ja Prastacos (2004) esittävät, että yksilöiden taidot ja tietämys luovat pohjan osaamiselle, ja kyvykkyydet ovat sosiaalisesti luotuja kokonaisuuksia, jotka solmivat organisaation voimavarat yhteen.

Osaamisen mikro- ja makrotasoa on myös pyritty yhdistämään HR- ja strategianäkökulmia yhdistämällä (Simpson 2002), korostamalla yksilö- ja tiimitason osaamisen roolia strategisen kilpailuedun lähteenä (Nordhaug & Gronhaug 1994), sekä osaamisen tietojärjestelmää yhdistävänä tekijänä käyttäen (Lindgren, Henfridsson & Schultze 2004; Von Krogh 2009). Lisäksi Bontis, Crossan ja Hultland (2002) huomauttavat, että organisaatiot keskittyvät liiaksi yksilöosaamisen kehittämiseen eivätkä huomioi tarpeeksi mekanismeja, jotka mahdollistavat osaamisen virtaamisen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen välillä. Tulevaisuudessa osaamisen ja tietämyksen johtamisen tutkimuksen tulisikin ottaa sosiaalisten käytäntöjen vaikutus huomioon (Nonaka & Von Krogh 2009).

Osaamiskeskustelussa on havaittavissa myös filosofisia ja epistemologisia jännitteitä. Yksi näkökulma lähtee olettamuksesta, että työntekijät valtuuksia ja vapauksia saatuaan käyttävät niitä omaehtoisesti organisaation tavoitteiden hyväksi.

Toiset lähtevät käytännöllisemmästä näkökulmasta, jossa rationaalinen työntekijöiden johtaminen johtaa lopulta kilpailuedun syntyyn. Tähän liittyy olennaisesti pyrkimys sopivuuteen strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden osaamisten välillä. (Garavan & McGuire 2001.)

Osaamiseen kiinteästi liittyvä käsite on tietämys. Tietämys voidaan nähdä organisaation arvokkaimpana resurssina, joka luo pohjan osaamiselle (Von Krogh & Roos 1995b, Sanchez 2001) ja toimii kilpailuedun luomisen tärkeimpänä lähtökohtana (Grant 1995). Organisaationalisessa kontekstissa tietämystä on tarkasteltu esimerkiksi sen muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995), sijaintiin (Blackler 1995; Alavi & Leidner 2001) ja sen syvällisyyteen (Quinn, Anderson & Finkelstein 1996; Sanchez 2004) perustuen. Nonakan ja Takeuchin (1995) klassinen jako hiljaiseen ja näkyvään tietoon on ohjannut suuresti akateemista keskustelua. Viimeaikoina myös vaihtoehtoisia lähestymistapoja on esitetty keskustelun pohjaksi, ja esimerkiksi Popperin näkemys tiedosta (kts. esim. Sahavirta 2006) on esitetty vaihtoehdoksi Nonakan ja Takeuchin mallille (Firestone & McElroy 2005; Campos 2008). Tässä näkemyksessä tietoa tarkastellaan kolmen maailman ja niiden välisten suhteiden kautta, joista ensimmäisen maailman tieto näyttäytyy fyysisessä todellisuudessa, objekteissa ja rakenteissa, toisen maailman tieto viittaa sisäiseen mielen maailman, ja kolmannen maailman tieto viittaa ihmismielen tuotteisiin, kuten tieteellisiin teorioihin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin tuotteisiin ja kertomuksiin. On esitetty, että tämä jaottelu tarjoaisi osuvamman epistemologisen lähtökohdan tiedolle organisaatiotutkimuksessa kuin perinteinen tiedon jaottelu hiljaiseen ja näkyvään tietoon (Hall 2005).

Tiedon ja tietämyksen monitulkintaisesta luonteesta johtuen myös niiden johtamiseen on esitetty erilaisia lähestymistapoja. Nonaka ja Takeuchi (1995) toivat tiedon luomisen syklin - sosialisointia, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä kautta – keskusteluun, jota myöhemmin kehitettiin lisäämällä sykliin ajatus ”ba” -tilasta (Nonaka & Konno 1998; Nonaka, Toyama & Konno 2000). Leonard-Barton (1992, 1995) lähestyi tietoa innovaatioiden näkökulmasta ja painotti tietämyksen luomisen ja jakamisen merkitystä ydinkyvykkyyksien ja luovuuden syntymisessä, koska nämä rakentuvat innovaatioille. Edvinsson (2002) ja Sveiby (1997) taas puhuvat älypääomasta ja organisaation aineettomien ominaisuuksien hyväksikäyttämisestä. Zack (1999) puhuu tiedon arkkitehtuurin puolesta ja keskittyy informaatioteknologiaan ja eksplisiittisen tiedon tärkeyteen kun taas Davenport ja Prusak (1998) painottavat tiedon luomista, kodifikaatiota, koordinaatiota ja siirtämistä tiedon johtamisen projektien kautta.

Näiden lähestymistapojen lisäksi on esitetty kokonaisvaltaisempaa lähtökohtaa tietämyksen johtamiselle. Tämän suuntauksen puolesta puhujat näkevät organisaati-

tion kokonaisena, tietoa luovana systeeminä (Tsoukas 2005), jossa kollektiivinen tietämys nähdään tärkeimpänä tekijänä, joka mahdollistaa resurssien ohjaamisen organisaatiossa luovasti erilaisten arvonluontistrategioiden kautta. On esitetty, että organisaatiot sosiaalisina kollektiiveina, tietosysteemeinä, koostuvat neljästä samanaikaisesti toimivasta toisiinsa kietoutuneesta prosessista eli tiedon luomisesta, varastoisesta, siirtämisestä ja käytöstä, jotka ovat upotettuina fyysisiin rakenteisiin, ryhmiin ja yksilöihin (Alavi & Leidner 2001).

Gupta ja Govindarajan (2000) näkevät tiedon eliniän organisaatiossa käyvän yhä lyhyemmäksi ja tästä johtuen tehokkaan organisaation tietämyksen johtamisen ”koneen” tulee suoriutua kahdesta keskeisestä tehtävästä, tietämyksen luomisesta ja hankkimisesta sekä tietämyksen jakamisesta ja käyttöönottamisesta. Tietoprosessien toimimiseksi organisaatiossa täytyy vallita toimiva sosiaalinen ekologia (Gupta & Govindarajan 2000). Sosiaalinen ekologia viittaa siihen sosiaaliseen systeemiin, jossa ihmiset organisaatiossa toimivat. Se määrittelee organisaation muodolliset ja epämuodolliset odotukset yksilöille ja valikoi ihmistyypit, jotka sopivat organisaatioon, muovaa yksilöiden vapauttaa toimia itsenäisesti ja määrätietoisesti ja vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset toimivat kanssakäymisessä toistensa kanssa niin organisaation sisällä kuin ulkonakin. Organisaation kulttuuri, tietojärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, prosessit, ihmiset ja johtajuus määrittelevät sosiaalisen ekologian.

Organisaation sisäinen sekä ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat tietämyksen kehittymiseen organisaatiossa. Ståhle ja Grönroos (1999, 2000) esittävät, että organisaatioita voidaan tarkastella kolmiulotteisena systeeminä, joissa erilaiset tiedon ympäristöjen ominaisuudet näyttelevät kukin omaa rooliaan. Mekanistisessa ympäristössä tieto, joka on eksplisiittistä ja määriteltyä, virtaa ylhäältä alaspäin, työntekijät pysyttelevät rooleissaan ja välttävät tekemästä virheitä. Orgaanisessa ympäristössä pyritään jatkuvaan kehittymiseen, tieto virtaa samanarvoisten yksilöiden välillä vastavuoroisesti dialogissa ja johtamisessa käytetään delegointia. Dynaamisessa ympäristössä pyritään jatkuvaan innovointiin, tieto on potentiaalista ja intuitiivista, suhteet spontaaneja ja verkottuneita, tieto virtaa kaoottisesti ja valta on yksilöillä ja vapautettu kaikkien käyttöön. Sanchez (2004) esittää erilaisen ulkoisten kilpailuympäristöjen vaativan keskittymistä eri toimintoihin organisaation sisällä. Markkinoiden mieltymysten ja teknologioiden saatavuuden vaihtelun muutos minimaalisesta progressiiviseen ja tunnistettavaan ja edelleen jatkuviin ja epävarmoinhin vaatii erilaisen fokuksen. Esimerkiksi vakaassa ympäristössä kohteena tulisi olla operatiivinen kyvykkyys ja sitä kautta keskittyminen konkreettiseen ”know-how” tietoon, kun taas dynaamisessa ympäristössä kohteena tulisi olla strategisen johdon kognitiivinen joustavuus ja kokonaisvaltaisen ”know-what” tiedon painottaminen.

Tiedon epistemologiat

Voidaan siis todeta, että osaamiseen liittyvä keskustelu on monitulkintaista. Tähän vaikuttaa osaamiseen liittyvään tietoon sisältyvät erilaiset piilevät olettamukset ja odotukset. Näitä oletuksia tarkastellaan seuraavaksi epistemologia - käsitteen avulla. Liiketaloustieteessä epistemologioita on tarkasteltu organisaatiotutkimuksen (Johnson & Duberley 2003), kompleksisuuden ja tiedon (Tsoukas 2005) näkökulmasta, sekä erilaisten epistemologioiden (pragmatismi, koherenssi, konformismi) vaikutuksesta oppimiseen erilaisissa toimintaympäristöissä (Miller & Lin 2010). Tässä tutkimuksessa jaottelu seuraa Von Kroghin ja Roosin (1995a) jaottelua kognitiiviseen, konnektivistiseen ja autopoieettiseen epistemologiaan.

Kognitiivinen näkemys tiedosta perustuu sen käsityksen ympärille, että mieleme tarkastelee todellisuudesta eri tavoin ja luo representaatiotioita, jotka vastaavat ulkoista maailmaa enemmän tai vähemmän. Ymmärtämämme totuus määrittellään sen mukaisesti, kuinka tarkasti sisäiset representaatiomme vastaavat ulkoista maailmaa (Von Krogh & Roos 1995a: 16–17). Kognitiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna otamme vastaan informaatiota ulkoisesta maailmasta aistiemme kautta, jota sitten käytämme rakentaaksemme mielikuvia, jotka lajittelemme ja varastoimme mieleemme (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 159). Aivot nähdään loogisena, deduktioon perustuvana koneena ja loogisuus nähdään kyvykkyytenä päätellä mitä totuus on, perustuen ”jos...sitten” tyyppiselle päättelylle (Von Krogh & Roos 1995a: 12–14).

Tieto, tiedon luominen ja oppiminen tapahtuvat palautesilmukoiden kautta, jotka yrittävät korjata kuilua ulkoisen todellisuuden ja sisäisen maailmankuvan välissä (Stacey 2000: 159). Kognitiivisen epistemologian mukaan organisaationaalinen osaaminen muodostuu tietyn kaavan mukaisesti; antamalla käyttöön oikeanlaista informaatiota saadaan oikeanlaisen prosessoinnin kautta tuotettua samanlaisia representaatioita maailmasta (Von Krogh & Roos 1995a: 12). Tämä näkemys noudattaa Herbert Simonin tietokone ja informaation prosessointi -metaforia: aivomme toimivat kuten informaatiota prosessoiva mekanismi, joka vastaanottaa ympäristöstään ärsykeitä, prosessoi niitä ennalta määriteltyjen sääntöjen mukaisesti ja tuottaa näin tuotoksen (Magalhaes 1998: 97).

Konnektionismi on aivojen toiminnasta juontava tapa tarkastella informaation prosessointia. Aehin (1989) mukaan tätä kutsutaan joskus hermoverkosto (neural network) malliksi. Hermoverkostot prosessoivat informaatiota itseorganisoituen, yhtäaikaaisesti oppien ja prosessoiden tietoa. Tietyn yhteysmäärän saavutettuaan verkosto itseorganisoituu spontaanisti.

Von Kroghin ja Roosin (1995a) mukaan vaihtoehdoksi tietokonemetaforalle konnektionistit tarjoavat aivojen neuronien verkostoa. Jaksottaisen, symboleihin perustuvan toiminnan sijaan systeemin ominaisuudet syntyvät yksittäisten komponenttien (neuronien) verkostossa. Nämä komponentit toimivat aktiivisesti omassa paikallisessa ympäristössään ja ovat yhteydessä naapureihinsa. Verkoston ominaisuudet muodostuvat spontaanisti näiden komponenttien ollessa joko aktiivisia tai ei-aktiivisia. Tällaista käyttäytymistä kutsuttiin aluksi ”itseorganisoitumiseksi”, sekä myöhemmin ”emergenteiksi ominaisuuksiksi”, ”globaaleiksi ominaisuuksiksi”, ”verkostodynamiikaksi” ja ”synergetiikaksi”. Kognitio nähdään yksittäisten komponenttien verkoston emergenttinä tilana (Varela, Thompson & Rosch 1991: 99).

Oppiminen tapahtuu konnektionistisessa epistemologiassa yksinkertaisten oppimissääntöjen mukaan. Verkostossa olevat neuronit ovat kytköksissä tiettyyn määrään naapureitansa ja tämän kytköksen vahvuus vaihtelee. Hebbin säännön mukaan neuronien ollessa yhtä aikaa aktiivisia, näiden kytkös vahvistuu ja neuronien ollessa ei-aktiivisia kytkökset heikentyvät (Cilliers 1999:17). Neuronien verkosto voi olla harvakseltaan, rikkaasti sekä täysin kytkeytynyt. Tieto nähdään globaaleina tiloina historiastaan riippuvassa systeemissä, jossa oppimissäännöt ja kytkeytymisten historia vaikuttavat tämän hetkisiin ja tulevaisuuden kytköksiin (Von Krogh & Roos 1995a: 23). Tieto ei siis ole yksittäisten komponenttien sisällä, vaan se nähdään koko verkoston tilana. Konnektionistinen malli keskittyy suhteisiin yksilöiden tai systeemin sijaan, joten kytkösten määrä, informaatiovirtojen dynamiikka ja kyky varastoida tietoa kuvaavat verkostoa (Venzin ym. 1998: 40). Sosiaalisen systeemin toimijoiden subjektiivisten tietojen vuorovaikutus synnyttää yhteistä objektiivisena pidettyä tietoa, jota voidaan pitää emergenttinä systeemin ominaisuutena (Fuchs & Hofkirchner 2005).

Autopoeettisen tiedonkäsityksen mukaan maailma ei ole ennalta annettu, vaan kognitiolla on yksilön havaintoihin perustuva rakentava rooli tietämyksen luomisessa (Von Krogh ym. 1994). Varelan (1981: 20–21) mukaan kognitiota voidaan tarkastella joko kontrollin tai autonomian näkökulmasta. Vuorovaikutus kontrollisysteemin kanssa perustuu ohjeisiin ja epätoivottavat lopputulemat ovat virheitä, kun taas autonomisen systeemin kanssa vuorovaikutus on keskustelua ja epätoivottavat lopputulemat aukkoja ymmärtämisessä. Varela (1981: 20–21) jatkaa, että se, kuinka systeemi määrittää oman identiteettinsä määrää myös sen, mitä informaationaaliset toiminnot merkitsevät. Informaatiota tulisi tarkastella ohjeiden sijaan rakentavana ja todellisuuden representaation näkemisen sijaan tarkastella sitä, kuinka tilanteeseen sopiva käyttäytyminen heijastuu systeemin elinvoimaisuutta edesauttavaan toimintaan. Maailman tai tilanteen sekä tiedon rakenteellinen yhteenkietoutuneisuus (structural coupling) ja jatkuva yhdessäkehittyminen

ovat autopoieettisen epistemologian avainväitteitä (Von Krogh & Roos 1995a: 51). Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa ei nähdä abstraktina, vaan ruumiillistuneena, hetkessä luotuna. Uudet tilanteet luovat kokemuksia ja niiden kautta tietoa tunteusten, ajattelun ja aistien kautta.

Brocklesbyn mukaan (2009) kognitio nähdään jokapäiväisenä toimintana, osana elämää. Toimintaa ulkoisen ympäristön kanssa ei nähdä adaptaationa, vaan tapana, jolla systeemi toimii "rakenteellisesti yhteen kietoutuvassa" suhteessa ympäristönsä kanssa. Rakenteellisen yhteenkietoutumisen myötä tietämys mahdollistaa toiminnan, liikkumisen ja havainnoinnin maailmasta, mikä taas tuo maailman esiin toimimme seurauksena (Von Krogh & Roos 1995a: 50–51). Maturanan ja Varelan (1987) mukaan kehämäisyys, joka yhdistää toiminnan ja kokemuksen ja erottamattomuus tietyllä tavalla olemisen ja maailman näyttäytymisen välillä johdattaa siihen, että kaikki tietämisen toiminnot (acts of knowing) avaavat maailmaa kokijalle (Maula 1999: 124).

Arkikielessä autopoieettinen tietämys tarkoittaa siis sellaista toimintaa, joka ulkopuolisesta tarkkailijasta vaikuttaa johdonmukaiselta toiminnalta ympäristön kanssa. Tämä toiminta perustuu elävän systeemin rakenteeseen, joka on syntynyt seurauksena yksilön vuorovaikutuksen historiasta ympäristönsä kanssa. Tietäminen ei siis ole esimerkiksi hermoverkostossa tapahtuvaa informaation laskelmoimista ja sen mukaan toimimista, vaan rakenteesta lähtöisin olevaa toimintaa.

Kaksi keskeistä kategoriaa ohjaavat autopoieettisen tiedon muodostumista, erotteleminen (distinctions) ja normit (norms). Erotteleminen tarkoittaa prosessia, jolla ympäröivästä maailmasta erotellaan elementtejä, esimerkiksi puun erottaminen metsästä (Von Krogh & Roos 1995a: 53). Von Kroghin ym. (1994) mukaan organisaatiossa tieto mahdollistaa esimiesten erotteluiden tekemisen havainnoissaan ja normit määrittävät sen mitä he näkevät. Tieto on näin dynaamista, esimiesten tehdessä havaintojaan, keskustellessaan ja kuvitellessaan mahdollisia tulevaisuuksia. Kasvava tieto mahdollistaa hienomprien erotteluiden tekemisen, joka lopulta johdattaa puuta muistuttavaan tietämysrakenteeseen. Organisaation tasolla ensimmäinen erottelu tapahtuu organisaation ja ympäristön välillä. Kielen avulla yksilöiden erotteluita jaetaan erilaisissa tilanteissa ja sosiaaliset normit ohjaavat mielipiteitä, jotka määrittävät sen, mitä havaintoja tehdään. Yksilöiden tieto rakentuu uniikisti jokaisen hermoverkoston mahdollistamalla tavalla ja organisaationalinen tieto syntyy kun yksilöt vuorovaikutuksen kautta tulevat rakenteellisesti yhteenkietoutuneiksi, joka muodostaa perustan emergenttien sosiaalisten rakenteiden syntymiselle ja edelleen organisaationaliselle tiedolle (Kay & Goldspink 2009).

Organisaationalisen autopoiesiksen toteutumisen ehtona on riittävä tiedon kytkeytyminen. Von Kroghin ym. (1994: 61) mukaan systeemillä täytyy olla tarpeeksi

suhteita, jotka mahdollistavat tiedon kytkeytymisen, sekä riittävän selkeä kuvaus itsestään (self-description). Suhteet voivat olla epämuodollisia, erotteluita eteenpäin vieviä ja uusia luovia, sekä muodollisia, rakenteellisia raportointisuhteita, jotka muovaavat organisaationalista tietoa. Itsensä kuvaus määrittelee sen, mitä pidetään tietona ja annetaan kytkeytyä ja mitä taas häiriönä (noise). Organisaation itsensä kuvaus näkyy esimerkiksi sen liiketoimintaideassa, missiossa, strategiado-kumenteissa, johtamisen periaatteissa ja arvoissa.

Taulukko 1. Kolme erilaista tiedon epistemologiaa organisaatiossa (Mukaiilu Venzin ym. 1999: 39, 41, 43)

	Kognitiivinen profiili	Konnektionistinen profiili	Autopoeettinen profiili
Näkemyksen organisaatiosta	Kuin tietokone, informaatiota kerätään ja varastoidaan keskittämällä, ylin johto ohjaa toimintaa.	Yksilöt ovat yhteydessä toisiinsa pääosin virtuaalisesti. Toiminta on itseorganisoidun, ja paikallisiin sääntöihin perustuvaa.	Avoimena datalle, suljettu informaatiolle. Ryhmä yksilöitä jotka ovat luoneet emergentin viitekehyksen.
Havainnot ympäristöstä	Ympäristö on valmiiksi annettu, organisaation tehtävänä kuvata se ja mukautua siihen.	Verkoston osat tuottavat erilaisia kuvia maailmasta, jotka muodostavat perustan osakohtaiselle mukautumiselle.	Maailma luodaan keskusteluissa. Ympäristö ja organisaatio ovat yhdessä kehittyviä systeemejä.
Tiedon luonne	Tieto on kiinteää ja tallennettavissa organisaatioon.	Tieto sijaitsee asiantuntijoiden yhteenliittymissä ja on ratkaisukeskeistä. Tiedon taso riippuu verkoston tilasta.	Tieto sijaitsee mielessä, kehossa ja sosiaalisissa systeemeissä ja on havainnoijasta ja historiasista riippuvaa, kontekstisidonnaista eikä sitä pystytä suoraan jakamaan.
Tiedon kehittyminen	Tietoa yhdistetään ja jaetaan. Sisäisiä representaatioita luodaan.	Paikalliset säännöt verkostossa ohjaavat tiedon kasautumista. Itseorganisoidut ryhmät kehittävät tietynlaista tietoa representoidakseen omaa ympäristöään.	Kulmakivenä datan ”tulkitseminen” keskusteluissa. Mahdollistaa jaottelun tekemisen sekä merkityksen luomisen aikaisempiin havaintoihin ja kokemuksiin liittyen.
Totuuden määrittely	Totuuden asteen määrää representaatioiden vastavuus ulkoiseen maailmaan.	Asiantuntijat, jotka ovat kasanneet informaatiota eri osista objektiivista todellisuutta kilpailevat totuudesta.	Totuus ei ole pääasia. Hyväksymällä objektiivisen totuuden puuttumisen, erilaiset näkökulmat ovat mahdollisia. Todellisuus luodaan sosiaalisesti.

Systemiteoriat ja niiden organisaationaliset sovellukset

Systemiteoriat tarjoavat mahdollisuuden lähestyä organisaatioita kokonaisvaltaisesti. Systemit voidaan jaotella suljettuihin, avoimiin ja dynaamisiin systeemeihin (Stähle 1998). Suljettujen systemien teoriat keskittyvät periaatteisiin, lakeihin, ennakoimiseen ja kontrolliin. Avointen systemien teoriat keskittyvät palauteprosesseihin, systemin ohjaamiseen sekä ylläpitämiseen. Dynaamisten systemien teoriat keskittyvät spontaaniin organisoitumiseen sekä luonnollisen ympäristön ymmärtämiseen ja sen kanssa yhdessä toimimiseen. Jackson (2000) jakaa lähestymistavat funktionaalisiin, tulkinnallisiin, emansipatorisiin, ja postmoderneihin. Funktionaliset lähestymistavat keskittyvät suhteisiin ja lakeihin systemin osien välillä, tulkinnalliset lähestymistavat subjektiivisiin havaintoihin, arvoihin, aikeisiin ja uskomuksiin, emansipatoriset lähestymistavat epätasa-arvoon ryhmien välillä yhteiskunnassa ja postmodernit lähestymistavat moninaisuuden luovuutta korostaen. Tässä tutkimuksessa systemiparadigmat jaotellaan avoimeen, kompleksiseen ja autopoieettiseen systeminäkömykseen.

Avointen systemien teoria

Avointen systemien teoria näkee kokonaisuuden ympäristöstään rajojensa avulla erottuvana avoimena systeminä, joka pyrkii säilyttämään tasapainotilansa (equilibriumin), ympäristön muutospainneiden alla ja estämällä epäjärjestystä (entropiaa), muuttamalla systemin rakennetta sekä sisäisten komponenttien prosesseja (Katz & Kahn 1978; Kast & Rosenzweig 1966). Avoimia systeemeitä voidaan kuvata kymmenen avainominaisuuden avulla: (1) ne vastaanottavat energiaa ulkoisesta ympäristöstä; (2) niiden läpi kulkeva syöte muuttuu; (3) niiden tuotos palautetaan ympäristöön; (4) ne ovat tapahtumien sarjoja; (5) ne pyrkivät negatiiviseen entropiaan; (6) informaatio-syöte, sitä seuraava korjaava palaute, sekä ympäristön informaation valikointi; (7) ne pyrkivät säilyttämään vakaan tilan; (8) niiden eri osat erilaistuvat; (9) niiden eri osien integraatio ja koordinaatio; ja (10) lopputuloksen saavuttaminen monia eri polkuja pitkin (equifinality) (Katz & Kahn 1978). Systemi erottuu ympäristöstään rajojensa avulla, mutta varsinkin monimutkaisemmissa systeemeissä, kuten sosiaalisissa systeemeissä, rajoja on vaikea tunnistaa. Systemiajattelun mukaisesti avoin systemi vastaanottaa tietoa jatkuvasti palautesilmukoiden kautta ja ohjaa näin toimintaansa mukautuen ympäristöönsä. Systemi on aina osana isompaa suprasystemiä ja koostuu pienemmistä alasysteemeistä. Organisaatiotieteessä systemiteoriaa on käytetty jo 1960 – luvulta lähtien (kts. Katz & Kahn 1978; Kast & Rosenzweig 1966). Organisaatio voidaan jakaa erilaisiin alasysteemeihin, kuten tavoitteiden ja arvojen systemiin, tekniseen systemiin, rakenteelliseen systemiin, psykososiaaliseen systemiin ja

manageriaaliseen systeemiin, jotka yhdessä muodostavat vuorovaikutteisen sosio-tekni- sen avoimen systeemin (Kast & Rosenzweig 1966).

Modernimman version avointen systeemien teoriasta tarjoavat osaamiskontekstis- sa Sanchez ja Heene (2004: 46–47), jotka määrittelevät systeemin seuraavasti:

”A system is said to exist when a collection of entities (people, things, ide- as) interact in ways that create interdependencies between the entities. The competence perspective characterizes an organization as a system of re- sources (human, tangible, intangible) that interact and become interdepend- ent in variety of ways, the most important of which are determined by the organization’s management processes.”

Sanchezin (2004) malli perustuu näkemykselle organisaatiosta avoimena systeeminä. Organisaatio koostuu erilaisista systeemin osista, jotka ovat jatkuvassa kanssakäymisessä toistensa kanssa. Tuotetarjooma tietyillä tuotemarkkinoilla on systeemin tuotos, toiminnot kytkevät organisaation resurssit sen prosesseihin, aineelliset voimavarat ovat sen fyysisiä ominaisuuksia ja aineettomat voimavarat koostuvat tiedosta, immateriaalisista oikeuksista, suhteista ja maineesta. Johta- misprosessit koordinoivat organisaation resursseja ja strategia määrittelee sen kuinka organisaatio luo arvoa markkinoilla ja määrittää strategiset tavoitteet.

Osaaminen voidaan nähdä holistisesti jakamalla osaaminen viiteen erilaiseen osaamismoodiin. Nämä eripuolilla organisaatiota vaikuttavat viisi moodia luovat organisaationalista joustavuutta, joka taas mahdollistaa erilaisten strategisten vaihtoehtojen käyttöönoton. Näitä moodeja ovat kognitiivinen joustavuus vaihto- ehtoisten (1) strategioiden sekä vaihtoehtoisten (2) johtamisprosessien määritte- lemisessä, (3) koordinoinnin joustavuus resurssien tunnistamisessa, konfiguroin- nissa ja käyttöönotossa, (4) resurssien joustavuus vaihtoehtoiisiin toimintoihin kohdistettaessa sekä (5) operatiivinen joustavuus, joka muodostuu yksilöiden tai- tojen ja kyvykkyyksien yhdistämisestä saatavilla oleviin resursseihin. (Sanchez 2004).

Strategia ohjaa kaikkien yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaatiossa ja luo viitekeh- yksen, jossa organisaation johtamisprosessit koordinoivat organisaation voimavaroja. Johtamisprosessit sisältävät kolme näkökulmaa: ne keräävät tietoa systeemin eri osista, tuote- ja resurssimarkkinoilta, sekä laajemmasta taloudelli- sesta ja toimialan ympäristöstä. Lisäksi ne tulkitsevat organisaation ulkoa tulevaa dataa systeemin sisäisten osien suhteen sekä toimivat ohjaavina prosesseina pää- töksenteossa, käytäntöjen asettamisessa ja resurssien koordinointiin ja budjettien allokointiin liittyvien yleisten menettelytapojen määrittelyssä. Organisaation stra- teginen toimintalogiikka tulee siis näin jatkuvasti testatuksi ulkoisen ja sisäisen palautteen kautta. Nämä palautteet vaikuttavat esimiesten ja johtajien havaintoi-

hin organisaation osien arvonluontiprosessin senhetkisestä tilasta suhteessa haluttuun tilaan. Esimiehet vastaanottavat tietoa alemman asteen palautesilmukoiden kautta, joihin kuuluvat informaatio organisaation alemmista osista, tuotemerkkinnoista, toiminnoista ja aineellisista omaisuuksista, sekä ylemmän asteen palautesilmukoiden kautta, joihin kuuluvat datat aineettomista omaisuuksista, johtamisprosesseista ja organisaation strategiasta. Strategisen johdon havainnot strategisista kuiluista riippuvat siitä, kumpaan palautesilmukoista päätökset nojaavat. Alemman tason palautesilmukat ovat käytännöllisiä osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa, mutta huonoja indikaattoreita osaamisen kehittämisprosesseissa systeemin ylemmissä osissa. (Sanchez 2004; Sanchez & Heene 2004: 52–54; Freiling 2004)

Kompleksisten systeemien teoria

Kompleksiselle systeemille ei vielä ole löytynyt yhtä kattavaa määritelmää. Cilliers (1999) pitää toimivana Luhmannin kuvausta, jonka mukaan systeemi on kompleksinen, mikäli siinä on enemmän mahdollisuuksia kuin niitä voidaan toteuttaa. Yksi tapa kuvata kompleksisuutta on mukautuvien kompleksisten sistemien teoria (complex adaptive systems), jossa joukko tiettyjen yksinkertaisten sääntöjen mukaisesti toimivia ”agentteja” muodostaa kokonaisuuden (kts. Stacey 2007: 195–205). Näistä voidaan tunnistaa neljä elementtiä: agentit toimivat tietyn skeeman, kognitiivisen rakenteen mukaisesti; kokonaisuus toimii itseorganisoituvasti; agentit kehittyvät yhdessä kaaoksen reunalla reagoiden paikallisiin muutoksiin; sekä kokonaisuus kehittyy agenttien kehittyessä, poistuessa ja lisääntyessä (Anderson 1999).

Kompleksinen systeemi eroaa monimutkaisesta systeemistä. Monimutkaisesta systeemistä voidaan esittää tarkka kuvaus sen eri osista, kun taas kompleksiset systeemit ovat yhteydessä toisiinsa ja ympäristöönsä, eikä niitä pystytä analysoimaan keskittyen yksittäisiin systeemin osiin. Ensimmäisestä ovat esimerkkejä jumbojetti tai tietokone kun taas toisesta aivot, sosiaalinen systeemi ja kieli. Myös itseorganisoitumisen dynamiikkaa voidaan pitää yleisenä kompleksisen systeemin ominaisuutena. (Cilliers 1999)

Juuti ja Luoma (2009) käsittelevät kompleksisuutta organisaatioiden ja strategian näkökulmasta. Heidän mukaansa kompleksisuuden käsitteistä kytköksellisyys (connectivity) vaikuttaa organisaatiossa siten, että johdettavilla ilmiöillä ei ole yksiselitteisiä rajoja. Johtajan on hyväksyttävä, että organisaatiossa tehtävillä valinnoilla on vaikutuksia, joita voidaan ainoastaan rajallisesti etukäteen hahmottaa. Yhteiskehittyminen (co-evolution) kuvaa sitä, kuinka jokainen yksilö on vuorovaikutteisessa suhteessa ja vaikuttaa tekemisillään ja tekemättä jättämisellään

organisaatioon. Vahvistuvat syklit organisaatiossa energisoivat toisiaan ja tarjoavat mahdollisesti paremman lopputuloksen kuin kontrollin ja negatiivisen palautesilmukoiden kautta saavutettu tila. Epälineaarisuus on seurausta palautesilmukoista ja kytköksellisyydestä ja näyttäytyy epäsuhdassa organisaatiosysteemin syötteen ja tuloksen kanssa. Itseorganisoituminen organisaatiossa tarkoittaa työyhteisön organisoitumista jatkuvasti tiettyjen attraktoreiden ympärille, joita voivat olla esimerkiksi henkilöt, uskomukset, ideat ja tahtotilat. Näiden tunnistaminen auttaa johtoa toteuttamaan omaa tehtäväänsä.

Kompleksisten systeemien näkökulmasta tarkasteltuna itseorganisoituvat organisaatiosysteemit ovat ylivertaisia resurssien allokoinnissa niiden tuottavimpaan käyttötarkoitukseen hierarkkisiin organisaatioihin verrattuna. Sisäinen joustavuus (internal fluidity) viittaa erityisesti siihen osaamisen ja ponnistelujen kohdistamisen helppouteen ja nopeuteen, joka tapahtuu ilman suunnitelmallista allokointia. Tällainen tila syntyy niin sanotusti kaaoksen reunalla, joka saavutetaan aloitteellisuutta, spontaaniutta ja improvisaatiota tarkoituksella tukevien sekä fokuointia ja suuntaamista suosivien voimien yhteisvaikutuksesta. Systemin suunnittelijoiden ja siinä toimijoiden tehtävänä onkin johtaa mahdollisimman yksinkertaisilla säännöillä (vrt. Eisenhardt & Sull 2001), jotka edistävät vapautta ja joustavuutta kuria ja järjestystä unohtamatta. (Dyer & Ericksen 2005)

Kompleksisuusteorian organisaationalisiin sovellutuksiin on esitetty myös kriittisiä näkökulmia. Stacey (2007: 212–232) mukaan kompleksisuusteoriassa on mahdollisuus tuoda radikaaleja uudistuksia organisaationaliseen ajatteluun. Tämä edellyttää kuitenkin siirtymistä pois kognitiivisesta, kyberneettisestä ajattelusta sekä ideasta objektiivisesta tarkkailijasta, esimerkiksi esimiehestä verkoston säätäjänä. Stacey (2007) esittääkin radikaalimpaan tulkintaan kompleksisuusteoriasta pohjautuvan, paikallisiin vuorovaikutussuhteisiin perustuvan kompleksisten vastinvuoroisten prosessien teorian vaihtoehdona. Snowden (2001) esittää oman mallinsa kompleksisesta tietämyksen johtamisesta organisaatiossa perustuen tiedon yhtäaikaiseen luonteeseen asiana ja virtana, ja painottaa eroa luonnossa esiintyvien kompleksisten systeemien ja ihmisten muodostamien kompleksisten systeemien välillä.

Autopoesis -teoria

Maturanan ja Varelan kehittämän autopoesis -teoria kuvaa eläviä systeemejä (Maturana 1999, alkuperäinen artikkeli julkaistu 1974). Teoria syntyi vastareaktioksi reduktionistiseen lähestymistapaan erityisesti molekyylibiologian alueella. Yhä pienempiin osiin keskittymisen sijaan autopoesis teoria keskittyi koko soluun ja

siinä toimiviina suhteisiin. Autopoeettisen systeemin tulee täyttää seuraavat ehdot (Jackson 2007):

1. Systeemillä on oltava rajat
2. Systeemin komponentit määrittää systeemi
3. Systeemillä on dynaaminen luonne. Se määrittää komponenttinsa vuorovaikutuksen ja muutoksen
4. Systeemi säilyttää dynaamisesti identiteettinsä. Systeemin prosessit toimivat säilyttääkseen systeemin eheyden
5. Systeemi tuottaa omat komponenttinsa. Systeemin prosessit muuttavat sisäisestä tai ulkoisesta ympäristöstä tulevat komponentit toiminnallisiksi ja tunnistettaviksi systeemin osiksi
6. Tuotettujen komponenttien täytyy olla riittävät ylläpitämään systeemiä

Brocklesbyn (2009) mukaan autopoesiksen perusidea on joidenkin systeemien syntyminen kehämäisen prosessin tuloksena, jossa ne tuottavat omat komponenttinsa. Organismien toiminta määräytyy sen biologian ja fysiikan mukaisesti, mutta toisaalta sen suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Organismi saa tietoa ympäristöstään sen mukaisesti, miten sen hermosysteemi on muodostunut. Hermosysteemi on suljettu, autonominen ja kehämäinen ja siinä toimivat aistivat pinnat ovat toisaalta osana hermosysteemiä ja toisaalta osana organismia. Toisen organismin kohtaaminen aiheuttaa rakenteellisen yhteenkytkeytymisen, joka tapahtuu kielellistämisen (languaging) kautta.

Autopoeettisella systeemillä on organisaatio ja rakenne (Maturana 1999; Stacey 2001: 237). *Organisaatio* (identiteetti) määrittää systeemin. Se on abstrakti käsite, joka kuvaa komponenttien ja niiden välisten suhteiden luonnetta, jotka vaaditaan, jotta systeemi kuuluisi tiettyyn kategoriaan tai tyyppiin. Se voidaan nähdä vuorovaikutuksen dynamiikkana systeemissä, kontekstina jossa komponentit vaikuttavat. *Rakenne* on systeemin komponenttien konkreettinen järjestyminen tietyllä tavalla, jotta systeemi säilyttäisi identiteettinsä. Autopoeettinen systeemi on organisaationalisesti suljettu, mutta rakenteellisesti avoin (Von Krogh & Roos 1995a: 38–39; Stacey 2001: 237). Systeemi on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, mutta vastaanottaa ainoastaan ärsykeitä. Ärsykkeet mahdollistavat muutoksen, mutta eivät aiheuta sitä. Rakenteen muutos tapahtuu systeemin sisältä lähtien. Mikäli systeemin organisaatio muuttuu, systeemistä tulee uusi systeemi (Maturana 1999).

Autopoeettinen systeemi on itseensä viittaava (self-referential). Systeemin keräämä tietämys vaikuttaa sen rakenteeseen ja toimintaan ja toisaalta systeemin rakenne vaikuttaa siihen, kuinka ympäristöstä saatua tietoa tulkitaan (Maula 1999:

80; Von Krogh & Roos 1995a: 39–40). Morganin (1997: 256–258) mukaan autopoieettinen systeemi pyrkii säilyttämään identiteettinsä ja muovaa itseään sen mukaiseksi, millaisen kuvan se ympäristöstään saa itsestään. Se, mitä tiedämme nyt, sai vaikutteita siitä, mitä tiesimme aikaisemmin ja se, mitä tulemme tietämään, riippuu siitä, mitä tiedämme nyt (Von Krogh & Roos 1995a: 40).

Rakenteellinen yhteenkytkeytyminen on autopoieettisen systeemin ominaisuus (Maturana 1999). Systeemin organisaation pysyessä muuttumattomana systeemi reagoi ympäristöstään (medium) saamiin ärsykkeisiin rakennettaan muuttamalla. Parboteeahin ja Jacksonin (2007: 251) mukaan autopoieettisten kokonaisuuksien (esim. solu) kohdatessa ne muodostavat rakenteellisesti yhteenkytkeytyneitä monisoluisia kokonaisuuksia. Lisäksi, nämä toisen asteen autopoieettiset kokonaisuudet voivat kehittää yhdessä hermosysteemin, joka mahdollistaa ärsykejä syväliemmän vuorovaikutuksen. Tätä vuorovaikutusta kutsutaan sosiaalisiksi ilmiöiksi, joka mahdollistaa sosiaalisen systeemin muodostumisen.

Autopoieettinen systeemi voidaan tiivistää sen itsensä luomisen mahdollistamaan autonomiaan, toteuttamiskelpoisten vastausten tuottamiseen ärsykeille, rakenteelliseen yhteen kytkeytymiseen systeemien välillä ja identiteetin säilyttämiseen huolimatta muutoksista sen komponenteissa ja rakenteissa (Gregory 2006).

Taulukko 2. Sovellus erilaisista epistemologioista

	Kognitiivinen	Konnektionistinen	Autopoieettinen
Organisaationaalinen epistemologia	Tietoa prosessoiva, rationaalinen päätöksenteko	Hermoverkosto, itseorganisoituminen	Systeemi, jolla suljettu identiteetti ja muuttuva rakenne
Tärkein osaamistieto	Konkreettista tietoa organisaatiosta palautesilmukoiden kautta	Tieto yksiköiden ja yksilöiden verkostossa	Ainoastaan dataa vastaanotetaan
Tieto sijaitsee	Ylin johto omistaa tiedon, saa tiedon organisaatiosta	Kollektiivinen verkosto, tieto kytköskohdissa	Tieto luodaan kussakin hetkessä
Tiedon tuottaja	Keskijohto tuo tiedon	Oikein koodattu verkosto	Yksilö luo tiedon kielen avulla
Tiedon siirtäminen	Mekaaninen	Verkoston oppiessa	Luodaan keskusteluissa

Organisaatioita on pyritty kuvaamaan autopoiesis -teorian kautta. Koskinen (2010) tarkastelee projektiorganisaatioiden tiedon kehittymistä organisaation muis-
tin kautta autopoiesis -teoriasta lähtöisin. Maula (1999, 2000) jakaa organisaatiokokonaisuuden aisti- ja muistitoimintoon. Muistitoiminto viittaa organisaation itseensä viittaavuuteen. Koottu tietämys vaikuttaa yrityksen tapaan toimia ja vastaavasti tapa toimia vaikuttaa uuden tietämyksen luontiin ja hankkimiseen. Muistitoiminto tarjoaa pääsyn organisaation tietovarantoon, sen sisäiseen rakenteeseen kuten jaettuun kulttuuriin, strategioihin, sääntöihin, käytäntöihin, osaamiseen, tietopankkiin ja organisaatiossa toimivien yksilöiden ammattitaitoon. Aistitoiminto mahdollistaa organisaation kanssakäymisen sen ympäristön kanssa. Organisaatiot keräävät ja luovat tietoa pääosin kolmella tavalla: kiihdyttämällä oppimis- ja uudistumisprosesseja kokeilemalla, kanssakäymisellä ympäristön kanssa sekä kasvattamalla tiettyjen ärsykkeiden määrää ympäristön kanssa. Sveiby (2001) esittää, että yksilöiden osaaminen voidaan rinnastaa kyvykkyyteen toimia (capacity-to-act) ja tähän pohjautuvaa autopoieettista lähestymistapaa strategian muodostamisen pohjaksi. Osaamista voidaan siten kohdentaa joko organisaation sisään kohdistuvaksi, esimerkiksi työkaluja tai prosesseja luovaksi tai vaihtoehtoisesti organisaation ulos kohdistuvaksi, esimerkiksi tuotteita tai asiakassuhteita parantaviksi.

Autopoieettista näkökulmaa on verrattu oppivan organisaation näkökulmaan. Jacksonin (2007) mukaan autopoieettinen systeemi tarjoaa uusia näkökulmia tarkastella organisaation oppimista, esimerkiksi palautesilmukoiden tarkastelun autopoieettisen itsensä luomisen kautta, mutta varoittaa teorian liiallisesta yksinkertaistamisesta. Hallin (2005) mukaan organisaation muisti on organisaation perimää, joka määräytyy siinä työskentelevien ihmisten sekä rutiinien, asiakirjojen, prosessien, toimintatapojen ja muiden vuorovaikutusta ohjaavien, organisaation yhtenäisyyttä palvelevien toimintojen mukaisesti. Laajempaa näkökulmaa edustaa Zeleny (2001), jonka mukaan pienten ja keskisuurten yritysten muodostamia verkostoja voidaan tarkastella autopoieettisen näkökulman kautta. Parbooteihin ja Jacksonin (2007) mukaan autopoiesis -teoriaa voidaan soveltaa oppivan organisaation näkökulmaan, mutta organisaation sijaan ihmisiä tulisi ajatella ensimmäisen asteen autopoieettisina kokonaisuuksina.

Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli lähestyä osaamisen- ja tietämyksen johtamista holistisesti, koko organisaation kattavat prosessit mukaan lukien. Tämän johdosta empiirisen osan tutkimusaineisto kerättiin osaamisen johtamisen prosessin tärkeimmiltä toimijoilta, joihin tässä tutkimuksessa laskettiin kuuluviksi strategisen

johdon, HR-toiminnon sekä esimiestason henkilöitä. Strategisen johdon henkilöillä tarkoitetaan johtoryhmän jäseniä, HR-toiminnon henkilöillä henkilöstöjohtajaa, henkilöstönkehittämiskonsulttia, henkilöstöasiantuntijaa tai muulla nimikkeellä henkilöstön kehittämisestä vastaavaa henkilöä. Esimiehillä tarkoitetaan linjaorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä, jotka ovat päivittäin tekemisissä osaamisen ja tiedonjohtamisen kanssa operatiivisella tasolla.

Tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysiä, joka on yleinen analyysimetodi laadullisen tutkimuksen tekemisessä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää merkityksiä tutkitusta tekstistä. Sisällönanalyysi valittiin metodiksi, koska tutkitut ilmiöt, osaaminen, tietämys ja epistemologiat, olivat abstrakteja konsepteja, eivätkä helposti havaittavissa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93, 105 - 106). Haastatteluita käytettiin datan keräämiseen haastateltavilta. Tutkimus seurasi Milesin ja Hubermanin (1984) kaavaa laadullisesta analyysistä, jossa prosessi nähdään kolmen iteratiivisen vaiheen, datan karsimisen, esittämisen ja johtopäätösten tekemisen jatkumona.

Taulukko 3. Tulkinnallinen viitekehys

	Toiminto	Esimies	HR	Strateginen johto
	Epistemologia			
Toiminnon rooli	Kognitiivinen			
	Konnektionistinen			
	Autopoeettinen			
Kuinka osaamistieto nähdään	Kognitiivinen			
	Konnektionistinen			
	Autopoeettinen			
Kuinka osaaminen nähdään	Kognitiivinen			
	Konnektionistinen			
	Autopoeettinen			
Kuinka oppiminen nähdään	Kognitiivinen			
	Konnektionistinen			
	Autopoeettinen			

Teoreettisen osan ja haastattelukysymysten synteessä syntyi viitekehys (taulukko 3), jonka lävitse haastatteluaineistoa tulkittiin. Viitekehysten pohjalta tarkasteltiin sitä, kuinka erilaiset epistemologiat näyttäytyivät eri organisaatio- ja tasoilla. Osaamisen käsite oli suurelle osalle vastaajista organisaatioissa tuttu, sillä tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot olivat mukana pidempiaikaisessa osaamisen kehittämisen hankkeissa. Ennen haastatteluita osaamista ei tarkemmin määritelty, vaan vastaajat vastasivat kysymyksiin omien käsitystensä mukaan. Mukana tutkimuk-

sessä oli yhteensä yksitoista vastaajaa. Haastattelut suoritettiin sekä kasvotusten (n=6) että vaihtoehtoisesti puhelimitse (n=5) haastateltavien kanssa.

Haastatteluaineiston perusteella kävi ilmi, että esimiestason rooli nähtiin operatiivisena moottorina. Osaamistieto nähtiin koostuvan syvällisestä tietämyksestä yksikön työntekijöistä sekä päivittäiseen työhön liittyvistä prosesseista. Esimiestason osaaminen nähtiinkin kokonaisvaltaisena ymmärryksenä oman yksikön toiminnasta. Vastaajat kokivat, että osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelut olivat pääasiallisena työkaluna. Esimiestason roolin voidaan nähdä seuraavan perinteistä avoimen systeemin hierarkiaa, jossa organisaation ylemmillä portilla tuotettu informaatio hyväksytään ja vastaanotetaan yksikössä, sekä muunnetaan vallitsevien asetusten mukaisesti tuotokseksi tuotteiksi ja palveluiksi. Lisäksi, osaaminen nähtiin toisaalta yksilön ”osaamiskuiluna” halutun ja omatun osaamisen välillä, jota kehityskeskusteluiden avulla pyrittiin kuroma umpeen. Tämä negatiivisiin palauteprosesseihin nojaava lähestymistapa muistuttaa kognitiivista näkemystä tiedosta. Toisaalta esimiestason voidaan sanoa omaavaan autopoettisia piirteitä esimiesten saavuttaessa suurelta osin tietämystä myös arjen toiminnassa ja keskusteluissa osaamiseen liittyen toisten esimiesten sekä omien alaistensa kanssa. Toiminta muistuttaa termiä ”kielellistäminen”, osaamisen tullessa osaksi keskusteluja.

”...meidän esimiesten pitää olla henkilöjohtamisen ammattilaisia, niin sanottusti, että he pystyvät keskustelemaan työntekijöiden kanssa, ja sitä johtamista se on oikeestaan pääsääntöisesti nykyisin. Prosesseista meidän on pakko tietää kuinka tää jakelu menee, kuinka meillä tulee autot ja kaikki tämmönen, se on meidän teknistä osaamista, mutta puhtaasti se että kuinka me saadaan prosessit toimimaan noilla ihmisillä niin siihenhän me tarvitaan niinkun sitä osaamista ja osaamisen kehittämistä...” Esimies

Toinen tarkasteltava taso oli HR-toiminto ja kuinka sen rooli nähdään organisaatiossa ja osana organisaation osaamisen johtamisen systeemiä. Organisaatioiden HR-toiminnot ja niiden roolit olivat luonnollisesti erilaisia erilaisista liiketoimintaympäristöistä johtuen, mutta kuitenkin riittävän yhdenmukaisia vertailun tekemiseksi. Haastateltavien mukaan HR-toiminnon roolina nähtiin sillanrakentajana toimiminen toimintojen välillä. HR-toiminnon jäsen oli usein myös johtoryhmän jäsen, mikä helpotti tiedon siirtämistä näiden välillä. Osaamistiedon nähtiin sijaitsevan toisaalta itse HR-toiminnossa erilaisissa tietojärjestelmissä, mutta ennen kaikkea pitkin organisaatiota verkostoissa. HR:n osaaminen nähtiin ymmärryksenä organisaation osaamistarpeista ja osaamisen kehittäminen osana jokapäiväistä työtä. HR-toiminnon voidaankin nähdä kiinnittyvän selkeimmin konnektionistiseen epistemologiaan.

"...normaalin kommunikaation ja toiminnan kautta se [tieto] tulee HR:lle... alhaalta ylöspäin mutta myös kollegaverkostoista ja HR-verkostoista ja sieltä ylimmän johdon kehityskeskusteluista. Että se on semmoinen jatkuva keskusteluprosessi, se ei oo ainakaan tällä hetkellä ainakaan, mitenkä nyt sanoisi, yks paketti mikä pyörii, vaan aina tilanteen mukaan ja HR:lläkin pitää olla oma osaaminen siinä, että mistä kohtaa verkostosta sä lähdet hakemaan sitä tietoa mitä kulloinkin tarvitaan" Henkilöstöammattilainen

Taulukko 4. Yhteenvedo haastatteluista

	Toiminnon rooli	Kuinka osaamistieto nähdään	Kuinka osaamisen nähdään	Kuinka osaamisen kehittyminen nähdään
Strategi- nen joh- to	Osaamistiedon hallitsija Tulevaisuuden strategian luoja	Ymmärtää strategisten osaamisten edellytykset	Strategisena osaamisena, abstraktina, ohjaavana konseptina	Rakenteiden ja prosessien kautta
HR	Sillanrakentaja toimintojen välillä	Kerättynä/ sijaitsevan verkostossa	Tietona organisaation osaamistarpeista	Jokapäiväisenä työnä HR toiminnossa
Esimies- taso	Operatiivinen moottori	Syvällinen tietämys yksikön työntekijöistä ja prosesseista	Kokonaisvaltainen ymmärrys yksikön toiminnasta	Arjessa sekä kehityskeskustelujen kautta tapahtuvana

Kolmas tarkasteltava taso oli strategisen johdon taso ja se, kuinka sen rooli nähdään organisaation osaamisen johtamisen systeemissä. Aineiston perusteella strategisen johdon roolina nähtiin osaamistiedon hallitsijan ja tulevaisuuden strategian luojan rooli. Strategisen johdon osaamistieto nähtiin ymmärryksenä strategisten osaamisten edellytyksistä organisaatiossa. Osaaminen ymmärrettiin tällä tasolla strategisena osaamisena, abstraktina ja ohjaavana tekijänä. Osaamisen kehittäminen nähtiin tapahtuvan rakenteiden ja prosessien kautta, esimerkiksi kehityskeskusteluprosessin luomisen tai osaamisen kehittämisprojektien kautta. Organisaatiotasolla tarkasteluna strategisen johdon epistemologia muistutti kognitiivista vaihtoehtoa.

"...jos mä mietin omaa roolia, niin enemmänhän se on luoda näkemys, mitä meidän pitäis olla, tunnistaa ne aukot siinä välissä, sen jälkeen kattoo ja reursoida oikein tää että me pystytään niinkun saavuttaa se tahtotila muuttaman vuoden päästä mitä me haetaan. Sitten sen jälkeen vahtia, että ne asiat lähtee tosiaan siihen suuntaan menemään ja totta kai, niinkun, aika pitkälähän tää on itellekkii operatiivista tekemistä..." Johtoryhmän jäsen

Empiirisen osan tarkoituksena oli verrata ja testata teoreettista kehikkoa empiiriin löydöksiin. Haasteita tulosten analysointiin aiheutti osaamisen ja tietämyksen käsitteiden abstraktius. Vaikka osaaminen ja siihen liittyvä keskustelu oli jokaisessa mukana olevassa organisaatiossa ajankohtaista, kokivat haastateltavat jotkin osaamisen ulottuvuudet vaikeasti selitettäviksi. Esimerkiksi strategisiin osaamisiin liittyy paljon laajaa, organisaationlaajuista tietoa, joka on vaikeasti artikuloitavissa organisaation ulkopuoliselle toimijalle. Empiirisen osan haastateltavien pienehköä lukumäärää (n=11) voidaan pitää osion rajoituksena. Toisaalta pieni lukumäärä mahdollisti syvällisen paneutumisen aineistoon. Lisää tutkimusta tarvitaan kuitenkin myös empiirisen osan kohdalla.

Johtopäätökset ja yhteenveto

Osaamisen ja tietämyksen johtamisen keskustelussa ollaan siirtymässä kohti yhteneviä teorioita yksilö- ja organisaatiotason osaamisiin liittyen. Epistemologista keskustelua on jonkun verran käyty yksilöosaamisten puolella, mutta varsinkin organisaatiotason osaamisten kannalta keskustelu on vielä käymättä. Tässä artikkelissa esitellyt epistemologiset näkemykset voivat toimia yhtenä tekijänä jaotellussa osaamisen ja tietämyksen johtamisen teorioiden piileviä oletuksia. Kognitiivinen epistemologia osaamiseen ja tietämyksen johtamiseen on vielä monen teorian taustalla. Yksilöitä pidetään rationaalisina, tietoa aktiivisesti prosessoivina ja loogisina toimijoina. Kompleksisuus ja erityisesti autopoiesis -epistemologiat tietämykseen ja osaamiseen haastavat tämän näkökulman. Tietämyksen näkeminen yksilön vuorovaikutushistoriaan ympäristönsä kanssa perustuvana toimintana kyseenalaistavat koko osaamisen ja tietämyksen mahdollisen varastoinnin. Yksilö- ja ryhmätasolla tämä tarkoittaa keskittymistä niihin tekijöihin, jotka ohjaavat arjen käyttäytymistä. Kokemukset, tunteet ja kieli muovaavat henkilökohtaista vaikutussuhdetta ja toimintaa ympäristön kanssa. Kielellä on suuri rooli näiden tekijöiden jakamisessa toisten kanssa, jotka muodostavat omat suhteensa ympäristöön. Osaamisen ja tietämyksen johtamisen painopiste tulisi autopoiesis teorian mukaan kiinnittää niiden keskusteluiden luomiseen, jotka ohjaavat sisäistä identiteettiämme ja siitä realisoitunutta toimintaa. Organisaatiotasolta tarkasteltuna teoria mahdollistaa samanaikaisesti huomion kiinnittämisen kiinteään runkoon, kuten rakenteisiin, prosesseihin ja järjestelmiin sekä pehmeämpään identiteettiin ja sitä muovaavaan kulttuuriin.

Empiirisen tutkimuksen osalta erilaisiksi koetut epistemologiat saattavat aiheuttaa toimimattomuutta organisaation eri tasojen välillä. Kognitiivisen epistemologian tunnusmerkit täyttävä strateginen johto näkee nopeasti myös itsensä ja oman tarkoituksensa kognitiivisesta näkökulmasta käsin. Vaikka muu organisaatio toimisi

joustavasti, konkreettiseen dataan nojaavat toiminnot saattavat vesittää muun organisaation kehittymisen joustavammaksi, elävämmäksi. Osaamisen johtamisen kannalta tämä saattaa tarkoittaa keskittymistä määrälliseen, mitattavaan tietoon ja sitä kautta rakenteiden ja prosessien luomiseen, jotka edesauttavat tällaisen osaamistiedon keräämistä. Arjen toiminnassa tietämyksen näkevä esimiestaso ei välttämättä pysty silloin ymmärtämään johtamisjärjestelmien ohjaamista määrällistä tietoa tuottavaan suuntaan. HR-toiminto sillanrakentajana toimintojen välillä sen käsittäessä koko organisaation kattavan verkoston voi auttaa resonanssin havaitsemisessa erilaisten epistemologioiden välillä.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli nostaa keskustelu epistemologioista osaamisen ja tiedonjohtamisen keskusteluun. Autopoesis -teoria sekä kompleksien systeemien teoria ovatkin nousemassa mukaan organisaatioita käsitteleviin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa tuotiin esille kolme erilaista paradigmaa epistemologioihin liittyen, mutta voisi olla hedelmällistä tutkia ainoastaan yhtä näistä näkökulmista syvällisesti yhden organisaation kontekstissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmetodinä sisällönanalyysia, mutta myös vaihtoehtoiset lähestymistavat voisivat valottaa osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Brunerin (1987, uudelleenjulkaistu 2004) mukaan narratiivi on ainoa tapa kuvata elämää: narratiivi kuvaa elettyä elämää, ja toisaalta elämä mukailee muodostamamme narratiivia. Narratiivisen analyysin avulla voitaisiin toisaalta tarkastella sitä, kuinka tietty epistemologia valikoituu johtavaksi narratiiviksi organisaatiossa. Jatkokysymyksenä voisi olla sen tutkiminen, kuinka näin muodostettu organisaationalinen todellisuus vaikuttaa strategisiin valintoihin sekä osaamisen ja tiedon johtamisen käytäntöjen implementointiin.

Yleisesti, osaamisen ja tietämyksen johtamisen alueella tulisi huomioida piilevät oletukset, joita toiminnan eri vaiheissa tehdään. Tulevaisuudessa autopoesis -teoria ja monimutkaisten vastinvuoroisten prosessien teoria voivat tarjota uusia näkökulmia osaamisen ja tiedonjohtamisen keskusteluun. Esimerkiksi osaamisen johtamisen systeemi, joka perustuu autopoeettiseen näkemykseen tiedosta, huomioiden yksilöiden ja kollektiivien yhdessä kehittyvän luonteen voisi tuoda uuden näkökulman osaamisen johtamisen keskusteluun.

Viimeiseksi, tiedon ja osaamisen ymmärtämiseksi organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa vaaditaan ymmärrystä erilaisten todellisuuksien olemassaolosta, joissa ihmiset elävät. Nämä juontuvat yksilöiden identiteetistä, eivätkä ole helposti muokattavissa. Kuitenkin, jokapäiväinen kanssakäyminen, kommunikaatio ja keskustelut organisaatiossa muokkaavat sosiaalista todellisuutta, jossa yksilöt elävät ja siten muovaavat myös yksilöiden identiteettiä. Tietämyksen ja osaamisen johtamisen järjestelmiä suunnitellessa nämä näkemykset tulisi ottaa huomi-

oon. Sen lisäksi, että organisaatiot nähtäisiin tietämystä luovina systeemeinä, tulisi piilevä taso myös ottaa huomioon, nähdä organisaatiot todellisuutta luovina systeemeinä, joissa sen hetkinen vallitseva todellisuus ohjaa kaikkea toimintaa.

Lähteet

- Aeh, R. (1989). Connectionism: looking into the future. *Journal of Systems Management* 40: 4, 23.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25: 1, 107–136.
- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science* 10: 3, 216–232.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16: 6, 1021–1046.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39: 4, 437–469.
- Bove, K., Harmsen, H. & Grunert, K. (2000). The link between competencies and company success. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. (Toim.). *Research in Competence-based Management*. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.
- Brocklesby, J. (2009). Outlining the terrain of autopoietic theory. Teoksessa Magalhaes, R & Sanchez, R. (Toim.). *Autopoiesis in Organisation Theory and Practice*. Bingley.
- Bruner, J. (1987). Life as a narrative. *Social Research* 54: 1, 1–17.
- Campos, L. (2008). Analysis of the new knowledge management: Guidelines to evaluate KM frameworks. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 38: 1, 30–41.
- Cilliers, P. (1999). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. London/New York: Routledge.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 1, 128–152.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.

- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization* 7: 4, 206–220.
- Dyer, L. & Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management* 44: 2, 183–188.
- Edvinsson, L. (2002). The new knowledge economies. *Business Strategy Review* 13: 3, 72–76.
- Eisenhardt, K. M. & Sull D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review* 79: 1, 107–16.
- Firestone, J. M. & McElroy, M. W. (2005). Doing knowledge management. *The Learning Organization* 12: 2, 189–212.
- Freiling, J. (2004). A Competence-based theory of the firm. *Management Review* 15: 1, 27–52.
- Fuchs, C. & Hofkirchner, W. (2005). Self-organization, knowledge and responsibility. *Kybernetes* 34: 1/2, 241–260.
- Garavan, T. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13: 3/4, 144–163.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109–122.
- Gregory, A. (2006). The state we are in: insights from autopoiesis and complexity theory. *Management Decision* 44: 7, 962–972.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 21: 4, 473–496.
- Hall, W. (2005). Biological nature of knowledge in the learning organization. *The Learning Organization* 12: 2, 169–188.
- Jackson, M. (2000). *Systems approaches to management*. Ney York, etc.: Kluwer Academic Publishers.
- Jackson, T. (2007). Applying autopoiesis to knowledge management in organizations. *Journal of Knowledge Management* 11: 3, 78–91.
- Johnson, P. & Buberley, J. (2003). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*. London. Sage.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strategiinen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. 2. ed. Japan: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2. ed. New York, etc.: John Wiley & Sons.

Kay, R. & Goldspink, C. (2009). Autopoiesis and organizations: a biological view of organizational change and methods for its study. Teoksessa Magalhaes, R. & Sanchez, R. (Toim.). Bingley *Autopoiesis in Organisation Theory and Practice*.

Koskinen, K. (2010). Organisational memories in project-based companies: an autopoietic view. *The Learning Organization* 17: 2, 149–162.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111–125.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study. *MIS Quarterly* 28: 3, 435–472.

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* 24: 1, 7–22.

Luoma, M. (2006). A play of four arenas: how complexity can serve management development. *Management Learning* 37: 1, 101–123.

Magalhaes, R. (1998). Organizational knowledge and learning. Teoksessa Von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (Toim.). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publications.

Maturana, F. (1999). The organization of the living: a theory of the living organization. *Int.J. Human-Computer Studies* 51: 2, 149–168.

Maturana, H. & Varela, F. (1987). *The Tree of Knowledge*. Boston/London: Shambhala.

Maula, M. (1999). *Multinational Companies as Learning and Evolving Systems. A Multiple-case Study of Knowledge-intensive Service Companies. An Application of Autopoiesis Theory*. Doctoral dissertation. HeSE print.

Maula, M. (2000). The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 4: 2, 157–161.

- Miles, M. & Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miller, K. & Lin, S. (2010). Different truths in different worlds. *Organization Science* 21: 1, 97–114.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, California: Sage publications, Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford university press.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40: 3, 40–54.
- Nonaka, I., R. Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, 5–34.
- Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science* 20: 3, 635–652.
- Nordhaug, O. & Gronhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management* 5: 1, 89–106.
- Parboteeah, P. & Jackson, T. (2007). An autopoietic framework for organizational learning. *Knowledge and Process Management* 14: 4, 248–259.
- Penrose, E. (1966). *The Theory of The Growth of The Firm*. 3. ed. Oxford: Basil Blackwell.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.
- Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). How can an organization’s capabilities exceed the sum of its parts? Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review* 74: 2, 71–80.
- Sahavirta, H. (2006). *Karl Popper’s Philosophy of Science – and the Evolution of the Popperian Worlds*. Doctoral dissertation. Helsinki: yliopistopaino.
- Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Teoksessa Sanchez, R. (Toim.). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 518–532.

Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43: 1, 9–17.

Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods* 8, 41–68.

Simpson, B. (2002). The knowledge needs of innovating organisations. *Singapore Management Review* 24: 3, 51–60.

Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management* 6: 2, 100–111.

Spanos, Y. & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management* 8: 4, 31–43.

Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London/New York: Routledge.

Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 5th edition. Harlow, England, etc.: Prentice Hall.

Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity: Fad or Radical Challenge*. London/New York: Routledge.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70: 2, 57–69.

Stähle P. (1998). *Supporting a System's Capacity for Self-renewal*. Doctoral dissertation. Helsinki: Yliopistopaino.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management*. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Stähle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice*. Porvoo, etc.: WSOY.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Sveiby, K. E. (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2: 4, 344–358.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 7, 509–533.

Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (2004). Introduction: what does it mean to view organizations as knowledge systems. Teoksessa Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (Toim.). *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 1–28.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Varela, F. (1981). Autonomy and autopoiesis. Teoksessa Roth, G. & Schwegler H. (Toim.). *Self-organizing Systems: An Interdisciplinary Approach*. Germany. 14–23.

Varela, F., Thompson, E. & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. USA: MIT.

Venzin, M., Von Krogh G. & Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. Teoksessa Von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (Toim.). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publications.

Von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *Journal of Strategic Information Systems* 18: 3, 119–129.

Von Krogh, G. & Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. New York: St. Martins Press, Inc.

Von Krogh, G. & Roos, J. (1995b). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review* 24: 3, 56–76.

Von Krogh, G., Roos, J. & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*. 15, 53–71.

Von Krogh, G., Roos, J. & Slocum, K. (1996). An essay on corporate epistemology. Teoksessa Von Krogh, G. & Roos, J. (Toim.). *Managing knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. London, etc: Sage.

Zack, M. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review* 40: 4, 45–58.

Zeleny, M. (2001). Autopoiesis (self-production) in SME networks. *Human Systems Management* 20, 201–207.

MONENLAISTA OSAAMISEN JOHTAMISTA

Tuija Oikarinen ja Timo Pihkala

Näkökulmia osaamisen johtamiseen

Osaaminen ominaisuutena ja toimintana

Osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja varmistaminen ovat yhä useammassa yrityksessä merkittävä johtamisen kohde. Käsitteet ja lähestymistavat osaamiseen vaihtelevat kuitenkin suuresti ja siten myös keinot toteuttaa osaamisen johtamista käyvät häilyvämmiksi. Aihepiiristä on viime vuosina tehty runsaasti tutkimusta, mutta näkökulmien kirjo on enemmän laajentunut kuin yhdentynyt.

Yksi tapa hahmottaa osaamisen johtamisen kenttää on luokitella, mitä osaamisen käsitteellä voidaan tarkoittaa. Osaamista voidaan tarkastella ominaisuutena eli tietojen ja taitojen omistamisena tai toimintana eli käytäntöinä ja työssä suoriutumisenä. Lisäksi voidaan erotella tarkastelutason perusteella, nähdäänkö osaaminen ensisijaisesti yksilöllisenä vai kollektiivisena. Taulukossa 1 on näillä perusteilla luokiteltuna erilaisia lähestymistapoja osaamiseen.

Taulukko 1. Näkökulmia osaamiseen (Håland & Tjora 2006: 1009)

	Ominaisuus	Prosessi
Yksilöllinen	Osaaminen yksilön ominaisuutena	Osaaminen työssä suoriutumisenä
Organisatorinen	Osaaminen työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kertymänä	Osaaminen prosessina ja suhteina organisaation jokapäiväisessä työssä

Perinteisin lähestymistapa on tarkastella yksilön osaamista työssä ominaisuuspohjaisena: työtehtävät vaativat tiettyjä ominaisuuksia ja yksilöllä on omat ominaisuutensa. Yksilöllä, joka suoriutuu muita paremmin työssään, on katsottu olevan muita parempi ominaisuuskombinaatio. (Håland & Tjora 2006; Sandberg 2000; Löfstedt 2001) Yksilön osaamisen määrittelyn lähtökohtana voivat olla joko yksilön tiedot, taidot, arvot, asenteet, persoonallisuus, kokemukset ja kontaktit tai työn vaatima osaaminen (Sandberg 2000). Osaamisen määrittely työn vaatimuksista lähtöisin on peräisin jo tieteellisestä liikkeenjohdosta, missä johto määritteli taitavan työsuorituksen ja vastasi systemaattisesta työnopastuksesta.

Osaamisen johtamiseen viimeaikoina heränneen mielenkiinnon taustalla voidaan tunnistaa resurssiperustainen näkemys yritykseen. Resurssiperustaisen strategia-näkemyksen mukaan kilpailukyvyyn perustana ovat yrityksen hallussa tai käytettävissä olevat resurssit. Osaaminen nähdään yhtenä resurssina ja avaimena muiden resurssien hyödyntämiseen. (Davenport & Prusak 1998; Prahalad & Hamel 1990) Resurssien hyödyntämisessä keskeistä on yrityksen ydinosaaminen. Grant (1998) on erottanut yrityksen osaamisissa kuusiportaisen hierarkian. Ylimpänä ovat yrityksen ydinosaamiset, jotka muodostuvat useiden toimintojen yhteensopivuudesta. Alimpana tasona taas on yksittäisen työntekijän yksilöllinen ammattitaito. Tämä lähestymistapa on lähellä rationaalista johtamista, jossa yrityksen tavoitteista käsin pyritään ohjaamaan yksilöiden osaamisen kehittämistä ja näiden osaamisen yhdistämistä. Ahonen, Engeström ja Virkkunen (2000) kutsuvat tätä lähestymistapaa ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamiseksi.

Johdon vastuulla on ensin määritellä, mistä yrityksen ydinosaaminen muodostuu. Osana yrityksen strategista suunnittelua yrityksen johto ennakoii toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen toiminnan sekä ydinosaamisten kehittämistarpeita. Osaamistarpeet priorisoidaan ja allokoidaan, ja ne valutetaan toiminnoittain aina yksittäisiin taitotavoitteisiin asti. Näin saadaan raamit henkilöstön kehittämislle ja organisaation rekrytointipolitiikalle. Käytännössä tämä osaamisen johtamisen linkittäminen strategiseen johtamiseen ja ydinosaamisiin on johdolle erittäin haastava tehtävä. Heidän olisi osattava tunnistaa yrityksen nykyiset ydinosaamiset ja tehdä valinnat tuleviksi keskeisiksi osaamisalueiksi, joihin yritys päättää investoida.

Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisen lähestymistavoissa painottuu yksilökeskeisyys. Osaaminen nähdään tietoina ja taitoina, jotka yksilö omistaa varastoituneena muistiinsa. Yrityksen osaaminen on kumuloitua yksilöiden osaamista. Osaaminen rinnastuu omistamiseen ja keskeistä on omaisuuden inventointi. Osaamisen johtaminen on kohdistunut työntekijöiden tietojen ja taitojen nykytilan mittaamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja kehityssuunnitelmien tekoon. Osaamisen johtaminen on näin rinnasteinen muiden resurssien johtamiseen. Keskeistä on arvioida resurssin nykytila, ylläpitää sen kuranttiutta, asettaa tavoitteita kehitystä ohjaamaan, etsiä optimaalista panos-tuotos -suhdetta ja varjella resurssin valumista ulos yrityksestä. Tämä on voinut yrityksissä johtaa siihen, että työntekijät antavat vuosittain numeerisen arvion osaamistasostaan jopa yli sadan osaamisen osalta. Näiden nykytila-arvioiden ja johdon asettamien tavoitteiden välinen erotus osoittaa suoraan kehittämistarpeen akuuttiuden. Koko yrityksen kehittämistarve eri osaamisalueilla on tämän jälkeen ollut yksinkertaista matematiikkaa.

Tarkasteltaessa osaamista ominaisuutena ovat erilaiset osaamisen kartoittamisen ja mittaamisen ohjelmat ja tietokannat tärkeitä. Osaamisen johtamisen taustalla on vahvasti mitattavuus-tavoite sekä monimutkaisten asioiden mallintaminen yksinkertaisiin syy-seuraussuhteisiin. (Boonstra & Caluwé 2007)

Osaamista voidaan tarkastella myös toimintana ja organisatorisina prosesseina, kuten taulukosta 1 ilmenee. Yksilöllisestä prosessinäkökulmasta korostuu työntekijän ja työn välinen suhde, jolloin yksilön osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa yksilön työstä saamien kokemusten kanssa. Tämä lähestymistapa rinnastuu Ahosen, Engeströmin ja Virkkusen (2000) toisen sukupolven osaamisen johtamiseen. Huomion kohteena on tällöin osaaminen toimintana, ja etenkin yhteistoimintana (Ahonen, Engeström & Virkkunen 2000; Alasoini ym. 2006). Osaaminen syntyy, sitä käytetään ja se kehittyy sekä varastoituu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998; Brown & Duguid 1991; Engeström 1995; Sandberg 2000). Osaamisen johtamisen kannalta nousee tällöin merkittäväksi osaaminen toimintana, ja ennen kaikkea yhteistoimintana sekä osaaminen taitojen omistamisen ja toiminnan välisenä vuorovaikutuksena (Cook & Brown 1999; Amin & Cohendet 2004).

Osaamisen tehtäväkohtaisuutta, tilanne- ja kontekstisidonnaisuutta sekä dynaamisuutta korostetaan voimakkaasti. Engeström (1995: 107) painottaa, että työ on luonteeltaan yhteisöllistä ja työnjaollista. Työntekijän työssä osaamisessa työ ja työntekijä muodostavat kokonaisuuden. Jos työntekijä erotetaan todellisesta toimintayhteydestään, hänet voidaan saada näyttämään osaamattomalta.

Nähtäessä osaaminen ennen kaikkea kontekstuaalisena ilmiönä määrittävät siis prosessi ja yhteisö, mikä on osaamista, mitä osaamista tulisi olla ja kuka/ketkä ovat osaajia. Tällöin merkityksenanto ja sen myötä ohjaus ovatkin osaamisen johtamisen näkökulmasta olennaisempaa kuin nykytilan tarkka mittaus.

Yhteisön osaaminen näkyy sen toiminnassa, usein itsestäänselvyyksiksi muodostuneissa rutiineissa. Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen kietoutuvat yhteen päivittäisessä toiminnassa. Osaamisen kehittämiseksi organisatorisena prosessina on keskeistä luoda oppimismahdollisuuksia eli sellaista kulttuuria, työn sisältöjä, tiimityötä sekä keskustelu- ja reflektiomahdollisuuksia, jotka tukevat organisatorista prosessia (Håland & Tjora 2006).

Osaamisen johtamisen tavoitteita

Osaamisen johtamisen lähestymistapoja voidaan erotella myös sen perusteella, mikä on johtamisen tavoite. Pollard (2000) on kuvannut tiedon ja osaamisen käsitteiden kehittymistä ajan myötä: ennen, nyt ja tulevaisuudessa (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Tietojohtamisen evoluutio (mukaellen Pollard 2000: 212)

	Ennen	Nyt	Tulevaisuudessa
Tiedon arvon mitta	Tietojen sijoittaminen vähentää kustannuksia ja kiertoaikaa	Tietoon sijoittaminen lisää kasvua	Tietoon sijoittaminen lisää innovointivoimaa
Vallitseva oppimistapa	Seuraamalla muita työntekijöitä, oppipoikamestari	Oppimalla itse kaikista mahdollisista lähteistä	Yhteistoiminnallinen tiimioppiminen, just-in-time
Tärkeimmät osaajat, tiedon keskittymät	Osaajat, joilla laajalta alalta pinta-alaista tietoa, hajaantuneena ympäri organisatiota	Keskitetysti johdettu ryhmä, jossa jokaisella kapealta alalta erityisosaaamista, tekee virtuaaliyhteistyötä	Verkostoitunut, avoin, globaali ryhmä, joka käyttää tutkimus- ja analyysimenetelmiä ja välineitä
Tiedon arvo	Osaaminen ei vanhene	Osaaminen, jota käytetään, on arvokasta tietyn aikaa	Osaaminen, jota käytetään, on arvokasta tietyn aikaa, ja sitten vapaasti saatavilla
Tiedon saataavuus	Yksilöt ja ryhmät omistavat luomansa tiedon	Organisaatio, missä tieto luotu, omistaa sen	Tietoa jaetaan vapaasti, jopa kilpailijoiden kanssa
Pahin este tiedon jakamiselle	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Emme tee tehokkaasti yhteistyötä käyttäessämme tietoa.”

Vaikka Pollard (2000) on erotellut osaamisen johtamisen lähestymistavat ajallisesti, lienee mahdollista, että nämä kolme sukupolvea esiintyvät yhdessä. Jopa saman organisaation jäsenet voivat tulkita osaamisen johtamista eri sukupolveista käsin. Henkilöstöjohtaja voi olla omaksunut tulevaisuusnäkökulman, yrityksen johtoryhmä hapuilee keskimmäisen näkökulman mukaan ja linjassa keskijohto sekä esimiehet nojaavat yksittäisiin osajiin. Ei olekaan ihme, jos osaamisen johtaminen koetaan tällöin sekavana.

Smedlund (2009) erottelee osaamisen johtamisen tavoitteet ja näitä tukevan tiedonkulun sen mukaan, onko tavoitteena nykyisen toiminnan tehostaminen (tehdä samoja asioita paremmin), jatkuva kehittäminen (tehdä asioita uudella tavalla) vai uudistaminen (tehdä uusia asioita). Tämä lähestymistapa voidaan rinnastaa Ståhlen ja Grönroosin (1999) tietojohtamisen erittelyyn kolmenlaisessa – mekaanisessa, orgaanisessa ja dynaamisessa – toimintaympäristössä. Keskeistä on tunnistaa, että eri tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan organisaatiossa erilaisia systeemeitä: erilaista tietoa, erilaisia oppimisprosesseja, tiedonkulun rakenteita sekä tiedonkulun tapoja (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Erilaisiin tavoitteisiin erilaista tiedonkulkua (mukaellen Smedlund 2009: 55, 61, 63)

	Toiminnan tehokkuus	Toiminnan kehittäminen	Toiminnan uudistaminen
Tiedon muoto	Yksilöidyn, eksplisiittisen, koodatun tiedon hyödyntäminen, palaute	Kokemukset, hiljainen tieto organisaation sisällä ja sidosryhmiltä kehittämisen eväinä	Potentiaalinen, emergentti tieto, yhdistetään tiedon palasia eri lähteistä
Oppimisprosessi	Toiminnan lähtötilanne, prosessi ja tulos ennalta määritellyt	Kehittämisen lähtötilanne tunnettu, prosessi ja tulos eivät	Lähtötilanne, prosessi ja lopputulos tuntemattomia
Tiedonkulun rakenne	Hierarkkinen, lineaarinen tiedonkulun rakenne	Jakautunut tiedonkulun rakenne: ydin ja reunat	Hajautunut tiedonkulku, solmukohtat, heikot linkit
Tiedonkulun tapa	Tiedonkulun fokusointi, selkeät vakiintuneet käytännöt	Tiedonkulku vastavuoroista, aktiivista vuorovaikutusta, ongelmanratkaisua	Tiedonkulun rakenne ego-keskeinen: ytimellä lukuisesti erilaisia, löyhiä yhteyksiä

Tavoiteltaessa nykyisen toiminnan tehokkuuden parantamista ovat parhaita kehittämiskumppaneita ne, jotka tuntevat toisensa ja toistensa toimintatavat. Tiedonkulku on kohdistettua, lineaarista, usein hierarkkista ja sillä on selkeä kanava. Osaamisen kehittämisen lähtötilanne, prosessi ja tavoite ovat ennalta asetetut. Kehittämisprosessi on tyypillisesti palautteeseen perustuvaa toiminnan hiomista. Se voi tapahtua työnteon ohessa, harjaantumisenä ja työssä oppimisena. Keskeistä on luoda organisaatiossa tehokkaat palautteen saamisen ja käsittelyn prosessit.

Osaamisen johtamisen toinen tyypillinen tavoite on toiminnan kehittäminen eli halutaan tehdä asioita uudella tavalla, löytää uusia toimintatapoja. Tällöin kehittäminen on vastavuoroista ja muistuttaa ongelmanratkaisua. Kehittämisen eväinä ovat kokemukset. Keskeistä on luoda kanavia ja mahdollisuuksia, joissa toimijat voivat yhdessä rakentaa omien kokemustensa ja hiljaisen tiedon yhdistämisellä entistä parempia toimintatapoja. Tällainen uusiin käytäntöihin tähtäävä kehittäminen ei aina onnistu työnteon oheistuotteena, vaan organisoidaan erilaisten projekti- tai kehitysryhmien vastuulle. Nämä muodostavat osaamisen kehittämisen ydinryhmän, johon tarpeen mukaan vaihdellen kutsutaan muita osallistujia erilaisiin rooleihin. Kehittämisen lähtötilanne on tällöin ennalta tunnettu, mutta prosessi ja lopputulos eivät.

Ajoittain yritys voi tavoitella myös oman toimintansa uudistamista, kokonaan uuden toiminnan luomista, innovaatioita. Toiminnan uudistamiseksi ns. heikot linkit ja rakenteelliset aukot ovat potentiaalisimpia. Kehittämiskumppaneina parhaita ovat tahot, joiden kanssa on jotain yhteistä, mutta ei liian läheistä, itsestään selvää ja vakiintunutta yhteistyösuhdetta. Erilaisten osaamisten rajapinnoilla on suurin innovaatiopotentiaali. Haaste on, kuinka mahdollistaa tällaiset innovatiiviset uudistumiset: kuinka yhdistää erilaisia, usein potentiaalisia, emergenttejä tai intuitiivisia tietoja eri lähteistä, joihin suhteet voivat olla hyvinkin satunnaisia ja ohuita. Tällaisen kehittämisen prosessi voi olla hyvinkin hajaantunut, jopa kaoottinen tai satunnaiselta näyttävä. Uudistumisessa ratkaisevaa ovat usein henkilökohtaiset panostukset, joku/ jotkut ottavat asian omakseen. Organisaatio sallii ja mahdollistaa innovaatiot, mutta ei voi niitä aikaansaada.

Osaamisen johtamisen menetelmiä on kritisoitu, että ne on kehitetty palvelemaan massatuotannon näkökulmaa (Engeström 2004). Rationaaliseen suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan, hallintaan ja kontrollointiin perustuva lähestymistapa, jossa tulevaisuuden kehitystä ennakoidaan menneisyyttä analysoimalla, saattaa toimia suhteellisen vakaassa ja hitaasti muuttuvassa ympäristössä. Mutta nykyajan nopeasti ja jopa ennakoimattomasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan erilaista osaamisen johtamista. Menneisyyden perusteella ei voi varautua tulevaisuuteen eikä ennustaa tulevaa. Parhaista käytännöistä tulee helposti pahimpia käytäntöjä ja ydinosamisista ydinjäykkyyksiä, jos organisaation päätöksenteko ja toimintamallit eivät uudistu. Osaamisen johtamisessa onkin todettu tarvittavan uudenlaisia lähestymistapoja ja toimintamalleja kestävän kilpailuedun ylläpitämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. (Malhotra 2000: 2–3.) Seuraavaksi pohditaankin lähemmin, mitä osaamisen johtamiselle tarkoittaa, jos johtamisen kohteena on innovatiivisuus ja toiminnan uudistamisen mahdollistaminen.

Innovatiivisuus osaamisen johtamisen kohteena

Tässä artikkelissa innovaatiolla tarkoitetaan käyttöön otettua uutuutta. Uutuus voi liittyä tuotteeseen, palveluun tai toimintatapaan. Uutuuden mittariksi riittää, että se on siinä toiminnassa uutta. Perinteisesti innovatiivisuutta on katsottu insinööritieteiden ja teknologian näkökulmista, mutta viime vuosina on noussut esiin innovaatioprosessien tutkimus avoimina (Chesbrough 2003), tulkinnallisina (Lester & Piore 2004), yhteistoiminnallisina (Brown & Duguid 1991) ja käytäntölähtöisinä (Harmaakorpi & Melkas 2008). Innovaatiotoiminta on käytännön toimintaa konkreettisessa tilanteessa, ja tällaista toimintaa on luontevaa tarkastella osaamisen kautta (Mutanen & Parjanen 2008).

Myös innovatiivisuuden johtamisessa näkökulma on usein painottunut yksilökeskeisesti. On todettu tärkeäksi tunnistaa innovatiiviset (yrittäjämäiset) yksilöt, tukea heidän kehittymistään ja heidän innovaatiopotentiaalinsa realisoitumista organisaation hyödyksi (Coakes & Smith 2007). Yksilöiden keskeisimmiksi innovaatiokyvykkyyksiksi on tunnistettu uuden tiedon hakeminen, sen ankkuroiminen ja levittäminen (Kallio, Harmaakorpi & Pässilä 2010).

Käytäntölähtöisestä näkökulmasta innovatiivisuus kuuluu jokaisen työntekijän tehtäviin (Amin & Cohendet 2004; Mutanen & Parjanen 2008). Heillä on myös tähän parhaat edellytykset: uuden tiedon vastaanottamisessa työntekijät ovat eturintamassa. He ovat jatkuvasti yhteydessä asiakkaaseen operatiivisessa toiminnassa ja kuulevat asiakkaiden palautetta, toiveita ja tulevaisuuden näkymiä. On kuitenkin todettu, että organisaatiot kaipaavat edelleen välineitä ja menetelmiä tällaisen eturivin innovatiivisuuden tukemiseksi, jotta ideat johtaisivat käytännön toimintaan ja leviäisivät organisaatiossa laajemmin hyödynnettäväksi (Moosa & Panurach 2008).

Innovaatio-osaamisen johtamiseksi yksilöön keskittyminen ei riitä. Työtä tehdään erilaisissa yhteistyömuodoissa: tiimeissä, työryhmissä ja projekteissa. Yhteistyötä tekevä ryhmä muodostaa työtä tehdessään samalla – usein huomaamattaan – yhteistä osaamista ja ymmärrystä. Työnteon oheistuotteena muodostuu ryhmän yhteinen käsitys heidän tehtävästään, vastuistaan ja asemastaan organisaatiossa sekä yhteyksistään muihin organisaation osiin ja työryhmiin. (Brown & Duguid 1998) Ryhmän osaaminen näkyy sen toiminnassa, se on ruumiillistuneena käytännöllisiin ja tilannekohtaisiin, usein vuorovaikutteisiin ja itsestänselvyydeksi muodostuneisiin rutiineihin. (Amin & Cohendet 2004) Näiden yhdessä työtä tekevien työryhmien, käytäntöyhteisöjen (communities of practice) on todettu olevan ratkaisevassa asemassa niin osaamisen kehittymisen kuin innovaatiokyvykkyydenkin näkökulmasta (Brown & Duguid 1991; Lave & Wenger 1991; Brown & Duguid 1998).

Työryhmien haasteena on, että ne voivat helposti jämähtää oman osaamisensa vangeiksi. Leonard ja Sensiper (1998) korostavat, että ryhmän jäsenet huomauttaessaan muovaavat yhdessä yhteistyönsä tavat, joista tulee heille itsestään selvää hiljaista kollektiivista osaamista. Jotta ryhmä oppisi uutta, sen olisi kyettävä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Uuden tiedon havaitseminen edellyttäisi uudenlaista näkökulmaa ja tapaa hankkia ja tulkita tietoa. Ryhmä jää helposti hiomaan olemassa olevaa osaamistaan entistä hienommaksi, mutta ei huomaa tarvetta uudistua, hankkia uutta osaamista ja tehdä asioita kokonaan uudella tavalla. On helpompi toistaa olemassa olevia rutiineita, kuin muodostaa uusia. Johdon ja esimiesten tehtävänä onkin ottaa osaamisen johtamisen pelissä pelinrakentajan rooli ja muokata työryhmiä eteenpäin, yhdistellen, jakaen ja siirrellen työryhmiä uusiin ympäristöihin ja uudenlaisten kysymysten ratkomiseen. Näin ryhmän oppiminen ei pysähdy ja samalla uusi osaaminen jalkautuu eripuolille organisaatiota.

Organisaatiota voidaan pitää kokoelmana keskenään vuorovaikutuksessa olevia työryhmiä. Työryhmät tarjoavat toisilleen mahdollisuuden irrottautua omasta valitsevasta tietopohjastaan ja kollektiivisen osaamisen itsestäänselvydestä. Luomalla työryhmien välille vuorovaikutusta työryhmien maailmankuvien horisonttia voidaan laventaa. (Brown & Duguid 1998) Onkin todettu, että organisaatioissa suurin innovaatiopotentiaali on eri osaamisalueiden rajapinnoilla (Harmaakorpi & Melkas 2008).

Innovaatioympäristöjä voidaan tarkastella toimijoiden välisinä verkostoina, joissa suurin innovaatiopotentiaali on heikosti yhteenlinkittyneiden toimijoiden välillä. Kun ryhmien osaaminen on käytäntösidonnaista, sitä on vaikea irrottaa ja siirtää erilleen käytännön työstä. Haasteena onkin luoda näiden toimijoiden – joilla on erilaiset tiedot, taidot, käytännöt, asenteet ja maailmankuvat – välille rakentavaa vuorovaikutusta, mitä Harmaakorpi (Harmaakorpi & Melkas 2008) kutsuu älylliseksi ristipölytykseksi ja Engeström (2004) kuhinaksi rajapinnoilla. Brown ja Duguid (1998) ehdottavat, että vuorovaikutusta voi edistää (1) välimiehen avulla, joka tuntee molemmat osapuolet ja nauttii niiden luottamusta, (2) molempiin (osittain päällekkäisiin) toimijaryhmiin kuuluvan henkilön (knowledge broker) avulla tai (3) yhteisen mielenkiinnon kohteen (boundary object) kautta. Tämän mielenkiinnon kohteen on liityttävä kunkin ryhmän toimintaan, mutta niin, että näillä on siitä erilaisia näkemyksiä ja ne eivät voi ilman muiden ryhmien yhteistyötä muuttaa tai hallita sitä.

Avoimessa käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa tarvitaan erityisosaamista, jotta eri toimijoiden välille saadaan rakennettua yhteistä tulkintaa ja vuorovaikutusta. Kallio, Harmaakorpi ja Pässilä (2010) jakavatkin työtehtävien asiantunti-

juuden varsinaisiin työtehtäviin liittyvään osaamiseen sekä kehittämisosaamiseen, jolla uudistetaan työ- ja innovaatioprosesseja. Kehittämisosaaminen muodostuu kyvystä hahmottaa mahdollisia maailmoja, kyvystä toimia brokerina lyhentämässä toimijoiden välisiä etäisyyksiä sekä vuorovaikutustaidoista dialogin aikaansaamiseksi. Kun organisaation kaikki jäsenet ovat innovaatioprosessin aktiivisia toimijoita, tarvitsevat he kaikki myös näitä osaamisia.

Tavoiteasetanta ei synny enää vain johdon strategisen suunnittelun tuloksena, vaan jokainen työntekijä innovaatioasiantuntijana hahmottaa mahdollisia maailmoja omasta kontekstistaan lähtien. (Mutanen, Siitonen & Halonen 2008) Keskeistä onkin dialogi, missä eri näkemyksistä moniäänisen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta muodostetaan yhteistä tulkintaa ja ymmärrystä. Dialogissa yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi jokainen on aktiivinen subjekti, jonka kyky jäsentää ja kertoa omia käsityksiään, arvostaa ja kuunnella toisten näkemyksiä ja yhdessä kriittisesti tarkastella erilaisia mielipiteitä yhteisen tulkinnan muodostamiseksi ei ole perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa itsestään selvää. Moniääninen dialogi avaa sekä yksilöille että käytäntöyhteisöille tietä ulos itsestään selväksi muodostuneesta omasta maailmasta uusiin mahdollisiin maailmoihin. Keskeisessä asemassa ovat toimijaryhmien väliset brokerit. He voivat tunnistaa potentiaaliset yhteistyötahot, rakentaa näiden välille siltoja ja mahdollistaa näin uusien innovatiivisten avausten syntymisen.

Tarkasteltaessa innovatiivisuutta organisaation osaamisen johtamisen kohteena nousee esiin niin tiedollisia ja taidollisia kuin toiminnallisiakin tavoitteita. Ja entistä suuremmaksi haasteeksi muodostuu toiminnan arviointi ja mittaus. Sekä osaamisen johtamisen että innovatiivisuuden tuloksellisuuden mittaaminen ovat jo itsessään vaikeita. Kun nämä yhdistetään, niin mitattavien syyseuraussuhteiden tunnistaminen ei ole yksinkertaista. Toiminnan logiikka ja aikajänne poikkeaa paljon vallitsevista tuotantoprosessien tehokkuuden johtamis- ja arviointimalleista. Haasteeksi muodostuukin, kuinka epävarma ja pitkälle tulevaisuuteen tähtäävä innovaatio-osaamisen kehittäminen saa olemassaolon oikeutuksen.

Osaamisen johtamisen moninaisuus

Osaamisen johtamisella voidaan siis tavoitella hyvinkin erilaisia päämääriä ja tarkoittaa erilaisia toimintamalleja. Seuraavaan taulukkoon 4 on vedetty yhteen edellä käsitellyistä lähestymistavoista, mitä osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa, jos tavoitteena on toiminnan tehostaminen, kehittäminen tai uudistaminen.

Taulukko 4. Monenlaista osaamisen johtamista

	Toiminnan tehokkuus	Toiminnan kehittäminen	Toiminnan uudistaminen
Osaamisen määritelmä	Osaaminen on työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Cheetham & Chivers 2005: 54, 77)	Osaaminen on sitova toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ottaen tulevaisuus huomioon (Löfstedt 2001)	Osaaminen tarkoittaa kykyä käsitellä ja sovitaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroja sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnassa: ryhmän jäsenten erilaisien osaamisten yhteisvoima ja yhteistyö (Wierdsma 2007: 243)
Osaamista-voitteiden asettaja	Tuotannon tehokkuustavoitteet asettavat osaamistavoitteet	Ympäristö ja sen muutokset synnyttävät osaamistavoitteet	Oman toiminnan ja ympäristön uudistaminen, oppimaan oppimisen tavoitteet
Oppimistavoitteet	Yksilö harhaantuu työssään ja sopeutuu organisaatioon	Yksilö sopeuttaa organisaatiota ympäristöön	Yhteisöt luovat organisaatiolle ja ympäristölle uutta toimintaa ja tietoa
Oppimisen vastuut	Organisaatio opettaa yksilöä toimimaan ja hallitsemaan tietoa	Yksilö organisaation ongelmanratkaisijana ja toiminnan kehittäjänä	Yhteisöt organisaation uudistajina
Oppimistapa	Oppiminen palautteen perusteella	Oppiminen ongelmanratkaisuna	Oppiminen tiedon uudenaikaisina yhdistelminä
Osaamisen kehittäminen	Yksilön taitojen ja tietojen kasvattaminen esim. työhön perehdytys, oppipolka-mestari, kurssit ja kirjallisuus	Osallistuminen erilaisiin projektiryhmiin, työnkierto, kokonaisprosessin hallinta	Erilaisia irtiottoja arjen työstä, erilaisten ihmisten kohtaamista, asioiden katsomista eri näkökulmista
Osaamisen johtamisen käytännöt	Ydinosaamisten määrittäminen, osaamista-voitteiden asettaminen, osaamiskartotukset, yksilölliset kehityssuunnat	Kehityskeskustelut ryhmässä, erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit, projektiryhmät	Slackin mahdollistaminen, heikkojen linkkien arvostus, yhteyksien rakentaminen, älyllinen ristipölytys, siltojen purku

Taulukosta on havaittavissa, että eri lähestymistavat osaamisen johtamiseen voivat olla – ja niiden on jopa suotavaa olla – yhtä aikaa voimassa yhdessä ja samassa organisaatiossa. Ei siis ole löydettävissä yhtä ainoaa osaamisen johtamisen tapaa, vaan kyse on tilanneteoreettisesta mallista. Tämä myös nostaa esiin ilmiön dialektisuuden. Organisaatiossa käydään todennäköisesti jatkuvaa debattia siitä, mitä on osaamisen johtaminen, mitä sillä tavoitellaan ja miten siihen päästään.

Seuraavaksi tätä teoreettista viitekehystä osaamisen johtamisesta peilataan tutkimuksen kohdeyrityksestä kerättyyn empiriseen aineistoon.

Teollisuusyrityksen näkökulma

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on kansainvälistyneen suomalaisen konsernin Suomen toiminnoista vastaava tytäryhtiö. Sen henkilöstömäärä on noin 2300. Yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi tuotteita ja niihin liittyviä palveluja jälleenmyyjille. Se on markkinajohtaja toimialallaan ja sen kilpailukyky perustuu tehokkaaseen tuotantorakenteeseen sekä toimitusketjun hyvään hallintaan. Yritys on tyypillisesti vastannut toimintaympäristön muutoshasteisiin mittavilla investoinneilla, jotka tehostavat sen tuotantorakenteita.

Empiirisessä tarkastelussa mielenkiinnon kohteena on, miten kohdeyrityksen johto hahmottaa osaamisen johtamisen: mikä on keskeisintä osaamista ja miten sitä tulisi johtaa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelussa pyrkimyksenä oli saada tutkittavat kertomaan omin sanoin, rönsyten ja esimerkein valaisten näkemyksistään, mikä on liiketoiminnan kannalta merkittävä osaamista ja mikä on se osaamisen kehittämisen kokonaisuus, jota tulisi johtaa. Kohdeyrityksen edustaja valitsi haastateltavat aseman ja työtehtävän mukaan. Yrityksen johtoryhmä haastateltiin yhtä jäsentä lukuun ottamatta sekä lisäksi muutama aihepiiristä kiinnostunut esimies- tai asiantuntija-asemassa toimiva henkilö. Yhteensä helmi-maaliskuussa 2008 haastateltiin 18 henkilöä, 14 miestä ja neljä naista. Haastatteluiden kesto vaihteli 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin kvalitatiivisten aineistojen analysointiin kehitettyä Atlas.ti-ohjelmaa. Ohjelman avulla haastattelumateriaali koodattiin. Koodien avulla aineistosta nostettiin esiin ja vedettiin yhteen, mitä haastateltavat saivat mielenkiinnon kohteena olleista teemoista:

- Tavoite (tiedon arvo)
 1. tehokkuus
 2. kehittäminen
 3. uudistaminen
- Fokustaso
 1. yksilö
 2. ryhmä
 3. organisaatio
- Kohde
 1. tiedot, taidot / ominaisuus
 2. toiminta / prosessi

- Johtamisen tapa
 1. ydinosaamisista johdettu
 2. keskustelut, projektit
 3. älyllinen ristipölytys

Seuraavaksi kuvataan empiirisen aineiston valossa, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan ja mitä siltä odotetaan kohdeyrityksessä. Haastattelusitaatit ovat suoria lainauksia, ja haastateltavat on yksilöity numeroina 1–18.

Toiminnan tehokkuus osaamisen johtamisen tavoitteena

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä, että yrityksen kilpailukyvyn avain on tuotantotoiminnan tehokkuus. Teknologinen ylivoimaisuus ja hyvin hiottu tuotantokoneisto olivat tähän asti riittäneet turvaamaan kilpailuaseman, ja myös tulevaisuuden turvaamiseksi nähtiin tärkeimpänä, että pysytään mukana teknologian kehityksessä.

”Me ei päästä perusdynamikasta, joka on isojen volyymien, pienen marginaalin business, se on mitä me tehdään ja silloin meidän pitää pitää huolta, että me ollaan ylivoimaisesti tehokkain.” 4

”Et me osataan aina investoida ja ottaa käyttöön alan parasta teknologiaa ja että meillä riittää resurssit sitä hankkia. Mä sanosin näin, että historian perusteella riittää.” 10

”Tietysti ensimmäinen ehto on se, että markkina tunnetaan ja tiedetään, siis tämmönen markkinassa eläminen ja sen analysointi ja tiedonhankinta ja raakadatan hankkiminen, miten markkinat, miten kuluttajat käyttäytyy, miten meidän asiakkaat käyttäytyy. Se on se syötetieto, joka me tarvitaan. Sitten tarvitaan ihmisiä, jotka osaa sen muuttaa tekemiseksi, tehdä sellaisia palveluja ja tuotteita.” 6

”No tietysti siellä pitää olla, tieto siitä että miten mikäkin notkeus sitten maksaa.” 15

Asiakaslähtöisyyttä on viime aikoina korostettu toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Haasteeksi on kuitenkin muodostunut, kuinka yhdistää kehitystoiminnassa asiakkaiden tarpeet, ’asiakaspään notkeus’ ja pitkiin sarjoihin perustuva linjatuo-
tannon tehokkuus.

Osaamisen johtamisen tavoiteasetanta on siis yrityksessä hyvin selkeä: keskeinen asia on alan parhaan teknologian täysimittainen hyödyntäminen. Yrityksen näkökulma osaamisen johtamisen noudattaa tältä osin puhdasta resurssiperustaista

näkökulmaa, jossa osaaminen on keino saada käytettävissä olevat resurssit liiketoiminnan käyttöön.

Yksilöiden osaaminen johtamisen kohteena

Osaamisen johtaminen kohdistettiin yrityksessä vahvasti yksilöihin. Kaikki haastatellut korostivat, että yrityksessä pitää sitoutua potentiaalisten yksilöiden tavoitteelliseen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tämä on nähtävä investointina tulevaisuuteen. Myös organisaation ydinosaamiset ja kyvykkyudet nousevat jo tässä vaiheessa esiin. Paitsi että yrityksessä on oltava hyviä osaajia, on keskeinen haaste myös näiden parasta potentiaalia omaavien ihmisten tunnistaminen ja heille uusiin mahdollisuuksien antaminen.

”että meillä on annettu mahdollisuus, panostettu siihen ihmiseen, koulutettu, ajettu kiertoon ja sit sitä kautta ne tavoitteet kovenee ja sitä kautta tulokset paranee kokonaisuutena. Mut se, että täytyy aina muistaa, että kaikki ihmiset ei oo, kaikki ihmiset ei toimi samalla tapaa. Se on haaste kans, että miten sitten sieltä poimii ne, mitkä näkee, että kenellä on se, ketkä haluaa sitä uraa kehittää ja haluaa menestyä siinä työssään.” 11

Yksilöiden osaamisen kehittäminen nähtiin taitojen hankkimisena. Tärkeimpinä taitoina nousivat esiin tuotantoteknologian asiantuntijuus, tuotekehitys sekä tietojohdaminen, jolla tarkoitettiin ennakoitietoa jälleenmyyjien ja kuluttajien tarpeista ja aikomuksista.

”Et me muutamia huippuja tarvittais, jotka pystyy globaalisti näkemään, että miten tuotannon kehittäminen tulee ja miten tuotantoa pitää kehittää.” 8

”Toi meiän tuotekehityspää siinä kunnossa, et sieltä tulee sellasia tuotteita, uusia tuotteita, jotka käy kuluttajille kaupaks ja se oikeestaan mun mielestä on sitten se, joka tavallaan ratkasee... Ja se on kaikkein vaikein, koska se on, sitä ei ratkase koneet vaan sen ratkasee ihmiset ja se on minusta kaiken suurin haaste sittenkin meidän osaamisen kannalta” 10

”Sitten tuotekehitys tietenkkin, sinnekin voidaan sellanen terävä kärki, joka imee maailmalta ja pystyy maailmalta tuomaan uusia ideoita ja pystyy kehittämään. Sekään ei tarvitte olla monta ihmistä.” 8

Kriittisten osaamisten – ydinosaamisten – näkökulma tuotekehityksessä nähtiin kiinnittyvän hyvin pieneen joukkoon ihmisiä ja sen vahvistamiseksi keinot näyttivät olevan pikemminkin ulkopuolelta hankkiminen kuin sisältä kasvattaminen. Substanssiosaamisen lisäksi muutamat haastateltavista nostivat esiin odotuksia yhteistyötäidoille, visionäärisyydelle ja kyvyille kehittää yritystä. Myös nämä osaamiset nähtiin henkilökohtaisina ominaisuuksina.

”Me tarvittas general managereja enemmän ja tää ei tarkota sitä, että ne kaikki on jotenki johtoihmisiä, vaan sellasta, että niitä on tuolla organisaation eri tasoilla. Semmosta laaja-alaisuutta, kykyä yhdistellä asioita, kyky johtaa prosesseja, kyky tehdä verkostomallisia juttuja.” 6

”Mun mielestä sitä ei saada, ylivertaista osaamista, jos ei meillä oo sellasia yksilöitä, jotka osaa visioida ja on luovia ja pystyy katsoon sinne kauas, eikä kato vain tähän lähelle tai historiaan, että nää meiän visionäärit on kultaakin arvokkaampia nytten, jotka pystyy luomaan siitä uutta tulevaisuutta ja näkemään sinne.” 17

Nämä kyvykkyyksiksi tunnistettavat osaamiset kiinnittyvät selvästi johdon ajattelussa yksittäisiin ihmisiin enemmän kuin esimerkiksi tapoihin tehdä asioita yhdessä. Yksi haastateltavista kuitenkin korosti uuden tiedon rakentumista ryhmän yhteistyönä. Tällöin korostuvat vuorovaikutustaidot.

”Sosiaalisuus ja osaa kuunnella ihmisiä, osaa keskustella, koska sitä kautta syntyy sitä uutta osaamista ja tää maailma ei oo enää niinku ennen varmaan oli, et osa ihmisistä yksin menee ja sai paljon aikaseks ja asiaa tehtiin aika pienessä piirissä. Mut tänä päivänä se ei enää oo niin, vaan pitää nimenomaan olla hyvät tiimityöskentelytaidot ja nähdään että se tiimi menestyy ja sitä kautta ne yksilöt menestyy.” 11

Vaikka tiimien merkitys näin nousikin esiin, yrityksen osaaminen nähtiin pääosin kumuloituvan yksilöiden osaamisista. Kun tiedetään, mitä osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee, voidaan sen pohjalta pilkkoa yksikkö- ja yksilökohtaiset osaamistavoitteet.

”Meidän pitää löytää se selkee näkemys osaamisesta eri yksiköitten osalta et minkälaista osaamista me halutaan. Sit kattoo niitten ihmisten kanssa, et missä ne tällä hetkellä on omasta mielestään. Ja sitte ruveta kertomaan, että ku me ollaan menossa tähän suuntaan. Nää on ne mejän vahvuudet, nää on ne mejän heikkoudet, mut nää on ne heikkoudet, jota me halutaan sitten vahvistaa jatkossa. Niin, ekakshan sitä pitää ihmisille kertoa se. Ja niinkun piirtää semmonen polku niille että hei, tätä me nyt tarkoitetaan tällä että..” 1

Strategia osaamisen johtamisen lähtökohtana

Vastaajat olivat yksimielisiä, että osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen strategia ja osaamistavoitteiden asettaminen on osa strategista suunnittelua. Jos strateginen suunnittelu osataan tehdä hyvin, syntyvät osaamistavoitteet siinä samalla.

”Kyllä se strategiasta lähtee ja strategiavalinnoista, että mitä meillä on sinne kirjoitettu, mitä me halutaan olla, mitä me halutaan tehdä, mitkä on ne ta-

voitteet. Sieltä löytyy myös se osaamistarve. Strategia pitää olla niin fiksusti kirjoitettuna ja mietittynä, et siinä otetaan kantaa myös siihen osaamiseen.”
14

”Meillä pitää olla parempi strategia kun muilla tai sanotaan että meillä pitää olla vähintään yhtä hyvä strategia kun muilla, mutta meidän pitää olla parempia sen strategian toteuttajia ja sen operaation viejä, eli meidän pitää olla sen strategian toteuttajina parempia kun muut. Ja siinä vaiheessa meidän pitää ymmärtää, että mitä actioneita se toteuttaminen vaatii, mitä valintoja ja niitä vastaavat osaamiset, osaamisen kehittämiset ja rekrytoinnit pitää olla hallinnassa. Ja sitä kautta se lähtee sitten.” 14

Strateginen suunnittelu on johdon vastuulla. Heidän tulee asettaa tavoitteet, miettiä toimenpiteet ja jalkauttaa suunnitelma.

”Johtajien pitää ymmärtää se, että johtajat johtavat ja keskijohto ja, sitte duunarit tekee sen työn. Heidän tehtävänä on johtaa, antaa resurssit eikä sotkeentua päivittäisiin... Tehdä päätökset oikei, näin me tehdään, tämä on, et me uskomme tähän strategiaan ja me annamme teille tällaisen toimintaympäristön johtamismielessä.” 5

”Johdosta sitä pitäis pikku hiljaa pystyä vyöryttämään tämmösessä organisaatiossa eteenpäin ottamalla mukaan eri juttuja, ihmisiä, kyl mä näkisin että se jostakin täältä pitäis lähteä vaikuttaa ihmisten ajatuksiin. Innostus lähtee kun on selkeät tavoitteet ja teemat ja sitten minä teen tämän jutun” 2

Johdon suurimmaksi osaamisvaateeksi nousikin strategisen suunnittelun taito. Haastatteluissa korostui etenkin sitoutuminen: johdon linjanmukaisuus ja pitkäjänteinen sitoutuminen tekemiinsä valintoihin sekä kyky sitouttaa muut toteuttamaan strategiaa.

”mitä nyt on aloitettu, niin ne pitäis maltillisesti vielä loppuun, kun puhutaan osaamiskartotuksesta, puhutaan profiileista, puhutaan pitkän tähtäimen kehittämisestä. Sanotaan, että noikin kun laitetaan maaliin seuraavan kolmen vuoden aikana, niin me ollaan aika vahvoilla,” 4

”meidän pitää koko ajan hakee fokusta, fokusta, fokusta enemmän, niin se tarkoittaa sitä, että meidän pitää uskoo strategioihin, meillä pitää olla kykyä viedä ne käytäntöön, operatiivisiin tekemisiin. Meillä pitää olla pitkäjänteisyyttä, strategisten asioiden hoitamisessa ja niiden seuraamisessa. Sanotaan, että strategista pelisilmää, vahvaa johtamisotetta ja läpivientikykyä, et läpivientikyky on meillä, jos kattoo meidän strategiapapereita esimerkiksi, niin niillä ei voita business nobeleita, mutta meillä on äärettömän hyvä kyky viedä niitä läpi ja se on yks semmonen, millä me erotaudutaan monesta meidän kilpailijasta.” 4

Osaamisen johtaminen kulminoitui henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Kehityskeskusteluissa toimihenkilötasolla läpikäydään kehittymistarpeet ja seurataan niiden toteutumista.

”jos katotaan yksilötasolla, meillä on olemassa kehityskeskustelu ja siellä on seurattu mitä.. On siellä olemassa mittareita ja on siellä sitä seurattu. Mutta onko sitä seurattu sitte niin, että nää kehityskeskustelut on saatu niihin meidän pääprosesseihin yhdistettyä ja sieltä olevia tavoitteita? Ja sitten ollaanko me saatu sitä palkitsemisjärjestelmää koska siis osaamisen johtamisen on kuitenkin että, ne jotka sitte tekee niitä asioita ja tuo niitä uusia ideoita tai tekee asioita hyvin. Niin se palkitseminen pitää olla.” 1

Yhteys strategian ja osaamisen johtamisen välillä pohditutti vastaajia. Käytännön operatiivisten menetelmien liittyminen prosesseihin, strategioihin ja taustalla piileviin tavoitteisiin nähtiin tavoiteltavana, mutta käytännön toteuttaminen nosti esiin paljon avoimia kysymyksiä.

Osaamisen johtamisen kehittäminen

”tällä hetkellä me puhutaan aika paljon siitä, että meillä pitää olla tietynlaisia osaamista ja sitä pitää kehittää, mutta ei me ittekään tietä oikein että mitä se ihan oikeesti tarkoittaa. Et jos se prosessi ja se ymmärrys saadaan sille tasolle millä meillä on nyt tän perinteisen liike-elämän ja bisneksen kehittämisen ymmärrys, niin se on ehkä se kovin osaamisen tarve mitä meillä nyt on, että seuraavan kolmen vuoden aikajänteellä, niin meillä pitää olla osaamista osaamisen kehittämiseen ja osaamisen ymmärtämiseen ja sen linkittämiseen niihin bisnestarpeisiin ja bisnestarpeitten linkittämiseen taas siihen osaamisen kehittämiseen.” 14

Kyvykkyys eli osaaminen osaamisen johtamiseen nousi tärkeään rooliin tulevaisuuden kehittämisen näkökulmasta. Haastatelluilla ei kuitenkaan ollut yhteistä käsitystä, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Näkemykset, kuinka osaamisen johtamista pitäisi kehittää, olivat hyvin moninaisia ja keskenään jopa ristiriitaisia.

Puhuttaessa osaamisen johtamisen kehittämisestä kääntyi keskustelu helposti työssä tarvittaviin osaamisiin ja erilaisiin henkilöstön kehittämistarpeisiin.

”Meillä on ollu tässä aika selkee linja, ääneen lausuttu osittain, ääneen lausuttu johtoryhmän tason ja järeän päällikkötason ihmisiä, niin haetaan ihan kylmän viileesti alan ulkopuolelta, että ne tuo tullessaan sitten uutta.” 6

”Tarvehan olisi hiukkasen aivomäärää lisätä. Meillä on hyvin ja hyvää henkilökuntaa, peruskoulutettua, mut saadaanko me aivot käyttöön, niin se on sitten jo toinen asia, koska samat ihmiset, jotka loksauttaa porttia kiinni tos-

sa lähtiessä, niin ne avaa aivonsa ja rupeevat rakentaa aivoja tai taloja taikka muita, kuin he täällä käy töissä. Niin, hiukkasen panostaisin koulutettuun työvoimaan. En tarkota pelkästään fyysistä ammattitaitoo, vaan jopa että osataan ja nähdään numeroitten taakki, jota kutsutaan bisneslogiikaks.” 13

Suurin osa haastatelluista yhdisti osaamisen johtamisen kehittämisen ja johdon osaamisen. Johtamisosaamista kehittämällä kehittyisi myös osaamisen johtaminen. Tärkeänä nähtiin rationaalisen linjakkaan toimintamallin löytäminen.

”kovan tason strategista osaamista ja johtamisosaamista” 4

”Ei liikaa turhia piruetteja. Aika suoraviivaista, toimintaa joka on niinkun, aika kurinalasta jopa vois sanoa.” 15

”Ja se tarkoittaa ihan uudenlaista lähestymistä koko tähän mikä tapa on ajatella. Et silloin johdetaan ja katsotaan kokonaisuutena koko yritystä. Kun tänä päivänä se vielä katotaan alueellisesti osatekijöitä. Et mä luulen et, mitä osaamista tarvitaan niin tää osaaminen on aika iso.” 1

Muutama haastatelluista nosti esiin vaihtoehtoisena näkökulmana laajemman osallistumisen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallistumista nähtiin tarpeelliseksi laajentaa sekä johtoryhmässä että koko organisaatiossa. Tällöin jalkauttaminen ei olisikaan vain johdon osaamiskysymys vaan koko toimintamalli olisi erilainen.

”Tää strategia mikä meil on tehty, se on nyt tehty johtovetoisesti. Ja se on, kohtuullisesti sitä, jalkautus käynnissä. Mutta kyllä siinä selkeesti näkee että tää alakerta, tätä alakertaa se ei kiinnosta pätkääkään. Ku ei ne oo millään tavalla osallistunu siihen. Ei siinä oo kysytykään ku se on tehty. Sitte tuodaan niinku annettuna. Ei se mene sillä tavalla läpi. Se pitäs jotenki saaha kytkettyä että sul ois se Eskon puumerkki siinä jossaki, mitä ootte miettimässä. Ja sitte se, tavallaan sieltä, punnerretaan.” 5

Eliikkä tää on se perusajatus tässä mitä mä nyt haen koko ajan, että se johtamismalli laajenee, sillain et se laajenee se johtamisen verkko. Ja siirrytään siitä perinteisestä laatikkoleikistä ehkä enempi tämmöseen verkkomuodostelmaan.” 14

Kehittämistyön levittäminen ja sitä kautta henkilöstön osallistaminen osoittautui tärkeäksi kehittämisen teemaksi. Haastatteluissa nousi esiin ehdotuksia, kuinka osallistavaa lähestymistapa voisi käytännössä alkaa toteuttamaan.

”Lähtisin rakentamaan sitä sillä tavalla ... ihan 15 minuutin viikkopalaverija, joissa on sitten tiettyjä asioita, ...sellaset mitä on tehty ja mitä on tulossa, sitten ne käy nää tuotannon takut, ... ja sitten vielä otetaan vastaan kehittämisaajatukset. Mut ei lähetä sitä kehittämään, mutta että ne nyt otetaan vas-

taan. Niin nää hyvin nopeesti varttitunnin palavereissa läpi. Ja ne on varmaan alkuvaiheessa, niin hyvin semmosia ylhäältä päin tulevia tämmösiä. Mutta sitten kun se rupee se homma toimimaan, niin sittenhän sieltä rupee tuleen sitten alhaaltakin sitä. Ja sit siinä, et siinä paitsi se tuotanto, niin se sen alueen tekniikasta vastaava myös.” 7

”Kun todellinen rikkaus on siinä, että se työ olis sen tyyppistä, että siellä on sopivassa suhteissa näit rutiineja, elikkä jokapäiväistä tekemistä, sit on tulokseen liittyviä asioita ja sitten on mahottoman paljon tähän kehittämiseen ja sen osa-alueelle liittyviä asioita, mutta se moottori-ihminen sieltä, se sparrauskumppanina taikka vetona taikka vastaavana. Ei toimitusjohtajista oo siihen, eikä se lastia vedäkään.” 13

Puheenvuoroissa kävi selvästi ilmi, että osallistamisen osalta oltiin vielä aloituspohdintoissa – pitäisikö siihen suutaan edetä, miten se voisi tapahtua ja millä jänteellä uusi toimintatapa voisi tuottaa tulosta. Taustalla näkyi positiivinen vire ja usko siihen, että organisaatiosta löytyisi kehittämisresursseja. Haastatteluissa korostuneen yksilöpohjaisen lähestymistavan lisäksi nousi esiin myös ehdotuksia yhdessä oppimiseen ja erilaisten osaamistautosten yhdistämiseen. Erilaisten osaamiskombinaatioiden kautta nähtiin syntyvän uudistumisen mahdollisuuksia. Tällöin johtamisen fokuksessa ei olisikaan yksittäinen ihminen, vaan erilaisten osaamisten yhteen saattaminen.

”me eletään tänä päivänä oikeesti verkostomaailmassa... Ja sit tietty semmosta erilaisuuttaki kaivataan, niinku tässäki et me otettiin hyvin erilaisia ne training just sen takia että jos me oltais otettu kaikki kolme samanlaista, niin mä en usko siihen että sitä kehitystä tapahtuis niin hyvin. Semmonen erilaisuus ryhmässä on erittäin tärkeätä. Sitte on tietysti se, että pystyy myöskin hyväksymään sitä, niitä kommentteja ja niitä ehkä arvosteluja siinä ryhmän sisällä, ja kuitenkin tietää että.. mun osaaminen on tärkeätä ja vaikka mä en, me ei kaikki ajatella näin, niin me ajatellaan yhteisesti, se meidän tavote on kuitenkin sama” 11

”Et se on sitten sellasen sopivan innovoivan ryhmän yhteen saattaminen ja sen ryhmän yhteistoiminta, aivoriihi, joka sitten tosiaan pystyy luomaan sitä, et kyllähän se meidän logistiset onnistumisetkin on hyvin pitkälle tämän tyyppisen ryhmän tuotosta. Siinä aina joku sitten pääsee askeleen edemmäs, eteenpäin ja vetää ne muut perässänsä, vuorovedoin.” 17

”Mistä me saadaan sellanen huippuosaaminen mahdollisimman nopeasti, koska jos verkostoa me ei pystytä johtamaan, niin verkosto rupee johtamaan meitä ja silloin meistä tulee lypsylehmä, eikä siitä verkostosta.” 8

Yhteistyötarvetta oman yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa korostettiin myös, etenkin tuotekehityksessä ja jakeluketjussa. Verkostoitumisen tarve ja potentiaaliset kumppanit herättivät kuitenkin paljon eriäviä näkemyksiä, joissa taustalla oli

usein huoli, että tullaan muista riippuvaiseksi. Samoin pelko kontrollin menettämisestä oli merkittävä este organisaatioiden välisen yhteistyön rakentamisessa.

Yhteenvedo osaamisen johtamisesta teollisuusyrityksessä

Kohdeyrityksessä vallitseva näkökulma korosti osaamisen johtamisen keskeisimpänä kohteena potentiaalisiksi arvioituja yksilöitä ja heidän osaamisensa tavoitteellista kehittämistä. Tavoitteet kehittämiselle haluttiin saada yrityksen strategiasta. Strategiatyö yrityksessä on johdon vastuulla, ja näin ollen myös osaamisen johtamisen fokuointi. Yksittäisenä eniten mainintoja saaneena kehittämisen tarpeena nousikin esiin johtajien strategisen johtamisen osaaminen, ja ennen kaikkea oma strategiaan sitoutuminen ja muiden sitouttaminen.

Kohdeyrityksen osaamisen johtamisen valtavirta tähtää siis rationaaliseen, ydinosaamisista lähtevään ja toiminnoittain kehityskeskustelujen sekä urapolkujen kautta yksilötasolle valutettuun johtamistapaan. Toimintamalli on hyvin johtovetoinen ja tehokkuusorientoitunut. Lattiatason työntekijöiltä vain harva vastaajista odotti muuta kuin annettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttamista. Niin tehokkuus-, kehittämis- kuin uudistumistavoitteista ja niihin vastaamisesta katsottiin johdon olevan vastuussa.

Haastatteluissa nousi esiin myös valtavirrasta poikkeavia ääniä. Mahdollisuus uuden tiedon ja osaamisen rakentumiseen sosiaalisena konstruktiona mainittiin. Erilaisten yhteistyötahojen merkityksestä haastateltavilla oli kuitenkin hyvin eriauvia mielipiteitä.

Kohdeyrityksessä osaamisen johtaminen oli melko uusi asia, eikä yrityksessä ilmeisesti ole käyty keskustelua ja haettu yhteisymmärrystä, mitä osaamisen johtamiselta ennen kaikkea odotetaan. Erilaisten käsitysten moninaisuus ja yhteisen tavoitetilan jäsentymättömyys on synnyttänyt mielikuvaa osaamisen johtamisen vaikeudesta. Toisaalta osaamisen johtamisen ymmärtämistä ja haltuunottoa voisikin edistää, jos tunnustetaan ja tunnustetaan, että on olemassa monenlaista osaamisen johtamista. Ei ole realistista etsiä vain yhtä ja oikeaa lähestymistapaa, mihin pitäisi sitoutua. Osaamisen johtamisen rakentaminen on jo itsessään oppimisprosessi.

Kohdeorganisaation osaamisen johtaminen nojaa resurssiperustaiseen näkemykseen. Kehittämisen tavoitteet, menetelmät ja mittarit eivät vielä ole nousseet perinteisestä kone ja mies -asetelmasta koko organisaation osaamista kehittäväksi toiminnaksi. Organisaation kyvykkyydet osaamisen hyödyntämiseen ja levittämiseen sekä uutta luova innovaatio-osaaminen nousivat uusina asioina esiin –

vuorovaikutustaitojen ja visiointikyvyn merkitys korostunee yrityksessä vasta myöhemmin.

Innovatiivisuus osaamisen johtamisen kohteeksi tehokkuusorientoituneessa teollisuusyrityksessä

Organisaation toimintaympäristöllä on nähty merkittävä vaikutus toiminnan kehittämisen tasapainon määrittäjänä. Vakaassa ympäristössä toimivassa yrityksessä, jonka toiminta perustuu volyymituotteiden kilpailukykyiseen hintaan, on toiminnan tehostaminen ja asteittainen kehittäminen nähty riittäväksi (Chaston, Badger, Mangles & Sadler-Smith 2001). Ja toisaalta: jotta olemassa olevaa osaamista voi täysin hyödyntää, on ympäristön säilyttävä samanlaisena (Van Deusen & Müller 1999). Liian tehokas nykytilaan sopeutuminen on kuitenkin riski, joka tekee yrityksen haavoittuvaksi pitkällä tähtäyksellä. Niin kauan kun toimintaa hiotaan nykyisen toimintamallin puitteissa, paine muuttaa koko toimintamallia heikkenee. Sopeutumalla liian hyvin tämänhetkiseen tilanteeseen organisaatio vaarantaa sopeutumiskykynsä tulevaisuuteen. (Levinthal & March 1993; Weick 1979; Van Deusen & Müller 1999)

Jos yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu ajoittain hyppäyksittäisiä kehitysvaiheita, joita seuraa pidempi pienin askelin tapahtuva stabiilin kehityksen vaihe, on yrityksen sisällä erilaisten osaamisen johtamisen lähestymistapojen tasapainottamiseksi ehdotettu vastaavanlaista ajallista vaihtelua. On myös ehdotettu, että organisaation sisällä eri yksiköt voisivat keskittyä joko pysyvästi tai simultaanisti tilanteen mukaan vaihdellen erilaisiin lähestymistapoihin osaamisen johtamisessa. (Benner & Tushman 2003; Gupta, Smith & Shalley 2006; Siggelkow & Levinthal 2003)

Suurin haaste perinteisessä autoritaarisesti johdetussa organisaatiossa avoimen innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi lienee kulttuurin muutos. Yrityksessä, jossa on vahva odotus, että asioihin on olemassa oikea ratkaisu, ja jos johto on osava, niin se kykenee tämän oikean ratkaisun löytämään. Sitten tehtyyn ratkaisuun on sitouduttava ja toiminta organisoitava sen mukaisesti. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tällainen teleologinen ja rationaalisesti johdettu muutos tasapainotilasta toiseen käy kuitenkin yhä harvinaisemmaksi. Avoin käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta resonoiikin paremmin emergentin, jatkuvan muutoksen maailmassa, jossa toimintaa tulkitaan ja uudelleenarvioidaan jatkuvasti yhdessä.

Käytännössä innovaatio-osaamista ja avointa innovaatiotoimintaa korostava toimintatapa tarkoittaisi tämänkaltaiselle perinteisesti johdetulle teollisuusyritykselle

laajahkoa muutoshanketta. Hankkeen onnistumisen kannalta ensimmäinen edellytys olisi, että johto ja johdon oma tapa toimia tunnistettaisiin ensimmäiseksi muutostohteksi. Tämä voisi mahdollistaa erilaisia muutoksen reittejä innovatiivisuuden ja uudenlaisen osaamisen rakentamiselle. Ensinnäkin yrityksen kannattaisi etsiä pilotointimahdollisuuksia eli esimerkkiyksiköitä, joilla voitaisiin kokeilla uudenlaista toimintatapaa ja rakentaa uudenlaista kulttuuria. Toiseksi yritys voisi edetä organisatoristen kyvykkyyksien kehittämiseen. Tämä voisi alkaa esimerkiksi tunnistamalla potentiaaliset innovatiiviset yksilöt ja pelinrakentajat organisaation keskijohdossa sekä operatiivisella esimiestasolla, ja lähteä kannustamaan heitä tarjoamalla mielenkiintoisia mahdollisuuksia uusien avausten ja yhdistelmien kehittämiseen. Lopuksi yritys voi edetä osaamisen areenoiden kehittämisen suuntaan. Tämä vaihtoehto pitää sisällään niiden hetkien ja paikkojen tunnistamisen, joissa kuhinalle olisi annettava tilaa. Käytännössä yksittäisten projektien ja kehittämisprosessien puitteissa olisi mahdollista kokeilla uudenlaisia osallistavia ja innovatiivisuutta kehittäviä lähestymistapoja. Erittäin merkittävää tämä olisi esim. johtoryhmän toiminnan uudistamiseksi.

Johtopäätöksiä

Osaamisen johtamisen tutkimus on edennyt jo pitkälle. On olemassa vahvoja syitä nostaa osaamisen johtaminen yritysten menestyksen kannalta strategiseen keskiöön. Jos tämä rooli jatkossa nousee entisestään, tulee osaamisen johtamisen tutkimuksen kyetä näyttämään systemaattisesti tuotettua tutkittua tietoa uutta luovan osaamisen, eli innovaatio-osaamisen johtamisesta. Jotta tämä onnistuisi, tarvitaan lisää tutkimusta sekä prosessista – miten tällainen osaamisen johtamisen järjestelmä rakennetaan ja liitetään liiketoimintaprosessiin – että tutkimusta niistä osaamisista, mitkä muodostavat innovaatio-osaamisen.

Tämä näkökulma osaamiseen korostaa osaamisen roolia tulevaisuuden muokkajana. Keskeisiksi osaamisen johtamisen kohteiksi nousevat työryhmät, vuorovaikeus, verkostot ja yhteistyön mahdollistaminen. Tällöin perinteinen osaamisen tunnistaminen ja hallinta ovat vähemmän kiinnostavia tehtäviä – osaamisen johtamisen suurin kiinnostuksen kohde on uudenlaisten osaamisten syntyminen ja niiden hyödyntämisen fasilitointi.

Erityisen suuri haaste osaamisen johtamiselle on, kuinka sen avulla tuetaan organisaation tulevaisuuden kilpailukykyä. Tulevaisuuden osaamistarpeita ei voida ennakoita vain nykyisten osaamisten pohjalta. Lisäksi uuden osaamisen kehittäminen on hyvin aikaa vievää ja osaamisen johtamisen aikajänne voisi olla jopa strategista suunnittelua pidemmälle katsova. Herääkin kysymys, voiko osaamisen

johtaminen, jos sillä tavoitellaan yrityksen innovaatiokyvykkyyttä, toimia perinteisen johtamisen mallin mukaan. Ehkä innovaatio-osaamisen johtamisessa tarvitaankin kokonaan erilaista johtamistapaa.

Tärkeää olisikin nyt kiinnittää enemmän huomiota, mitä on osaamisen johtaminen toiminnan uudistamiseksi. Innovaatio-osaamisessa ja sen johtamisessa on vielä runsaasti avoimia kysymyksiä. Mitä johtaminen tarkoittaa, kun puhutaan pohjimmiltaan emergentistä, luovuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvasta prosessista? Kuinka innovatiivisuus yhdistetään liiketoiminnan intresseihin? Mitä osaaminen tällöin tarkoittaa? Millaista osaamista ja missä yritys tarvitsee? Tämä artikkeli ei siis kaventanut ja selkeyttänyt osaamisen johtamisen moninaisuutta, vaan herätti lisää kysymyksiä. Keskeisimpänä niistä on haaste, miten tunnistaa, mikä on kulloinkin yrityksen kannalta merkittävintä osaamista johdettavaksi.

Lähteet

- Ahonen, H., Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2000). Knowledge Management – The second generation: Creating competencies within and between work communities in the Competence Laboratory. Teoksessa Malhotra, Y. (Toim.). *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Lontoo: Idea Group Publishing. 282–305.
- Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) (2006). *Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona*. Tykes-raportti 50, Helsinki.
- Amin, A. & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledgefirms, capabilities, and communities*. New York: Oxford University Press.
- Benner, M. & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28: 2, 238–256.
- Boonstra, J. & de Caluwé, L. (2007). Looking for meaning in interactions. Teoksessa Boonstra, J. & de Caluwé, L. (Toim.). *Intervening and Changing – Looking for Meaning in Interactions*. UK: John Wiley & Sons Ltd. 3–28.
- Brown, J. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* 2: 1, 40–57.
- Brown, J. & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review* 40: 3, 90–111.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. & Sadler-Smith, E. (2001). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28: 2, 238–256.
- Cheetham G. & Chivers G. (2005). *Professions, Competence and Informal Learning*. Edward Elgar Publishing Ltd, UK.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Coakes, E. & Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management* 14: 1, 74–85.

- Cook, S. & Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science* 10: 4, 381–400.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki. 2. painos.
- Engeström, Y. (2004). New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning* 1: 1–2, 11–21.
- Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell, Malden. 3.painos.
- Gupta, A, Smith, K. & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49: 4, 693–706.
- Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) (2008). *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. ACTA-sarja, Kuntaliitto.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006). Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59: 7, 993–1016.
- Kallio, A. & Harmaakorpi, V. & Pässilä, A. (tulossa 2010). *Ammatillisen aikuis-koulutuksen arviointi ja kehittäminen innovaationäkökulmasta*. Aike Oy, Helsinki.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge university press.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, 95–112.
- Lester, R. & Piore, M. (2004). *Innovation the Missing Dimension*. Cambridge, Massachusettes, London: Harvard University Press.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* 40: 3, 112–132.
- Löfstedt, U. (2001). Competence development and learning organizations: a critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18: 2, 115–125.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. Teoksessa Malhotra, Y. (Toim.).

Knowledge management and virtual organizations. USA: Idea Group Publishing. 2–19.

Moosa, N. & Panurach, P. (2008). Encouraging front-line employees to rise the innovation challenge. *Strategy & Leadership* 36: 4, 4–9.

Mutanen, A. & Parjanen, S. (2008). Käytäntölähtöisen innovaatiopolitiikan teoreettiset perusteet. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (Toim.). *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta-sarja nro 200. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 17–27.

Mutanen, A. & Siitonen, A. & Halonen, I. (2008). Asiantuntijuuden haasteet innovatiivisessa toimintaympäristössä. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (Toim.). *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta-sarja nro 200. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 109–120.

Pollard, D. (2000) Becoming knowledge-powered: planning the transformation. Teoksessa Malhotra, Y. (Toim.). *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing. 196–213.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43: 1, 9–25.

Siggelkow, N. & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science* 14: 6, 650–669.

Smedlund, A. (2009). *Network Approach to Fundamental Tasks in Knowledge-based Organizations*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertation Series 2009/13, Espoo.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management*. Porvoo: WSOY.

Van Deusen, C. A. & Müller, C. B. (1999). Learning in acquisitions: understanding the relationship between exploration, exploitation and performance. *The Learning Organization* 6: 4, 186–193.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2. Painos. New York: Random House.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Wierdsma, A. (2007). A methodology for increasing collective competence: a context for co-creative change. Teoksessa Boonstra, J. & de Caluwé, L. (Toim.).

Intervening and Changing – Looking for Meaning in Interactions. UK: John Wiley & Sons Ltd. 243–260.

LIIKETOIMINTASTRATEGIAN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN YHTEYTTÄ RAKENTAMASSA – CASETUTKIMUS PROSESSITEOLLISUUDESTA

Timo Pihkala ja Tuija Oikarainen

Johdanto

Osaamisen ja taitojen johtaminen on yhä tärkeämpää moderneissa organisaatioissa. Osaamisen, erityistaitojen ja liikkeenjohdon kykyjen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen on yrityksille strategisen tason kysymys. (Teece, Pisano & Shuen 1997; Ployhart, Weekley & Ramsey 2009) Työntekijöiden osaamisen kehittämistä pidetään yhtenä parhaimmista keinoista sovittaa organisaatio liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Osaaminen on myös avain luoda organisaation työntekijöille olosuhteet, joissa uuden luominen ja oppiminen ovat mahdollisia ja motivoivia.

Samalla kun osaamisen keskeiseen rooliin uskotaan yrityksissä laajalti, on ilmeistä, että käytännön tasolla osaamisen johtamisen käytännöt ovat edelleen pikemminkin hapuilevia kuin tottuneita ja rutinoituneita. Osaamisen johtaminen on edelleen varsin nuori johtamisen alue ja systemaattisten johtamisen tekniikojen kehitys tälle alueella on vielä kesken. Kompetenssien kautta johtamiseen on kohdistunut kritiikkiä kahdesta pääasiallisesta aiheesta: osaamisten määrittely ja osaamisten arviointi. (Sanchez 2004; Currie & Darby 1995)

Yritysten strategiset suunnitelmat noudattavat läheisesti resurssi- ja osaamis pohjaisen ajattelun periaatteita, joissa osaamisen ja kyvykkyyksien merkitys on korostunut. (Wernerfelt 1984; Teece ym. 1997) Liiketoimintastrategia määrittää niitä keinoja, joilla yritys pyrkii kilpailemaan ja menestymään. Tämän paperin keskeinen ajatus on, että osaamisen johtamisen käytännön toteutumiseksi aiotulla tavalla sen on välttämätöntä kytkeytyä saumattomasti yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Loogisuudestaan huolimatta osaamiseen perustavalla strategia-ajattelulla on vaarana jäädä lähinnä retoriseksi tekniikaksi ilman, että se saisi myös konkreettisia toimenpiteitä aikaiseksi. Muuttaakseen liiketoimintastrategian konkreettiseksi toimenpiteiksi yrityksen johdolla tulee olla kyky kääntää liiketoiminnan tavoitteet osaamisen johtamisen tavoitteiksi ja keinoiksi. On ilmeistä, että osaamisen johtamisen ongelmat liittyvät erityisesti tämän käännökseen puutteisiin.

Tässä paperissa analysoidaan yrityksen osaamisen johtamisen kehittämisen tähdännyttä toimintatutkimuksellista prosessia. Prosessin tavoitteena oli rakentaa yhteyttä yrityksen liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamiseen välille.

Työ etenee viidessä luvussa. Johdannon jälkeen otetaan ensin tarkasteluun resurssiperustaisen strategia-ajattelun teema ja arvioidaan sitä osaamisen johtamisen taustateoriana. Tämän jälkeen muodostetaan jaottelu tavoista rakentaa yhteyttä liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen välille. Artikkelin empiirinen osio koostuu teollisuusyrityksen osaamisen johtamisen kehittämistä kuvaavasta toimintotutkimuksesta. Lopulta artikkelin loppukeskustelussa tarkastellaan osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyviä tapoja ja mahdollisuuksia ja nostetaan esiin jatkotutkimusehdotuksia.

Resurssiperustainen strategia-ajattelu osaamisen johtamisen taustalla

Strategian resurssiteoreettisen lähestymistavan ydin on ymmärtää niitä syitä ja perusteita, joista nousee ylivertainen suoriutumiskyky tai menestys markkinoilla. Tätä varten kirjallisuudessa on tuotu esille erilaisia viitekehyksiä osoittamaan näiden perusteiden luonnetta.

Resurssiperustainen ajattelu tähtää pysyvän kilpailuedun tekijöiden kehittämiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, kilpailukykytekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä. Kilpailukykytekijöiden analyysi on johtanut nopeasti aineettomien ja osaamisen pohjaavien tekijöiden erottumiseen strategisina resursseina. Hamel ja Prahalad (1993) rakensivat viitekehystä joka muodostui keskittymisestä avaintavoitteisiin, tarvittavien tekijöiden tehokkaammasta koostumisesta, eri tekijöiden yhdistämisestä, resurssien säilyttämisestä organisaatiossa ja niiden tehokkaasta välittämisestä markkinoille. Stalkin, Evansin & Shulmanin (1992) mukaan viisi menestyvän organisaation käyttäytymistä luonnehtivaa tekijää olivat nopeus vastata ympäristön vaatimuksiin, asiakkaiden odotusten jatkuva onnistunut tyydyttäminen, kyky nähdä tulevien tarpeiden luonne ja vaatimukset selkeästi, kyky sopeutua erilaisten ympäristöjen vaatimuksiin vikkellästi ja kyky luoda uusia ideoita ja yhdistää jo olemassa olevia elementtejä niihin.

Parhaiten käyttöön on vakiintunut kilpailukyvyn kestävän kilpailukyvyn VRIN-konsepti (Barney 1991). Barney esitti, että resurssianalyysissa tulisi erityisesti keskittyä niihin resursseihin, joilla on mahdollisuus tarjota yritykselle suhteellisen kestävä kilpailuetu. Nämä arvokkaat (valuable), harvinaiset (rare), vaikeasti kopioidtavat (imperfectly imitable) and vaikeasti korvattavissa olevat (non substitutab-

le) ovat todennäköisemmin aineettomia ja niiden kehitykseen kohdistuu polku-riippuvuuksia (Barney 1991; Teece ym. 1997). Patenttien, tekijänoikeuksien ja organisaatiokulttuurin lisäksi tällaisia resursseja ovat ennen kaikkea organisaatioon ja sen prosesseihin kiinnittyvät osaamiset. (Wernerfelt 1984)

Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaan johdolla on yrityksen menestyksen kannalta ratkaiseva merkitys päätöksentekijänä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Johdon tehtävänä on ohjata ja kasvattaa yrityksessä olevia resursseja siten, että aikaansaatu resurssipohja tekee yrityksen tavoitteen saavuttamisen mahdolliseksi. Yrityksen käytössä olevat resurssit ovat niukkoja ja niitä tulee ohjata kohteisiin, joissa ne ovat suurimmaksi hyödyksi. Hyödyllisesti käytetyistä resursseista syntyy tehokkuutta, joka on menestyksen kannalta tärkeää. Yksi johdon tärkeimmistä resursseista onkin havaintokyky. Yrityksessä olevien resurssien havaitseminen on joissakin tapauksissa hankalaa ja vaatii hyvää huomiokykyä sekä ymmärrystä resurssien luonteesta. Havaitsemisen vaikeus johtuu useiden resurssien "näkyvästä" luonteesta. Fyysisten, konkreettisten taloudelliseen hyödyntämiseen soveltuvien artefaktien lisäksi yrityksessä on usein suuri määrä oikeuksia, käytäntöjä, prosesseja ja osaamisia, jotka vasta tekevät fyysisistä resursseista käyttökelpoisia. Ployhart ym. (2009) korostavat, että organisaatiossa ja sen erilaisissa yksiköissä muodostuneet erilaiset henkisen pääoman yhdistelmät ovat kestävä kilpailukykyyn keskeisiä tekijöitä.

Osaaminen

Yrityksessä piilevä tieto esiintyy pääosin yrityksen osaamisina ja kyvykkyyksinä. Se sitoutuu paitsi dokumentaatioon ja tietovarastoihin, myös organisatorisiin rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja sääntöihin. (Davenport & Prusak 1998: 5) Osaamiset ovat ominaisuuksia tai ilmiöitä, joiden arvoa on lähes mahdoton määrittää. (Hall 1992) Hallin (1992) mukaan työntekijöiden tieto-taito on aineeton resurssi, jonka tuloksena syntyvät kyvyt erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Tietotaito on kaksijakoinen resurssi, jonka tieto-elementti on hankittavissa tarjoamalla työntekijöille toimintaan tarvittava koulutus. Taito on työprosessien tekemiseen vaadittava ominaisuus, johon liittyvät niin aikaisempi tieto kuin työskentelyssä ajan myötä kertyvä kokemus.

Klein, Edge ja Kass (1991) määrittelevät osaamisen organisatoriseksi, systeemiseksi taidoksi. Täten siihen sisältyy sekä henkisiä taitoja että organisatorisia tekijöitä; kovat tekijät, kuten laitteet ja tilat, ja pehmeät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri ja design. (Kone on hyödytön ilman käyttäjää ja käyttäjä on hyödytön ilman konetta.) Kleinin ym. (1991) mukaan uusi yksittäinen taito hankitaan normaalisti erityisessä projektissa, jossa kyseisen taidon merkitys on oleel-

linen. Vasta myöhemmin kun kyseinen taito on omaksuttu käytettäväksi projekti-kohtaisesti, voidaan se levittää koko organisaation toimintaa koskeväksi osaamiseksi, jos johto katsoo sen tarpeelliseksi. Omaksuttu taito voi muuttua osaamiseksi vain, jos organisaatio osaa oppia. Osaamisesta tulee strateginen, jos se tarjoaa yritykselle kilpailuedun nyt tai tulevaisuudessa tai on muuten toiminnan kannalta elintärkeä.

Kun osaaminen kehittyy, se normaalisti edellyttää sitä, että yksilöt oppivat. Luonnollisesti uudet teknologiat, uudet organisaatiomuodot, uudet säännöt ja arvot jne. voivat syntyä osaamisen kehittämisprosessissa muutoinkin, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää joka tapauksessa yksilötason omaksumista. Osaamisen kehittyminen paremmin hallituksi on suorassa yhteydessä yksilöiden kykyyn oppia. (Drejer 2000) Yksilön osaaminen ei ole yritykselle arvokas ennen kuin organisaatio on ottanut sen käyttöön tavalla joka on yritykselle hyödyllinen.

Organisaation osaamiset voidaan määritellä järjestelmäksi joka pitää sisällään teknologian, ihmisten, organisaation ja kulttuurin elementit ja niiden vuorovaikutuksen. (Drejer 2000). Koska osaamiset liittyvät toisiinsa, niiden erottaminen ja yksittäisiin osaamisiin keskittyminen on erittäin haasteellista. Olisikin syytä keskittyä erityisesti osaamiselementtien keskinäiseen vuorovaikutukseen. On lisäksi muistettava, että vaikka paljon tietoa ja taitoja sitoutuu fyysisiin laitteisiin ja prosesseihin, osaamiset pohjautuvat ihmisiin. (Leonard-Barton 1992)

Kyvykkyys

Kyvykkyys on resurssiperustaisen ajattelun keskeisin elementti. Se tarkoittaa yrityksen mahdollisuutta ja/tai taitoa käyttää resurssejaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitellun tuloksen. Teece ym. (1997) korostavat kyvykkyysien kehittämisen manageriaalista luonnetta. Heidän mukaansa kyse on erityisten kyvykkyysien kehittämisstrategioiden näkökulmasta jossa yritysjohdolla on erityisvastuu. Sanchezin (2004) ajattelussa manageriaalisuus näkyy myös selvästi. Hänen mukaansa kyvykkyys on toimintamalli joka on toistettavissa ja joka on ennen kaikkea ryhmien koordinoitua toimintaan. Siten organisaation henkilöstö muodostaa kyvykkyudet. Ne ovat yrityskohtaisia resursseja, joita voidaan johdon toimesta allokoida uudelleen, jos niiden olemassaolo ja luonne ymmärretään.

Stalkin, Evansin, & Shulmanin (1992) mukaan yrityksen ydinkyvykkyudet muodostavat perustan, jolle rakentuu ydintuote, josta puolestaan valmistetaan kysyntää vastaavia lopputuotteita. Kyvykkyys on strateginen ydinkyvykkyys vain, jos se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Näin yritys muodostuu operaatioista ja prosesseista, jotka alkavat tunnistamalla asiakkaan tarpeet ja loppuvat täyttä-

mällä ne. (Stalk ym. 1992) Kaikki mitä yrityksissä tehdään, tähtää asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

Kaikkien kyvykkyyksien objektiivinen havaitseminen on jonkin toimialan "sääntöihin" sitouduttaessa hankalaa. Asiakkaiden todellisten vaikuttimien ja ostokriteerien arviointi sekä asiakkaalle eniten arvoa tuottavien (tai eniten kustannuksia tuottavien) toimintojen tunnistaminen on hyödyllistä analysoitaessa kyvykkyyksiä. Löydettyjen kyvykkyyksien tulee olla oleellisia kilpailulle ja samalla edullisia, niiden tulee tuottaa kilpailuetua yritykselle ja olla hyödyllisiä myös tulevaisuudessa. Tämä yrityksen tulevaisuuden tavoite onkin tärkeä, jotta voidaan saada käsitys niistä kyvykkyyksistä, joita tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan.

Kyvykkyyksajattelu lähtee siitä, että toimintaa ohjaa yrityksessä vain yksi henkilö tai ryhmä, kuitenkin useimmiten toimitusjohtaja. Tämän tehtävänä on laatia strategiat ja pysyä selvillä tarvittavista operationaalisista korjauksista toiminnoissa. Yritystoimintaa leimaa päivittäisten tilanteiden kompleksisuus, epävarmuus tulevista tuloksista ja rajoitettu tieto yritystä koskevista tosiasioista. (vrt. March & Simon, 1958; Amit & Schoemaker 1993) Päätöksenteko rajallisen tiedon varassa vaatii paljon, varsinkin kun epäonnistuneen päätöksen seuraukset voivat olla tuhoisat. Päätöksentekijän maailmankuva kuvastuu tehdyissä päätöksissä ja siten vaikuttaa mahdolliseen menestykseen.

Kolme tapaa linkittää osaamisen johtaminen liiketoimintastrategiaan

Osaamisen ja kyvykkyyksien kasvattamisen ja hyödyntämisen liittyminen yrityksen liiketoimintastrategiaan on yrityksen pysyvän kilpailukyvyn keskeinen edellytys. Sanchez (2004) esitti avoimen järjestelmän mallissaan, että organisaation strateginen logiikka toteutetaan käyttämällä ja koordinoimalla aineettomia ja aineellisia resursseja organisaatiossa. Jos yrityksen johto kokee, että tämä kytkentä puuttuu, on se jotenkin rakennettava. Tämän kytkennän rakentamiseen voidaan tunnistaa kolme vaihtoehtoista tapaa:

1. Osaamisen johtamisen tavoitteiden ja keinojen muodostaminen liiketoimintastrategisen vision perusteella;
2. Osaamisen johtamisen kehittäminen strategian tarpeista lähtevän muutosjohtamisen mallina; ja
3. Osaamisen johtamisen tavoitteiden ja keinojen muodostaminen keinoksi vastata liiketoimintaympäristössä kehittyviin trendeihin.

Seuraavaksi käsitellään kukin vaihtoehtoinen tapa erikseen ja nostetaan esiin niihin liittyvät erityispiirteet.

Osaamisen johtamisen tavoitteiden ja keinojen muodostaminen liiketoimintastrategisen vision perusteella

Periaatteessa liiketoimintastrategian ja funktionaalisen strategian välinen suhde on johdon määriteltävissä. Thompson ja Strickland (1999) esittivät, että funktionaalisen strategian kehittäjän tulee olla ennen kaikkea kyseisestä funktiosta vastaavan johdon, jollei yrityksen liiketoimintajohto halua itse olla aktiivinen strategian kehittämisessä. Heidän mukaansa funktionaalisten strategioiden tulee ennen kaikkea olla liiketoimintastrategian kanssa yhteensopivia. Jotta tämä olisi mahdollista, funktion johdon tulee olla strategiaa kehittäessään tiiviissä yhteydessä liiketoimintajohtoon, keskeisiin toimijoihin kyseisessä funktiossa sekä muihin yrityksen funktioihin. Osaamisen johtamisen osalta yhteensopivuuden tarve on erityisen suuri, sillä osaamiset sijoittuvat kaikkialle organisaatioon.

Hamel ja Prahaladin (1989) mukaan johto tarvitsee vakaan näkemyksen, vision, siitä tulevaisuuden tilasta, jossa yritys on ainutlaatuinen. Heidän mukaansa strategin tehtävänä ei ole löytää niche tämänhetkiselä toimialalta, vaan luoda uusi tavoitetila, joka on ainutlaatuisesti sovitettu yrityksen omiin vahvuuksiin, tila joka on vielä ”poissa kartalta”. Tavoitetila on visioon rinnastettava, joskin rajatumpi tulevaisuuden kuva, joka soveltuu yrityksen kehittämisen tähtäimeksi. Kun yrityksen tavoite on tiedossa, on mahdollista jakaa se osatavoitteisiin. Aakerin (1989: 92) mukaan tapa kehittää olemassa olevia ja luoda uusia kyvykkyyksiä on kytkeä ne yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Tällöin yritysten tavoitteina rahamääräisten tavoitteiden lisäksi on esimerkiksi laatu, palvelu, asiakastyytyväisyys, tunnettuus tai jakelun kattavuus.

Visioon perustuva osaamisen johtamisen malli edellyttää johdolta näkemyksellisyyttä myös osaamisten määrittelyssä. Johdon tehtäviin kuuluva organisaatiossa omaksuttujen osaamisten yhdistely ja muotoilu yhdistelmäksi organisatorisiksi osaamisiksi on vaativa ja luova prosessi. Se määrää, kuinka organisaatio oppii ja kuinka se erottaa omaan maailmankuvaansa kuuluvat tärkeät asiat ulkopuolelta tulevasta tiedosta. Esimerkiksi aloilla, joilla teknologia on merkittävä tekijä, on oleellista erilaisten tekniikan alojen kehittymisen ymmärtäminen. Osaamisten kategorisointi vaatii runsaasti tietoa sekä oman että läheisten alojen kehityksestä ja näkemystä niillä tarvittavista taidoista. Se vaatii myös, että ulkoisen ympäristön ”pelisääntöjä” ja tapoja jatkuvasti kyseenalaistetaan. Sen käytännön toteutustapana on mm. heikkojen signaalien avulla johtaminen. Osaamisten kategorisointi

on eräs yrittäjyyden tunnuspiirteistä, kyky havaita uusia tapoja yhdistää asioita ja tähdätä niillä tulevaisuuden tarpeisiin on useasti syynä yrityksen perustamiseen.

Johdon täytyy löytää tapa, jolla se voi säilyttää olemassa olevat taidot organisaatiossa ja estää niiden vuotaminen. Vuotamista tapahtuu ennen kaikkea taitojen unohtamisena mutta myös henkilökunnan vaihtumisena ja työryhmien hajoamisena. Vuotamista ei voi koskaan täysin estää, mutta sitä voi menestyksekkäästi vähentää. Työntekijöiden monipuolisuus osaamisessaan sekä parantaa heidän viihtyvyyttään organisaatiossa että varmistaa tietyn osaamisen pysyvän organisaatiossa vaikka joku lähtisikin. Monipuolisuus syntyy antamalla työntekijöille erilaisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia soveltaa taitojaan niissä. Käytännön tapana ydinosaamisten ylläpitämisessä ja hankkimisessa ovat myös selvien strategista näkemystä tukevien välitavoitteiden asettaminen, tavoiteasetantaan liittyvät palkkiot ja kannustus sekä toiminnan haasteellisuuden ylläpitäminen.

Osaamisen johtamisen kehittäminen strategian tarpeista lähtevän muutosjohtamisen mallina

Sanchez (2004) esitteli avoimen järjestelmän ajatteluun perustuvan näkökulman yrityksen osaamisista. Sanchezin mukaan osaamiset koostuvat hierarkkisesti järjestyneistä osaamisen elementeistä. Korkeimmalla tasolla hierarkiassa ovat kaikki organisaation resurssit. Tältä osin Sanchez ei pitäydy pelkästään kriittisissä resurssissa tai aineettomissa resurssissa vaan kokoaan kaikki aineettomat ja aineelliset resurssit samaan ryhmään. Tämä ryhmä pitää sisällään myös resurssien erityistyyppin eli kyvykkyudet, joiden kautta yritys pystyy käyttämään hallussaan olevia resursseja. Kyvykkyudet Sanchez määritteli toistettaviksi toimintamalleiksi. Hierarkian alimman tason muodostavat yksilöiden ja ryhmien taidot. (Sanchez 2004) Organisaation osaamisen johtamisen kehittäminen avoimen järjestelmän näkökulmasta nostaa esiin ajatuksen eri tasoilla ja elementeissä eteenpäin vietävien kehittämisprosessien mallista. Siten osaamisen johtaminen olisi ennen kaikkea koko organisaation läpi menevä kokonaisvaltainen lähestymistapa tunnistaa, koordinoita ja kehittää organisaatiossa olevia osaamisia. Osaamisen johtamisen ja liiketoimintastrategian välisen kytkennän kehittäminen voidaan tällä tavoin nähdä organisaation toiminnan systemaattisena muuttamisena ja kehittämisenä ottamaan huomioon osaamisen merkitys kaikessa toiminnassa. Tällöin kyse ei ole pelkästään osaamisten ja osaamistavoitteiden määrittelystä vaan muutosprosessista, jossa organisaatio viedään läpi esim. tavoiteasetantaa, rakenteita, järjestelmiä, yksilöiden kehittämistä ja yrityksen toimintatapoja koskevia uudistuksia. Muutosprosessin seurauksena osaamisen johtaminen voisi muuttaa muotoaan puhtaan rationaaliseen mallista emergenttiin, tulkitsevaan suuntaan (Sandberg 2000).

Keskeistä tässä mallissa on organisaation jäsenten jatkuva kyky havainnoida, jakaa käsityksiään, muodostaa yhteisiä tulkintoja ja soveltaa niitä päivittäisessä työssään. Tällöin osaamisen määrittely ja kyvykkyys osaamisen hyödyntämiseen riippuisi enemmän koko organisaation oppimiskyvystä kuin ylimmän johdon havainnointi- ja määrittelykyvystä.

Osaamisen johtaminen keinona vastata ympäristön trendinomaisiin muutoksiin ja siten ylläpitää kilpailukykyä

Wernerfelt (1984) määritteli tuotteiden ja resurssien olevan saman kolikon eri puolet. Hänen keskeinen kontribuutionsa oli tuoda perinteisen tuote-markkina-analyysin tilalle uudenlainen resurssi-markkina-analyysi, jossa resursseja voitiin tarkastella kasvun ja kehittämisen näkökulmasta uudella tavalla. Hänen mukaansa resurssianalyysi on relevantimpi analyysipohja kuin tuoteanalyysi, koska samoilla resursseilla voidaan tehdä monia eri tuotteita ja resurssien elinkaari on pidempi kuin tuotteiden elinkaari.

Vaikka merkittävä osa yrityksistä on siirtynyt yhtymätason strategia-määrittelyissään osaamispohjaiseen suuntaan, on liiketoimintastrategiat usein vielä muodostettu tuote-markkina-analyysin varaan. Tämä voi johtaa siihen, että liiketoimintastrategian aikajänne on lyhyempi kuin uuden osaamisen tai kyvykkyyden kehittämiseen vaadittava aika. Siten osaamisen johtaminen ei voisi lähteä suoraan liiketoimintastrategiassa määritellyistä tavoitteista vaan pikemminkin tulisi analysoida liiketoimintaan kohdistuvia muutos- ja kehittämissuhteita joiden perusteella voidaan tehdä yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevia toimenpiteitä.

Liiketoimintaympäristön muutosten arvioinnissa painottuu organisaation kyky vastata tarvittaessa nopeasti esiin nouseviin muutoksiin. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma korostaa yritysten tarvetta nopeasti reagoida markkinoiden heilahteluihin ja kykyä kehittää organisaation uudistumiskykyä. (Teece ym. 1997). Jotta tämä olisi mahdollista, yrityksellä tulisi olla kolmenlaisia kykyjä:

1. organisaatioiden ja työntekijöillä täytyy olla kyky oppia nopeasti ja rakentaa uudenlaisia strategisia kilpailuetuja,
2. strategiset kilpailuedut kuten tieto tai asiakastuntemus tulee integroida joka puolelle organisaatiota jotta sen hyödyntäminen olisi maksimaalista, ja
3. olemassa olevat strategiset kilpailuedut tulee muuttaa tai sopeuttaa muutuneeseen organisaatioon ja prosesseihin.

Eisenhardt ja Martin (2000) ehdottavat, että eri markkina-alueet edellyttävät erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Jos muutosta tehdään vakaassa teollisessa yri-

tyksessä, dynaamiset kyvykkyydet muistuttavat enemmän perinteisiä rutiineja, kuten esimerkiksi monimutkaisia, erityisiä ja analyttisiä prosesseja. Analyttisena prosessina dynaaminen kyvykkyys liittyy erityisesti parhaan mahdollisen tiedon hankintaan ja jakamiseen odotettujen tulosten aikaansaamiseksi. Sen sijaan turbulentissa liiketoiminta- ja teollisessa ympäristössä dynaamiset kyvykkyydet toimivat toisenlaisessa roolissa. Dynaamiset kyvykkyydet ovat yksinkertaisia, kokeilevia, väliaikaisia prosesseja jotka perustuvat nopeasti kerättyyn tietoon ja sen jakamiseen jotta sopeutuminen ja joustavuus olisivat mahdollisia.

Case

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on prosessiteollisuutta edustava suomalaisen teollisuuskonsernin Suomen toiminnoista vastaava tytäryhtiö. Sen henkilöstömäärä on noin 2300. Yrityksen toiminta kattaa pitkän arvoketjun aina raaka-aineen jalostuksesta tuotekehitykseen, valmistukseen ja valmiiden tuotteiden markkinointiin. Yritys tunnetaan korkeatasoisesta teknologiastaan ja se on onnistunut saavuttamaan markkinajohtajan aseman skaalaetuihin ja tuotantoketjun hallintaan perustuvalla kilpailukyvyllään. Yrityksen kehityspolku on leimallisesti investointipainotteinen. Investoinneilla on sekä vastattu toimintaympäristön muutoksiin että haettu kilpailuetuja kiristyvillä markkinoilla.

Empiirisessä tarkastelussa mielenkiinnon kohteena on kehittämishanke, jossa yrityksen HR-tiimi ja yliopiston tutkijat kehittivät yhdessä tapaa linkittää liiketoimintastrategiaa ja osaamisen johtamista toisiinsa. Yrityksen HR-tiimi oli suhteellisen pieni, 3-4 henkilöä. Resurssien niukkuudesta johtuen oli lähtökohtaisesti selvää, että osaamisen johtaminen tulisi muotoilla siten, että eri funktioissa toimivat linjaesimiehet voisivat itsenäisesti tunnistaa, koordinoida ja kehittää osaamisia omissa yksiköissään.

Käsillä oleva empiirinen analyysi kohdistuu siihen, miten kehittämistyö kohdeyrityksen HR-tiimin kanssa eteni ja miten liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen välistä yhteyttä rakennettiin. Käsillä oleva tutkimus edustaa toimintotutkimuksellista lähestymistapaa. Se on kuvaus osaamisen johtamisen kehittämisprojektista. Kehittämissanke kesti noin kaksi vuotta ja eteni vaiheittain. Empiirinen raportointi noudattaa tätä vaiheistusta.

Seuraavaksi kuvataan kehittämishankkeen kokemusten valossa, miten yrityksen liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen välistä yhteyttä haettiin ja mihin lopulta päädyttiin.

Ensimmäinen vaihe: Aloitusta, osaamisen johtamista strategisen vision perusteella

Kehittämisen prosessi alkoi tilanteesta, jossa yrityksellä oli pitkälle kehitetty ja menestykselliseksi todettu liiketoimintastrategia joka nojasi yrityksen teknologiseen ytimeen. Liiketoimintastrategiassa oli selkeästi määritelty visio joka oli kantaa yrityksen tehokkuuteen ja markkina-asemaan. Osaamisen johtamisen osalta kehittämiselle syntyi toisenlainen tavoite: miten rakennetaan osaamisstrategia kohti visiota, pitäen sisällään sekä strategian että mallin sen implementoinnista. Yrityksen henkilöstöjohto korosti keskeisenä näkökulmana 'People-strategiaa.' Tällä pyrittiin tuomaan esille yrityksen linjanmuodostuksen tärkeyttä henkilöstön määrän ja henkilöstön osaamisen osalta.

Kehittämistyön aluksi pidettiin tärkeänä päästä kiinni yrityksen nykytilaan. Tämän vuoksi suunniteltiin yrityksen johdon kattava kartoitus ja sitä varten tiedonkeruuhaastattelut. Haastattelujen tehtävänä oli tarjota yleiskuva yrityksen johdon käsityksistä sekä liiketoimintastrategian että osaamisen johtamisen osalta. Haastatteluteemat olivat seuraavat:

- Liiketoimintastrategia
- Miten nyt toimitaan osaamisen johtamisen osalta?
- Mitä muutoksia odotettavissa HR:n toimintaan?
- Miten eri strategiat liittyvät toisiinsa (people, HR, etc.)
- Mitkä ovat strategiaan liittyvät reunaehdot?
- Miten kriittinen joukko otetaan mukaan?
- Kartoitus, missä halutaan olla 2017?

Jo hankkeen alussa todettiin, että yhtenä tavoitteista tulisi olemaan strategian kiristäminen ja täsmentäminen. Tämä edellyttää valintojen tekemistä erityisesti osaamisen johtamisen osalta. Edelleen oli nähtävissä, että osaamisstrategialle tulisi löytää sisältö ja muoto, jolla se on kommunikoitavissa läpi organisaation. Tässä kohdoin viestinnän kohdejoukko jäi vielä määrittämättä. Hankkeen kehittämiskysymykseksi täsmentyi ”Mitä osaamisstrategia ja sen implementointi käytännön toimintoina on?”

Hanke lähti liikkeelle hyvin perinteisen strategiatyön lähestymistavalla. Tausta-ajatuksena oli tehdä nykytila-analyysi ja saada yrityksen johdon näkemyksistä koostettua tulevaisuuden tahtotila, josta osaamisen johtamisen tavoitteet voitaisiin johtaa. Haastattelukierrokselta saatiin paljon tietoa organisaation tilasta ja johdon käsityksistä tulevaisuuden suunnista. Yhtenäiseen visioon pohjautuvaa ehdotusta ei ollut mahdollista haastattelujen perusteella muodostaa. Haastateltavat näkivät tulevaisuuden lähinnä nykytilan inkrementaalisenä kehittämisenä – ”tulevaisuus on niin kuin nyt mutta hieman enemmän”. Tästä oli vaikea nostaa erityisiä osaa-

misen johtamisen tulevaisuudenvisioon tähtääviä tavoitteita: osaamisen johtaminen oli vahvasti sidoksissa nykytilan ylläpitoon ja siten organisaatiossa toteutettu osaamiskartoitus nähtiin riittävänä. Haastattelujen tulokset esiteltiin yrityksen johtoryhmälle. Rationaalisen visioon pohjautuvan osaamisen johtamisen mallille ei kuitenkaan ollut etenemisen mahdollisuuksia. Sen sijaan osaamisen johtamiseen, kyvykkyyksien kehittämiseen ja organisaation osallistamiseen liittyvä tarve nousi tässä vaiheessa selvästi esiin.

Toinen vaihe: Resurssiperustainen ajattelu ja kehittämisohjelmat

Hanketta määriteltiin uudelleen. Koska organisaation visiosta lähtevän osaamisen johtamisen määrittely ei ollut mahdollista, oli löydettävä toisenlaisia ratkaisuja kehittämiseen. Uudeksi pohjaksi otettiin nykytilan kartoituksessa esiin noussut tarve kehittää organisaation kyvykkyyksiä eli ”osaamista osaamisen johtamiseen.”

Yhdessä henkilöstöjohdon kanssa tutkijat etenivät määrittelemään kyvykkyyksien kehittämistapoja nojautuen resurssiperustaiseen strategia-ajatteluun ja etsimällä keinoja konkretisoida osaamisen johtamista ja kyvykkyyksien kehittämistä organisaatiossa. Grantin (2005) näkemys kyvykkyyksien kerrostuneisuudesta ja sijoittumisesta organisaatiotasolle otettiin ajattelun pohjaksi ja sitä kehiteltiin edelleen soveltaen Vuorinen, Varamäki, Kohtamäki & Pihkalan (2006) esittämää näkökulmaa osaamisen hierarkiasta (taito, osaaminen, ydinosaaminen, kyvykkyys, ydinkyvykkyys, dynaaminen kyvykkyys). Tämä valinta tehtiin, vaikka Sanchez (2004) oli jo aiemmin esitellyt oman suhteellisen laajalti omaksutun hierarkiansa osaamisille. Sanchezin hierarkiassa korkeimmalla tasolla on organisaation kaikki resurssit, pitäen sisällään niihin liittyvät kyvykkyudet. Kyvykkyudet ovat yhtä aikaa resursseja ja muiden resurssien ”käyttöliittymiä” ja siten esiintyvät erityisenä resurssiluokkana. Kyvykkyudet toistettavina toimintamalleina koostuvat puolestaan yksilöiden ja ryhmien taidoista. Vaikka Sanchezin hierarkia sinällään on mielekäs, sen operationalisointi yrityksen hyödynnettäväksi oli verraten hankalaa. Vuorisen ym. (2006) näkemys eroaa Sanchezin esittämästä hierarkiasta ainakin kahdella tärkeällä tavalla: Vuorinen ym. (2006) hierarkia rakentuu alhaalta ylöspäin ja erottelee toisistaan kuusi resurssiluokkaa jotka ovat myös sijoitettavissa organisaatorakenteeseen konkreettisella tavalla.

Taulukko 1. Osaamisen hierarkia ja niiden sijoittuminen organisaatorakenteeseen

	Osaamisen johtamisen areenat ja vuorovaikutusmahdollisuudet	Organisaatiotasolla johdettavat osaamiset
Ylin johto	Strategian levittäminen, joryt, kokoukset, yhteistyöareenat	Dynaaminen kyvykkyys
Liiketoimintajohto	Kokoukset, palaverit, tiedonkulku, osallistaminen, yritys yhteistyösuhteiden kehittäminen	Ydinkyvykkyys, ydinosaaminen
Päälliköt	Kokoukset, palaverit, tiedonkulku, osallistaminen, yritys yhteistyö	Ydinosaaminen, kyvykkyys
Esimiehet	Palaverit, tiimit, työryhmät, tiedonkulku, delegointi, etc.	Osaaminen, ydinosaaminen
Työntekijät	Tiimit, yhteistyö	Oma tekninen osaaminen

Taulukossa 1 osaamisen johtaminen rakentuu organisaatiotasoinen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Organisaatiotasoinen taulukossa on esitetty linjaorganisaation perusmalli, johon osaamisen johtamisen vuorovaikutusareenat ja johdettavat osaamisen tyypit on sijoitettu. Taulukosta voidaan nähdä erilaisten osaamistyyppien tunnistaminen, koordinointi ja kehittäminen vaativan toimenpiteitä tietyillä organisaatiotasolla. Siten kriittisin kyvykkyys, eli organisaation kykyyn tunnistaa, allokoida ja hyödyntää organisaatiossa olevia osaamisia, liittyvä organisaatiotasoinen on yksiköiden päälliköt. Organisaation ylin johto vastaa puolestaan selvimmän organisaation dynaamisten kyvykkyysien kautta johtamisesta. Toisin sanoen, ylin johto on vastuussa ja velvollinen tarkastelemaan organisaation ympäristön ja liiketoimintaa ja pitää yllä organisaation kykyä tarttua nopeasti esiin nouseviin mahdollisuuksiin ja muodostaa uusia osaamiskokonaisuuksia. Käänteisesti voitaisiin ajatella, että organisaatiossa tuskin on muita tahoja, joilla olisi tähän tehtävään valtuuksia.

Kehitetyn mallin perusteella muodostettiin runko yrityksen osaamisen johtamisen kehittämisohjelmalle. Kehittämisohjelma jakautui neljään eri teemaan:

- Johtamisosaamisen radikaali kehittäminen
- Ylimmän johdon sitouttaminen osaamisen johtamiseen
- Rakenteiden kehittäminen keskijohtoon
- Systemaattisemman koulutusjärjestelmän ja kumppanuuksien rakentaminen koulutukseen

Kehittämisohjelmassa painottui selvä näkemys osaamisen johtamisen osaamisesta ylimmässä johdossa ja keskijohdossa, sekä näkemys osaamisen johtamisesta kokonaisvaltaisena järjestelmänä, jossa organisaation jäsenten kyky keskinäiseen vuorovaikutukseen, osaamisen tunnistamiseen ja merkityksenantoon nousi keskeiseksi ajatukseksi. Ohjelmalle kehitettiin aikataulu, jolla se saataisiin yrityksen johdossa hyväksyttyä ja ohjelman läpiviennin etenemismallia kehitettiin edelleen.

Organisaation liiketoimintaympäristö muuttui hankkeen tämän vaiheen aikana erittäin haasteelliseksi ja yrityksen johdossa huomio kiinnittyi liiketoiminnan talous- ja markkinatoimenpiteiden hallintaan. Siten osaamisen johtamisen kehittämisohjelman esittelylle ei ollut mahdollisuuksia ja hanke pysähtyi jo toisen keran.

Kolmas vaihe: kehitystrendit ja osaamisen johtamisen kehittämisen teemat

Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteys oli edelleen heikko. Tässä vaiheessa viitekehystä vaihdettiin ja aikaisempien visioon perustuvan ajattelun ja kehittämisohjelmamallin sijasta päätettiin lähestyä asiaa odotettavissa olevien trendien mukaisesti. Tehtiin selvä rajaus – ja todettiin, että paljon muutosvoimia yrityksen liiketoiminnassa ja liiketoimintaympäristössä on tunnistettavissa vahvoina signaaleina. Tällöin kyse ei ole niinkään valintojen tekemisestä arvausten ja heikkojen signaalien perusteella kuin lähes varmasti toteutuviin kehitysaskeliin vastaamisesta.

Tämän rajauksen jälkeen ryhmä tunnisti ympäristössä ja organisaatiossa havaittavat muutosvoimat (taulukko 2), jotka muokkaavat liiketoiminnan toimintaedellytyksiä, ja joihin organisaation tulee voida vastata mm. osaamisen johtamisella.

Taulukko 2. Keskeiset muutosvoimat ja teemat

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtaminen • Asiantuntijuus • Yhteistyöosaaminen • Osaamispotentiaali vs. koneenkäyttötaito • Oppiva organisaatio • Strategisten osaamisten tunnistaminen ja tietoinen panostaminen strategiisiin osaamisiin • Osaamisen (teknologian) siirto-ohjelma • Muutoksen tukeminen (yksilötaso, ryhmätaso, rakenteiden käyttöönotto, palkitseminen etc.) |
|---|

Liiketoimintaan vaikuttavat muutosvoimat osoittautuivat suhteellisen selkeiksi tunnistaa. Nämä tekijät nousivat esiin organisaation nykytilasta mutta ne nähtiin samalla koskevan laajemmin koko toimialaan ja sen yrityksiä. Tiedon merkityksen kasvun ja asiantuntijuuden kehittyminen liiketoiminnassa nousivat selkeästi esiin, samoin kuin yhteistyötaitojen merkitys. Organisaation kyky oppia uutta ja luoda osaamista jolla voidaan saada olemassa olevista koneista enemmän hyötyä, nähtiin tärkeiksi tulevaisuuden määrittäjiksi. Strategisesta näkökulmasta osaamisen tunnistamisen ja osaamiseen investoinnin koettiin olevan jatkossa kilpailukykyä selvästi määrittäviä tekijöitä. Yleisistä demografisista tekijöistä nousi tarve osaamisen siirto-ohjelmaan. Lopuksi organisaatioiden kyky toteuttaa muutoksia ja tukea ihmisiä muuttuvassa organisaatiossa nähtiin nousevan yhä keskeisemmäksi tekijäksi jatkossa.

Tämän jälkeen yrityksen liiketoimintastrategiassa näkyvät noin 10 keskeistä teemaa arvioitiin näiden muutosvoimien näkökulmasta, luotiin käsitys trendin käyttäytymisestä ja kehitettiin keinot vastata trendiin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Jokaiselle teemalle luotiin oma taulu, jossa esitettiin teemaa liittyvät vallitsevat trendit ja niiden odotettu suunta. Näiden arviointien perusteella oli mahdollista nähdä, mikä olisi organisaation liiketoiminnan ympäristö tulevaisuudessa, johon organisaation tulisi vastata. Tauluun määriteltiin sen jälkeen ne keinot, joilla organisaatio voisi vastata tai jopa hyödyntää trendiä. Lopulta taulussa määriteltiin lyhyesti etenemisaskeleet osaamisen johtamisen näkökulmasta. Näistä stepeistä syntyi osaamisen johtamisen käytännön tehtävälista, joilla se tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Merkittävä osa listaan kootuista etenemisaskeleista oli sellaisia, joita tehtiin jo organisaatiossa mutta jotka tätä kautta tulivat liitettyä osaamisen johtamisen kokonaisuuteen.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen etenemisaskeleet

- Asiakasosaamiseen panostusta
- CRM ja verkostoituminen asiakkaan suuntaan, myös yhteiset kehittämishankkeet
- Ihmisten saaminen mukaan – talossa olevat mallit käyttöön
- Käyttöasteen nosto ja sen kehitys näkyväksi
- Laatuohjelmat ovat keino edetä osaamisessa koko verkossa
- Kehittämistyö edellyttää yhteistyötä ja muiden(kin) toimijoiden kehittämistä
- Kehittyvien koulutusmallien rakentaminen vastaamaan osaamiskartoitusten tunnistamiin tarpeisiin
- Koulutusyhteistyömahdollisuuksien tunnustelu asiakkaan kanssa
- Rakenteet esimiestyötä tukemaan, palaverit, etc.
- Varhaisen välittämisen mallin kehittäminen ja käyttöönotto
- Mallioppimisen paikat näkyviin
- Ulkoistamisen ja vuokratyön käytön osaaminen
- Keskijohto ottaa vahvemman ja isomman roolin osaamisen johtamisessa
- Massaräätälöinti voi olla kilpailukeino jatkossa
- Huomion kiinnittämisen palaverikäytäntöihin
- Työsuojelun toimintamalli

Kehittämishankkeen viimeinen vaihe mukailee erittäin hyvin Sanchezin (2004) esittämää logiikkaa. Syntyneessä osaamisen johtamisen etenemisen mallissa avoin järjestelmä toteutuu dynaamisena – osaamisen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuva prosessi. Näkymä on samalla hyvin manageriaalinen, se on johdorakenteiden tavoitteellista toimintaa ja osaamisen johtaminen tapahtuu ylhäältä alapäin. Hahmoteltu osaamisen johtamisen kokonaisuus on edelleen hyvin systeminen ja se rakentuu osakokonaisuuksista, joiden tulee kehittyä yhteensopivina ja samaan suuntaan. Johdon osa on määrittellä järjestelmää, ohjata ja fasilitoida kehittymistä. Organisatorinen osaaminen rakentuu monimutkaisesta kokonaisuudesta yksilöllisiä osaamisia ja osaamisen kehittämisen funktiot (Kyvykkyudet, dynaamiset kyvykkyudet) sijoittuvat organisaation rakenteisiin esimiesryhmien toimintana.

Osaamisen johtamisen etenemismallin myötä hanke päättyi. Käytännössä malli tarjoaa HR-osastolle tavan viedä osaamisen johtamista eteenpäin siten, että se tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa siitä huolimatta, että osaamisen johtamisen kehittämisen aikajänne eroaa perinteisen strategisen johtamisen aikajänteestä. Etenemismalli on operatiivinen työkalu HR-johdolle kun se kommunikoi ylimmän johdon, muiden yrityksen yksiköiden ja HR-henkilöstön kanssa osaamisen johtamisesta ja sen tavoitteista.

Johtopäätöksiä

Osaamisen johtaminen on yrityksille edelleen haaste. Samalla kun osaamisen painottamista korostava kilpailukykyyn liittyvä logiikka on kiistämätön, osaamisen johtamisen kytkeminen liiketoiminnan strategiaan ja käytäntöön on osoittautunut yllättävän vaikeaksi.

Tutkimuksemme tulokset ja esitellyn kehittämishankkeen kokemukset nostavat esiin sekä osaamisen johtamisen luonteeseen että sen roolitukseen liittyviä päätelmiä. Näyttää siltä, että osaamisen johtaminen voi kokonaisuutena olla liian haastava ilmiö organisaation omaksuttavaksi ja sovellettavaksi sellaisenaan. Osaamisen johtaminen systeemisenä kokonaisuutena voidaan nähdä liiketoiminnan näkökulmasta niin laajana ja/tai niin yleisenä, että siihen ei nähdä tarvetta sitoutua. Jotta osaamisen johtaminen voi olla ylimmän johdon näkökulmasta riittävän konkreettinen ja samalla strategiaan linkitettävissä, se tulisi pystyä hankkeistamaan selkeiksi kokonaisuuksiksi. Tässä hankkeistuksessa vuoropuhelu ylimmän johdon, HR-johdon ja muiden organisaation yksiköiden johdon välillä on välttämätöntä. Lisää tutkimusta tarvitaan tämän osaamisen johtamisen sisältöjä käsittelevän vuoropuhelun osalta. Miten ylin johto, johtoryhmä ja eri yksiköiden johto voidaan saada osallistettua osaamisen johtamisen keskusteluun ja tavoitteiden asettamiseen? Miten organisaation eri puolilla tapahtuvan johtamisen merkitystä osaamisen kehittämisen näkökulmasta voitaisiin avata johdon keskinäisessä vuoropuhelussa?

Osaamisen johtamisen kokonaisstrategian määrittelyä hedelmällisempi lähtökohta voisi olla HR-funktiosta lähtevä suuria linjoja piirtävä ja sen kautta priorisointeja koko organisaatiolle tarjoava lähestymistapa. Tämä päätelmä tarkoittaisi sitä, että HR-funktion asiantuntijaroolin tulisi nousta keskeiseen asemaan osaamisen johtamisen linjauksia tehtäessä. Käytännössä ei ole realistista odottaa, että johto tai kukaan muu kykenee oikein ja pätevästi määrittelemään osaamisen johtamisen suuntaviivoja ilman HR-johdon fasilitoivaa roolia. Lisää tutkimusta tarvitaankin niistä erilaisista lähestymistavoista joilla HR-funktio toteuttaa asiantuntijarooliaan ja tukee koko organisaatiossa tapahtuvaa osaamisen johtamista.

Lähteet

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review* 31: 2, 91–106.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Currie, G. & Darby, R. (1995). Competence-based management development: rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training* 19; 5, 11–18.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drejer, A. (2000) Organisational learning and competence development. *The Learning Organization* 7: 4, 206–220.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities – what are they? *Strategic Management Journal* 21: 10–11, 1105–1121.
- Grant, R. (2005) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Malden: Blackwell.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 13: 1, 135–144.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review* 67: 3, 63–76.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review* 71: 2, 75–84.
- Klein, J. A., Edge, G.M. & Kass, T. (1991). Skill- Based Competition. *Journal of General Management* 16: 4: 1–15.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* 13: 111–125.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York. John Wiley & Sons.

Ployhart, R., Weekley, J. & Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal* 52: 5, 996–1015.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518–532.

Sandberg, J. (2000) Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43: 1, 9–25.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70: 3, 57–69.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 7, 509–533.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin McGraw-Hill.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 2, 171–180.

Vuorinen, T., Varamäki, E., Kohtamäki, M. & Pihkala T. (2006). Operationalizing SME Network Resources. *Journal of Enterprising Culture* 14: 3, 199–218.

STRATEGISEN OSAAMISTEN YMMÄRTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Risto Sääntti ja Riitta Viitala

Johdanto

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyvyn perusta on sen ainutlaatuisissa, arvoa tuottavissa ja vaikeasti korvattavissa näkymättömissä ja näkyvissä resursseissa (Barney 1991). Niistä osaaminen tai kyvykkyys (competence, capability) on usein nostettu ratkaisevaksi tekijäksi yrityksen menestykselle (Prahalad & Hamel 1990; Grant 1996). Organisaatiot ovat tämän perusteella saaneet myös uuden määritelmän: ne ovat tietoa luovia ja hyödyntäviä mekanismeja (Barney 1991; Conner & Prahalad 1996; Grant 1991), joiden keskeinen varallisuus on niiden osaaminen (Sveiby 1997). Kyvykkyys- tai kompetenssistrategian (capability strategy, competence-based strategy) perusidea on, että yritys pystyy kilpailemaan ainoastaan kehittämällä ydinkyvykkyksiään, jotka eivät ole fyysisiä tai teknologisia, vaan ne ovat kykyä tuottaa arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa (Prahalad & Hamel 1990; Amit & Schoemaker 1993) sekä prosesseja ja suhteita ulkopuolisten kumppanien kanssa (Mascarenhas, Baveja & Jamil 1998). Kompetenssistrategia painottaa aineettomien resurssien (esimerkiksi patenttien ja brändien) ja erityisesti henkilöstön (yksilöiden kompetenssien) merkitystä organisaation kilpailukyvyille. Niiden johtaminen tarkoittaa sitä, että ne ensinnäkin nähdään organisaation omaisuutena (strategic assets) ja toiseksi niitä tietoisesti ja suunnitelmallisesti luodaan, vaalitaan, jaetaan ja hyödynnetään (Winter 1998; du Plessis 2008). Näiden abstraktien, käsitteellisten ja hiljaisten ilmiöiden määrittely, arviointi, seuranta, mittaaminen ja hallinta on haastavampaa kuin organisaation numeerisesti seurattavien ulottuvuuksien. Esim. Sanchez ja Heene (2004) ovat todenneet, että kompetensseihin sisältyvät elementit jäävät helposti epämääräisiksi ja niiden seuranta satunnaiseksi ja epäsystemaattiseksi yrityksissä.

Kompetenssistrategia-ajattelun mukaisesti osaaminen nähdään määriteltävissä olevana asiana, jota voidaan tietoisesti johtaa kuten mitä tahansa muutakin resursssia. Esimerkiksi Nordhaug (1998) on määritellyt osaamisen johtamisen sisällöksi sellaisten toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin, joiden avulla varmistetaan ne organisaation ja henkilöstön kompetenssit, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Sen tulosten on esitetty näkyvän kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisenä tuloksena (Coates 1999; Sher & Lee 2004). Edellytyksenä sille, että osaa-

mista voi tarkoituksellisesti johtaa, on tietoisuus ja ymmärrys tavoiteltavan osaamisen sisällöstä ja luonteesta. Sen lisäksi, että ylintä päätöksentekovaltaa käyttävillä on käsitys tarvittavasta ja tavoiteltavasta osaamisesta, on se oltava yhdenmukainen koko organisaatiossa. Muussa tapauksessa riittävän integroitunut ja samansuuntainen toiminta ei voi toteutua (Crossan, Lane & White 1999; Spanos & Prastacos 2004).

Yrityksen strategioiden toteuttamiselle ja kilpailukyvyille keskeisiä osaamisia lähestytään kirjallisuudessa edelleenkin hieman vaikeaselkoisella käsitteistöllä. Englannin kieliset termit ”competence” ja ”capability” ovat vakiinnuttaneet asemansa kirjallisuudessa, mutta niille annetut sisällöt ovat toisinaan paljolti päällekkäisiä ja välillä eroteltu toisistaan. Suomeksi kumpikin niistä on voitu kääntää kompetenssiksi, kyvykkyudeksi tai strategisesti tärkeiksi osaamisiksi. On myös erotettu ”core-competence”, jolloin on haluttu erottaa strategisesti kriittiset ydinkyvykkyudet muista kyvykkyyksistä (Long & Vickers-Koch 1995). Niillä on tarkoitettu kyvykkyuksien ydintä eli sitä, mikä tuottaa yritykselle kilpailuedun (Prahalad & Hamel 1990; Collis & Montgomery 1995; Fréry 2006). Tässä artikkelissa käytetään termiä ”strategiset osaamiset”, jolla tarkoitetaan yrityksen niitä osaamisia, jotka ovat strategian toteuttamisen kannalta olennaisia ja välttämättömiä.

Organisaatiolle tärkeää osaamista on viime vuosikymmenien aikana luonnehdittu sekä strategiakirjallisuudessa että osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Pääosa kirjallisuudesta kuvailee yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeän osaamisen luonnetta ja sen merkitystä sekä jonkin verran myös erilaisia tapoja ryhmitellä osaamisia. Sen sijaan osaamiseen liittyvää ymmärtämistä organisaatiossa ei ole juurikaan tutkittu.

Tässä artikkelissa esiteltävässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on strategisten osaamisen tiedostaminen organisaatiossa. Tavoite on täsmennetty kahdeksi tutkimuskysymykseksi:

1. Mistä organisaatiossa puhutaan, kun puhutaan strategisista osaamisista?
2. Millaisia merkityksiä niille annetaan?

Ensimmäisen kysymyksen avulla paikannetaan strategiset osaamiset -ilmiö tarkasteltavan organisaation todellisuudessa. Kiinnostuksen kohteena on se, mistä loppujen lopuksi on kyse kun johtamisen välineeksi on nostettu strategiseksi osaamisiksi nimetty asia. Toisen kysymyksen kautta hahmotetaan eri henkilöstöryhmien tulkintaa ja ymmärrystä organisaation strategisista osaamisista. Henkilöstön ymmärrystä verrataan organisaation nimeämiin ja yksilöidysti määrittelemiin strategisiin osaamisiin. Tarkastelun kohteena on suuri kansainvälinen orga-

nisaatio ja sen määrittelemät strategiset osaamiset sekä henkilöstön ymmärrys näistä strategisista osaamisista. Organisaatio määritteli strategiaprosessin yhteydessä viisi strategista osaamista ja näiden sisällöt kuvattiin tarkasti.

Seuraavana taustoitetaan empiiristä tutkimusta selventämällä kirjallisuuden valossa, miten strategisia osaamisia voidaan ymmärtää sekä miten niitä voidaan jäsentää, ryhmitellä ja nimetä.

Strategisten osaamisten määrittelyn lähtökohdat, tarkoitus ja merkitys

Kirjallisuudessa on useimmiten implisiittisenä oletuksena, että organisaatioissa kyetään tunnistamaan ne kyvykkyudet, jotka ovat strategian toteuttamiselle tärkeitä. Tutkimuksen kohteena ovat pääasiassa kyvykkyudet eikä niiden tunnistamisen prosessi. Tunnistaminen esitetään tai perustellaan tärkeänä asiana, mutta se ohitetaan useimmiten pinnallisin maininnoin osana strategisten kyvykkyuksien johtamisen prosessia. Voidaan kuitenkin väittää, että tunnistamisen prosessi itsessään saattaa olla jopa kaikkein tärkein osa strategisten osaamisten johtamista. Strategisten osaamisten määrittelyn avulla voidaan ensinnäkin suunnata huomiota asioihin, joiden uskotaan olevan tärkeitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yhteisen käsitteen muodostuksen ja kielen välineistön kautta siis luodaan yhteistä sosiaalista todellisuutta (Berger & Luckmann 1966).

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on se, että osaaminen valitaan tietoisien johtamisen kohteeksi. Johtamisen kohteen määrittely suuntaa huomiota ja resursseja organisaatiossa. Organisaatiossa huomataan se, josta ollaan tietoisia ja mikä koetaan merkitykselliseksi. Tällaista eksternalisoitumista (Norrman 1985) ei useinkaan vielä ole tapahtunut osaamisen johtamisen kohdalla. Organisaatio, jossa osaamisen johtaminen on osa normaalia toimintaa, toimii ajattelun muokkaajana kaikille sen jäseniksi tuleville ihmisille (Bandura 1977). Tällaista prosessia, jossa jokin historiassa objektivoitunut asia vaikuttaa yksilön käsityksiin ja muuttaa hänen toimintaansa, nimitetään internalisoitumiseksi (Norrman 1985). Parhaimmillaan oppimista tukevan ja osaamista vaalivan ajattelutavan kehittymisestä tulee näin itseään vahvistava kehä.

Ydinkyvykkyyksiksi tai kriittisiksi osaamiseksi määritellyt asiat viestivät siitä, minkä osaamisten laatu ja riittävyys tulee ensisijaisesti varmistaa. Toiseksi organisaation strategiselle kilpailukyvyille tärkeät osaamiset esitetään osaamisen johtamisen kirjallisuudessa lähtökohtana, josta organisaation eri prosesseissa, toiminnoissa ja yksiköissä tarvittavat osaamiset voidaan johtaa (Long & Vickers-

Koch 1995). Kuten muutkin organisaation tavoitteet, myös tavoiteltavat osaamiset tulisi johtaa ”strategisesta logiikasta”. Tämä strateginen logiikka on kaikki organisaation tasot ja toimijat kattava imperatiivi, joka pyrkii suuntaamaan voimavarojen käytön tavalla, joka varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen (Sanchez & Heene 2004).

Visio ja strategia on esitetty määräävänä lähtökohtana ja kehyksenä tavoiteltavan osaamisen määrittelylle organisaatiossa (esim. Long & Vickers-Koch 1995). Samanaikaisesti nähdään, että osaamis pohja tuottaa ideoita, mahdollisuuksia ja rajoituksia kilpailukykyä tuovan vision ja strategioiden luonnille (Luoma 2000). Vision ja strategian merkitys osaamisen johtamisen kannalta on kaksijakoinen. Paitsi, että niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tapahtuvien osaamisten sisältöjä, niihin on osaamisen johtamista koskevista keskusteluista liitetty organisaation oppimista virittävä vaikutus. Visio tuottaa sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviittoja osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle. Sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla puhutaan vision ja nykytilan välisestä kuilusta ja siihen liittyvästä luovasta jännitteestä (Senge 1990). Visiota ja strategioita osaamisen määrittelyn perustana voikin verrata kasvatustieteen didaktiikan ajatukseen oppimisen orientaatioperustoista, joiden avulla oppijoille luodaan kokonaiskuvaa ilmiöstä, johon liittyvästä oppimishaasteesta on kysymys (Engeström 1984). Orientaatioperusta palvelee ajattelun välineenä ja toiminnan suuntaajana yksittäisissä ratkaisuisissa. Johtopäätös on, että jos tulevaisuutta koskevat kuvaukset ovat vaikeasti ymmärrettäviä, hahmottomattomia, ylimalkaisia tai rajoittavia, ne eivät pysty palvelemaan organisaation eri tasoilla työskentelevien orientaatiota tilanteissa, jossa yksittäisen teon kohdalla pitäisi pystyä johtamaan sen sisältö laajemmasta kehyksestä.

Organisaation kyvykkyyksien määrittelyminen on osoittautunut käytännössä vaikeaksi (ks. esim. Lehtonen, 2002). Onnistuessaan se helpottaisi keskustelua organisaation strategisista tavoitteista ja kehittämisen painopistealueista organisaatiossa tarjoamalla siihen käsitteistön ja kehykset (Hayes, Rose-Quirie & Allinson 2000). Organisaation kyvykkyyksien määrittely tuottaa parhaimmillaan perustan siellä toimivien ryhmien ja yksilöiden osaamisten määrittelylle, suuntaamiselle, kehittämiselle ja hyödyntämiselle. Yksilötason osaamisten hallinnalla on pitkät perinteet henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön kehittämisen kentässä, mutta monesti se tapahtuu yksilön tehtävän näkökulmasta ja irrallaan organisaation strategisista tavoitteista. Tyypillinen ongelma onkin se, että organisaation strategisia kyvykkyyksiä ja yksilötason osaamisia käsitellään erillään toisistaan eikä niitä yhdistävää siltaa onnistuta luomaan. Kirjallisuudessa on esitetty malleja (Nonaka & Takeuchi 1995; Crossan ym. 1999; Nordhaug 1998; Lindgren, Henfridsson & Schultze 2005), joissa on kuvattu yksilön, ryhmän ja organisaation

tason kyvykkyudet ja niiden väliset dynaamiset riippuvuussuhteet sekä kyvykkyyden rakentuminen näissä vuorovaikutussuhteissa.

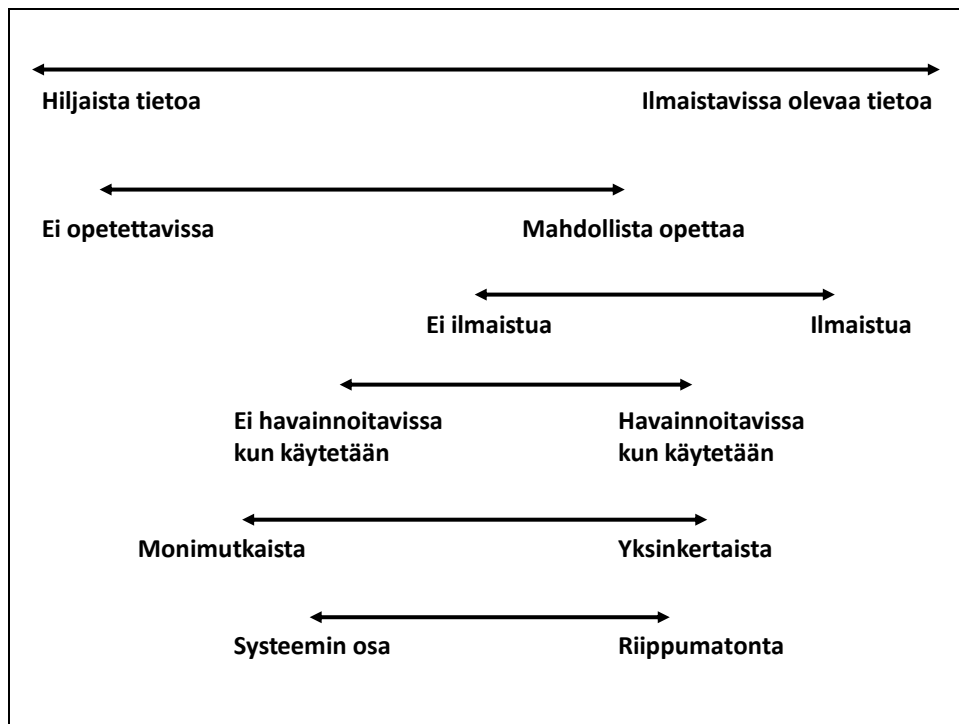
Tapoja luokitella ja nimetä strategisia osaamisia

Organisaation osaamisia sen kyvykkyyden osatekijöinä käsitellään kirjallisuudessa pääosin osaamisnimikkeiden tasolla laajoina kokonaisuuksina: yhtenä komponenttina, aineksena tai kimppuina (esim. Sveiby 1997; Leonard-Barton 1992; Hamel 1994). Organisaation osaamisella viitataan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen (Sanches & Heene 1997). Niiden luokittelussa ja nimeämisessä heijastuvat vakiintuneet tavat määrittellä kilpailustrategian ulottuvuuksia tai elementtejä sekä tavat jaotella organisaation toimintoja, prosesseja ja resursseja. Niitä on jaoteltu esimerkiksi tuotannollis-tekniseen osaamiseen, asiakasosaamiseen ja toimintatapa- ja johtamisosaamiseen (Kirjavainen 1997). Niissä on usein otettu kantaa osaamisten harvinaislaatuuteen tai erottelevuuteen suhteessa kilpailijoihin sekä aikakehykseen usein jatkumolla ”nykyhetkellä tärkeät – tulevaisuudessa tärkeät” osaamiset. Lehtonen (2002) on esimerkiksi ryhmitellyt organisaation osaamiset (1) tiedostettuihin ja erikseen määriteltyihin (ydin)osaamisiin, (2) muuhun vahvaan osaamiseen (ei määritelty ydinosaimiseksi), (3) strategian pohjalta nouseviin osaamisvaatimukseen (johtajien ja asiantuntijoiden näkemys) sekä (4) tulevaisuuden johtamishaasteisiin (johtajien näkemys). Niitä on saatettu myös erotella kyvykkyyksiin ja metakyvykkyyksiin, joiden avulla kyvykkyyksiä kyetään kehittämään ja hyödyntämään. Esimerkiksi Ulrich ja Lake (1990; 1991) ovat nimenneet perinteisten kolmen organisaation kyvykkyyden (talous, strategia, teknologia) rinnalle organisaation kyvykkyyksiä (organizational capabilities), joiden avulla edellisiä yhdistetään tavalla, joka tuottaa kilpailukykyä.

Nordhaug (1998) on ryhmitellyt osaamisia kuuteen päätyyppiin, joissa otetaan kantaa osaamisten erityislaatuuteen. Hänen mallissaan tehtäväspesifisyys, yritysspesifisyys ja toimialaspesifisyys vaihtelevat. Osaamistyyppit ovat metaosaamiset (meta-competences), yleiset tuotanto-osaamiset (general industry competences), organisaation sisäiset osaamiset (intra-organizational competences), tekniset perusosaamiset (standard technical competences), kaupankäyntiosaamiset (technical trade competences) ja idiosynkroniset tekniset osaamiset (idiosyncratic technical competences). Osaamisia on ryhmitelty myös siten, että varsinaisista substanssiosaamisista on irrottauduttu kokonaan ja keskitytty organisaation kykyyn tuottaa näitä kyvykkyyksiä. Esimerkiksi Wang ja Pervaiz (2007) ryhmittelivät organisaation dynaamiset kyvykkyudet (dynamic capabilities) kolmeen pää-

luokkaan: sopeutumiskyvykyys (adaptive capability), omaksumiskyvykyys (absorptive capability) ja innovatiivisuuskyvykyys (innovative capability).

Ei ole olemassa yksiselitteistä arviointimenetelmää, joka tuottaisi organisaatiolle objektiivisen käsityksen sen strategisesta osaamisesta. Organisaation osaaminen on lopulta ihmisten uskomus. Uskomuksen perustana on tieto ja tulkinnat, jotka voivat olla oikeita tai vääriä. Osaamista koskeva on näkyvää tai hiljaista, tilannesidonnaista ja pirstaleista, mikä tekee sen määrittelystä vaikeaa (Galunic & Rodan 1998). Onkin esitetty runsaasti näkemyksiä siitä, että kaikki osaaminen ei ole helposti näkyvää ja nimettävissä olevaa (Polanyi 1997; Nonaka & Takeuchi 1995). Winter (1998) on kuvannut tietopääoman taksonomian mallissaan (kuvio 1) organisaation tieto- tai osaamispääoman eri ulottuvuuksia. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa jatkumoa hiljaisesta tiedosta ilmaistavissa olevaan tietoon. Täysin ilmaistavissa oleva tieto on siirrettävissä symbolisessa muodossa tiedon haltijalta toiselle niin, että vastaanottajan tieto on yhtenevä tiedon alkuperäisen omistajan tiedon kanssa. Hiljainen tieto on vaikeasti verbalisoitavaa ja siirrettävää. Organisaation osaaminen voi olla hiljaista, ei artikuloitua tietoa monista eri syistä. Tieto voi olla hiljaista siitä syystä, että se on tiedostamatonta niiden henkilöiden osalta, jotka tiedon omaavat. Organisaatiot toimivat sääntöjen mukaan, jotka ovat usein ääneen lausumattomia, eivätkä ole useimpien organisaation jäsenten tiedossa. Organisaation tieto on hiljaista myös siitä syystä, että johto ei voi tietää yksityiskohtaisesti mitä tapahtuu sen päätöksiä toimeenpantaessa. Hiljainen ja ei artikuloitava tieto voi olla opittavissa. Artikuloitavissa oleva tieto ei välttämättä ole ilmaistussa muodossa, eikä palautettavissa sellaiseksi, koska tiedon haltijat eivät enää ole käytettävissä. Osaaminen ei välttämättä ole havainnoitavissa, kun sitä käytetään. Osaamisen monimutkaisuus ja yksinkertaisuus -ulottuvuus kuvaa tiedon määrää, joka tarvitaan kyseisen osaamisen kuvaamiseen. Lisäksi tarkasteltavan osaamisen hahmottamiseen vaikuttaa sen itsenäisyys tai vaihtoehtoisesti luonne systeemin osana. (Winter 1998)



Kuvio 1. Tietopääoman taksonomia (Winterin 1998 pohjalta)

Organisaation strateginen osaaminen voi sijoittua Winterin esittämän taksonomian eri alueille. Voidaan olettaa, että organisaation toiminnan kannalta strategisesti merkittävää osaamista sijoittuu hiljaisen, ei helposti opetettavan, ei ilmaistun, vaikeasti havainnoitavan, monimutkaisen ja systeemisen tiedon alueelle. Tämä on merkittävä haaste strategisen osaamisen ilmaisemiselle tiedon sisällön tavoittavalla, merkityksellisellä ja ymmärrettävällä tavalla. Johdon rooli sen muodostumiselle on aivan ratkaiseva (Spanos & Prastacos 2004)

Strategisten osaamisten määrittely caseyrityksessä

Tarkasteltava organisaatio määritteli strategiaproessin yhteydessä viisi strategista osaamista. Strategiset osaamiset nimettiin strategiaproessin yhteydessä ja rinnalla erillisenä HR-organisaation toteuttamana prosessina. Organisaation määritelmän mukaan strategiset osaamiset ovat sellaisia osaamisia, joiden avulla strategian toteuttaminen on mahdollista. Strategisten osaamisten lisäksi organisaatiossa määritellään myös muita osaamiskokonaisuuksia tehtävärooleihin ja perustyöhön liittyen. Strategisten osaamisten rooli on merkittävä juuri niiden oletetun organisaation keskeiseen toimintaan suuntautuvan merkittävän vaikutuksen vuoksi.

Strategisten osaamisille annettiin määrittelyprosessissa 2–6 sanan mittainen nimi. Nimetyt strategiset osaamiset kohdistuvat asiakasosaamiseen, kansainväliseen

johtamisosaamiseen, muutosjohtamisosaamiseen, projektiosaamiseen sekä tekniseen erityisosaamiseen. Organisaatio laati tarkat määritelmät kustakin strategisesta osaamisesta sekä jokaiseen strategiseen osaamiseen kohdistuvan toimintasuunnitelman. Yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi kunkin osaamisen sisältö määriteltiin 30 – 70 sanan mittaisella tekstillä. Lisäksi jokaisesta strategisesta osaamisesta on laadittu osaamiskortti. Tässä kortista löytyy kyseisen osaamisen omistajan nimi, edellä mainittu kuvaus osaamisen sisällöstä, tavoitteet kyseisen osaamisen osalta. Viimeksi mainitussa kohdassa määritellään mm. se, keiden kannalta kyseinen osaaminen on organisaatiossa merkityksellistä eli kenen tulee hallita tämä osaamisalue. Osaamisen määritelmä kuvaa kyseisen osaamisen kykyä tehdä jotakin. Kuvattu osaamiseen sisältyvä kyvykkyys saattaa ilmentää esimiehen tai organisaatiossa työskentelevän henkilön yksilöllistä toimintaa, se saattaa myös ilmentää prosessin toimintaa ja syntyvien ratkaisujen luonnetta. Osaamiskortti kuvaa myös lopputuloksen organisaation kannalta eli sen, mihin kyseisellä osaamisen suunnitellulla hallinnalla päästään. Kortissa määritellään myös karkealla tasolla se, miten osaamisen kehittäminen toteutetaan, mitkä ovat kyseisen strategisen osaamisen hallinnan taloudelliset ja ei-taloudelliset vaikutukset ja näiden vaikutusten toteutumisen onnistumisen mahdollisuudet ja riskit. Osaamiseen suuntautuvat kehittämistoimet kuvattiin sekä organisaatio- että yksilötasolla. Kukin strategiselle osaamiselle nimettiin johtoa edustava omistaja.

Strategiset osaamiset kohdistuivat laajasti ja osaamisittain vaihtelevasti eri henkilöstöryhmiin. Johtajien ja esimiesten nähtiin olevan kaikkien strategisten osaamisten kohderyhmä. Kaksi osaamisista oli luonteeltaan erityiseen asiantuntijaryhmään kohdistuvia. Kolmen osaamisen kohdalla kaikki henkilöstöryhmät kuuluivat osaamisen potentiaaliseen kohderyhmään. Asiakaslähtöiseen toimintaan kohdistuva strateginen osaaminen on kuvausten perusteella luonteeltaan sellainen, että sen tunteminen on tarpeellista laajimmin koko henkilökunnan osalta.

Organisaation määrittelemät strategiset osaamiset eivät täytä Prahaladin ja Hamelin (1990) ydinkompetenssien (core competences) kriteerejä (myös Juuti & Luoma 2009). Tämä arvio perustuu siihen, että tarkasteltavat strategiset osaamiset kohdistuvat ihmisten osaamiseen, oppimiseen ja tapaan tehdä työtä. Strategiset osaamiset eivät Prahaladin ja Hamelin määritelmän suuntaisesti kohdistu teknologiseen ja tuotannolliseen taitavuuteen sekä ydintuotteiden tuottamiseen. Strategiset osaamiset ovat lisäksi kyvykkyysiksiä, joiden kehittäminen soveltuu erityisen hyvin HR-organisaation tuettavaksi.

Tarkasteluorganisaation strategisia osaamisia voidaan tarkastella Ulrichin ja Laken (1990) organisationaalisen kyvykkyuden (organizational capability) määritelmän kautta. Tämä arvio perustuu siihen, että määritellyt strategiset osaamiset

kohdistuvat merkittävässä määrin ihmisten osaamiseen, oppimiseen ja tapaan tehdä työtä. Strategiset osaamiset ovat lisäksi kyvykkyyksiä, joiden kehittäminen soveltuu erityisen hyvin HR-organisaation tuettavaksi.

Ulrich ja Lake (1990; 1991) määrittelevät neljä kriittistä organisaation kyvykkyyksiin kohdistuvaa kysymystä. Ne kohdistuvat ihmisten johtamisen (leadership) käytäntöihin, muutokapasiteettiin ja sen varmistamiseen, yhteisiin HR-käytäntöihin ja yhteisen ajattelutavan rakentamiseen. Taulukossa 1 on tarkasteltu sitä, miten hyvin kohdeorganisaation strategiset osaamiset vastaavat Ulrichin ja Laken asettamiin organisaation kriittisen kyvykkyyden kriteereihin. Strategisilla osaamisilla on myös sisällöllisiä painotuksia, jotka sijoittuvat Ulrich-Lake -tarkastelukehikon ulkopuolelle. Tästä huolimatta on mahdollista vetää johtopäätös, jonka mukaan strategiset osaamiset kohdistuvat vahvasti organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen.

Taulukko 1. Nimetyt strategiset osaamiset peilattuna Ulrichin ja Laken (1990; 1991) organisaation kyvykkyyden kriittisiin ulottuvuuksiin.

ORGANISAATION NIMEÄMÄ STRATEGINEN OSAAMINEN	YHTEYS ORGANISAATION KYVYKKYYDEN KRIITTISIIN ULOTTUVUUKSIIN (Ulrich & Lake 1990; 1991)
Asiakasosaaminen	Yhteisen ajattelutavan rakentaminen
Kansainvälinen johtamisosaaminen	Ihmisten johtamiskäytäntöjen kehittäminen, yhteisen ajattelutavan rakentaminen
Muutosjohtamisosaaminen	Muutokapasiteetin rakentaminen, yhteisen ajattelutavan rakentaminen
Projektiosaaminen	Yhteisten toimintamallien kehittäminen, ihmisten johtamiskäytäntöjen kehittäminen, yhteisen ajattelutavan rakentaminen
Tekninen erityisosaaminen	Yhteisen ajattelutavan rakentaminen, ihmisten johtamiskäytäntöjen kehittäminen

Henkilöstön ymmärrys strategisista osaamisista

Osa haastatelluista henkilöistä oli ollut aktiivisesti mukana strategisten osaamisten määrittelytyössä näiden valmisteluprosessin aikana. Osa haastatelluista on roolinsa vuoksi ollut selvillä strategisten osaamisten määrittelystä omassa osas-

saan organisaatiota. Esimiestehtävissä olevat henkilöt olivat etäämmällä strategisiin osaamisiin liittyvistä kysymyksistä.

Artikkelissa verrataan haastateltujen henkilöiden tulkintoja strategisista osaamisista organisaation johdon hyväksymiin virallisiin strategisiin osaamisiin. Haastateluilta henkilöiltä kysyttiin (a) heidän tunnistamiaan strategisia osaamisista sekä (b) osaamisista, joilla olisi potentiaalia muodostua organisaation strategisiksi osaamisiksi. Lähinnä vain johto kommentoi potentiaalisia strategisia osaamisista. Tätä näkökulmaa tarkastellaan vastausten yhteydessä kohdissa, joissa aineistoa on käytettävissä.

Strategisten osaamisten ja niistä esitettyjen tulkintojen vertailussa on huomioitu sekä strategisen osaamisen nimi että osaamiselle annettu sanallinen tulkinta. Osaamisten nimet ovat varsin väljiä, mutta osaamisten sisällölliset kuvaukset pureutuvat syvälle ja ovat sisällöllisesti yksilöityjä ja kohdennettuja. Henkilöstön haastattelussa antamien tulkintojen tarkastelussa on samoin huomioitu sekä osaamiselle annettu nimi että osaamiselle annetun sanallisen kuvaus. Analyysissä voitiin havaita, että organisaation viralliset strategiset osaamiset ja henkilöstön niistä tekemät tulkinnat strategisista osaamisista eivät sisällöllisesti täysin vastaa toisiaan. Vertailussa on pidetty tarpeellisenä, että osaamiselle annettu nimi ja kuvaus vastaavat 'riittävässä määrin' virallisen strategisen osaamisen kuvausta. Riittävä määrä tarkoittaa 60 – 80 % vastaavuutta. Tällöin voidaan katsoa, että osaamiset vastaavat sisällöllisesti toisiaan. Pelkkä osaamiselle haastattelussa annettu nimi – esim. muutososaaminen – ei vielä riitä yhtäläisyyden tunnistamiseen.

Käytännössä haastattelussa annettujen tulkintojen ja organisaation virallisten strategisten osaamisten vertailu onnistui melko vaivattomasti. Muutama haastattelussa tunnistettu strateginen osaaminen kohdistui sisältönsä perusteella useampaan viralliseen strategiseen osaamiseen. Näissä tapauksissa vastaavuus on huomioitu kaikkien osaamisten suhteen. Puheen ja nimettyjen strategisten osaamisten vastaavuus ilmaistaan skaalalla (1) puhe hyvin niukkaa, (2) puhe niukkaa, (3) muutama kommentti, (4) puhe keskittyy tälle alueelle. Kaikki kolme henkilöstöryhmää kommentoivat sekä sitä mitä pitivät organisaation strategisina osaamisina että sitä, mitä pitivät potentiaalisina strategisina osaamisina.

Taulukossa 2 tarkastellaan johdon ymmärrystä strategisista osaamisista. Se painottuu osaamisiin, joita organisaatio ei valinnut virallisiksi strategisiksi osaamisiksi.

Taulukko 2. Johdon tunnistamat strategiset osaamiset

STRATEGINEN OSAAMINEN	JOHDON TUNNISTAMAT STRATEGISET OSAAMISET
Asiakasosaaminen	Puhe niukkaa
Kansainvälinen johtamisosaaminen	Puhe niukkaa
Muutosjohtamisosaaminen	Muutama kommentti
Projektiosaaminen	Muutama kommentti
Tekninen erityisosaaminen	Puhe niukkaa
Ei kuulu strategisiin osaamisiin	Puhe keskittyy tälle alueelle

Johdon ymmärrys strategisista osaamisista painottui osaamisiin, joita ei valittu organisaation virallisiksi strategisiksi osaamisiksi (taulukko 2). Asiakasosaamiseen, tekniseen erityisosaamiseen ja kansainväliseen johtamisosaamiseen kohdistui niukasti kommentteja. Muutosjohtamisosaaminen ja projektiosaaminen tunnistettiin strategisesti hieman tärkeämmäksi ja näitä osaamisia kommentoitiin muutama kerta.

Johdon puhe strategisista osaamisista sisältää vain vähän organisaation nimeämiä strategisista osaamisista. Joidenkin osaamisten, kuten asiakasosaamisen lähes täydellinen puuttuminen tunnistetuista strategisista osaamisista on merkittävä ja yllättävä havainto. Johto tunnisti strategisiksi pääosin sellaisia osaamisia, jotka olivat muita kuin organisaation määrittelemät strategiset osaamiset. Vahvin havaittava trendi johdon kommentteissa on ihmisten johtamisen osaamisen painottaminen. Ihmisten johtamisen tärkeyttä painotettiin yleisesti henkilöstövoimavarojen hallinnan näkökulmasta sekä johtajan näkemystä ja roolia muutostilanteessa. Useilla johdon tunnistamilla strategisilla osaamisilla on kuitenkin yhteys organisaation strategiaan osaamisiin. Organisaation nimeämät strategiset osaamiset ovat kohdistettuja ja yksilöidysti määriteltyjä. Johdon tunnistamat strategiset osaamiset ovat väljempiä ja yleisluonteisia. Niitä ei voi pitää vastakohtaisina organisaation strategisille osaamisille, mutta määrittelyn väljyys tekee osaamisista johdon tulkitsemalla tavalla 'latteita' ja 'hampaattomia'.

Johdon tunnistamat potentiaaliset strategiset osaamiset painottuvat osaamisiin, jotka eivät kuulu organisaation virallisiin strategiaan osaamisiin. Esitettyjen potentiaalisten strategisten osaamisten kirjo on myös laaja yritysostoista näkemyksellisyyteen, kannattavuusosaamisesta tekniseen erityisosaamisalueeseen.

Esimiesten näkemys strategisista osaamisista on kuvattavissa hyvin tiiviisti – tarkasteluaineiston esimiehillä ei ole näkemystä strategisista osaamisista (taulukko

3). Esimiehet eivät tunne strategisia osaamisia ja niiden käsite on heille vieras. Esimiehet kokevat, että heidän työnsä fokus on operatiivisen toiminnan varmistamisessa ja että strategiset osaamiset ovat jotakin mikä ei liity tähän työhön.

Taulukko 3. Esimiesten tunnistamat strategiset osaamiset

STRATEGINEN OSAAMINEN	ESIMIESTEN TUNNISTAMAT STRATEGISETOSAAMISET
Asiakasosaaminen	Puhe näistä osaamisista hyvin niukkaa
Kansainvälinen osaaminen	
Muutosjohtamisosaaminen	
Projektiosaaminen	
Tekninen erityisosaaminen	Puhe painottuu operatiivisiin osaamisiin. Strategisten osaamisten koetaan olevan etäällä omasta työstä
Ei kuulu strategisiin osaamisiin	

Kuten johdon, niin myös asiantuntijoiden näkemys strategisista osaamisista painottuu muualle kuin organisaation nimeämiin strategisiin osaamisiin (taulukko 4). Asiantuntijat tunnistavat muutosjohtamisosaamisen, projektiosaamisen ja kansainvälisen johtamisosaamisen strategisiksi osaamisiksi. Asiakasosaamista ja organisaatiossa tärkeäksi painotettua teknistä erityisosaamista ei nosteta esille. Asiantuntijat eivät kommentoi potentiaalisia strategisia osaamisia. Tarvittavien osaamisten määrittämiseen liittyvä osaaminen on ainoa kommentti tällä alueella.

Taulukko 4. Asiantuntijoiden tunnistamat strategiset osaamiset

STRATEGINEN OSAAMINEN	ASiantuntijoiden TUNNISTAMAT STRATEGISET OSAAMISET
Asiakasosaaminen	Puhe hyvin niukkaa
Kansainvälinen johtamisosaaminen	Muutama kommentti
Muutosjohtamisosaaminen	Muutama kommentti
Projektiosaaminen	Muutama kommentti
Tekninen erityisosaaminen	Puhe hyvin niukkaa
Ei kuulu strategisiin osaamisiin	Puhe keskittyy tälle alueelle

Ne asiantuntijoiden kommentit, jotka kohdistuvat ei-strategisiin osaamisiin ovat – kuten johdon – kohdalla hajanainen kokonaisuus. Asiantuntijat painottavat yleis-

sesti strategian läpiviennissä tarvittavaa osaamista, ydinliiketoiminnan osaamista sekä laajasti vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamisosaamista. Asiantuntijoiden näkemys kytkeytyy väljästi organisaation virallisiin strategisiin osaamisiin.

Johtopäätökset ja jatkopohdinta

Kohdeorganisaatio määritteli strategiset osaamiset tarkasti ja kohdistetusti. Strategisilla osaamisilla on tarkoitus ohjata henkilöstön osaamista ja toimintaa strategian toteutumisen mahdollistavaan suuntaan. Strategisia osaamisia määriteltiin rajallinen määrä, viisi kappaletta. Organisaation strategiset osaamiset ovat yksilöidysti määriteltyjä, kohdistettuja ja analysoituja. Niiden toteutumisen vaikutukset ja haasteet on mietitty perusteellisesti. Voidaan arvioida, että riskiä kompetenssien jäämisestä epämääräisiksi on aktiivisesti ja systemaattisesti pyritty ehkäisemään. Tavoiteltavan osaamisen sisällöstä on pyritty rakentamaan tietoisuutta. Tästä huolimatta haastatteluissa ilmenevät henkilöstön edustajien näkemykset organisaation strategisista osaamisista ovat useimmiten yleisluonteisia ja tulkinanvaraisia.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Sen määrittelyn lähtökohdat ovat löydettävissä kahdesta suunnasta: organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaateista. Osaamisen sisällölliset perustelut organisaatiotasolla ja yksilön ammattitaidon tasolla jäävät kirjallisuudessa kauaksi toisistaan. Kumman tahansa yksipuolinen painotus tuottaa ongelmallisen lopputuloksen. Tätä voi pitää tavoiteltavaan osaamiseen liittyvänä ensimmäisenä jännitteenä. Toinen osaamiseen liittyvä jännite koskee sen merkitystä ja asemaa toiminnassa. Lopputulokseen vaikuttaa, millaisena toimija hahmottaa osaamisen merkityksen.

Osaamisella on organisaatiossa monia merkityksiä. Organisaation näkökulmasta se on strategisen kyvykkyyden perusta. Organisaation jäsenten näkökulmasta se on työssä menestymisen perusta. Esimiehen kannalta se on sekä väline tavoitteiden saavuttamiseen että johtamistyön kohde². Osaamisen kehittämisen tiedostaminen johtamistyön kohteena edistää sitä, että esimies suuntaa asiaan huomiota ja voimavaroja.

² Käsitteet ”väline” ja ”kohde” ovat tässä siinä merkityksessä kuin Engeström (1987) on ne toiminnan teoriassaan määritellyt. Kohde tarkoittaa sitä, mihin toiminta työtehtävässä kohdistuu (ei siis tuloksia). Väline tarkoittaa sitä tiedollista tai fyysistä asiaa, jonka avulla subjekti suorittaa tehtävää.

Strategisen osaamisen käsitteen epämääräisyys ja jonkinlainen epäjohtonmukaisuus saattaa lisätä hämmennystä organisaatiossa. Strateginen osaaminen on vaikeasti hahmotettava ilmiö johdolle. Strategiselle osaamiselle ei löydy yksiselitteistä määritelmää, mittaria, hahmotustapaa. Strateginen osaaminen on vähintään yhtä haastava ilmiö henkilöstölle, joka de facto on etäämpänä strategisesta ajattelusta ja joka saattaa kohdata sen vielä vahvemmin ritualisoituneiden ilmaisujen muodossa.

Tarkasteluorganisaatiossa tunnistettuja strategisia osaamisia voidaan pitää ensisijaisesti henkilöstöhallinnon keinoin ohjattavina ja kehitettävinä osaamiskokonaisuuksina. Strategiset osaamiset eivät vastaa Prahaladin ja Hamelin (1990) nimeämiä ydinosaamisten kriteereitä. Ne ovat pikemminkin lähellä Ulrichin ja Laken (1990) tulkintaa strategisista osaamisista.

Strategisilla osaamisilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa ja suuntaamaan sen kehittämistoimia. Tämä on mahdollista vain, jos henkilöstön näkemys strategisista osaamisista osuu – riittävässä määrin – kohdalleen. Tarkastellun organisaation henkilöstö ei tunne strategisia osaamisia. Henkilöstön tulkinnat strategisista osaamisista eivät osu kohdalleen. Tämä estää strategisten osaamisten tehokkaan käytön. Esimerkkiorganisaation tilanteessa strategiset osaamiset ja henkilöstön ymmärrys niistä ovat liian etäällä toisistaan. Johto ja asiantuntijat osallistuivat strategisten osaamisten määrittelyprosessiin ja tästä syystä heillä voi olettaa olevan suhteellisen hyvä tieto siitä, mitä strategiset osaamiset ovat.

Esimiehet ovat huomattavasti kauempana strategisista osaamisista. Tämä selittää sen, että esimiehillä ei ole käsitystä strategisista osaamisista. Ehkä heillä ei ole tarpeenkaan olla. Strateginen osaaminen on termi, jonka käyttö voi kääntyä itseään vastaan. Esimiesten on kuitenkin tarpeen tuntea oman työn kannalta ”tärkeät” osaamiset – osaamiset jotka ovat organisaation strategisia osaamisia tai ne on johdettu näistä. Esimiesten näkökulmasta strategisista osaamisista puhuminen ei ole toimivin lähestymistapa. Tämän ryhmän näkökulmasta strategiset osaamiset tulee maastouttaa ja kääntää organisaation toiminnan ja prosessien kielelle.

Tarkasteluorganisaatio määrittelee strategiset osaamiset jäsenneytysti ja tehokkaasti. Osaamisen tarkoituksenmukainen käyttö on epätodennäköistä, koska osaamisilla ei ole merkitystä organisaation toimijoiden näkökulmasta. Strategisten osaamisen tunnistamisen ja omakohtaistamisen prosessi ei toimi caseorganisaatiossa. Strategisia osaamisia ei tunneta. Organisaation tehokkaan toiminnan kannalta on välttämätöntä, että johto on tietoinen strategisista osaamisista, kuten myös asiantuntijat. Tilanne on erityisen haastava asiakasosaamisen ja organisaation tunnistamisen teknisen erityisosaamisen osalta. Johto ja asiantuntijat eivät tunnista näitä strategisiksi osaamisiksi.

Jatkokysymyksiä tulevalle tutkimukselle on mm. se, voiko strategisia osaamisia ylipäätään ymmärtää ja hahmottaa. Voiko ylin johto hahmottaa ne ja mitä hahmottaminen edellyttää? Miten tieto, ymmärrys ja sitoutuminen strategisista osaamisista leviävät organisaation jäsenten kesken? Mitä strategisen osaamisen hahmottaminen edellyttää henkilöstöltä? Miten strateginen osaaminen muuttuu tavoitellun suuntaiseksi toiminnaksi organisaation käytännöissä? Onko strateginen osaaminen perusluonteeltaan uskon asia – uskon siihen, että strategiset osaamiset ovat tärkeitä ja että niitä on syytä miettiä? Onko strategisten osaamisten työstäminen prosessi, jota kannattaa ylläpitää ja josta käydä keskustelua, rakentaa tulkintoja ja tehdä päätöksiä – riippumatta siitä miten ilmiöihin ja vaikutuksiin päästään mittaamismielessä kiinni?

Lähteet

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Doubleday, a division of Bantam Doubleday Publishing Group, Inc.
- Coates, J. F. (1999). The inevitability of knowledge management. *Research Technology Management* 42: 4, 6–9.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73: 4, 118–128.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7: 5, 477–501.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24: 3, 522–537.
- Du Plessis, M. (2008). What bars organisations from managing knowledge successfully? *International Journal of Information Management*, 28: 4, 285–292.
- Engeström, Y. (1984). *Orientointi opetuksessa*. Valtion koulutuskeskuksen julkaisusarja B, n:o 29. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review* 48: 1, 71–75.
- Galunic, D. C. & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal* 19: 12, 1193–1201.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review* 33: 3, 114–35.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. Teoksessa Hamel, G. & Heene, A. (Toim.). *Competencebased Competition*. New York: NY Wiley.

Hayes, J., Rose-Quirie, A. & Allinson, C. W. (2000). Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: Implications for training and development. *Personnel Review* 29: 1, 95–105.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). – *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava..

Kirjavainen, P. (1997). *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2. Turku: Turun yliopisto.

Lehtonen, T. J. (2002). *Strategic Competence Management of an Organization.* Academic Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis, No. 867. University of Tampere.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111–125.

Lindgren, R., Henfridsson O. & Schultze U. (2005). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study 1. *MIS Quarterly* 28: 435–472.

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* (Summer), 7–22.

Luoma, M. (2000). *Human Resource development as a Strategic Activity. A Single Component View of Strategic Human Resource Management.* Acta Wasaensia 77. Vaasa: University of Vaasa.

Mascarenhas, B., Baveja, A. & Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review* 40: 4, 117–132.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization*, 28: 1, 8–30.

Normann, R. (1985). Developing capabilities for organizational learning. Teoksessa J. M. Pennings & Associates (Toim.). *Organizational Strategy and Change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. Teoksessa Prusak, L. (Toim.). *Knowledge in Organizations.* Boston: Butterworth-Heinemann. 135–146.

- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.
- Sanches, R. & Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Currency: Doubleday.
- Sher, P. J. & Lee, Vivid C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management* 41: 8, 933–945.
- Spanos Y. E & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8: 3, 31–43.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational Capability. Competing from the Inside Out*. New York: Wiley.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive* 5: 1, 77–91.
- Wang, C. L. & Pervaiz, A. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9: 1, 31–51.
- Winter, S. G. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. Teoksessa Klein, D. A. (Toim.). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.

STRATEGINEN OPPIMINEN – MITTARIN RAKENNUS JA VALIDOINTI

Charlotta Sirén

Johdanto

Strategiatutkimuksen ytimessä on havainto siitä, että yritykset kilpailevat hyödyntämällä organisaatioon sitoutuneita kyvykkyyksiä (Hamel & Heene 1994; Sanchez & Heene 1997). Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation kykyä ylläpitää resurssien koordinoitua hyödyntämistä tavalla, joka edesauttaa yritystä saavuttamaan päämääränsä (Sanchez & Heene 1997: 306). Näiden organisaation kilpailukyvyyn kannalta oleellisten kyvykkyyksien kehittymistä organisaation kollektiivisten oppimisprosessien kautta kutsutaan strategiseksi oppimiseksi (Mintzberg & Waters 1985: 270). Organisaation kyvykkyydellä oppia ja jatkuvasti uudistua strategisesti on keskeinen merkitys tämän päivän dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä, joissa usein yllättävät muutokset teknologioissa, kysynnässä, ja kilpailussa aiheuttavat olemassa olevan tiedon nopeaa vanhentumista ja kilpailuedun äkillistä muutosta. Näissä nopean muutoksen toimintaympäristöissä yrityksiltä vaaditaan nopealiikkeisyyttä, muutos-kyvykkyyttä ja herkkyyttä havaita ja vastata ympäristössä meneillään oleviin muutoksiin, jotta ne säilyvät elinvoimaisina. Kun liiketoimintaympäristö on tämänkaltainen, kerran luotu kilpailuetu on aina uhatuna ja siksi vain väliaikainen. Tästä johtuen dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä yritysten kyvykkyyttä oppia on väitetty jopa niiden ainoaksi pysyväksi kilpailueduksi (Senge 1990).

Vaikka oppimisen merkitys yrityksen strategiselle kehitykselle tiedostetaan yleisesti, sen systemaattinen tutkiminen on vielä alkuvaiheessa. Tähänastiset organisaatioiden strategista oppimista käsittelevät tutkimukset ovat hyvin pitkälti käsitteellisiä ja perustuvat yksinomaan tapaustutkimuksiin pohjautuvien aineistojen analyysiin. Vain muutama aikaisempi tutkimus on pyrkinyt tutkimaan ilmiötä määrällisesti, tyytyen kuitenkin käsittelemään ilmiötä hyvin kapeasta näkökulmasta, keskittyen pelkästään strategisista virheistä oppimiseen (Anderson, Covin & Slevin 2009; Covin, Green & Slevin 2006). Strategisen oppimisen tutkimuksen onkin todettu kaipaavan sofistikoituneempia prosessiteorioita, holistisempia tutkimusasetelmia sekä kohdeilmiön moniulotteisuuden huomioonottavia tutkimusmalleja ja metodeita (Kirjavainen 1997: 19).

Tämän artikkelin tavoitteena on vastata tähän niin kirjallisuudessa kuin käytännön yritys-elämässäkin havaittuun tarpeeseen kehittää organisaatioiden sekä tutkijoi-

den käyttöön kattava ja luotettava mittaristo, jolla organisaation strategisen oppimisen tasoa voidaan mitata. Artikkelissa pureudutaan strategisen oppimisen moniulotteiseen ilmiöön aiemman tutkimuksen ja teorian valossa, sekä kuvataan strategisen oppimisen mittaristo, sen kehitystyö ja validointi. Pohjana kehitettävälle mittaristolle toimii aiemman kirjallisuuden pohjalta rakennettu strategisen oppimisen viitekehys. Mittaristo testataan tätä tarkoitusta varten kerätyllä aineistolla, joka koostuu 206 suomalaisesta it-alan yrityksen vastauksesta.

Strategisen oppimisen teoreettinen viitekehys

Strategiatutkijat ovat viime vuosina ammentaneet ideoita ja oppeja organisaatioiden oppimiskeskustelusta ja laajentaneet näin perinteistä strategianäkökulmaa. Strategiatutkimuksen piirissä kiinnostus oppimista kohtaan on syntynyt etenkin formaalia strategiasuunnittelua kohtaan heränneestä kritiikistä. Useat tutkijat ovat kyseenalaistaneet rationaalisuuteen ja formaalisuuteen perustuvan ”ensin muotoilu – sitten toteutus” strategianäkemyksen, painottaen, että vaikeasti ennustettavassa liiketoimintaympäristössä tiukasti etukäteen laaditut, formaalit strategiat vanhentuvat ja muuttuvat nopeasti käyttökelvottomiksi (Mintzberg & Waters 1985: 271). Asiaa konkretisoi Mintzbergin ja Watersin (1985) tutkimus, jossa he selvittivät mitä perinteisessä strategiaprozessissa todella tapahtuu. He huomasivat, että vain murto-osa (10 %) aiotuista formaaleista strategioista toteutuu suunnitellunlaisena ja että suurin osa (90 %) niistä jää toteutumatta. Näin ollen varsinkin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä yrityksen toteutunut strategia koostuu lähes kokonaan niin sanotuista emergenteistä eli esiintyntyvistä strategioista. Emergenteillä strategioilla tarkoitetaan sellaisia strategioita, jotka nousevat tiedostamattomasti tai muista aikomuksista huolimatta organisaatiossa esiin. Näissä tapauksissa tietyt toiminnot ja tapahtumat muodostuvat sellaisiksi, että ne alkavat muodostaa tiettyjä käyttäytymisen kuvioita ja johdonmukaista toimintaa. Emergenteistä strategioista saattaa myöhemmin tulla tarkoitettuja strategioita, kun johdanto tunnistaa syntymässä olevat kuviot ja hyväksyy ne esimerkiksi strategisen suunnittelun avulla (Mintzberg & Waters 1985).

Useat tutkijat Mintzbergin ja Watersin lisäksi ovat havainneet, että etenkin dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä menestyksen avain on yrityksen kyvykkyudessa jatkuvasti rakentaa ja uudelleenmuotoilla sen strategioita liiketoimintaympäristön muutoksia vastaavaksi (Voronov ja Yorks 2005; Pietersen 2002). Ajatus strategiaprozessista emergenttinä, aitoa oppimista sisältävä prosessina onkin käynnistänyt uuden strategianäkemyksen muotoutumisen. Tutkijat kuten Mintzberg ja Lampel (1999: 25) kutsuvat tätä uutta lähestymistapaa strategisen johtamisen oppimiskoulukunnaksi (learning school). Pohjautuen resurssiperustai-

seen (resource-based view) (Barney 1991; Wernerfelt 1984) ja tietämysperustaiseen (knowledge-based view) (Grant 1996) organisaationäkemykseen, tämä oppimista korostava strategianäkemys hyödyntää organisaation oppimisteorioita selittäessään kuinka organisaatiot hankkivat, tulkitsevat, jakavat ja sisäistävät strategisesti tärkeätä uutta tietoa kehittääkseen ja jatkuvasti uudelleen luodakseen kilpailuetua (Thomas, Sussman & Henderson 2001).

Oppimiskoulukuntaa edustavat strategiatutkijat (esim. Kuwada 1998; Mintzberg & Waters 1985; Starbuck, Barnett & Baumard 2007; Thomas ym. 2001) ovat alkaneet nimittää strategiseksi oppimiseksi oppimisprosesseja ja toimintaa, jotka mahdollistavat yrityksen strategisten kyvykkyyksien jatkuvan uudistumisen. Strateginen oppiminen voidaankin määrittellä organisaation dynaamiseksi kyvykkyydeksi (ks. esim. Kuwada 1998). Dynaamiset kyvykkyydet, toisin kuin perinteinen kyvykkyyksinäkemys, käsittelevät muutosta. Dynaaminen kyvykkyys on Eisenhardtin ja Martinin (2000: 1106) mukaan yrityksen prosessi, joka yhdistää, uudelleenmäärittää, saavuttaa ja vapauttaa resursseja kohtaamaan markkinoiden muutoksen ja jopa luomaan sitä. Näin ollen dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaationaalaisia ja strategisia rutiineja ja prosesseja, joiden avulla yritys saavuttaa uusia kompetensseja, joko uudistamalla olemassa olevia tai hankkimalla kokonaan uusia resursseja. Tarkemmin ottaen strateginen oppiminen on organisaation sisäisen oppimisprosessin, jossa strategiaan tarkoituksiin käytettävää tietoa (Zack 2002) siirretään yksilötasolta ryhmätason kautta organisaatiotasolle, josta se lopulta kierrätetään takaisin yksilötason oppimista varten (Bontis, Crossan & Hulland 2002; Crossan, Lane & White 1999; Huber 1991). Näin strategisen oppimisen prosessi käynnistyy yksilötasolla tapahtuvasta strategisen tiedon hankinnasta. Jotta uudella strategisella tiedolla olisi merkitystä organisaation kilpailukyvyyn kannalta, tulee se jakaa organisaatiossa eteenpäin eri yksilöille, tiimeille ja osastoille. Tiedonjakamisen kanssa lomittain käynnistyy sen vastaanottajien keskuudessa strategisen tiedontulkinnan vaihe. Organisaation yhtenäisen näkemyksen muodostumisen yhteydessä uusi strateginen tietämys juurtuu osaksi organisaation toimintaa ja lopulta sen näkyvää, julkilausuttua strategiaa. Täten voidaan todeta, että strateginen oppiminen on sosiaalisesti rakentunut ilmiö, joka muodostaa koko organisaation kattavan, kollektiivisen oppimisprosessin.

Strategisen oppimisen käsitteellistäminen

Koska strategisen oppimisen prosessilla voidaan havaita olevan useita yhtäläisyyksiä organisaation oppimista sekä absorptiivista kapasiteettia (absorptive capacity) käsittelevien tutkimusalueiden kanssa, tässä tutkimuksessa kehitettävä mittaristo rakentuu näitä tutkimusteemoja käsittelevän kirjallisuuden ja teorian

ympärille (esim. Huber 1991; Kuwada 1998; Matusik & Heeley 2005; Nonaka & Takeuchi 1995; Zahra & George 2002, ks. myös Thomas ym. 2001). Aiemmasta organisaatioiden oppimista käsittelevästä kirjallisuudesta voidaan nostaa esille kaksi mallia, jotka ovat erityisesti vaikuttaneet tässä tutkimuksessa esitellyn strategisen oppimisen ulottuvuuksien ja mittariston syntyyn. Nämä ovat Crossanin ym. (1999) esittelemä organisaation oppimisen viitekehys, jossa oppimista tarkastellaan toisiinsa kytkeytyvien alaprosessien avulla, organisaation eri tasoilla ja niiden välillä sekä Huberin (1991) esittelemä malli oppimisesta tiedon hankinta-, muodostus-, ja jalostusprosessina. Toisaalta aiemman kirjallisuuden perusteella on strategiselle oppimiselle löydettävissä selkeitä ominaispiirteitä, joiden perusteella ilmiö voidaan asemoida organisaation oppimista käsittelevien mallien suhteen. Tässä tutkimuksessa käytettävät asemointitekijät ovat organisaation oppimisen luonne, hankitun ja prosessoidun tiedon laji sekä vallitseva oppimisnäkemys. Seuraavissa kappaleissa strategisen oppimisen ilmiötä on asemoitu organisaation oppimista käsitteleviin malleihin näiden tekijöiden suhteen.

Organisaation oppiminen voidaan jakaa Sengen (1990) mukaan adaptiiviseen ja generatiiviseen oppimiseen oppimisen luonteen perusteella. Perinteisiin adaptiivisuutta, eli ympäristön vaatimiin muutoksiin mukautumista korostaviin organisaation oppimismalleihin verrattuna strateginen oppiminen edustaa organisaation generatiivista, eli uuden luomisen kyvykkyyteen tähtäävää oppimista (Thomas, Sussman & Henderson 2001: 331). Myös Sanchez ja Heene (1997: 311) erottelevat strategisen oppimisen organisaation operatiivisesta oppimisesta. Käyttäen Argyris ja Schönin (1978) jaottelua organisaation yksikehäiseen ja kaksikehäiseen oppimiseen, heidän mukaansa strategisessa oppimisessä on kyse organisaation niin sanotusta kaksikehäisestä oppimisestä (double-loop learning), jossa toimintaa havainnoidaan ja korjataan niin, että se sisältää organisaation normien, politiikan ja päämäärien muuttamista. Operatiivinen oppiminen edustaa heidän mukaansa organisaation yksikehäistä oppimista (single-loop learning), jossa toimintaa muutetaan olemassa olevien ajatus- ja toimintaraamien sisällä. Tätä strategiseen oppimiseen liittyvää radikaalin uudistumisen havaintoa tukee myös Kuwadan (1998: 723) määritelmä strategista oppimisesta organisaation korkeamman tason oppimisprosessina, jossa organisaation perusolekset uudelleenmuotoutuvat, mikä puolestaan johtaa organisaation strategisten kyvykkyyksien uudistumiseen. Yhtälailla Voronov ja Yorks (2005: 14) korostavat strategisen muutoksen ja uudistumisen olemassaoloa strategisen oppimisen käsitteen ytimessä määrittelemällä strategisen oppimisen oppimisprosessiksi, jonka seurauksena organisaation strategiat rakentuvat ja uudelleenmuotoutuvat. Masonin (1992: 843) näkemys on lähellä Sanchezin ja Heenen (1997) näkemystä, sillä hän korostaa, että organisaatiot kokevat myös ei-strategista oppimista. Tällainen oppiminen tehostaa organisaati-

on nykyisiä toimintatapoja mutta ei muuta organisaation perimmäisiä tavoitteita, resursseja tai toimintaa.

Strategisen oppimisen käsitteellistämisen kannalta on relevanttia luokitella hankittu ja prosessoitu tieto strategiseen ja ei-strategiseen tietoon (Bou-Llusar & Segarra-Ciprés 2006: 103). Strategisen oppimisen kohdalla on kyse strategiatason tiedon hankinnasta, jakamisesta, tulkinnasta ja implementoinnista. Organisaation oppimiskirjallisuudessa usein tarkoitettuun ei-strategiseen, eli operatiiviseen tai taktiseen tietoon verrattuna, strategiatason tiedolla tarkoitetaan tietoa, jolla on vaikutusta organisaation kilpailuasemaan markkinoilla (Anderson ym. 2009: 219; Bou-Llusar & Segarra-Ciprés 2006: 103; Zack 2002). Resurssiperustaisen teorian mukaan tieto voi olla strateginen resurssi ja synnyttää kilpailuetua vain mikäli se on arvokasta, harvinaista ja kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tai korvata sitä (Barney 1991; Bou-Llusar & Segarra-Ciprés 2006: 103). Tämän argumentin pohjalta voidaan todeta, että edellä mainittujen ominaispiirteiden tulee täytyä, jotta kyseessä olisi organisaation kilpailukyvyn kannalta strategisesti arvokas resurssi.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan pelkkä strategisesti tärkeä tieto ei kuitenkaan sinällään riitä tuottamaan yritykselle kilpailuetua, vaan se tarvitsee rinnalleen tiedon jakamiseen ja sisäistämiseen liittyvän prosessin, jonka avulla uusi tieto voidaan kanavoida koko organisaatiota hyödyttäväksi uusiksi teknologioiksi, tuotteiksi tai palveluiksi. Useat strategisen oppimisen tutkijat ovatkin omaksuneet tämä tiedon käsittelyä ja prosessointia korostavan oppimisenäkemyksen (esim. Huber 1991; Walsh & Ungson 1991) perustaksi strategisen oppimisen käsitteen määrittelylle. Esimerkiksi Kuwadan (1998: 719) näkemys strategisesta oppimisesta korostaa strategisen tiedon tutkinnan ja prosessoinnin merkitystä ilmiön rakentumisessa. Yleisesti ottaen strategisen oppimisen määritteleminen tiedon soveltamisprosessiksi korostaa tiedonhankintaan, jakamiseen, tulkintaan ja implementointiin liittyvien organisaation sisäisten prosessien merkitystä yrityksen kilpailuedun syntymiselle.

Edellä esitettyjen, strategiselle oppimiselle ominaisten tekijöiden perusteella strateginen oppiminen määritellään tässä tutkimuksessa organisaation generatiiviseksi oppimisprosessiksi, jonka avulla organisaatio hankkii, jakaa, tulkitsee ja sisäistää sen kilpailukyvyn kannalta tärkeitä tietoa, joka mahdollistaa strategisten muutosten toteutumisen. Näin strateginen oppiminen edustaa organisaation dynaamista kyvykkyyttä, jonka avulla se jatkuvasti uudistaa ja ylläpitää kilpailuetuaan.

Strategisen oppimisen ulottuvuudet

Tässä tutkimuksessa strategista oppimista käsitellään moniulotteisena konstruktiona, joka pohjautuu aiemmissa tutkimuksissa löydettyihin teoreettisiin dimensioihin. Nämä ulottuvuudet ovat strategisen tiedon luonti, strategisen tiedon jakaminen, strategisen tiedon tulkinta ja strategisen tiedon implementointi. Strategisen oppimisen ulottuvuudet muodostavat prosessin, jossa strateginen tieto muuttuu jokaisessa prosessin vaiheessa kollektiivisemmaksi, tarkoittaen että lopulta yksilötason tieto institutionalisoituu organisaatiotason prosesseiksi, proseduureiksi ja käytänteiksi, jotka lopulta johtavat näkyvään strategiseen muutokseen. Näin strategisen oppimisen ulottuvuuksissa kietoutuvat yhteen yksilöoppimisen ja sosiaalisen oppimisen prosessit. Crossanin, Lanen ja Whiten (1999) organisaation oppimismallin pohjalta kehitetty strategisen oppimisen viitekehys on esitetty taulukossa 1. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi strategisen oppimisen viitekehys alaprosesseittain tarkasteluna. Ulottuvuuksien yhteydessä tarkastellaan lähemmin oppimisen tasoa, oppimisprosessiin vaikuttavia tekijöitä, sekä niiden sisältöä.

Taulukko 1. Strategisen oppimisen viitekehys (kehitetty edelleen Crossan ym. 1999)

TASO	PROSESSI	VÄLINE	LOPPUTULOS
Yksilötaso	Strategisen tiedon luonti	Ympäristön havainnointi, kokeileminen, tarkkailu	Uudet havainnot ja oivallukset
Ryhmätaso	Strategisen tiedon jakaminen	Formaali ja epäformaali kommunikatio	Oppimisen laajuus ja tiheys
	Strategisen tiedon tulkinta	Kieli, kognitiiviset kartat, kyseenallistaminen, aikaisempi tieto	Jaettu näkemys, yhteinen tahtotila
Organisaatiotaso	Strategisen tiedon implementointi	Tietokannat, vakio-menettelyt, toimintaohjeet	Organisaatiota uudistavat rutiinit, prosessit ja strategiat

Strategisen tiedon luonti. Strategisen oppimisen prosessi käynnistyy kun organisaation jäsenet hankkivat uutta tietoa, jolla on strategista merkitystä yritykselle ja sen kilpailukyvyille (Crossan ym. 1999; Kuwada 1998; Nonaka & Takeuchi 1995; Thomas, Sussman & Henderson 2001). Strategisen tiedon luonti viittaa prosessiin jossa organisaatiossa toimivat yksilöt aktiivisesti etsivät ja keräävät strategista tietoa ympäristöstään. Strateginen tieto voi olla esimerkiksi tietoa kilpailijoista, toimittajista, asiakkaista, uusista alalle tulijoista, korvaavista tuotteista ja kehitty-

vistä teknologioista jota käytetään yrityksessä strategisiin tarkoituksiin (Rajaniemi 2005: 33). Strategisen tiedon luonnissa on kyse yksilötason aktiivisesta toiminnasta, jolle on tyypillistä tiedonetsinnän ulottaminen yrityksen nykyisen toiminnan ja tietämyksen ulkopuolelle, esimerkiksi uusille markkinoille tai teknologia-alueille. Strategisen tiedon luonnin tehtävänä on tuoda organisaatioon uutta tietoa liiketoimintaympäristön strategisista mahdollisuuksista ja uhista. Koska havainnointi ja tiedonhankinta tapahtuvat yksittäisten ihmisten mielissä (Crossan ym. 1999), on strateginen tieto tässä vaiheessa yksinomaan yksilötason tietoa.

Strategisen tiedon jakaminen. Yksilötasolla hankitun strategisen tiedon jakaminen organisaatiossa eteenpäin on yksi keskeisimmistä teemoista strategisen oppimisen kirjallisuudessa (Crossan ym. 1999; Kuwada 1998; Thomas ym. 2001). Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tiedolla on arvoa vasta kun se valjastetaan koko organisaation käyttöön. Näin organisaation oppimisen onnistuminen on riippuvainen yksilöiden vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat tietoaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan (ks. esim. Viitala 2002). Tässä tutkimuksessa strategisen tiedon jakaminen määritellään yksilötasolla hankitun tiedon siirtämiseksi organisaatiossa eteenpäin yksilöiden, tiimien ja osastojen keskinäisen vuorovaikutuksen avulla (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente & Valle-Cabrera 2005: 717–718; Nicolini & Mezner 1995). Strategista tietoa voidaan jakaa yksilöiden ja osastojen välillä käyttäen hyväksi formaalia tai epäformaalia kommunikointia, keskusteluita ja väittelyitä (Garvin 1993; Jerez-Gómez ym. 2005; Tippins & Ravipreet 2003). Koska strategisen tiedonjakamisen prosessi osallistaa toimijoita organisaation eri tasoilta, se ei ole enää pelkästään yksilötason prosessi, vaan tietoa jaetaan myös ryhmätasolla (Crossan ym. 1999).

Strategisen tiedon tulkinta. Strategisen tiedon jakamisen yhteydessä käynnistyy tiedon tulkinnan prosessi. Useat aikaisemmat strategista oppimista käsittelevät tutkimukset ovat tunnistanee tiedon tulkinnan kiinteäksi osaksi strategisen oppimisen prosessia (Crossan ym. 1999; Kuwada 1998; Thomas ym. 2001). Slater ja Narver (1995) muun muassa korostavat, että ilman tiedon tulkintaa ja yhteisen näkemyksen syntyä ei oppimista organisaatiossa tapahdu. Tiedontulkinta määritellään prosessiksi jossa uudelle strategiselle tiedolle annetaan merkitys ja jonka seurauksena organisaatiossa syntyy jaettu näkemys sen sisällöstä ja vaikutuksesta (Daft ja Weick 1984: 294; Huber 1991: 102). Strategista tiedontulkintaa tapahtuu, kun organisaation jäsenet, työryhmät ja osastot keskustelevat ja vaihtavat näkemyksiään uuden tiedon merkityksestä. Strategisen tiedon tulkinnassa tärkeimpänä välineenä toimivat kieli ja yksilöiden kognitiiviset kartat. Tutkimusten mukaan myös yksilöiden aikaisemmat kokemukset ja tulkinnat vaikuttavat strategisen tiedon tulkintaan (Cohen & Levinthal 1990). Strategisen tiedon tulkinnan avulla organisaatio pystyy punnitsemaan uuden tiedon arvoa ja merkitystä sen tulevai-

suudelle ja strategialle (Tippins & Ravipreet 2003). Yksilöt organisaatiossa tekevät omia yksilöllisiä tulkintojaan uudesta tiedosta, mutta tulkintoja syntyy myös ryhmätasolla kollektiivisesti. Näin ollen, mikäli ryhmän yhteiset tulkinnat ovat tarpeeksi vahvoja ja myös yhteisesti omaksuttuja, on mahdollista, että tulkinta integroituu osaksi ryhmän toimintaa (Crossan ym. 1999, Kirjavainen 1997). Koska strateginen tieto on usein organisaatiolle uutta, tarkoittaen sitä, että organisaatiolta puuttuu aikaisempi kokemus vastaavasta tiedosta, on hyvin tärkeätä, että organisaatiossa tuetaan myös poikkeavien tulkintojen syntymistä ja rohkeata esiintuomista (Kuwada 1998: 725).

Strategisen tiedon implementointi. Strategisen oppimisen neljäs ulottuvuus käsittelee organisaation muistia (Huber 1991; Walsh ja Ungson 1991). Organisaation muistilla tarkoitetaan organisaatioon sitoutuneiden tieto- ja kokemusresurssien määrää (Moorman ja Miner 1997: 93–94). Organisaation muisti edustaa oppimisen ei-inhimillistä aspektia, eli systeemeitä, rakenteita, proseduureja ja rutiineita, joihin tieto on organisaatiossa varastoitunut. Organisaation muistin avulla yksilö- ja ryhmätason tieto sitoutuu organisaatiotasolle niin, että se ohjaa koko organisaation toimintaa myös siinä tapauksessa että yksilöt organisaatiossa vaihtuvat. Strategisen tiedon integroitua osaksi organisaation muistia viralliset toimintamallit vakiintuvat ja rutinoituvat, ja tulevat näin koko organisaation mittakaavassa tehokkaiksi (Crossan ym. 1999). Strategisen tiedon tehokas implementointi osaksi organisaation toimintaa nopeuttaa näkyvien strategiamuutosten toteuttamista. Strategisen tiedon implementointi tehostuu kun organisaatiossa uusi strateginen tieto otetaan aktiivisesti käyttöön ohjaamaan tulevaisuuden kehittymistä.

Edellä esitellyssä strategisen oppimisen mallissa korostuu ryhmien ja yksilöiden oppimisprosessit sekä niiden integroituminen koko organisaation osaamiseksi. Strategiset ideat ja aihiot voivat nousta esiin mistä organisaation tasolta tahansa. Sen jälkeen kun tällaisia ideoita on syntynyt, niitä pyritään käsittelemään ja kiteyttämään formaaliksi toiminnaksi ja näkyviksi strategioiksi. Näin ollen strategisen oppimisen prosessissa yksilöiden ja ryhmien rooli organisaation strategisen uudistuksen toimeenpanevana tekijänä korostuu. Crossanin ym. (1999) mukaan yksilötason tiedon aktiivinen valjastaminen organisaation käyttöön onkin yksi suurimmista haasteista organisaation oppimisessa ja näin ollen siihen tulee kiinnittää erityisesti huomioita organisaation strategisen uudistumisen prosessissa.

Strategisen oppimisen mittaaminen – mittariston validointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää edellä esitetyn strategisen oppimisen viitekehyksen perusteella mittaristo, jonka avulla strategisen oppimisen tasoa organisaatiossa voidaan luotettavasti mitata. Seuraavissa kappaleissa kuvataan mittariston kehitysprosessi, tarkastellaan sen sisältövaliditeettia sekä kuvataan aineisto, joka on kerätty mittariston empiiristä testausta varten.

Mittariston kehitys

Strategisen oppimisen 19 muuttujasta koostuvan mittariston kehitys lähti liikkeelle edellä esitetyn neliulotteisen teoreettisen mallin operationalisoinnista (ks. esim. Crossan & Berdrow 2003; Kuwada 1998; Thomas ym. 2001). Mittaristossa käytetyt väittämät on johdettu aiemmista organisaation oppimista käsittelevistä tutkimuksista, jossa ne ovat käyneet läpi tilastollisen testauksen ja validiteetin arvioinnin. Valmiiden väittämien soveltaminen parantaa mittariston luotettavuutta. Muuttujiksi valittiin ainoastaan sellaisia muuttujia, jotka täyttivät edellä esitetyn strategisen oppimisen ilmiölle tunnusomaiset piirteet. Mittaristossa muuttujia arvioidaan viisiportaisella Likert-asteikolla (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Strategisen tiedon luontia kuvaavat väittämät mittaavat kuinka laajasti ja aktiivisesti yksilöt organisaatioissa etsivät ja keräävät uuden löytämisen tarkoituksessa tietoa, joka ei ole suoraan yhteydessä yrityksen nykyiseen markkina- ja tuotekokemukseen tai sen tietopohjaan laajemmin. Muuttujat on johdettu Atuahene-Giman ja Murrayn (2007) sekä Tsain ja Huangin (2008) tutkimuksista. Puolestaan strategisen tiedon jakamista kuvaavat muuttujat mittaavat tiedonjakamisen aktiivisuutta, jaettavan tiedon saatavuuden helppoutta, tiedon levittämistä osastojen välillä, tiedonjakamisen kulttuuria sekä keskijohdon roolia tiedonvaihdossa. Nämä väittämät on johdettu Tippinsin ja Ravipreetin (2003) sekä Bontisin ym. (2002) tutkimuksista. Strategista tiedontulkintaa kuvaavat muuttujat mittaavat yhteisymmärryksen muodostumista uudesta tiedosta, eri näkökantojen ymmärtämisestä, valmiutta kyseenalaistaa aiemmat päätökset, koko organisaation kriittistä tarkastelua sekä tiedon tulkintaan vaikuttavien ennakoasenteiden kriittistä reflektointia. Nämä muuttujat perustuvat Tippinsin ja Ravipreetin (2003), Bontisin ym. (2002) sekä Sinkulan, Bakerin ja Noordewierin (1997) tutkimuksiin. Strategisen tiedon implementointia mitataan muuttujilla, jotka mittaavat uuden tiedon aktiivista käyttöönottoa, uuden tiedon aikaansaamia muutoksia, yksilöiden mahdollisuutta aikaansaada näkyvää muutosta ja strategisen tiedon omaksumista. Muuttu-

jat perustuvat Bontisin ym. (2002) sekä Crossanin ja Hullandin (1997) tutkimuksiin. Muuttujat sekä niiden alkuperäiset lähteet on esitetty taulukossa 2.

Vaikka käytetyt muuttujat ovat aiemmissa tutkimuksissa testattuja, haluttiin ennen varsinaista tiedonkeruuta varmistua, että esimerkiksi käänös englannista suomeen ei ole heikentänyt niiden validiteettiä. Muuttujien sisältövaliditeetti testattiin Polit, Beck ja Owenin (2007) ehdottaman arviointiprosessin mukaisesti. Tavoitteena oli varmistua siitä, että mittaristossa käytettävät käsitteet ovat teorian mukaiset, oikein operationalisoidut ja että muuttujat kattavat riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Validointiprosessissa kymmenen strategisen johtamisen akateemista asiantuntijaa arvioivat tähän tarkoitukseen kehitetyn internet-työkalun avulla mittaako kukin muuttuja haluttua asiaa. Muuttujien arvioinnissa käytettiin 4-portaista mitta-asteikkoa (1=ei relevantti, 2= jonkin verran relevantti, 3= melko relevantti 4=erittäin relevantti). Asiantuntijaneelin arviot analysoitiin laskemalla niistä sisällön validiteetti-indeksi (CVI, content validity index) (Davis 1992; Polit ym. 2007). Mittareita voidaan pitää sisällöllisesti pätevänä, osioita ymmärrettävinä ja sisäisesti yhtäpitävinä eli homogeenisina, sillä strategisen oppimisen mittariston jokaisen osa-alueen sisältövaliditeetti-indeksi ylitti ehdotetun raja-arvon 0,80, ollen 0,89. Sisältövaliditeettiä tarkasteltiin myös Hinkin (1995) esittämän muuttujien lajitteluprosessin avulla (item-sorting process). Siinä yhdeksän strategisen johtamisen akateemista asiantuntijaa lajittelivat sattumanvaraisesti järjestetyt muuttujat ehdotetuille teoreettisille dimensioille sekä ”muu” kategoriaan. Ne muuttujat, jotka lajiteltiin teorianmukaiseen ulottuvuuteen harvemmin kuin 80 % kerroista, muutettiin tai poistettiin kokonaan. Asiantuntijoiden lisäksi kaksi it-alan asiantuntijaa neuvoi mittariston kehittämisessä ja muokkaamisessa alalle sopivaksi. Asiantuntija-arvioiden perusteella väittämien sanamuotoja vielä tarkastettiin ja selkeytettiin.

Kohdeaineisto

Kehitetyn mittariston validiteetin ja reliabiliteetin tilastollista testausta varten kerättiin kesällä 2009 empiirinen aineisto suomalaisesta it-alasta. It-ala valittiin tutkimuksen kontekstiksi, koska tutkijat korostavat strategisen oppimisen merkitystä etenkin dynaamisella toimialalla toimiville yrityksille (Mintzberg ja Lampel 1999). Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä yritysten toimitusjohtajille. Kahden sähköpostimuistutuskierroksen jälkeen ne vastaajat, jotka eivät olleet vielä tutkimukseen vastanneet kontaktoitiin puhelimitse ja heitä motivoitiin vastaamaan tutkimukseen. Tutkimus lähetettiin kaikille suomalaisille viisi tai yli viisi työntekijää työllistäville it-alan yrityksille, näitä oli yhteensä 1161. Tutkimukseen vastasi yhteensä 210 yritystä, joista neljän yrityksen vastaukset poistettiin puuttuvien

tietojen vuoksi. Näin ollen kohdeaineisto koostuu 206 it-alan yrityksen vastauksesta. Vastausprosentiksi muodostui 18 prosenttia, joka on hyväksyttävä vastausprosentti tämän tyyppisille kyselyille (Baruch 1999).

Vastanneiden yritysten taloudellisten tunnuslukujen mediaaniarvoja tarkastellessa voidaan todeta, että keskimääräisen vastaajayrityksen liikevaihto on noin 2,3 miljoonaa euroa, sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI%) on 31 prosenttia ja että keskimääräinen vastaajayritys työllistää noin 19 ihmistä. Lisäksi keskimääräisellä vastaajayrityksellä on noin 50 asiakasta ja se on tehnyt liiketoimintaa suurin piirtein yhdeksän vuotta. Vastaajajoukko koostuu siis suurimmaksi osaksi pienten ja keskisuurten yritysten vastauksista.

Aineiston yleistettävyyden ja laadukkuuden varmistamiseksi selvitettiin poikkeavako tutkimukseen vastanneet yritykset vastaamatta jättäneistä yrityksistä (non-response bias). Tämä testattiin vertaamalla tutkimukseen osallistuneiden yritysten ikää, liikevoittoa ja liikevaihtoa tutkimukseen osallistumattomiin yrityksiin. Vastanneet yritykset eivät poikenneet vastaamattomista yrityksistä liikevaihdon ja liikevoiton suhteen, mutta iältään vastanneet yritykset olivat hieman vastanneita yrityksiä nuorempia ($p < 0,05$). Vastanneiden yritysten iän keskiarvo oli 11,7 vuotta kun taas vastaamattomien yritysten 13,7 vuotta. Yleistettävyyden varmistamiseksi verrattiin vielä ensimmäisen kolmanneksen joukossa tutkimukseen vastanneita yrityksiä samojen muuttujien suhteen viimeisen kolmanneksen joukossa vastanneisiin yrityksiin (Armstrong & Overton 1977; Werner, Praxedes & Kim 2007). Tässä tarkastelussa vertailuryhmät eivät eronneet toisistaan. Näin ollen voidaan todeta, että aineisto on laadukas ja soveltuu kehitetyn mittariston testaukseen.

Tulokset – strategisen oppimisen ulottuvuudet ja ilmentäjät

Kiinnostuksen kohteena oli selvittää kohdeaineistoa hyväksi käyttäen miten aiemman kirjallisuuden pohjalta tunnistettu neliulotteinen strategisen oppimisen malli ja ulottuvuuksille kehitetyt muuttujat käyttäytyvät ja sitä kautta luoda yhtenäinen mittaristo tutkittavalle ilmiölle. Koska sekä Kaiser-Meyer-Olkin testi (KMO) (,871) että Bartletin testi ($p = ,000$) antavat hyvät edellytykset faktorianalyysin tekemiselle, konstruktion rakenne testattiin käyttämällä eksploratiivista faktorianalyysiä (Principal Axis -analyysi) ja Promax-rotatio menetelmää. Eksploratiivinen faktorianalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska edellä esitetty strategisen oppimisen malli, vaikkakin luotu aiemman kirjallisuuden pohjalta, on uusi malli strategisen oppimisen tutkimukselle, eikä näin eksaktia teoriaa sen

taustalla vielä ole (Hair ym. 1995). Vinokulmainen rotaatiomenetelmä valittiin, koska voidaan olettaa, että strategisen oppimisen eri ulottuvuudet ovat toisistaan riippuvia (Metsämuuronen 2005).

Faktorianalyysin perusteella poistettiin 24 alkuperäisen muuttujan joukosta 5 muuttujaa seuraavia kriteereitä käyttäen. Kolme muuttujaa poistettiin alhaisten kommunaliteettien perusteella ($< 0,3$) (Metsämuuronen 2005). Poistetut muuttujat olivat seuraavat: ”Organisaatiossamme pidetään määräajoin tapaamisia, joiden tarkoituksena on informoida kaikkia työntekijöitä yrityksen uusimmista innovaatioista” (,29), ”Organisaatiollamme on työkaluja (manuaaleja, tietokantoja, tiedostoja, rutiineja jne.), jotka mahdollistavat uuden strategisen tiedon pysymisen organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuisivat” (,20), ”Meillä on vakiomenettelyjä, joita noudatamme päättäessämme uuden strategisen tiedon käytöstä” (,24). Lisäksi kaksi muuttujaa poistettiin lopullisesta mittaristosta, koska ne latautuivat yksistään omille faktoreilleen ja tarkemman sisällöllisen pohdinnan jälkeen huomattiin, että ne eivät olleet teoreettisesti yhdenmukaisia mallin suhteen. Nämä muuttujat olivat seuraavat: ”Organisaatiossamme yksilöt tuottavat useita uusia kilpailukykyimme kannalta merkityksellisiä ideoita”, ”Kyseenalaistamme toistuvasti tekemiämme tulkintoja markkinoistamme ja kilpailijoistamme”.

Lopulliseen malliin sisällytettiin näin 19-muuttujaa, jotka tuottivat latauksiltaan selkeän ja teorianmukaisen neliulotteisen faktorirakenteen. Näiden neljän faktorin ominaisarvot (eigenvalue) olivat yli yhden ja ne selittivät yhdessä 49,3 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Faktori, joka kuvaa strategisen tiedon jakamista organisaatiossa selitti muuttujien kokonaisvaihtelusta 30,8 %. Puolestaan strategisen tiedon tulkintaa kuvaava faktori selitti muuttujien kokonaisvaihtelusta 9,0 %. Strategisen tiedon hankintaa edustava faktori selitti 5,8 % muuttujien kokonaisvaihtelusta kun taas strategisen tiedon implementointia ilmentävä faktori selitti muuttujien kokonaisvaihtelusta 3,8 %.

Mittariin jääneiden muuttujien päälataukset vaihtelivat välillä ,449 – ,926 ja niiden sivulataukset pysyivät hyvin alle ehdotetun raja-arvon .3. Taulukossa 2 on esitetty eksploratiivisen faktorianalyysin tuottamat strategisen oppimisen ulottuvuudet kun mukana on mittariin lopullisesti hyväksytyt muuttujat. Faktorianalyysin perusteella puhtaimmin strategisen tiedonluonnin faktoria mittasi muuttuja ”Tavoitteenamme on hankkia tietoa tuottamaan projekteja, jotka johtavat meidät uusille oppimisalueille, kuten uusille markkina- ja teknologia-alueille”. Strategisen tiedonjakamisen faktorilla muuttuja ”Organisaatiossamme uutta strategisesti tärkeätä tietoa jaetaan aktiivisesti eri yksiköiden välillä” latautui selkeästi voimakkaimmin kyseiselle faktorille. Puolestaan strategisen tiedon tulkinnan faktorille latautui voimakkaimmin muuttuja ”Emme epäröi tarkastella kriittisesti yh-

teisiä käsityksiämme organisaatiostamme uuden strategisen tiedon valossa” ja strategisen tiedon implementointia kuvaavalle faktorille muuttuja ” Työryhmien hankkimaa uutta strategista tietoa käytetään parantamaan tuotteita, palveluita ja prosesseja”.

Mittarin reliabiliteettia estimoitiin sisäisen johdonmukaisuuden eli konsistenssin osalta. Arvioimisessa käytettiin Cronbachin alpha-kerrointa, joka laskettiin jokaiselle ulottuvuudelle. Kaikki neljä strategisen oppimisen ulottuvuutta saivat hyväksyttäviä Cronbachin alpha-arvoja ollen 0,77, 0,86, 0,80 ja 0,78, ylittäen näin aiemmissa tutkimuksissa esitetyn raja-arvon 0,6 (Nunnally 1978; Peterson 1994). Tuloksen perusteella voidaan todeta, että mittariston reliabiliteetti on hyvä.

Taulukko 2. Eksploratiivisen faktorianalyysin tuottamat strategisen oppimisen ulottuvuudet*

Muuttuja	Faktorilataukset			
	Strategisen tiedon tuonti	Strategisen tiedon jakaminen	Strategisen tiedon tulkinta	Strategisen tiedon implementointi
Strategisen tiedon tuonti ($\alpha: .77$) (Atuahene-Gima ym. 2007; Tsai ym. 2008)				
Tiedon etsimisessä keskitymme hankkimaan tietoa strategioista, jotka sisältävät kokeilemista ja korkeita markkinariskejä	,492	-,115	-,029	,104
Varmistaaksemme uusien ideoiden syntymisen, keräämme myös markkinatietoa, joka ei välittömästi hyödytä nykyistä strategiaamme	,564	,053	-,006	-,008
Tavoitteenaamme on hankkia tietoa tuottamaan projekteja, jotka johtavat meidän uusille oppimisalueille, kuten uusille markkina- ja teknologia-alueille	,774	,013	-,084	,001
Keräämme uutta tietoa ja ideoita, jotka ulottuvat yli nykyisten markkina- ja teknologiakokemustemme	,679	,006	,039	,045
Tavoitteenaamme on kerätä uutta tietoa, joka pakottaa meidät oppimaan uusia asioita tuotekehityksessämme	,645	,016	,074	-,013
Strategisen tiedon jakaminen ($\alpha: .86$) (Tippins ym. 2003; Bontis ym. 2002)				
Organisaatiossamme strategisen tiedon jakaminen on normaali käytäntö	,049	,645	,162	-,200
Organisaatiossamme uusi, strategisesti tärkeä tieto on helposti niiden saatavilla, jotka sitä ennen tarvitsevat	,044	,709	,186	-,206
Organisaatiossamme eri osastojen edustajat tapaavat säännöllisesti keskustellakseen uusista strategisesti tärkeistä asioista	-,015	,623	-,048	,188
Organisaatiossamme uutta strategisesti tärkeää tietoa jaetaan aktiivisesti eri yksiköiden välillä	,010	,926	-,202	,142
Yhden osaston hankittua strategisesti tärkeää tietoa, levitetään se muille osastoille	-,118	,793	,037	,113
Strategisen tiedon tulkinta ($\alpha: .80$) (Tippins ym. 2003; Bontis ym. 2002; Sinkula ym. 1997)				
Kohdatessaan uutta strategisesti tärkeää tietoa, yrityksen johto pääsee yhteisymmärrykseen siitä kuinka se tulee vaikuttamaan yritykseen	,019	,103	,521	-,056
Palaverissa pyrimme ymmärtämään kaikkien näkökannat liittyen uuteen strategiseen tietoon	,073	,093	,631	-,039
Uuden tiedon ilmaantuessa työryhmät ovat valmiita kyseenalaistamaan tekemiään päätöksiä	-,060	-,043	,612	,182
Emme epäi tarkastella kriittisesti yhteisiä käsityksiämme organisaatiostamme uuden strategisen tiedon valossa	-,096	-,049	,740	,155
Kyseenalaistamme usein yhteisesti ennakkoasenteitamme tavasta, jolla tulkitsemme uutta strategista tietoa	,040	,017	,633	-,005
Strategisen tiedon implementointi ($\alpha: .78$) (Bontis ym. 2002; Crossan & Hulland 1997)				
Työryhmien hankkimaa uutta strategista tietoa käytetään parantamaan tuotteita, palveluita ja prosesseja	-,054	,047	-,002	,779
Päätökset jotka teemme uuden strategisen tiedon pohjalta heijastuvat muutoksina organisaatiomme menettelytavoissa	,057	-,074	,125	,648
Yksilöiden hankkima strateginen tieto vaikuttaa organisaatiomme strategiaan	,091	-,030	,019	,600
Omaksumme työryhmien antamat suositukset uuden strategisen tiedon käytöstä	,102	,101	,104	,449

* Analyysimenetelmä: Principal Axis Factoring.

Rotointi menetelmä: Promax with Kaiser Normalization.

Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut vastata sekä kirjallisuudessa että käytännön yritys-elämässä havaittuun tarpeeseen kuvata strategisen oppimisen prosessi sekä kehittää ja testata sitä vastaava mittaristo. Strategisen oppimisen prosessin kuvaaminen ja ymmärtäminen on erityisen ajankohtaista, sillä useissa eri tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiot keskittyvät strategiaansa suunnitellessaan pitkäkestoiseen suunnitteluun ja usein lähes unohtavat kilpailuympäristön tarkkailun samoin kuin strategian jatkuvan uudistamisen, jotka ovat elinehtoja tämän päivän dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä pärjäämiseksi (esim. Mintzberg & Waters 1985). Ilmiön yleisen ymmärtämisen lisäksi on tärkeää pystyä mittaamaan ja arvioimaan organisaation strategista oppimiskyvykkyyttä (Anderson ym. 2009). Ilmiön pukeminen mitattavaan muotoon mahdollistaa organisaation strategisen oppimisen tason selvittämisen, ongelmakohtien tunnistamisen ja sitä kautta strategisen oppimiskyvykkyyden kehittämisen ja seuraamisen.

Tämän tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat 206 suomalaisen it-alan yrityksen vastaukseen osoittavat, että strateginen oppiminen on moniulotteinen ilmiö. Tutkimustulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden perusteella rakennetun nelikulotteisen strategisen oppimisen mallin. Mallin mukaisesti strateginen oppiminen koostuu seuraavista ulottuvuuksista: strategisen tiedon luonti, strategisen tiedon jakaminen, strategisen tiedon tulkinta ja strategisen tiedon implementointi. Kukin ulottuvuus edustaa mallissa strategisen oppimisprosessin eri vaihetta. Näin ollen tutkimustulokset tukevat oletusta siitä, että strategisessa oppimisessä on kyse koko organisaation kattavasta oppimisprosessista, jossa organisaation eri toimijat osallistetaan aktiivisesti tuottamaan, jakamaan, tulkitsemaan ja käyttöönottamaan strategista tietoa. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että kehitetty strategisen oppimisen mittaristo on luotettava, eli se täyttää mittariston validiteetille ja reliabiliteetille asetetut kriteerit.

Kehitetyn strategisen oppimisen mallin mukaan strategisen tiedon hankinnassa huomio on erityisesti uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Johdon näkökulmasta uusien mahdollisuuksien tunnistamista voidaan tukea kannustamalla yksilöitä organisaatiossa hankkimaan tietoa uusista teknologioista, markkinoista tai toimintatavoista, jotka eivät välttämättä liity suoranaisesti yrityksen sen hetkiseen strategiseen fokukseen. Tämä strategisen oppimisen vaihe on erityisen tärkeä, koska se rakentaa pohjan seuraaville vaiheille. Yksilötasolla hankittua strategista tietoa pitää pystyä jakamaan tehokkaasti eteenpäin organisaatiossa, jotta sillä on vaikutusta koko organisaation toimintaan. Tässä kohtaa erityisen tärkeään asemaan nousevat tiedonjakamiseen kannustava organisaatiokulttuuri, joka tukee avoimuutta ja uusien, myös radikaalien ideoiden esittämistä. Tiedonjakamista

voidaan organisaatiossa parantaa erilaisten käytänteiden ja rutiinien kehittämislä, jotka tehostavat ja systematisoivat tiedonjakamista koko organisaatiossa. Tiedonjakaminen laukaisee strategisen tiedontulkinnan prosessin, jossa uudelle tiedolle annetaan merkitys. Tässä prosessissa on tärkeitä muistaa myös vastakkaisen tulkintojen ja mielipiteiden kuuleminen. Näin ollen organisaatiossa tulisikin kannustaa kriittiseen pohdiskeluun uuden tiedon sisällöstä ja sen merkityksestä, sekä siitä tavasta jolla tietoa tällä hetkellä tulkitaan. Tiedontulkinnan tuloksena organisaation jäsenille muodostuu yhteinen kuva siitä, mitä uusi tieto tarkoittaa organisaatiolle ja sen strategialle. Jotta strategisella tiedolla olisi merkitystä organisaation toimintaan, tulee se ottaa organisaatiossa laajasti käyttöön. Johdon näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että uusi strateginen tieto otetaan aidosti huomioon tehtäessä strategisia päätöksiä, eli esimerkiksi päätettäessä uusista tuotteista, teknologioista ja markkinoista. Kun tässä tutkimuksessa esiteltyä strategisen oppimisen mallia peilataan perinteiseen strategiasuunnitteluun, voidaan todeta, että ylimmän johdon tehtävänä ei ole tehdä edeltä käsin strategisia valintoja ja päätöksiä, vaan sen sijaan pyrkiä luomaan organisaatioon sellaiset olosuhteet ja prosessit, joissa uudet strategiset ideat voivat nousta esiin ja kehittyä.

Tässä tutkimuksessa kuvatus strategisen oppimisen mallin ja sitä tukevien tulosten perusteella voidaan todeta, että ideaali ja kestävä strategisen oppimisen prosessi käynnistyy strategisen tiedonluonnin vaiheesta ja rakentuu asteittain kohti rakenteellisen tason uudistuksia. Näin ollen kun mittaristo antaa positiivisia tuloksia strategisen oppimisen ensimmäisellä ulottuvuudella, organisaation yksilötason prosessien voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla. Mikäli taas mittariston ulottuvuudet, jotka kuvaavat tiedon jakamista ja tulkintaa saavat heikompi arvoja, tulee huomiota kiinnittää ryhmätason oppimisprosessien kehittämiseen. Puolestaan alhaiset arvot strategisen tiedon implementointia mittaavien muuttujien kohdalla kertovat siitä, että organisaation kehitysponnistelut tulee kohdentaa etenkin järjestelmätason oppimisen kehittämiseen.

Strategisen oppimisen prosessin sujuvuus ja nopeus ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä asemassa liiketoimintaympäristöjen monimutkaistuessa ja muutosten nopeutuessa. Mitä nopeammin organisaatiot huomaavat liiketoimintaympäristön muutokset ja pystyvät tekemään niiden perusteella muutoksia strategiseen toimintaansa, sitä todennäköisemmin organisaation kilpailukyky on taattu myös tulevaisuudessa (Kuwada 1998). Strateginen oppiminen, joka perustuu strategiseen tietoon ja ajatteluun organisaatiossa, on organisaation dynaaminen kyvykkyys, jonka avulla pystytään hallitsemaan ja vastaamaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämän perusteella voidaankin todeta, että strategisen oppimisen rooli korostuu tulevaisuudessa etenkin dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä toimivien yritysten menestyksessä.

Kehitettyä mittaristoa kuten muutakin tutkimusta tulee kuitenkin tarkastella ottaen huomioon sen rajoitukset. Seuraavassa on koottuna muutama erityiskysymys, jotka on hyvä tunnistaa tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. Mittariston testaamiseksi kerätty aineisto on kerätty suomalaiselta it-alalta, mikä yhtäältä parantaa ilmiön ymmärrettävyyttä valitussa kontekstissa, mutta toisaalta rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Mittaristo on pyritty laatimaan siten, että se ei ole toimialasidonnainen. Tämän varmistamiseksi sen toimivuutta tulee jatkossa testata myös muilla toimialoilla. Näin voidaan varmistua että kontekstisidonnaisuudella ei ole merkitystä mittarin validiteettiin. Myös kulttuurisidonnaisuudella voi olla vaikutusta tulosten yleistettävyyteen (Bontis ym. 2002). Mittariston jatkokehitykselle olisikin hyötyä kansainvälisestä aineistosta ja sen perusteella tehdystä vertailusta.

Lopputuloksena voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on saavutettu tutkimustulosten perusteella varsin tyydyttävä mittaristo, joka tähänastisen testauksen ja aineiston valossa näyttäisi toimivan hyvin. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että kehitetty mittaristo on lupaava alku strategisen oppimisen ilmiön jäsentämiselle ja mittaamiselle tulevaisuudessa.

Lähteet

- Anderson, B. S., Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal* 3: 3, 218–240.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 16: 3, 396–402.
- Atuahene-Gima, K. & Murray, J. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: a social capital perspective on new technology ventures in china. *Journal of International Marketing* 15: 2, 1–29.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies – a comparative analysis. *Human Relations* 52: 4, 421–438.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39: 4, 437–469.
- Bou-Llusar, J. C. & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management* 10: 4, 100–112.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 1, 128–152.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30: 1, 57–82.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal* 24: 11: 1087–1105.
- Crossan, M. M. & Holland, J. (1997). *Measuring Organizational Learning*. Presented at Academy of Management 1997. Boston, MA: Ivey Working Paper.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24: 3, 522–537.

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9: 2, 284–95.

Davis, L. L. (1992). Instrument review: getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research* 5: 4, 194–197.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 2: 10, 1105–1121.

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

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7: 4, 375–87.

Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings (4th edition)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hamel, G. & Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. New York: Wiley.

Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management* 21: 5, 967–988.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2: 1, 88–115.

Jerez-Gómez, P, Céspedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58: 6, 715–725.

Kirjavainen, P. (1997). *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kuwada, K. (1998). Strategic learning: the continuous side of discontinuous strategic change. *Organizational science* 9: 6, 719–736.

Mason, R. M. (1992) *Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization*. Proceedings of the 26th Hawaii International Conference on System Sciences 4, 840–849.

Matusik, S. F. & Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management* 31: 4, 549–572.

Metsämuuronen, J. (2005), *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, Helsinki: International Methelp.

- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review* 40: 3, 21–30.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6: 3, 257–272.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research* 34:1, 91–106.
- Nicolini, D. & Meznar, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations* 48: 7, 727–746.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research* 21: 2, 381–391.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Breakthrough Performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Polit, D. F., Beck, C.T. & Owen, S.V. (2007). Focus on research methods: Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health* 30: 4, 459–467.
- Rajaniemi, K. (2005). *Framework, Methods and Tools for Acquiring and Sharing Strategic Knowledge of the Competitive Environment*. Vaasa: Universitas Wa-saensis.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal* 15: 3, 303–317.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Business.
- Sinkula, J, Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25: 4, 305– 318.
- Slater, S. F & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59: 3, 63–74.

Starbuck, W. H., Barnett, M. L & Baumard, P. (2007). Payoffs and pitfalls of strategic learning. *Journal of Economic Behavior and Organization* 66: 1, 7–21.

Thomas, J. B., Sussman, S. W & Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: linking organizational learning, knowledge management and sensemaking. *Organizational Science* 12: 3, 331–345.

Tippins, M. J. & Ravipreet, S. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24: 8, 745–761.

Tsai, M-T. & Huang, Y-C. (2008). Exploratory learning and new product performance: the moderating role of cognitive skills and environmental uncertainty. *Journal of High Technology Management Research* 19: 2, 83–93.

Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review* 16: 1, 57–91.

Werner, S., Praxedes, M. & Kim, H-G. (2007). The reporting of nonresponse analyses in survey research. *Organizational Research Methods* 10: 2, 287–295.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 2, 171–180.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Universitas Wa-saensis.

Voronov, M. & Yorks, L. (2005). Taking power seriously in strategic organizational learning. *Learning Organization* 12: 1, 9–25.

Zack, M. (2002). Developing a knowledge strategy. Teoksessa Choo, C. & Bon-tis, N. (Toim.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press. 255–276.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27: 2, 185–203.

VERKOSTO-OSAAMINEN JA YRITYKSEN STRATEGINEN KYVYKKYYS

Jukka Vesalainen

Yrityksen strateginen kyvykkyys

Yrityksen resurssien ainutlaatuisuuteen perustuva kilpailuetu nähdään tavallisesti rinnakkaisena ns. porterilaiselle asemointilähestymistavalle. Resurssilähestymistavan mukaan yritys on kimppu aineellisia ja aineettomia voimavaroja ja kykyjä, joita tarvitaan tuote- ja markkinakilpailussa (Lehtonen 2002). Yrityksen kilpailuetu perustuu näihin. Ns. VRIS³ -mallin mukaan yrityksen kilpailuetu on sitä parempi mitä a) arvokkaampia (arvon tuottajina), b) harvinaisempia, c) vaikeammin imitoitavia ja d) mitä vaikeammin korvattavia resurssit ja kyvykkyudet ovat (Barney 1991).

Resurssin kilpailuetua tuottava ominaisuus voi toisinaan liittyä *resurssiin itseensä*⁴. Näin esimerkiksi raaka-aineen ainutlaatuisuus ja sen lähteen hallinta voivat tuottaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Yksi kilpailuetua tuottava resurssiin liittyvä tekijä näkyy nykyisin myös esimerkiksi alhaisen kustannustason maissa toimivien yritysten työvoiman edullisuudessa. Työvoimaresurssi siis jo sinänsä on näissä maissa kilpailuetua edistävä tekijä.

Toinen tapa tarkastella resurssipohjaisesti kilpailuedun syntymistä on kiinnittää huomio siihen, *miten yritys käyttää resurssejaan*. Tästä näkökulmasta katsoen kahdella yrityksellä saattaa olla identtiset resurssit, mutta toinen menestyy paremmin. Selitykseksi jää se, että menestyvämpi käyttää resurssejaan paremmin. Huomio kohdistuu tällöin toimintaan ja voidaan kysyä mitkä ovat ne toiminnot ja toimintatavat, joilla paremmin menestyvä yritys hyödyntää resurssejaan. Tällainen sisältö annetaan usein yrityksen *ydinosaamiselle (core capability/competence)*. Ydinosaaminen ei ole resurssi tai yrityksen taseessa näkyvä omaisuuserä, vaan pikemminkin se toimintojen prosessi, joka hyödyntää resursseja asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla. Joissakin näkemyksissä ydinosaamista ovat juuri nämä prosessit, joissakin taas resurssien ja prosessien yhdistelmät.

³ VRIS = (valuable, rare, unimitable, unsubstitutable)

⁴ Nunnalahden vuolukiviesiintymä on raaka-aineresurssi, joka antaa alueella toimiville Nunnala Oy:lle ja Tulikivi Oy:lle jo sellaisenaan kilpailuedun uunien ja takkojen markkinoilla; samalla tavalla esimerkiksi Islannin halpa geoterminen energia antaa sen alumiiniteollisuudelle kilpailuedun

Esimerkiksi Long ja Vickers–Koch (1995) määrittelevät ydinkyvykkyyden resurssien ja strategisten prosessien yhdistelmäksi. Näkökulmaa kutsutaan melko tavallisesti myös kompetenssinäkökulmaksi (ks. esim. Sanchez 2004).

Kirjallisuudessa jako näiden kahden – resurssien ja niitä hyödyntävien toimintamallien – välillä on tunnistettu, joskin hyvin monin eri käsittein. Esimerkiksi Henderson ja Cockburn (1994) käyttävät termejä *component competence* ja *architectural competence* kuvaamaan näitä kahta kyvykkyyden osa-aluetta. Muiden tutkijoiden termejä ensin mainitulle ovat yksinkertaisesti *resurssit* (esim. Amit & Schoemaker 1993) tai *tiedot ja taidot* (Leonard-Barton 1992). Resursseja hyödyntävien toimintamallien kohdalla käsitteiden kirjo on vieläkin suurempi: *kyvykkyydet (capabilities)* (Amit & Schoemaker 1993; Hamel & Prahalad 1994), *integroivat kyvykkyydet (integrative capabilities)*, *dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities)* (Teece, Pisano, & Shuen 1992), *organisaationaalinen arkkitehtuuri (organizational architecture)* (Nelson 1991), *kombinoivat kyvykkyydet (combinative capabilities)* (Kogut & Zander 1992), tai *johtamisjärjestelmät (managerial systems)* (Leonard-Barton 1992). Olennaista kuitenkin on tunnistaa resurssien ja niitä hyödyntävien toimintojen erillinen olemassaolo. Kyvykkyydestutkimuksessa on tyypillisesti päädytty 2 - 4 strategisen kyvykkyysalueen määrittelyihin yrityskohtaisesti (ks. Mascarenhas, Bajeva & Jamil 1998; Marino 1996)

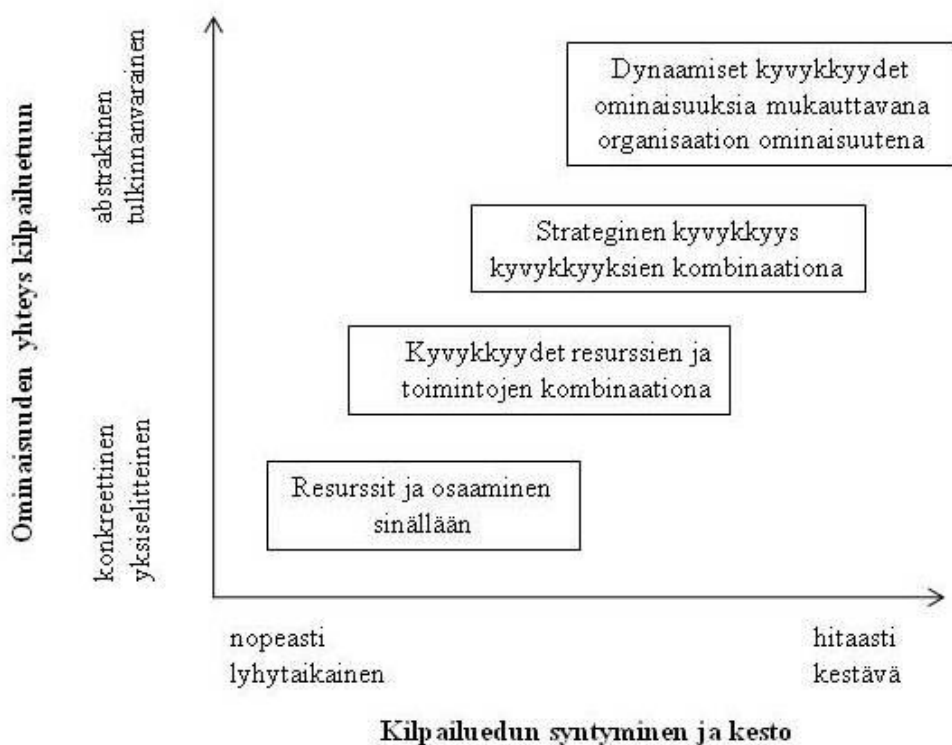
Wang ja Ahmed (2007) määrittelevät kyvykkyysajattelun käsitehierarkian. Siinä on neljä tasoa: Resurssit (resources), kyvykkyydet (capabilities), ydinkyvykkyydet (core capabilities) ja dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities). Resurssit ovat se peruselementti, jolle jo edellä sanotun perusteella resurssiteoria rakentuu. Resurssit voivat tuottaa lyhytaikaista ja joskus jopa kestäväää kilpailuetua, jos ne ovat VRIS -kriteerien perusteella ainutlaatuisia. Resurssit voivat olla sekä aineellisia (esim. kitkahitsaus teknologia) tai aineettomia (kitkahitsausosaaminen). Pelkän resurssin kyky tuottaa jatkuva kilpailuetu on vähäinen, koska resurssit ovat helposti hankittavia ominaisuuksia.

Kyvykkyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä hyödyntää resurssejaan. Kyvykkyys-tarkastelussa huomio kiinnittyy toimintatapoihin, -periaatteisiin ja prosesseihin, joilla yrityksen resurssit muutetaan hyödylliseksi toiminnaksi. Hyödyllisyyden määrää lähinnä kaksi kriteeriä. Toiminnan tulee olla asiakkaalle arvokasta ja yritykselle kannattavaa. Kyvykkyyksillä on periaatteessa parempi mahdollisuus tuottaa yritykselle pysyvää kilpailuetua, koska niiden siirrettävyys ei ole yhtä helppoa kuin resurssien. Silti esimerkiksi hyvien käytänteiden vertailu yritysten kesken sekä erilaiset auditointikäytännöt levittävät tehokkaasti myös tämän tason ominaisuuksia. Kyvykkyydet ovat toiminnallisia ja tyypillisesti prosessimaisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi "virtaava tuotanto" on kyvykkyys, jossa yritys on onnistunut

hyödyntämään resurssejaan tietynlaista toimintaa tavoittelevan ihanteen perusteella. Samoin "kyky tuotteistaa" on kyvykkyys, jossa yritys hyödyntää resurssejaan rakentamalla niistä asiakkaille lisäarvoa tuottavia kokonaisuuksia. Edelleen "asiakasrajapinnan ketterä hallinta" on kyvykkyys, jossa yrityksen henkilöstöä ohjataan nopeaan asiakassuhteissa tapahtuvaan reagointiin liittyvillä toimintaperiaatteilla. Kyvykkyudet voivat siis olla oppikirjoista tuttuja ideaalimalleja, kuten "imuohjaus" tai yrityksessä omintakeisiksi ja ainutlaatuisiksi toimintamalleiksi rakennettuja, kuten edellä mainittu "asiakasrajapinnan ketterä hallinta".

Ydinkyvykkyudet (core capabilities) ovat kyvykkyyksien (capabilities) kombinaatioita. Edellisiin esimerkkeihin viitaten saattaa siis olla, että yritys, jonka kyvykkyudet ovat "virtaava tuotanto", "kyky tuotteistaa" ja "kyky asiakasrajapinnan ketterään hallintaan" omaa tässä kombinaatiossa sellaisen ydinkyvykkyuden, joka on kokonaisuutena pysyvää kilpailuetua tuottava. Tällä tavalla kyvykkyyshierarkiassa ydinkyvykkyys on kolmostason ominaisuus. Samalla kun se on yksittäistä kyvykkyyttä kokonaisvaltaisempi, se on myös abstraktimpi ja sen yhteys kilpailuedun muodostumiseen epämääräisempi.

Dynaamiset kyvykkyudet muodostavat kyvykkyyshierarkian neljännen kerroksen. Nämä kuvaavat yrityksen kykyä mukautua ympäristön muutoksiin. Taustalla on yleensä kolmentyyppisiä ominaisuuksia: kyky mukautua (adaptation capability), kyky hankkia ja sulauttaa tietoa (absorption capability) sekä innovaatiokyvykkyys (innovative capability) (Wang & Ahmed 2007). Dynaamisen kyvykkyuden hyöty realisoituu yritykselle pitkällä tähtäimellä ja toimintaympäristön muutostilanteissa. Radikaaleissa muutostilanteissa saattaa käydä niin, että kaikkien toimialalla aikaisemmin arvokkaiksi osoittautuneiden resurssien, kyvykkyyksien ja niiden kombinaatioiden (ydinkyvykkyyksien) kilpailuetua tuottava vaikutus katoaa ja tilalle nousevat kokonaan uudet toimintamallit. Tällöin astuvat kuvaan yritysten dynaamiset kyvykkyudet eli kyvyt mukautua toimintaympäristön muutokseen.



Kuvio 1. Kyvykkyyshierarkian tasot ja niiden yhteys kilpailuedun muodostumiseen

Kuviossa 1 kyvykkyyshierarkian edellä kuvatut tasot on asetettu kaksiulotteiseen tarkasteluun sen mukaan kuinka 1) niiden synnyttämä kilpailuetu realisoituu ja kestää ajallisesti sekä 2) minkälainen ominaisuuden yhteys on kilpailuedun realisoitumiseen. Voidaan todeta, että resurssit ja osaaminen sinällään ja sellaisenaan omaavat nopean, mutta yleensä lyhytaikaisen kilpailuetuvaikutuksen. Niiden yhteys on kuitenkin suhteellisen helppo todentaa, koska yhteys kilpailuetuun on konkreettinen ja yksiselitteinen. Esimerkiksi uusi automaattisorvi syöttölaitteella varustettuna tuottaa hintakilpailuedun pitkissä sarjoissa sellaisia kilpailijoita vastaan, joilla tällaista konetta ei ole. Yhteys kilpailuetuun on konkreettinen (työkustannus per kappale) ja kohtuullisen yksiselitteinen. Kilpailuetu realisoituu nopeasti, mutta häviää heti kun kilpailija ostaa samanlaisen tai tehokkaamman koneen. Kyvykkyyksien tasolla tarkastellen esimerkiksi yrityksen kyky tuotteistaa teknologista osaamistaan palvelukonsepteiksi saattaa olla yksi kilpailutekijä. Tämän yhteys kilpailuetuun ja kannattavuuteen on epämääräisempi kuin resurssitason ominaisuuksien. Toinen teollisessa toiminnassa tyypillisesti esiin tuleva kyvykkyys on yrityksen "kyky toteuttaa jouhevasti virtaava jalostusprosessi aina omasta alihankkijaverkosta lähtien asiakastoimituksiin". Tällaisen kyvykkyuden toden-

taminen on luonnollisesti vaikeampaa kuin tietyn resurssin olemassaolon todentaminen.

Kumppanuuskyvykkyys ja sen strateginen merkitys

Tutkimuksissa on pääsääntöisesti löydetty kolmen tyyppisiä kyvykkyyskäsitteitä: teknologiseen tietotaitoon, luotettaviin prosesseihin ja läheisiin yrityksen ulkoisiin suhteisiin liittyvät kyvykkyudet. (Mascarenhas ym. 1998). Viimeksi mainittuun viitaten, nähdään yrityksen verkottuminen siis yleisesti yhtenä keskeisimmistä kyvykkyyskäsitteiden osa-alueista. Yrityksen kyky liittoutua nähdään kirjallisuudessa ns. ”meta-kompetenssina”, jolla yritys voi parantaa resurssiensa ja osaamisensa hyödynnettävyyttä. *Kumppanuuskompetenssit* saattavat jopa kompensoida keskitasolle jäävää teknologista osaamista Tyler (2001). Yrityksen kyky liittoutua voi siten olla VRIS -kompetenssi, jolla yritys voi parantaa asemaansa toimialan kilpailussa. Strategiakirjallisuudessa yleistyneen ns. yhteistoimintanäkökulman (relational view) (Dyer & Singh 1998) mukaan lisäarvoa ja sitä kautta kilpailuetua on mahdollista synnyttää liiketoimintasuhteissa toteutettavan yhteistoiminnan kautta.

Kumppanuuskyvykkyys (network competence, relational capability) nähdään kirjallisuudessa yhtenä yrityksen strategisen kyvykkyuden mahdollisena osana. Käsite on syntynyt resurssilähestymistavan (RBV) tutkimuksissa kun on haluttu nostaa esiin toimintatapoja, joilla yritykset hyödyntävät resursseja (vrt. esim. "integrative capabilities" edellä). Kumppanuuskyvykkyuden rooli tässä yhteydessä on hyödyntää yrityksen ulkoisia resursseja tai saada yrityksen omat resurssit integroitumaan ulkoisten resurssien, erityisesti osaamisen kanssa. Pisimmälle kumppanuuskyvykkyuden määrittelyä ja etenkin mittaamista on vienyt Ritter (1999). Ritterin (1999) lähestymistavassa yrityksen kumppanuuskyvykkyys muodostuu käsitteellisesti kahdesta elementistä: toiminnoista (task execution) ja henkilökohtaisista kvalifikaatioista (qualifications). Tässä asettelussa näkyy resurssilähestymistavan peruserä: resurssit ja niiden tehokas hyödyntäminen. Sosiaalisesti pääomaan ankkuroitunut kumppanuuskyvykkyuden tulkinta nostaa esiin kolme tekijää: *luottamuksen*, *sitoutumisen* ja *kommunikaation* (Blomqvist & Levy 2006).

Kumppanuuskompetenssien nähdään vaikuttavan liiketoimintasuhteiden laatuun ja sitä kautta yhteistyösuhteiden hyödyllisyyteen. Hyvin yhteensopivien yritysten suhteessa ajatellaan syntyvän erityistä hyötyä yhteistoiminnan ja erityisen yhteisen arvontuoton (joint value creation) kautta. Tällöin kyvykkyys on suhdekohtainen - ei yrityskohtainen. Tosin yksittäisen yrityksen kykyä liittoutua tarvitaan, jotta suhdekohtaisia kyvykkyyskäsitteitä voi muodostua. Tällaista kyvykkyyttä edellyte-

tään sekä asiakkailta että toimittajilta. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että hyvin yhteensopiva alihankkija - asiakas -pari pystyy yhteistoiminnallaan synnyttämään kumpaakin yritystä hyödyttävää kilpailuetua. Yhteistoiminnallinen arvontuotto siis edellyttää osapuolten yhteensopivuutta (partner fit). Kirjallisuudessa tämä tulkitaan yleensä kahden asian summaksi. Ensimmäinen niistä on osapuolten toisiaan täydentävyys resurssien ja osaamisen erilaisuutena, mutta kuitenkin yhteensovitettavuutena. Toisin sanoen yhteensopivuus on suuri, kahden erilaisen, mutta yhteensopivan yrityksen liitossa. Toinen yhteensopivuustekijä liittyy organisaationaaliseen samankaltaisuuteen. Tämä tarkoittaa yrityskulttuurien, johtamistapojen, järjestelmien, prosessien ja kaiken muun organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden samankaltaisuutta. Osapuolten yhteensopivuus on siis hallitun osaamisen erilaisuuden ja organisationaalisen samankaltaisuuden yhdistelmä. (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland 2001).

Kumppanuuskyvykkyys on siis yksi yrityksen ominaisuuksien alalaji tarkasteltaessa yritystä ominaisuuksien kimppuna tai niiden yhdistelmänä (vrt. konfiguraatio). Kumppanuuskyvykkyydellä ei ole arvoa sinänsä, mutta liittyessään yrityksen muihin ominaisuuksiin se on mukana rakentamassa kokonaisuutta, joka muodostuu resurssiteorian tarkoittamalla tavalla kilpailukykyiseksi strategisten ominaisuuksien kombinaatioksi. Kumppanuuskyvykkyys itsessään viittaa sekä resursseihin että toimintoihin. Sitä voi esiintyä sekä henkilöstön kvalifikaatioina että suunnattuina suhdeseifeinä investointeina. Toisaalta myös esimerkiksi yleiset tietotekniset valmiudet integroitua yhteistyökumppaneiden kanssa tietojärjestelmätasolla voidaan lukea osaksi yrityksen kumppanuuskyvykkyyttä. Tämän tutkimuksen intressit liittyvät kumppanuuskyvykkyuden ilmenemiseen osana yrityksen strategista kyvykkyyttä. Asiaa tarkastellaan kolmen ohjaavan kysymyksen kautta: **1) Esiintyykö kumppanuuskyvykkyudeksi tulkittavia ominaisuuksia osana yrityksen strategista kyvykkyyttä, 2) minkälaisista elementeistä kumppanuuskyvykkyys ilmentyessään muodostuu ja 3) mikä on se logiikka, jonka mukaan kumppanuuskyvykkyys liittyy osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä?** Näin muotoiltua tutkimusongelmaa lähestyttiin tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen keinoin.

Resurssiteorian tätä tutkimusta ohjaavat keskeiset periaatteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaan kannalta arvokkaisiin, alalla suhteellisen harvinaisiin ja vaikeasti kopioitavissa oleviin yrityksen ominaisuuksiin
- nämä ominaisuudet voivat olla resursseja tai osaamista sinällään, näitä hyödyntäviä prosesseja ja toimintaperiaatteita tai näiden kombinaatioita

- tutkimuksissa löydetty strategiset kyvykkyudet liittyvät tavallisesti ylivoimaiseen teknologiseen osaamiseen, tehokkaisiin toimintaprosesseihin ja yritysten yhteistyö- ja liiketoimintasuhteiden hallintaan
- yrityksen strateginen kyvykkyys muodostuu tavallisesti 2 – 4 suhteellisen laajasta ominaisuudesta tai kyvykkyydestä
- erityisiä ns. integroivia ja kombinoivia ominaisuuksia ovat johtamisjärjestelmät, joihin kuuluu sekä yrityksen sisäisiä johtamisperiaatteita ja käytäntöjä että ulkoisia toimintamalleja
- ulkoiset toimintamallit liittyvät verkostojen ja liiketoimintasuhteiden hallintaan ja niistä käytetään tässä tutkimuksessa yleisnimitystä kumppanuuskompetenssit
- kumppanuuskompetenssit ovat sosiaaliseen pääomaan, kommunikaatiotaitoihin, tietojärjestelmiin ja erilaisiin toimintaperiaatteisiin ja -prosesseihin liittyviä ominaisuuksia.

Toimintatutkimuksen metodologinen perusta ja kertynyt aineisto

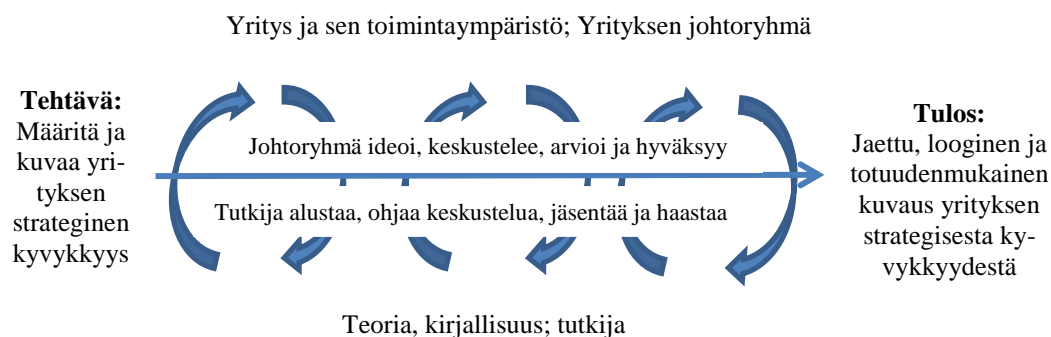
Yrityksen strategisen kyvykkyuden käsitteistöä on haasteellista hyödyntää käytännön yritysanalyseissä. Tämä johtuu käsitteistön abstraktisuudesta sekä monikerroksisuudesta. Jokaisella yrityksellä ja jokaisella yrityksen avainhenkilöllä on olemassa jonkinlainen käsitys yrityksen vahvuuksista ja kilpailukyvyn kulmakivistä. Silti törmätään haasteeseen ryhdyttäessä keskustelemaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävistä ominaisuuksista tietyn (tässä tapauksessa resurssilähestymistavan) ajattelutavan avulla: yrityksen edustajat eivät välttämättä osaa ajatella yrityksen ominaisuuksia juuri tarkoitetulla tavalla.⁵ Tästä syystä vaiheittainen toimintatutkimus on perusteltu tapa tuottaa tutkimuksellisesti relevanttia aineistoa. Lähestymistavan metodologinen perusta on seuraava. *Ontologisesti* tarkastellen strategisen kyvykkyuden tulkitaan olevan sosiaalisesti konstruoitunut ilmiö siinä rajatussa yhteisössä, joka muodostuu yrityksen avainhenkilöistä. Yrityksen strateginen kyvykkyys ei siis ole yksilökohtaisesti tulkinnanvarainen asia tai yksilön subjektiiviseen todellisuuteen liittyvä käsitys, vaan jaettu näkemys vallitsevasta asiantilasta. Toisaalta yrityksen strateginen kyvykkyys ei myöskään ole objektiivisesti havainnoitava tai mitattava asiantila, vaan myös tästä suunnasta palataan *sosiaalisesti konstruoituneeseen* (Berger & Luckman 1966) käsitykseen

⁵ Joissakin kyvykkyystutkimuksissa on toimittu niin, että ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville on lyhyesti avattu kyvykkyysajattelu perusteita, jotta he pystyisivät tarkastelemaan yritystään siitä näkökulmasta (ks. esim. Mascarenhas, ym. 1998)

vallitsevasta asiantilasta yrityksessä. Tutkimuksen *epistemologinen* haaste on siinä, etteivät tutkimukseen osallistuvat johtoryhmien jäsenet ole todennäköisesti tietoisia siitä teoreettisesta viitekehystä, jossa resurssilähestymistavan mukaan yrityksen kilpailuedun perustaa pitäisi tarkastella.

Toimintatutkimuksen kannalta on merkittävää, että tutkija pitää huolen syntyvän konstruktin (yrityksen strateginen kyvykkyys) muodosta. Tämä muoto perustuu edellä referoituun kyvykkyysnäkökulman kirjallisuuteen ja siitä tiivistettyihin tarkennettuihin määritelmiin tämän tutkimuksen osalta. Siinä missä tutkimuksen muoto on tärkeää pitää teorialähtöisenä ja annettuna, on yhtä tärkeää että keskustelun sisältö on aineistolähtöistä. Tämä johtuu valitusta tutkimusasetelmasta, jossa tarkastellaan kumppanuuskompetenssin asemaa ja merkitystä osana yrityksen strategista kyvykkyyttä. Kumppanuuskyvykkyteen viittaavien ominaisuuksien on tässä tutkimusasetelmassa tultava aidosti informanteilta ilman, että tutkija tästä asiasta suoraan kysyy mitään tai edes johdattaa siihen suuntaan. Tutkimuksen epistemologinen asettelu on siis muodon osalta teorialähtöinen ja sisällön osalta aineistolähtöinen.

Tässä tutkimuksessa toimintatutkimus eteni kuviossa 2 hahmotellulla tavalla. Tutkimuksen tehtävänä oli määrittää ja kuvata kohdeyrityksen strateginen kyvykkyys. Tämä toteutettiin vaiheittain etenevänä keskusteluprosessina tutkijan ja yrityksen johtoryhmän välillä. Tutkijan tehtävänä tässä prosessissa oli alustaa ja virittää keskustelua, ohjata keskustelua niin, että pysytään tavoitteen kannalta relevanteissa asioissa, jäsentää keskustelun sisältöä siten, että olennainen ja tärkeä sisältö erottuu epäolennaisesta sekä haastaa yrityksen edustajia esittämään todisteita esittämistään kilpailukykyä edistävästä yrityksensä ominaisuuksista. Johtoryhmän tehtävänä tässä prosessissa oli nostaa esiin yrityksen kilpailukyvyille tärkeitä ominaisuuksia, keskustella niistä keskenään ja tutkijan kanssa sekä hyväksyä tutkijan tekemät tiivistykset, nimitykset erilaisille ominaisuuksille ja jäsenykset ominaisuuksien keskinäisestä asemasta ja hierarkiasta.



Kuvio 2. Toimintatutkimus vaiheittain etenevänä prosessina

Toimintatutkimus muodostui seuraavista vaiheista:

- 1) Ensimmäinen yritystapaaminen: Tutkijan alustus resurssiteoriasta. Tämän jälkeen tarkasteltiin asiakaskyselyn tuloksia ja vertailtiin avainhenkilöiden vastauksia oman yrityksen ominaisuuksista toisiinsa ja asiakaskyselyn tuloksiin. Tutkija johdatti keskustelun yrityksen kaikkein tärkeimpien ominaisuuksien löytämiseen. Keskustelu tuotti mind-map -tyyppisen jäsennyksen yrityksen ominaisuuksista.
- 2) Viiden rinnakkaisen keskusteluprosessin tuloksena kehittyi R-O-T-S -periaate, jonka mukaan yrityksen ominaisuuksia on analysoitava resursseina, osaamisina, toimintatapoine ja suorituskykyä kuvaavina tekijöinä. Tätä hyödyntäen tutkija laati ensimmäisten yrityksen strategista kyvykkyyttä kuvaavien jäsennysten tarkentamiseksi R-O-T-S -taulukot, joilla haastoi yritykset perustelemaan esittämiensä ominaisuuksien ilmenemisen käytännössä.
- 3) Toinen yritystapaaminen: Tutkija haastoi yrityksen johtoryhmiä esittämään "todisteet" väittämilleen kilpailukykytekijöille ja nostamaan esiin kaikkein olennaisimmat kilpailukykytekijät. Lisäksi keskustelussa pyrittiin etsimään synergioita eri kyvykkyysalueiden ominaisuuksien väliltä. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyi perusteltu kuvaus yrityksen strategisesta kyvykkyydestä.
- 4) Tutkija lähetti kaikkien mukana olleiden yritysten strategisten kyvykkyysien kuvaukset (mind-map kuviot) ristiin toisilleen. Tämän vaiheen tarkoituksena oli eliminoida se, ettei joku sattuma yrityskohteisessa keskustelussa olisi muokannut syntynyttä ymmärrystä ja sen kuvausta. Yrityksille siis annettiin mahdollisuus omaksua omaan malliinsa toisten ominaisuuksia. Kuvausten benchmarkkausten perusteella kaksi yritystä halusi muuttaa joitakin yksityiskohtia omissa kuvauksissaan (esimerkiksi yritys E halusi ottaa yhdeksi toimintamallikseen "valikoivan varastoinnin yrityksen tapaan).

Tutkimuksen metodologian kannalta on olennaista huomata, että aineiston tulkinta tapahtui kahdella tavalla ja kahdessa vaiheessa. Varsinaisen toimintatutkimusprosessin aikana yrityksen ominaisuuksista käytyä keskustelua tulkittiin yhdessä tutkijan ja yrityksen johtoryhmän välisessä keskustelussa. Viiden esimerkitapausten tuottaman aineiston tulkinta taas tapahtui tutkijan toimesta kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäinen tällainen tulkinta tapahtui jo toimintatutkimusprosessin aikana yhteenvedona ja sisällön analyysinä esiin nousseista ominaisuuksista kaikissa viidessä tapauksessa. Tästä syntyi myöhemmin esiteltävä R-O-T-S -periaate. Toinen vaihe, jossa aineiston tulkinta oli pelkästään tutkijalähtöistä, toteutui lopullisten kyvykkyyskuvausten vertailussa, jonka tavoitteena oli vastata tutkimuksen kysymyksiin ja erityisesti siihen, millä logiikalla mahdollinen kumppanuuskyvykkyys liittyy yrityksen strategiseen kyvykkyyteen ns. integroivana ominai-

suutena. Kolmas tulkinta toteutui tuloksen teoretisoinnissa, jossa keskeiset tutkimustulokset esitettiin propositiona.

Tutkimuksen aineisto muodostuu edellä kuvatulla tavalla toteutuneen osallistavan ja vuoropuhelua toteuttaneen keskustelun kautta. Aineisto on fyysisesti graafisia kuvauksia ja erilaisia taulukoita, joissa käsitellään yrityksen ominaisuuksia. Nämä perustuvat keskusteluihin yrityksessä. Aineisto ei kuitenkaan sisällä näitä keskusteluja vaan niiden perusteella syntyneitä kuvauksia. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten yleistiedot on esitetty liitteessä 1.

Yrityksen strategiset ominaisuudet

Keskusteluissa yritysten kanssa käytettiin tarkoituksellisesti yleistermiä ”ominaisuus”, jotta osallistujat eivät tässä vaiheessa juuttuisi miettimään erilaisten ominaisuuksien luonnetta ja keskinäistä suhdetta. Tässä vaiheessa keskustelua käytiin yhtenä ryhmänä tutkijan toimiessa esiin nostettujen asioiden kirjaajana. Samalla tehtiin ominaisuuksien alustavaa jäsenystä mind-map -tekniikalla. Tämän ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyi hyvin moniaineksinen ja sekavakin kuva yrityksen tärkeistä ominaisuuksista. Liitteenä 2 olevassa kuviossa on esimerkki yhdestä tämän vaiheen tuotoksesta.

Tarkasteltaessa lähemmin ensimmäisten keskustelujen tuottamaa materiaalia viidestä yrityksestä ilmeni, että esille nousseet asiat voitiin luokitella ryhmiin kahdessa suunnassa. Temaattisessa ryhmittelyssä nousivat esiin teknologiaan, tuotantoon, asiakkuuksiin, organisoitumiseen ja henkilöstöön, hankintatoimeen ja group-toimintaan liittyvät näkökulmat. Yritysten johtoryhmät siis nostivat esiin kilpailukykytekijöitä, jotka liittyivät ko. osa-alueille. Määrällisesti eniten asioita sijoitui ”asiakkuudet” -kategoriaan.

Kun esiin nostettuja yrityksen tärkeitä ominaisuuksia tarkasteltiin ominaisuuslajeittain (minkä tyyppisistä asioista on kyse), oli mahdollista tehdä neliluokkainen tulkinta. Tällöin ominaisuudet ryhmittyivät 1) resursseiksi, 2) osaamiseksi ja tiedoksi, 3) toimintatavoiksi, toimintaperiaatteiksi ja prosesseiksi sekä 4) suorituskykyä kuvaaviksi tekijöiksi. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkinä asiakkuus -kategoriaan sisältyvät ominaisuudet näihin neljään asiatyyppiin eriteltyinä. Luetellut ominaisuudet vaikuttavat taulukoituna yleisluontoisilta, mutta asiakkuus -kategoriaan koottuina ne liittyivät keskusteluun nimenomaan asiakassuuntaista toimintatapaa vahvistavina ominaisuuksina. Tyypillisiä resursseja (siis asiakkuuksiin allokoituja resursseja) olivat avainasiakaspäälliköt, erilaiset tuotannolliset asiakasspesifit investoinnit ja erilaiset valmiudet integroitua asiakkaan tietojärjes-

telmiin. Asiakassuhteissa resursseiksi voitiin tulkita myös sosiaaliseen pääomaan liittyvä luottamus, sitä rakentavat syvät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä paikallisuus ja läheisyys. Kategoriaan "osaaminen ja tieto" oli mahdollista sijoittaa esimerkiksi sellaisia ominaisuuksia kuten "asiakkaan ja sen toimialan hyvä tuntemus", "joustava palvelukyky" ja "tietojärjestelmäosaaminen". Toimintatapoina, tai -periaatteina nostettiin asiakkuuksiin liittyvissä keskusteluissa esiin mm. "asiakaskohtaiset tuotantosolut", "asiakaskoulutus", "pyrkimys sisälle asiakkaan prosesseihin" ja "asiakasvalinta". Näistä viimeksi mainittu liittyi toimittajan haluun valita omaan toimintamalliinsa sopivia asiakkaita, jolloin osapuolten yhteensopivuuden kriteeri vaikutti tällaisen toimintaperiaatteen taustalla. Neljänneksi kategoriaksi muodostui erilaisista suorituskyykyä tarkastelevista tekijöistä muodostuva joukko yrityksen ominaisuuksia. Tyypillisiä tällaisia olivat "kustannustehokkuus", "lyhyt läpimenoaika", "nopea asetus" ja "ketteryys". Asiakkuuskategoriaan liittyivät keskusteluissa erityisesti "nopeus" "nopea reagointi" sekä "hyvä näköala".

Taulukko 1. Asiakkuus -kategoriaan liittyvät ominaisuustyypit (yhteenveto 5 tapauksesta)

Resurssit	Osaaminen ja tieto	Toimintatapa	Suorituskykytekijä
Asiakassuhdekohtaiset investoinnit Luottamus, luotettavuus ja sitoutuminen Pitkäaikaiset ja syvät asiakassuhteet Paikallisuus, läheisyys Henkilösuhteet EDI -välineet Avainasiakaspäälliköt	Joustava palvelukyky Kyky hyödyntää ja hankkia tietoa asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi Pitkäaikainen tuntemus Asiakkaan toiminnan hyvä tuntemus EDI -osaaminen Asiakkaan toimialan hyvä tuntemus	Asiakaskohtaiset tuotantosolut Asiakaskoulutus Toiminta laajalla asiakasrajapinnalla Pyrkimys sisälle asiakkaan prosesseihin Asiakaskohtaiset palvelut Asiakkuuksien hallinta Asiakasvalinta Molemminpuolinen avoimuus	Nopeus Nopea reagointi Hyvä näköala (asiakkaan toimintaan)

R-O-T-S periaate ja ehdotettujen ominaisuuksien kriittinen tarkastelu

Tutkimuksen jatkamisen kannalta jako mainittuun neljään ominaisuuskategoriaan oli tärkeä. Sen avulla keskustelua oli mahdollista jäsentää ja saada siitä analyttisempää. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, tutkija kehitti ja otti käyttöön R-O-T-S -periaatteen seuraavissa yritysten johtoryhmien kanssa käydyissä keskusteluissa. Tämä periaate tarkoitti sitä, että yrityksen tuli analysoida kyvykkyyksiksi esittämäänsä ominaisuuksia resurssien, osaamisen ja tiedon, toimintatapojen ja suoritus-

kykytekijöiden valossa. Ohjeeksi annettiin, että kyvykkyyttä ei voi olla olemassa, ellei a) siihen ole allokoitu resursseja, b) siihen liity erityistä osaamista ja tietoa, c) resursseja ja osaamisia hyödynnetä tehokkailla toimintatavoilla ja -periaatteilla ja d) ole osoitettavissa minkälaisiin tärkeisiin suorituskykytekijöihin kyvykkyys liittyy. Ensimmäisen vaiheen keskustelujen anti taulukoitiin yrityskohtaisesti taulukon 2 tapaan ja epäselviin tai tyhjiin kohtiin kirjoitettiin esiin kysymyksiä. Lähestymistapa auttoi yrityksen edustajia ottamaan systemaattisemman lähestymistavan keskusteluunsa. Lisäksi tutkija osallistuessaan keskusteluun haastoi johtoryhmiä esittämään todisteet väitettyjen kilpailukykyä kehittävän ominaisuuden olemassaolosta. Todistelussaan yrityksiä kehoitettiin nojautumaan mainittuun R-O-T-S -periaatteeseen.

Taulukko 2. Strateginen kyvykkyys alihankintakonepajassa: 5 esimerkitapausta

Yritys	Kyvykkyysalueet	Resurssit, osaaminen ja tieto	Toimintatavat ja -periaatteet
A	Asiakkuuksia korostava toimintamalli	Pitkät ja syvät asiakassuhteet Asiakaskohtaiset investoinnit Luottamus Asiakkaan toiminnan hyvä tuntemus	Asiakassuuntainen organisoituminen (asiakaskohtaiset tuotantosolut) Joustava palvelukyky ongelmanratkaisussa (Kyky hyödyntää ja hankkia tietoa, nopea reagointi asiakkaan palautteeseen)
	Laadukas ja toimintavarma operatiivinen toiminta	Kyky rakentaa luottamusta omassa toimittajaverkossa Kyky kehittää omaa toimittajaverkkoa	Hyvä toiminnanohjaus Jatkuva kehittäminen Läpimeno ja virtaus koko toimitusketjussa
B	Asiakassuuntainen toiminta	Asiakkaan ja sen toimialan tuntemus EDI osaaminen ja -välineet Logistiikkapalveluosaaminen Engineering -osaaminen ja kapasiteetti Teknologiapalveluosaaminen	Asiakaspäällikköorganisaatio Asiakkuuksien hallinta (molemmipuolinen avoimuus; asiakasvalinta) Asiakaskohtaiset palvelut
	Tehokas tuotanto	Oikeat resurssit (monitoimikoneet; moderni konekanta)	Toiminnanohjaus Tehokas kapasiteetin käyttö (3 ja 5 vuorotyö; monikonekäyttö)
C	Joustava paikallinen toimittajaverkko	Joustava toimittajaverkko Kyky koordinoida toimittajaverkkoa Läheisyys ja paikallisuus Luottamus Osto-osaaminen verkostosuhteissa Asiakkaan toiminnan tuntemus	Valikoiva varastointi Nopea asetus koneilla
	Lukuisten piensarjojen varma tuotanto (erikoistunut teknologia ja joustava tuotannonohjaus)	Proto-osaaminen Tuoteteknologian hallinta Erikoistunut ja laaja teknillinen osaaminen	Kokemustiedon dokumentointi Jatkuva menetelmäkehitys Keskittyminen tiettyyn tuotantoon Tuotteiden valmistettavuuden analysointi
	Motivoitunut ja osaa-va henkilöstö	Hyvä ilmapiiri	Esimerkillä johtaminen Työn organisointi (kokonaiset työnkuvat; solu/tiimiorganisaatio)
D	Tehokas tuotanto	Erikoisosaaminen Asiakkaan tuotteen tunteminen	Työmenetelmät (mekanisointi, robotisointi) Dokumentointi
	Laaja tuote/palvelutarjonta	Suunnittelu Osavalmistus Kokoonpano (toiminnallisuuden hallinta)	Palvelukonseptit (varaosavalmistus, logistiikkapalvelut, asennuspalvelut, käyntiajopalvelut)
	Toiminta yritysryhmänä	Monipuolinen osaaminen Uskottavuus Kriittinen massa pääomissa	Eurooppalainen toimintakenttä Syngiat (markkinointi, hallinto, hankinnat ja logistiikka) Organisoituminen (tehtaiden erikoistuminen ja työnjako, eriytyvät liiketoimintalueet, ristiinbenchmarkkaus)
	Low cost valmius	Low cost verkosto Omat low cost yksiköt	Sisäinen alihankinta Itsenäinen liiketoiminta
E	Tehokas komponentti-tuotanto	Low cost resurssit Automatisoitu konekanta Automaatio-osaaminen	Toimitusvarmuus (varautuminen, työkalut, massaräätälöinti, valikoiva varastointi) Automatisointi
	Teknologinen ongelmanratkaisu-kyky	Suunnitteluosaaminen Kokemusperusteinen osaaminen Teknologioiden yhdistämisaami-	Jatkuva tiedon hankinta (messut, laitetuomittajasuhteet) Menetelmäoptimointi
	Laaja ja syvä palvelukyky	Key account -managerit Pitkäaikainen tuntemus	Asiakassuuntainen organisoituminen Toiminta laajasti asiakasrajapinnassa Pyrkimys "asiakkaan sisälle" Asiakaskoulutus

Tämän vaiheen keskustelu tuotti viisi hieman pidemmälle kehittynyttä kuvausta kohdeyritysten strategisista kyvykkyyksistä. Asioita kyettiin jäsentämään R-O-T-S -periaatteen avulla ja niputtamaan keskenään loogisiksi kokonaisuuksiksi. Samalla todella merkittävät ominaisuudet alkoivat erottua pikkuasioista ja strategiselle kyvykkyydelle alkoi muodostua hierarkkinen rakenne. Keskustelut johtoryhmien kanssa tuottivat materiaalia, jonka tutkija vielä jäseni ja pelkisti tapaamisen jälkeen yhtenäiseksi kuvaukseksi (kuvio + R-O-T-S -taulukot; esimerkkinä yrityksen E kuvio ja taulukko liitteessä 3). Tämä kuvaus lähetettiin vielä yrityksiin kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Taulukossa 2 on vedetty yhteen viiden yrityksen strategisen kyvykkyyden kuvaukset kahden keskustelun jälkeen. Taulukossa on esitetty kunkin yrityksen strateginen kyvykkyys 2 - 4 keskeisen kyvykkyysalueen kombinaatioina. Kutakin kyvykkyysaluetta on lisäksi kuvattu kahteen luokkaan jaetuilla tarkemmilla määritteillä. Nämä luokat on muodostettu resursinäkökulman kahden peruseriaatteen mukaan: kyvykkyys muodostuu resursseista ja niitä hyödyntävistä toiminnoista. Yritysten kanssa käyty toisen vaiheen keskustelu oli kuitenkin tätä hienojakoisempaa edellä mainitun R-O-T-S -periaatteen mukaisesti. Taulukossa on siis yhdistetty resurssit, osaaminen ja tieto yhdeksi kategoriaksi. Toisen kategorian muodostavat toimintatavat ja -periaatteet. Taulukot on laadittu mind-map -tyyppisten kuvausten perusteella. Nämä kuvaukset tehtiin alun perin yhteisessä tapaamisessa yrityksen johdon kanssa ja niitä modifioitiin tutkijan toimesta tilaisuuksien jälkeen. Syntynyt ratkaisu lähetettiin yritykseen kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi (liitteessä 2 esimerkki yhdestä tällaisesta 2. vaiheen mind-map -kuvauksesta)

Kumppanuuskyvykkyyden ilmeneminen osana konepajan strategista kyvykkyyttä

Seuraavassa kuvataan kunkin tapauksen strateginen kyvykkyys taulukossa 2 tiivistettyyn materiaaliin perustuen. Kuvauksessa on erityisesti tarkoituksena nostaa esiin se, missä mahdollisessa asemassa kumppanuuskyvykkyudeksi tulkittavat ominaisuudet ovat kunkin yrityksen strategisen kyvykkyyden kokonaisuudessa.

Tapaus A: Toimitusketjua integroiva ohutlevykonepaja

Yrityksen strateginen kyvykkyys perustuu kahden kyvykkyyden (kyvykkyysalueen) varaan. Nämä ovat *Asiakkuuksia korostava toimintamalli* ja *Laadukas ja toimintavarma operatiivinen toiminta*. Näistä ensin mainittu saa konkreettisen sisällön tietyillä resurssikategorian ominaisuuksilla. Näitä ovat *pitkät ja syvät asiakassuhteet, suoritettut asiakaskohtaiset investoinnit, luottamus ja asiakkaan*

toiminnan hyvä tuntemus. Näitä resurssitason ominaisuuksia tukevat ja hyödyntävät toimintamallit ja -periaatteet, ovat *asiakaskohtaisiin tuotantosoluihin organisoituminen ja joustava palvelukyky asiakkaan ongelmien ratkaisussa.* Viimeksi mainittu tarkentui keskusteluissa kyvyksi (osaaminen ja tahto) hankkia ja hyödyntää tietoa esiin tulevista ongelmanratkaisutilanteissa sekä nopeana reagoitina asiakkaalta tulleeseen palautteeseen tai erilaisiin yhteydenottoihin. Yritys noudatti mm. toimintaperiaatetta, että kaikkiin asiakkaalta tulleisiin viesteihin vastataan vuorokauden kuluessa.

Toinen strategisen kyvykkyyden tukijalka, *Laadukas ja toimintavarma operatiivinen toiminta,* perustuu *kykyyn rakentaa luottamusta omassa toimittajaverkossa ja kykyyn kehittää tätä verkostoa.* Yritys ei nostanut esiin muita resurssitason ominaisuuksia kuin nämä kaksi. Toimintatapoihin liittyviä ominaisuuksia olivat *hyvä toiminnanohjaus, jatkuvan kehittämisen periaate sekä läpimenon ja virtauksen periaate koko toimitusketjussa.*

Kumppanuuskompetenssiksi tulkittavat ominaisuudet olivat erittäin merkittävässä roolissa tämän yrityksen strategisen kyvykkyyden määritelmässä. Yritys näkee itsensä selvästi osana arvojärjestelmää (toimitusketjua), jossa läheiset, syvät ja luottamukselliset liiketoimintasuhteet ovat kaiken perusta. Yrityksessä tämä näkyy sekä asiakassuuntaan että omien toimittajien suuntaan. Paikallisuuteen sekä asiakas- että toimittajasuhteissa perustuva sekä kulttuurinen että maantieteellinen läheisyys ovat omiaan tukemaan luottamusperustaisia pitkiä liiketoimintasuhteita. Asiakkuusnäkökulma korostuu erityisesti joustavuutena, reagoitinopeutena ja henkilöstön tahtona toimia asiakkaalle eteen tulevien ongelmien ratkaisijana. Tarcasteltaessa yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen sisältöä ilmenee, että asiakkuudet ja toimittajaverkko ovat hyvin keskeisessä asemassa. Yrityksellä on toki teknologiansa, koneensa, tuotantoprosessinsa ja laadunvarmistusjärjestelmänsä. Nämä eivät kuitenkaan nouse keskusteluissa olennaisiksi yrityksen kilpailuetua ja erottautumiskykyä edistäviksi ominaisuuksiksi.

Tapaus B: Asiakkuuksista tehokkuutta hakeva konepaja

Tämän konepajan strateginen kyvykkyys muodostui kaksinapaisesti *tehokkaan tuotannon ja asiakassuuntaisen toiminnan* yhdistelmäksi. Tehokkaan tuotannon taustalta löytyvät *moderni ja valittuun tuotantoon (asiakassuhteisiin) optimoitu konekanta.* Tehokkuutta haettiin myös tietyillä toiminnoilla kuten *3 ja 5 vuoro-työratkaisuilla ja koneiden monitoimikäytöllä,* jossa tuotanto on organisoitu niin, että yksi työntekijä pystyy ajamaan useita koneita samanaikaisesti. Tämän tuotannonolliseen tehokkuuteen perustuvan kyvykkyyden ohella yritys nojaa *asiakassuuntaiseen toimintaan.* Tätä kyvykkyyttä avattaessa nousevat esiin *asiakkaan ja sen*

toimialan hyvä tuntemus sekä tietotekniset valmiudet (resurssit ja osaaminen) integroitua asiakkaiden järjestelmiin. Asiakassuuntaisen toiminnan yksi todiste on myös se, että yritys on allokoanut resurssejaan asiakasvastuullisten päälliköiden palkkaamiseen ja sitä kautta *asiakaspäällikköorganisaation* rakentamiseen. Taustalla on toimintamalli, jossa keskitytään 5 partneriasiakkaan palvelemiseen läheisissä ja syvissä liiketoimintasuhteissa. Toimintamallinaan yritys korostaa asiakkuuksien hallintaa joka näkyy mm. asiakasvalintana. Yritys keskittyy toimimaan sellaisten asiakasyritysten kanssa, joissa kumppanuustyypinen toimintamalli on mahdollinen. Yrityksellä on monista konepajoista poiketen myös *suunnitteluosaamista ja -kapasiteettia (engineering -osaaminen)*, minkä se yhdistää erityisesti juuri *asiaksräätälöityjen palvelujen* tarjoamiseen.

Kumppanuuskyvykkyyden logiikka tässä konepajassa liittyy asiakasrajapintaan. Päästessään syviin asiakassuhteisiin, sillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti myös tuotannollisesti, koska se pääsee vaikuttamaan asiakkaan tuotteiden ominaisuuksiin niin, että ne ovat mahdollisimman hyvin sen oman valmistusteknologian avulla valmistettavissa. Tätä tukevat resursseina sekä *asiakaspäällikköorganisaatio* että oma *engineering osaaminen ja -kapasiteetti*.

Tapaus C: Joustava ja tehokas piensarjatuotannon osaaja

Yrityksen C strateginen kyvykkyys rakentuu joustavan ja nopean toimintamallin sekä silti kannattavan toiminnan paradoksiin (joustaminen, räätälöinti, nopeat ja poikkeavat ratkaisut eivät välttämättä ole aina kaikkein kustannustehokkaimpia). Tähän haasteeseen yritys pyrkii vastaamaan toimintamallilla, joka muodostuu kolmen kyvykkyysalueen varaan. *Lukuisten piensarjojen varma tuotanto* perustuu sekä erikoistuneeseen teknologiaan että joustavaan tuotannonohjaukseen. Ensin mainittu perustuu erikoistuneeseen ja samalla laajaan tuotantoteknologisen osaamiseen ja kapasiteettiin. Yritys on erikoistunut putken työstöön, missä erikoisalassa sillä löytyy laaja osaaminen erikokoisten, eri materiaalisten ja erilaisiin käyttötarkoituksiin tulevien putkistojen toimittajana. Tätä osaamista tukevat monet yrityksen saamat tekniset sertifikaatit. Varsinainen toiminnallinen haaste yritykselle tulee siitä, että sen tuotanto-ohjelmaan kuuluu putkikomponenttien, säiliöiden ja niistä muodostuvien putkistojärjestelmien tuotantoa yksittäiskappaleista pieniin sarjoihin. Tuotannon ohjauksen tarve on siten hyvin varioivaa. Yritykseen on kuitenkin rakennettu joustava tuotannonohjauksen toimintamalli, joka muodostuu IT -järjestelmästä, kokempohjaisesta asiakkaan tuotteiden ja tarpeiden tuntemuksesta, työnjohdon sitoutumisesta tuotannonohjauksen säntilliseen käyttöön sekä työntekijätasolle viedystä itseohjautuvuudesta, jossa siirrytään ositetusta työstä (työntekijä tekee työvaihetta) kokonaisvaltaiseen työhön (työntekijä te-

kee koko tuotteen alusta loppuun eri vaiheineen) itseohjautuvasti riippuen siitä, onko kyseessä yksittäiskappale vai piensarja. Lisäksi toimintatapaan liittyy jatkuvan kehittämisen periaate, josta esimerkkinä nousi esiin virheistä oppimisen määrätietoinen periaate.

Yrityksen toinen strategisen kyvykkyyden tukijalka liittyy joustavaan paikalliseen toimittajaverkkoon. Yritys C perustaa joustavuutensa ja nopeutensa paljolti paikallistasolla lähellä asiakasta tapahtuvaan toimintaan. Yrityksen kyky koordinoida paikallista toimittajaverkkoa on hyvin paljon henkilösuhteiden päälle rakentuvaa, koska samat toimijat ovat olleet mukana jo vuosia. Yrityksen C toimittajat jakavat saman sitoutuneisuuden paikalliseen pääasiakkaaseen kuin myös se itse. Tämä luo hyvän pohjan kehittää paikallista toimittajaverkkoa jatkuvasti ja ratkaista operatiivisessa toiminnassa eteen tulevia päivittäisiä ongelmia tehokkaasti. Yrityksessä nähdään myös, että yksi sen toimittajaverkon hallinnan tärkeä ominaisuus on osato-osaaminen verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tämä liittyy siihen, millä tavalla he itse voivat käyttää asiakkuuttaan ja markkinamekanismia kuitenkin vaarantamatta kumppanuushenkeä. Toimintamalli perustuu yksinkertaisuudessaan avoimeen ja suoraan vuorovaikutukseen suhteessa omiin alihankkijoihin.

Yrityksen kolmas strateginen kivijalka perustuu osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. Tätä avattaessa kaksi osa-aluetta nousi esiin: aktiivinen esimiestyö ja työn organisointi. Aktiivinen esimiestyö on perusteltua siksi, että yrityksessä on suhteellisesti ottaen paljon esimiehiä. Esimiesten rooli on toimia sitoutumisen ja jatkuvan oppimisen moottoreina osaksi myös omalla esimerkillään. Esimerkillä johtaminen nostetaankin yrityksen tietynlaiseksi kulttuuriseksi ominaisuudeksi. Tämän toimintamallin juuret ovat entisen omistaja-johtajan johtamistyyllissä. Aktiivisen esimiestyön ohella se, miten yrityksessä työnteko on organisoitu, nostetaan tärkeäksi kilpailutekijäksi. Pääsääntöisesti kokonainen työ ja sitä tukevat toimenkuvat, sekä kokonaiseen työhön liittyvä vastuunjako ovat niitä elementtejä, josta kilpailutekijäksi nostettu työn organisoituminen kumpuaa.

Tämän yrityksen kolmitahoisessa strategisessa kyvykkyydessä kumppanuuskyvykkyys liittyy lähinnä oman toimittajaverkon hallintaan ja yhteistoimintaan sen kanssa. Toimittajaverkko perustuu yrityksen A tavoin paikallisuuteen, joka takaa nopean reagoinnin ja joustavuuden asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tässä yrityksessä ei asiakassuuntaisuus tule juuri lainkaan esiin, vaikka sillä on yksi selvästi muita suurempi asiakas.

Tapaus D: Konepajasta superalihankkijaksi

Metalli- ja konepajateollisuudessa on viime vuosina erityisesti asiakkaiden suunnasta nostettu esiin tarve ns. superalihankkijoiden synnyttämiseksi. Nämä olisivat suhteellisen suuria ja resursseiltaan vahvoja monipuolisia alihankintayrityksiä, jotka olisivat kyvykkäitä järjestelmätoimituksiin ja kansainväliseen toimintamalliin. Tutkimuksessa mukana olleista viidestä yrityksestä yritys D selvimminkin täyttää esillä olleen toimintamallin kriteerit. Yrityksen tässä toimintatutkimusprosessissa hahmoteltu strateginen kyvykkyys perustuu neljään kyvykkyysalueeseen. *Tehokas tuotanto* -kyvykkyysalueella esiin nousevat erikoisosaamiseen ja asiakkaan tuotteen tuntemiseen perustuvat ominaisuudet. Niitä tukevat toimintamalleina työmenetelmien jatkuva kehittäminen ja aikaansaadut ratkaisut (robotisointia ja mekanisointia). *Laaja tuote/palvelutarjonta* -kyvykkyysalueella monipuoliseen osaamiseen ja kapasiteettiin perustuvat erilaiset palvelukonseptit (varaosavalmistus, logistiikkapalvelut, asennuspalvelut, käyntiinajopalvelut) ja näiden tuotteistaminen ovat merkittävässä asemassa yrityksen kilpailukykyä. *Toiminta yritykset* -ryhmänä nostettiin yrityksessä D myös yhdeksi strategisen kyvykkyuden osa-alueeksi. Yrityksellä on lähinnä osakkuuksiin perustuvia tiiviitä yhteistyösuhteita usean itseään pienemmän ja yhden itseään suuremman yrityksen kanssa. Tällä tavalla muodostuva yritysryhmä nähdään tiettyjen kyvykkyyksien perustana. Toiminta yritysryhmänä tuottaa monipuolisen resurssiperustan, kriittisen massan ja sitä kautta uskottavuuden suurien asiakkaiden silmissä. Lisäksi ryhmän kautta mahdollistuvat tietyt synergiset toimintatavat (markkinoinnissa, hallinnossa, kehittämistoiminnassa ja logistiikassa). Lisäksi tehtaiden välillä voidaan harjoittaa tuotannollista yhteistyötä ja viedä erikoistumista työnjaon osalta eteenpäin. Neljäs kyvykkyysalue perustuu yrityksen *low cost valmiuksiin*. Tällä tarkoitetaan yrityksen ja yritysryhmän matalan kustannustason maissa sijaitsevia tuotantolaitoksia ja toimittajaverkkoja. Näiden toimintamallit ovat kahdenlaisia: ne joko toimivat suomalaisten tehtaiden alihankkijoina tai niillä voi olla kohdemaissaan suoria omia asiakkaita. Neljän kyvykkyuden varaan rakentuva strateginen kyvykkyys on synerginen kokonaisuus. Yritysryhmänä toimiminen tukee tehokasta tuotantoa, low cost resursseja ja niiden rakentamista sekä laajaa tuote-/palvelutarjoamaa. Low cost valmius tehostaa myös kotimaassa toimivien tehtaiden hintakilpailukykyä ja edelleen: laaja tuote-/palvelutarjoama on siirrettävissä low cost maissa toteutettavaksi toiminnaksi.

Tämän yrityksen kumppanuuskompetenssi perustuu yritysryhmän toimintaan. Liittoutuminen on kuitenkin omistuspohjaista ja ehkä tietty välivaihe matkalla kohti yhtä suurempaa yritystä tai keskitetysti johdettua konsernia. Joka tapauksessa synergia, työnjako, kriittinen massa ja osaamisen integrointi kokonaisuudeksi

ovat niitä kumppanuuskyvykkyyden elementtejä, joilla yritys katsoo olevan merkitystä myös sen oman kilpailukyvyn kannalta.

Tapaus E: Komponenttivalmistaja teknologiapartnerina

Yrityksen E strateginen kyvykkyys perustuu kolmen kyvykkyysalueen kombinaatioon (kuvaus yrityksen E kyvykkyyydestä ja R-O-T-S -analyysistä liitteessä 3). Ilmaisulla *laaja ja syvä palvelukyky* tarkoitetaan kahta erillistä kyvykkyyttä. Tällöin termi *laaja* viittaa yrityksen tuote-/palvelutarjoamaan, joka on laaja ja monipuolinen kattaessaan tarvittaessa palveluja asiakkaan tuotteen koko elinkaaren eri vaiheisiin. Yrityksen käyttämät 3D-mallinnustyökalut, simulointiosaaminen, mallinnusprosessit, suunnitteluosaaminen ja menetelmäoptimointiin tähtäävät käytännöt todistavat hyvin monipuolisen ja tuotteen elinkaareen sidotun palvelutarjonnan olemassaolosta. Termi *syvä* puolestaan viittaa yrityksen kykyyn toimia syvissä asiakassuhteissa. Tämän kyvykkyuden olemassaoloa todistavat resurssiallokoinnit key account managereihin sekä yrityksen pitkälinen tuntemus pääasiakkaistaan ja niiden tuotteista.

Toinen yrityksen kyvykkyysalueista *tehokas komponenttituotanto* muodostuu kolmesta osa-alueesta: *low cost resurssit, ennakoiva tuotannonohjaus* ja *viritetty tuotanto*. Ensimmäinen perustuu yrityksen Eestin tehtaaseen, joka toimii yksinkertaisempien osien sisäisenä alihankkijana. Ennakoiva tuotannonohjaus perustuu tuotannonohjauksen välineistöön sekä siihen, että yrityksellä on runsaasti kokemuseräistä tietoa asiakkaan tuotteista sekä myös asiakkaan käyttäytymismalleista ja prosesseista. Erityisen piirteen yrityksen harjoittamalla tuotannonohjaukselle antavat kuitenkin muutamat omaksutut toimintamallit. Yritys mm. soveltaa tietynlaista massaräätälöintiperiaatetta komponentti-tuotannossaan. Lisäksi se toimii varautumalla ja ennakoimalla asiakkaan tarpeita ja jopa myös asiakkaan tiettyjä toistuvia virheitä ja poikkeamia sovitusta toimintatavoista. Edelleen, yritys hyödyntää valikoivaa varastointia pyrkiessään optimoimaan toimitusvalmiutta ja sitoutuvan pääoman määrää. *Viritetty tuotanto* taas pitää sisällään modernin konekannan ja erityisesti korkeatasoisen oman automaatio-osaamisen. Lisäksi yrityksessä korostetaan nopeaa koneiden asetettavuutta ja tuotannollista moniosaamista henkilöstön osaamisprofiilissa.

Kolmas kyvykkyysalue, *ongelmanratkaisukyky*, perustuu resurssien osalta siihen, että yrityksellä on hallussaan viiden eri tuotantoteknologian resurssit ja osaaminen sekä samalla aikaa tuote- ja tuotannon suunnittelun työkaluja ja osaamista. Näiden avulla yritys kykenee toteuttamaan *menetelmäoptimointia*, ts. valitsemaan asiakkaan tuotteen valmistusteknologian aina sen mukaan mikä vaihtoehto osoitetaan analyysien perusteella parhaaksi. Yrityksen ei siis pidä pakottaa tuotanto-

ratkaisua tiettyyn rajattuun valmistusteknologiseen tapaan, vaan se voi aidosti etsiä asiakkaan kannalta parasta ratkaisua. Tässä yhteydessä yritykseen on myös kehittynyt osaamista eri menetelmien yhdistämiseen asiakkaan tuotteen valmistusratkaisuissa. Yrityksen E strateginen kyvykkyys vaikuttaa tällä tavalla kuvattuna hyvin synergiseltä. Ongelmanratkaisukyky tukee tuotannon tehokkuutta ja asiakassuhteissa syvällä oleminen tukee ongelmanratkaisukykyä. Mikään näistä ominaisuuksista ei olisi yksin kilpailukykyä samalla tavalla rakentava kuin niiden muodostama kokonaisuus.

Tämän yrityksen kumppanuuskyvykkyys perustuu syviin asiakassuhteisiin sillä logiikalla, että näin toimiessaan yritys pääsee tavoittelemaan aikaisen vaikuttamisen etuja asiakkaiden tuotekehitysprosesseissa. Kumppanuuskyvykkyys tukee yrityksen kahta muuta kyvykkyysaluetta, ongelmanratkaisukykyä ja tehokasta tuotantoa. Kummassakin integroivana tekijänä on ns. menetelmäoptimointi, jolla pyritään ”oikea menetelmä oikeaan tarpeeseen” -tyyppiseen hyödyn saavuttamiseen.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida ja kuvata joukon alihankintaa harjoittavien konepajojen strategista kyvykkyyttä resurssiteoriaan nojaten. Teorian perusajatus on se, että yrityksen kilpailukyky voidaan ymmärtää sen resursseista ja kyvykkyyksistä käsin ominaisuuksia arvottavalla ns. VRIS -periaatteella. Tämän tutkimuksen kysymykset olivat: 1) Esiintyykö kumppanuuskyvykkyudeksi tulkittavia ominaisuuksia osana yrityksen strategista kyvykkyyttä, 2) minkälaisista elementeistä kumppanuuskyvykkyys ilmentyessään muodostuu ja 3) mikä on se logiikka, jonka mukaan kumppanuuskyvykkyys liittyy osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä?

Kumppanuuskyvykkyuden ilmeneminen

Yrityksen liiketoimintasuhteissa esiintyvä kumppanuuskyvykkyys ilmeni odotetusti kolmessa suunnassa: asiakas- ja toimittajasuhteissa sekä horisontaalisuhteissa. Viimeksi mainittu nousi kilpailutekijänä esiin kuitenkin vain yhdessä yrityksessä. Silloinkin kyse oli omistussuhtein ankkuroidusta yritysryhmätasoisesta yhteistyöstä. Löyhempi horisontaalinen tai monenkeskinen liittoutuminen ei siis ainakaan tässä yritysaineistossa osoittautunut strategiseksi kilpailutekijäksi. Yhdellä yrityksistä (yritys A) kumppanuuskyvykkyys ilmeni sekä asiakas- että toimittajasuunnassa. Tässä yrityksessä positiivinen kumppanuusajattelu oli myös sen koko strategisen kyvykkyuden kannalta dominoivassa asemassa. Yritys näki it-

sensä nopeasti virtaavan toimitusketjun osana ja etenkin toimijana, joka integroi arvojärjestelmää omalta osaltaan. Huomionarvoista on myös se, että vaikka yrityksellä on myös runsaasti horisontaalisuhteita johtamassaan yritysryhmässä, se ei nostanut tätä erityisesti esiin kilpailutekijänä. Ryhmä onkin luonteeltaan melko löyhä omistussuhteista huolimatta. Yrityksillä B ja E kumppanuuskyvykkyys kiinnittyi merkittävällä tavalla vain asiakassuhteisiin. Yrityksellä B oli selkeä strateginen linjaus, jonka mukaan asiakaskunta pidetään pienenä ja liiketoimintaa harjoitetaan vain sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka hyväksyvät syvän kumppanuustyyppisen liiketoimintasuhteen periaatteet, mm. molemminpuolisen avoimuuden. Yrityksellä E oli myös vahva tahto toimia syvissä liiketoimintasuhteissa asiakkaidensa kanssa, vaikkakin sillä asiakaskunta on huomattavasti laajempi. Yrityksessä C kumppanuuskyvykkyudeksi tulkittavat strategisesti tärkeät ominaisuudet kiinnittyivät toimittajaverkkoon ja yrityksen ominaisuuksiin verkon hallinnassa ja kehittämisessä. Kyseessä oli nimenomaan paikallinen toimittajaverkko. Yrityksellä D kumppanuuskyvykkyys liittyi yritysryhmänä toimimiseen. Keskusteluissa sen johtoryhmän kanssa eivät asiakkuudet eivätkä toimittajasuhteet nousseet juuri esille niin, että niiden olisi voitu tulkita olevan osa yrityksen strategista kyvykkyyttä.

Edellä kuvatun R-O-T-S -periaatteen perusteella kaikki kyvykkyysalueet tuli purkaa osiin, jotta niiden todellinen ilmeneminen voitaisiin todeta. Samaa periaatetta voidaan soveltaa myös havaittujen kumppanuuskyvykkyyksien kohdalla. Asiakassuunnan kumppanuuskyvykkyudet perustuivat asiakassuuntaiseen organisointumiseen, jossa avainasiakaspäälliköt tai vastaavat olivat tavallisesti se keskeinen resurssi, johon kyvykkyys perustui. Resursointia olivat myös tietojärjestelmäpanostukset ja muut suhdesspesifit investoinnit kuten asiakaskohtaiset tuotantosolut tai asiakasräätälöidyt palvelut. Myös sellaiset tekijät kuten luottamus, luotettavuus, paikallisuus ja pitkät asiakassuhteet nousivat esiin pohdittaessa kumppanuuskyvykkyuden ilmenemistä ja sen perusteita. Nämä voidaan tulkita sosiaaliseen pääomaan liittyviksi resursseiksi. Kumppanuuskyvykkyys perustui paljolti myös asiakkaan toiminnan, tuotteen ja sen toimialan tuntemukseen, jolla taas oli selvä yhteys asiakasvastuullisten päälliköiden toimintaan. Asiakassuuntaista kumppanuuskyvykkyyttä ilmensivät myös tietyt toimintatavat, kuten asiakaskoulutus ja -valinta. Näiden toimintatapojen tarkoituksena oli vaikuttaa asiakaskuntaan niin, että yrityksen omaksuma toimintamalli olisi mahdollinen. Toimittajasuunnan kumppanuuskyvykkyyksissä resurssit liittyivät pääasiassa toimittajaverkon ominaisuuksiin. Tällöin läheisyys ja paikallisuus olivat pääasiassa resursseiksi tulkittavia kumppanuuskyvykkyuden ominaisuuksia. Olennaista tässä on se, etteivät nämä ole yrityksiin vaan verkostojen ominaisuuksia. Esiin noussut ominaisuus "joustava toimittajaverkko" perustuukin paljolti juuri paikallisuuteen sekä sosiaalisesti (sosiaalinen pääoma) että fyysisesti (läheisyydestä johtuva logististen

prosessien hallinta). Verkostossa toimiminen sen sijaan ilmeni yritystasoisina osaamisina ja toimintaperiaatteina, kuten "verkostoihin sopiva osto-osaaminen" tai "kyky rakentaa luottamusta toimittajaverkossa". Horisontaalisesti ilmenevä kumppanuuskyvykkyys taas perustui yritysryhmän resurssien ja osaamisten yhdistämiseen tavoitteena osaamisen monipuolisuus, kriittinen massa ja parempi uskottavuus asiakkaiden silmissä. Toimintamallit liittyivät erilaisten synergioiden (hallinto, kehittäminen, markkinointi, logistiikka) tavoitteluun. Työnjako ja erikoistuminen ryhmän sisällä on myös selkeä ja looginen toimintamalli ja tavoite integroituvassa yritysryhmässä. Esiin nousseet, edellä kuvatut piirteet kumppanuuskyvykkyuden ilmenemisestä yrityksissä eivät tokikaan ole mitenkään uusia. Olennaista on kuitenkin se, minkälaisissa muodoissa kumppanuuskyvykkyys ilmenee kun asiaa tarkastellaan yrityksen omasta näkökulmasta käsin.

Kolme kumppanuuskyvykkyuden toimintalogiikkaa

Kolmas tutkimuskysymys liittyi siihen logiikkaan, mikä liittyy kumppanuuskyvykkyuden osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä. Tämän muoto oli johdettu resurssiteoriasta, mutta sisällön annettiin vapaasti muodostua yritysten ja tutkijan vuoropuhelun kautta. Tarkasteltaessa toimintatutkimusprosessissa muodostettuja yritysten strategisen kyvykkyuden kuvauksia, voidaan niistä nostaa esiin kolme erillistä logiikkaa, joilla kumppanuuskyvykkyys liittyy osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä. Nämä ovat *allianssilogiikka*, *järjestelmätoimittaja -logiikka* ja *teknologiakumppanuus -logiikka*.

Allianssilogiikka rakentaa yritysryhmää. Tässä mallissa joukko yrityksiä tavoittelee erilaisia niiden yhteistä kilpailuetua edistäviä hyötyjä ja toimintamalleja (vrt. Varamäki & Vesalainen 2002). Toimintalogiikan keskeinen idea on se, että osallisten yritysten yhteistoiminta (kyky toimia yhdessä) mahdollistaa muiden yritystoiminnan osa-alueiden resurssien, osaamisen ja tiedon sekä toimintamallien ja -periaatteiden a) levittämisen hyvinä käytäntöinä, b) keskittämisen ja erikoistumisen, c) yhdistämisen kriittiseksi massaksi ja d) integroimisen kilpailukykyiseksi kokonaisuudeksi. Tätä toimintalogiikkaa voidaan tarkastella sekä yritys että ryhmätasoisena. Yksittäisen yrityksen kannalta tällaiseen ryhmään kuulumisen vaikuttaa sen strategiseen kyvykkyuteen. Yritys saattaa esimerkiksi hyötyä siitä, että ryhmään kuuluu matalan kustannustason maassa toimiva yritys, jonka kautta se saa käyttöönsä ns. low-cost -resursseja (yritykset D ja E). Yksittäinen yritys voi myös rakentaa osana ryhmää hyvin erikoistunutta tuotannollista osaamista ja luottaa siihen, että asiakastoimituksissa tarvittava muu osaaminen ja kapasiteetti on saatavissa ryhmän muilta yrityksiltä. Yritys siis rakentaa strategista kyvykkyytään muiden yritysten resurssien, osaamisen ja toimintamallien varaan ja niiden

kautta. Juuri tästä syystä on odotettua, että ilman omistussidoksia toimivat löyhät liitot eivät nouse todennäköisesti useinkaan merkittävään asemaan yritysten strategisena kilpailutekijänä.

Pitkälle integroitunut yritysryhmä voidaan myös nähdä toimijana, jolla on koko yritystä koskeva strateginen kyvykkyys (näin etenkin yrityksen D tapauksessa). Integroitumiskehitys saavuttaa päätepisteensä silloin, kun yritykset fuusioidaan tai saatetaan muulla tavoin tiukasti konserniohjatuiksi tulosityksiköiksi (tällainen kehitys on taustalla yrityksessä E). Toisaalta taas ristiinomistus ja konsernisuhteet eivät välttämättä johda keskittyneeseen ryhmän ohjaukseen, kuten yritysten A ja C tapauksissa. Voidaan ajatella, että pitkälle integroituneita yritysryhmiä on järkevä tarkastella yhtenäisinä strategisina entiteetteinä, joille muodostuu strateginen kyvykkyys yhtenä kokonaisuutena. Sen sijaan löyhemmissä ryhmissä on perusteltua tarkastella kunkin yrityksen strategista kyvykkyyttä omanaan ja kiinnittää huomiota siihen, millä mahdollisella tavalla se hyödyntää kriittisen massan ja työnjaon logiikkaa rakentaessaan omaa strategista kyvykkyyttään osana yritysryhmää ja muihin yrityksiin tukeutuen. Siinä missä yritys E on yksi kokonaisuus, joka muodostuu erikoistuneita tuotantolaitoksista, yritykset A ja C ovat suhteellisen itsenäisiä tulosityksiköitä samaomisteisessa yritysryhmässä. Yritys D sijoittuu näiden ääripäiden väliin ollessaan vielä itsenäinen yritys, mutta tukeutuessaan selvästi muodostumassa olevaan suureen yritysryhmään. Perustuen tämän tutkimuksen yritysesimerkkeihin ja resurssiteorian ajatukseen resursseista ja niitä hyödyntävistä toimintaprosesseista (vrt. component competence ja architectural competence) voidaan esittää seuraava propositio:

Propositio 1: *Yritys saa resursseistaan ja osaamisestaan enemmän irti omaa kilpailuetuaan ajatellen, mikäli se pystyy synnyttämään ja hyödyntämään työnjakoa, erikoistumista, synergioita ja kriittistä massaa osana yritysryhmää.*

Kumppanuuskyvykkyuden liittyminen osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä järjestelmätoimittaja -logiikalla perustuu siihen, että yritys mieltää itsensä tavara- ja informaatiovirtojen koordinaattoriksi siinä arvoketjun osassa, jossa toimii. Tämä edellyttää hyvien liiketoimintasuhteiden rakentamista sekä asiakas- että toimittajasuunnassa. Kumppanuuskompetenssit ilmenevät tässä toimintamallissa vertikaalisesti arvojärjestelmän suunnassa. Toimintamalli korostaa nopeutta (läpimenoaikoina ja reagointinopeutena) ja joustavuutta. Lean -ajatteluun liittyvä virtauksen periaate on myös luonteenomaista tälle toimintalogiikalle. Erityistä kuitenkin on juuri se, että ketterä, joustava ja nopea arvoketju toteutuu syvien liiketoimintasuhteiden avulla. Nämä mahdollistavat jatkuvan kehittämisen, laadukkaan ja nopean tiedonvälityksen sekä ennen kaikkea hyvän tahdon ja sitoutumisen toimia asiakas- ja toimittajasuuntaisesti. Toimintalogiikkaan liittyy myös

läheisyys ja paikallisuus. Näistä johtuen yritysten fyysinen läheisyys mahdollistaa kanssakäymisen, vuorovaikutuksen sekä myös tavaravirtojen hallinnoinnin eri tasolla kuin fyysisesti etäisissä liiketoimintasuhteissa. Lisäksi sosiaalinen läheisyys henkilökohtaisten suhteiden ja henkilöverkkojen kautta edistää vuorovaikutusta ja toiminnan sujuvuutta. Tällainen toimintalogiikka on käyttökelpoinen erityisesti ns. järjestelmätoimittajille, joiden liiketoimintamalli perustuu tavaravirtojen yhdistämiseen ja toimimiseen ns. ykköstason toimittajana (tier 1) suhteessa asiakkaaseen. Esimerkkiyrityksistä yrityksen A strateginen kyvykkyys perustui hyvin selkeällä tavalla juuri tähän kumppanuuskyvykkyuden toimintalogiikkaan. Yritys pystyy hyödyntämään tuotannollista ja teknologista osaamistaan paremmin, koska se hyödyntää niitä virtaavan toimitusketjun logiikalla. Samanlainen ominaisuus sisältyi osaksi myös yrityksen C strategiseen kyvykkyuteen, kuitenkin vain toimittajaverkon koordinoinnin ja kehittämisen osalta. Vastaavasti taas yrityksissä B ja E strateginen kyvykkyys sisälsi pelkästään asiakassuuntaisen koordinoinnin syvien liiketoimintasuhteiden kautta. Tässä kuvattu toimintalogiikka voidaan esittää resurssiteoreettisessa muodossa seuraavasti:

Propositio 2: *Yritys saa resursseistaan ja osaamisestaan enemmän irti omaa kilpailuetuaan ajatellen omaksuessaan toimintamallin, joka edistää nopeasti virtaavaa ja joustavaa toimintaa koko toimitusketjussa syvien vertikaalisten liiketoimintasuhteiden kautta.*

Kolmas toimintatutkimuksen edetessä esiin noussut kumppanuuskyvykkyuden hyödyntämismalli nimettiin edellä teknologiakumppanuus -logiikaksi. Tämä perustuu siihen, että toimiessaan syvissä liiketoimintasuhteissa asiakkaidensa kanssa, yritys pystyy vaikuttamaan jo tuotekehitysvaiheessa tuotekonstruktioihin niin, että uudet tuotteet ja niiden komponentit ovat tehokkaasti (sen teknologialla) valmistettavissa. Tässä hyöty ei perustu edellisen tavoin tavara- ja informaatiovirtojen koordinointiin vaan osallisuuteen asiakkaan tuotekehitysprosesseissa. Kumppanuuskompetenssia tarvitaan, jotta yritys pystyy liittoutumaan asiakkaan kanssa sillä tasolla, jossa pääsy sisään asiakkaan tuotekehitysprosesseihin on mahdollista. Mikäli tällaiseen syvään liiketoimintasuhteeseen päästään, on yrityksellä mahdollisuus päästä hyödyntämään tuotannollista ja teknologista osaamistaan täydellä teholla, mistä seuraa onnistuessaan asiakkaalle hyötyä komponentteihin liittyvän kustannustehokkuuden ja korkeamman laadun kautta ja samalla toimittajalle hyötyä paremman valmistustehokkuuden kautta. Näin kirjallisuudessa tunnistettu yhteinen arvontuotto (joint value creation) toteutuu. Esimerkkiyrityksistä yrityksessä E teknologiakumppanuus -logiikan synergiat toteutuvat esimerkillisellä tavalla. Strateginen kyvykkyys muodostuu monipuolisen tuotannollisen osaamisen ja kapasiteetin, monipuolisen teknologisen osaamisen ja kapasiteetin sekä syviin asiakassuhteisiin perustuvan toimintamallin kautta. Kumppanuuskyvykkyuden

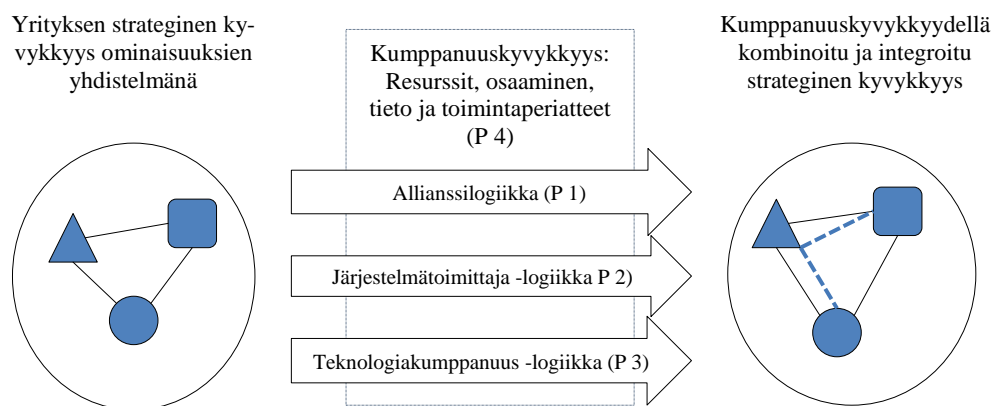
synerginen ja integroiva vaikutus toteutuu kummankin sekä tuotannollisen että teknologisen kyvykkyyden hyödyntämisenä asiakassuhteissa. Lisäksi teknologisen ja tuotannollisen kyvykkyyden välillä on oma synergiansa, joka toteutuu menetelmäoptimointina asiakkaiden tuotekehitysprosesseissa. Samantyyppisiä piirteitä on selvästi myös yrityksen B strategisessa kyvykkyydessä. Tämän kumppanuuskyvykkyyttä hyödyntävä logiikka voidaan muotoilla seuraavasti:

Propositio 3: *Yritys saa resursseistaan ja osaamisestaan enemmän irti omaa kilpailuetuaan ajatellen omaksuessaan toimintamallin, jossa se pyrkii hyödyntämään tuotannollista ja teknologista osaamistaan syvissä asiakassuhteissa osana asiakkaan t&k -prosesseja.*

Propositioissa 1 - 3 on esitetty kumppanuuskyvykkyyden synerginen ja integroiva vaikutus erilaisina toimintalogiikkoina osana yrityksen strategista kyvykkyyttä. Tällöin kumppanuuskyvykkyys toimii ns. integroivana kyvykkyytenä. Toimintatutkimus kuitenkin osoitti, että myös kumppanuuskyvykkyys voidaan purkaa osiin niin, että se perustuu resursseihin, osaamiseen ja tietoon sekä toimintamalleihin ja periaatteisiin. Näin kumppanuuskyvykkyys ollessa integroiva ja kombinoiva kyvykkyys, se on myös resurssi, osaaminen ja toimintatapa.

Propositio 4: *Sen lisäksi, että kumppanuuskyvykkyys on luonteeltaan integroiva ja kombinoiva kyvykkyys osana yrityksen strategista kyvykkyyttä, se itse muodostuu siihen allokoituista resursseista, sille relevanteista tiedoista ja taidoista sekä näitä hyödyntävistä toimintamalleista ja -periaatteista.*

Toimintatutkimuksen perusteella kumppanuuskyvykkyyteen allokoituja resursseja olivat erilaiset suhdessesifit investoinnit ja resurssiallokoinnit (avainasiakaspäälliköt, tietojärjestelmät, tuotantosolut, koneet ja laitteet). Tämän lisäksi luottamusta ja muita sosiaaliseen pääomaan liittyviä asiantiloja voidaan pitää resursseina, jotka syntyvät tiettyjen panostusten kautta. Kumppanuuskyvykkyyteen liittyvä osaaminen näkyy kommunikointitaidoissa ja tieto tietona asiakkaan toiminnasta, tuotteista ja toimialasta yleensä. Lopullisesti yrityksen kumppanuuskyvykkyyttä rakentavat toimintaprosessit ja -periaatteet, kuten nopea reagointi asiakaspalautteeseen, asiakaskoulutus, asiakasvalinta ja toimittajaverkon kehittäminen.



Kuvio 3. Kumppanuuskyvykkyuden kombinoiva ja integroiva merkitys osana yrityksen strategista kyvykkyyttä

Kuviossa 3 on illustroitu edellä propositioissa 1–4 tiivistetty tutkimuksen tuloksena syntynyt käsitys kumppanuuskompetenssien merkityksestä osana yrityksen strategista kyvykkyyttä. Resurssiteorian mukaan yrityksen strateginen kyvykkyys syntyy resursseista ja osaamisista, joita ns. kombinoivat ja integroivat kyvykkyudet yhdistävät toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Kuvion vasemman reunan illustraatio kuvaa sitä resurssien ja niitä kombinoivien kyvykkyyksien konfiguraatiota, johon ei ole sisäänrakennettu kumppanuuskyvykkyyttä strategisesti merkittävällä tavalla. Kun kumppanuuskyvykkyys nostetaan osaksi yrityksen strategista kyvykkyyttä, on sillä erityisesti resursseja, osaamisia ja laajemminkin muita kyvykkyysalueita integroiva ja kombinoiva merkityksensä (illustraatio kuviossa oikealla). Kombinointi ja integrointi voi tapahtua kolmea erilaista toimintalogiikkaa noudattaen edellä kuvatulla tavalla (propositiot 1–3). Tämän lisäksi kumppanuuskyvykkyys itsessään muodostuu resursseista, osaamisesta, tiedosta ja toimintaperiaatteista (propositio 4). Toimintalogiikat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat toteutua myös yhtä aikaa.

Kumppanuuskyvykkyuden erityispiirre kaikkiin muihin strategisen kyvykkyuden osa-alueisiin ja yrityksen ominaisuuksiin verrattuna on se, että toteutuakseen se edellyttää toisilta osapuolilta vastaavia ominaisuuksia. Toisin sanoen allianssi-, järjestelmätoimittaja- ja teknologiakumppanuuslogiikka ei voi toimia elleivät asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai toimittajien resurssit, osaamiset ja toimintamallit tue yhteistyötä ja sitä kautta yhteistä arvonmuodostusta. Tällöin yrityskohtaisen kumppanuuskyvykkyuden rinnalle merkittäväksi yhteisen arvonmuodostuksen determinantiksi nousee yritysten yhteensopivuus (partner fit).

Lähteet

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York: Anchor Books
- Blomqvist, K. & Levy, J. (2006). Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *Int. J. Management Concepts and Philosophy* 2: 1, 31–48.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23: 4, 660–679.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management* 27: 6, 679–690.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal* 15, 63–84.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3: 3, 383–397.
- Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Acta Universitatis Tamperensis 867. University of Tampere.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 11–126.
- Long, K. & Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24: 1, 6–20.
- Mascarenhas, B., Bajeva, A. & Jamil, M. (1998). Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies. *California Management Review* 40: 4, 117–132.

Marino, K. E. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. *Academy of Management Executive* 10: 3, 40–51.

Nelson, R. (1991). Why firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal* 12, 61–74.

Ritter, T. (1999). The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management* 28: 5, 467–479.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518–532.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1992). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Haas School of Business, University of California.CA

Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies. A resource-based perspective, *Journal of English Technology Management* 18: 1, 1–27.

Varamäki, E. & Vesalainen, J. (2002). Modeling different types of multilateral cooperation between SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9: 1, 31–51.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen esimerkkiyritykset

Yritys	Tuotteet	Asiakkuudet	Koko	Muuta
A	Sekä omia että asiakkaiden ohutlevytuotteita	Pääasiakkaalle noin 50% liikevaihdosta	Henkilöstö noin 50, yritysryhmässä yli 200	Kuuluu yritysryhmittymään (osakkuusyhtiöineen yhteensä 6 yritystä)
E	Raskaita metallirakenteita ja suuria työstettäviä kappaleita	Yksi selvä pääasiakas	Noin 120 työntekijää	Ottanut vastaan suuren ulkoistuksen (pääasiakkaan konepajan); ristiinomistusta toisen keskisuuren toimittajan kanssa
B	Putket ja säiliöt; komponenttitoimitukset	80% liikevaihdosta pääasiakkaalle	Henkilöstö noin 50; yritysryhmässä yli 200	Kuuluu yritysryhmittymään Osti juuri alihankkijanaan toimineen konepajan
F	Raskaat koneet ja laitteet; vaihealihankintaa, komponenttitoimituksia ja järjestelmätoimituksia	80 % liikevaihdosta kuudelle pääasiakkaalle; 3 pääasiakasta on globaalisti toimivia yrityksiä	120 työntekijää	Aikaisemmin itsenäisenä toiminut engineering yksikkö fuusioitu konepajaan
E	5 eri tuotantoteknologiolla valmistettuja tuotteita; pääasiassa komponentteja	Useita asiakkaita 5 pääasiakasta	Henkilöstö noin 120	Tytäryhtiö Eestissä: Yritys on muodostunut kahden perinteisen yrityksen fuusiossa

LINJAJOHDON ODOTUKSIA IT-POHJAISELTA OSAAMISEN JOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄLTÄ

Jukka Kohtanen

Johdanto

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen pitkäkestoisen kilpailuedun lähteet löytyvät sen harvinaisista, arvoa tuottavista, korvaamattomista aineellisista ja aineettomista resursseista (Barney 1991). On myös esitetty, että yritys voi itse asiassa kilpailla menestyksekkäästi vain nojaten sen ydinosaisiin, jotka eivät ole luonteeltaan teknologisia tai fyysisiä vaan enemmänkin arvon tuottamista asiakkaille kehittämällä innovatiivisia uusia tapoja käyttää ja yhdistellä teknologioita, palveluita, (Prahalad & Hamel 1990; Hamel & Prahalad 1994), prosesseja ja suhteita ulkoisten partnereiden kanssa (Mascarenhas, Baveja & Jamil 1998). Tämä osaamis pohjaisen strategisen johtamisen näkökulma korostaa aineettomien resurssien (esim. patentit ja brändit) ja erityisesti inhimillisten voimavarojen roolia organisationaalisten osaamisten rakentamisessa. Johtamalla osaamisiaan yritys suhtautuu niihin voimavarana ja pyrkii suunnitelmallisesti ja tietoisesti hallitsemaan osaamisten luomista, hyväksikäyttöä, jakamista ja kehittämistä (du Plessis 2008: 285), näin tukien omaa liiketoimintakykyään ja luoden strategista kilpailuetua.

Aikaisemmissa tutkimuksissa osaamisen johtamista (competence management) ja tiedon johtamista (knowledge management) on tutkittu erilaisista näkökulmista. Ilmiöitä on lähestytty organisaation näkökulmasta (esim. Prahalad & Hamel 1990; Mascarenhas, Baveja & Jamil, 1998) ja yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta (esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Edmondson, Winslow, Bohmer & Pisano 2003). Kuitenkin hiljattain informaatioteknologia (IT) on alkanut olla yhä suuremmassa roolissa osaamisen johtamisessa (Alavi & Leidner 2001).

Vaikka IT:tä on käytetty jo vuosikymmeniä hyväksi erilaisissa organisationaalisisissa toiminnoissa – kuten kirjanpidossa ja tuotannon ohjauksessa – vasta 1990-luvun alussa se on todella nostanut suosiotaan myös muissa funktioissa, kuten henkilöstövoimavarojen johtamisessa (human resource management, HRM) (vrt. Porter 2001). Aikaisemmissa tutkimuksissa on käsitelty IT:n käyttämistä HRM:ssä yleisesti (esim. Rüel, Bondarouk & Van der Velde 2006), sekä tarkemmin esim. rekrytoinnissa (esim. Lee 2005), ja osaamisen johtamisessa (esim. Alavi & Leidner 2001; Zülch & Becker 2007), joka on tämän tutkimuksen fokukses-

sa. Vaikka IT:n käyttämistä osaamisen johtamisessa onkin tutkittu aikaisemmin, on keskustelu pääasiassa rajoittunut tiedon jakamiseen (Zack 1999), joka on huomattavasti kapeampi ala kuin tämän tutkimuksen kohteena oleva osaamisen johtaminen.

Myös osaamisen johtamisen järjestelmistä on aikaisempaa tutkimusta, mutta se keskittyy usein organisaation ja HR-funktion näkökulmiin. (vrt. Lindgren & Stenmark 2002). Tällöin tutkimuksen kohteena ovat pääsääntöisesti enemmänkin osaamisen johtamisen tulokset kuin itse osaamisen johtamisen työ ja sen fasilitointi. Osaamisen johtamista ei kuitenkaan voida toteuttaa erillisessä yksikössä, vaan osaamisen johtamisen työ tehdään lähellä työntekijöitä (vrt. Ulrich 1997). Tämä alleviivaa linjajohdon eli -esimiesten merkitystä osaamisen johtamisessa (Tannenbaum 1997; Macneil 2001) ja täten myös osaamisen johtamisen järjestelmien suunnittelussa. On siis ensiarvoisen tärkeää, että linjajohdon tarpeet otetaan huomioon suunniteltaessa järjestelmää. Heidät on kuitenkin jätetty vähälle huomiolle aihepiirin tutkimuksessa sekä usein myös käytännön työelämän suunnitteluprosesseissa.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on osallistua keskusteluun IT-pohjaisista osaamisen johtamisen järjestelmistä organisaatioissa. Sen tavoitteena on tunnistaa linjajohdon näkökulmasta erilaisia tekijöitä, jotka tulisi huomioida tällaisen järjestelmän suunnittelussa. Erityisesti tutkimus keskittyy esimiesten – s.o. järjestelmän käyttäjien – odotuksiin järjestelmää koskien. Näin se yhdistää IT:n ominaispiirteet ja osaamisen johtamisen monisyisen luonteen. Tutkimuskysymys on: ”*Millaisia odotuksia linjajohdolla on IT-pohjaiselta osaamisen johtamisen järjestelmältä*”. Rajaamalla tutkimus linjajohtoon voidaan myös tämä keskeinen ryhmä ottaa huomioon. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastattelemalla 14 linjajohtajaa yhdessä suuressa suomalaisessa yrityksessä, joka oli suunnittelemassa ja myöhemmin käyttöönottamassa IT-pohjaista osaamisen johtamisen järjestelmää.

Tämä artikkeli alkaa lyhyellä tietämyksen, osaamisen ja osaamisen johtamisen esittelyllä. Sitä seuraa katsaus informaatioteknologiaan ja sen käyttöön yrityksissä. Seuraavaksi fokus käännetään informaatioteknologian hyödyntämiseen osaamisen johtamisessa. Tutkimusmetodien kuvaamisen jälkeen esitellään tutkimustulokset ja raportti päättyy yhteenvetoon ja loppupäätelmiin.

Kirjallisuuskatsaus

Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Tietämyksellä (knowledge) on lukemattomia määritelmiä, jotka ulottuvat konkreettisemmista, kuten *“kokemus- ja arvopohjaista kontekstuaalista informaatiota ja asiantuntijan näkemyksiä, jotka luovat puitteet arvioida ja yhdistellä uutta tietoa ja kokemuksia”* (Davenport & Prusak 1998: 5) abstraktimpiin, kuten *“tietämys... selkeää informaation ja siihen liittyvien rakenteiden ymmärtämistä..”* (Bierly, Kessler & Christensen 2000: 595). Se on jatkuvasti muuttuva (Leonard-Barton 1995) ja jokainen yksilö hahmottaa sen eri tavalla (Bhatt 2000). Boyatzis (1982: 23–25) taas kuvaa osaamisen fundamentaaliksi yksilön ominaisuudeksi, joka heijastaa mitä ihminen *voi tehdä*, ei mitä ihminen *tekee*. Se on yksi mutta ei ainut henkilön työsuorituskykyyn vaikuttavista asioista.

Osaamiselle ja tietämykselle ei ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää. Filosofit ovat yrittäneet löytää tietämyksen tarkoitusta jo antiikin Kreikan ajoilta yli 2,000 vuotta sitten (vrt. Nonaka 1994: 15), kun taas osaamisliikkeen filosofiset juuret löytyvät 1900-luvun alun johtamisen tutkimuksista (Garavan & McGuire 2001: 145). Osaaminen ilmiönä ja tutkimuksen kohteena assosioidaan yleensä organisatorisiin tutkimuksiin (vrt. Hoffmann 1999), ja se on jopa nähty organisaatioiden ominaisuutena (Garavan & McGuire 2001).

Tämä artikkeli on melko käytännönläheinen, ja se esittelee organisaationaalisissa puitteissa tehtyjä tutkimuksia. Tästä syystä termiä osaaminen tullaan käyttämään tässä tutkielmassa. Lisäksi osaamisen ja tietämyksen välille ei tehdä eroa, koska se ei ole relevanttia tämän tutkimuksen kannalta. Osaaminen ymmärretään *erilaisina yksilöiden ja ryhmien sisäisinä komponentteina, jotka auttavat suoriutumaan menestyksekkäästi työssä ja toimimaan organisaatiossa*. Käyttämällä tällaista jokseenkin laajaa määritelmää, voidaan osaamisessa nähdä ruumiillistuvan myös esimerkiksi erilaisia taitoja ja kokemuksia (vrt. Gorsline 1996), joista voidaan myös ylläpitää tietoa tietojärjestelmiin, eikä voida olettaa, etteikö tästä olisi mitään etua. Tällä tavalla ei tarpeettomasti rajoiteta keskustelua tutkimuksen empiirisessä osassa eikä myöskään sen löydöksissä. Tämän mukaisesti tullaan myös osaamisen johtamista käyttämään vaihtokelpoisesti tietämyksen johtamisen kanssa.

Osaamisen johtamisen nähdään usein tapahtuvan kahdella tasolla; mikro- ja makrotasolla. Pohjimmiltaan osaamisen johtamisessa on kyse vaadittujen osaamisten määrittelemisestä – s.o. makrotaso – ja yksilöiden todellisen osaamisen mittaamisesta – s.o. mikrotaso – ja näiden kahden välisen kuilun kaventamisesta (Baladi

1999). Toisin sanoen, osaamisen johtaminen organisatorisessa ympäristössä pyrkii sovittamaan yhteen organisaation strategiset tavoitteet ja työntekijöiden osaamisen (Garavan & McGuire 2001). Makrotason osaamisen ollessa pääosin pitkäaikaista, pyrkimys saada nämä kaksi lähemmäs toisiaan täytyy pääosin tapahtua mikrotasolla esimerkiksi fasilitoimalla oppimista yksilöissä ja ryhmissä ja luomalla uutta osaamista.

Osaamisen johtamisen vaikutukset liikkuvat ylöspäin yksilöstä ryhmiin ja lopulta koko organisaatioon. (Crossan, Lane & White 1999; Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003: 248). On jopa esitetty, että osaamisen johtamisessa on enemmän kyse luovuuden vaalimisesta kuin mistään muusta (Hassell 2007: 186), mikä veisi osaamisen johtamisen lähemmäs johtajuutta (leadership) kuin johtamista (management). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytetään Baladin (1999) määritelmää osaamisen johtamisesta – se nähdään *jatkuvana prosessina, jonka tavoitteena on saada nykyiset osaamiset vaaditulle tasolle käyttämällä erilaisia osaamisen kehittämis- ja hankintakeinoja*.

Mikrotason osaamisista usein kuvaillaan rakentuvaksi eksplisiittisestä (muodollinen, systemaattinen ja helpommin leviävien) ja hiljaisesta (henkilökohtainen, toimintapohjainen ja tapauskohtainen) tiedosta (Nonaka 1994). Oppimisprosessit eksplisiittisen ja hiljaisen ulottuvuuden välillä ovat erilaisia, kuitenkin niin, että konversio eksplisiittisestä hiljaiseen on yleensä se kaikkein monimutkaisin (Nonaka & Takeuchi 1995). Osaamiset ovat monitulkintainen ilmiö, ja niiden johtaminen vaatii mittaamattomasti vaivaa mikrotasolla, puhumattakaan niiden kahden tason saattamisesta yhteen. Tämä korostuu vielä suuremmissa organisaatioissa ja ryhmissä. Täten tarvitaan uusia ratkaisuja, ja vaikka jännite niinkin inhimillisen ilmiön kuin osaamiset ovat ja teknologisten työkalujen välillä on suuri, odotetaan näitä ratkaisuja löytyvän informaatioteknologiasta.

IT ja ERP

Informaatioteknologia (IT) käsittää useita työkaluja (esim. internet, intranet, e-mail, uutisryhmät ja toimisto-ohjelmistot), jotka ovat päivittäisessä käytössä organisaatioissa. Niitä ei varsinaisesti yleensä nähdä strategisina työkaluina, vaan välineinä fasilitoimassa informaation levittämistä. (Ford & Chan 2003). Silti niitä voidaan käyttää strategisemmalla tavalla osana isompaa ohjelmaa tai järjestelmää (vrt. Rüel, Bondarouk & Looise 2004), ja aikaisemmat tutkimustulokset tukevat ajatusta siitä, että IT:llä voi olla positiivinen vaikutus koko organisaation pyrkimyksissä kohti menetystä. (Shrivastava & Shaw 2003).

Yksi informaatioteknologiaryhmä on ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning), jotka ovat laajoja IT-järjestelmiä, joissa integroidaan pienempiä yksikkökohtaisia järjestelmiä (esim. kirjanpito, tuotanto, HR ja logistiset järjestelmät) yhteen alustaan, jossa niitä voidaan hallita ja käyttää samanaikaisesti (Beheshti 2006: 184–185). Tällä tavalla pyritään yksinkertaistamaan ja standardisoimaan järjestelmät ja kehittämään liiketoimintaprosesseja (Mabert, Soni & Venkataraman 2001: 73). ERP perustuu ajatukselle yhdestä teknologisesta järjestelmästä, jota voidaan käyttää suunniteltaessa ja johtaessa koko organisaation resursseja (Laukkanen, Sarpola & Hallikainen 2007: 319) – myös inhimillisiä resursseja. Monet nykyään käytettävät osaamisen johtamisen IT-pohjaiset ratkaisut ovatkin nimenomaan osana ERP-järjestelmää.

Usein itse järjestelmä ei ole niin kallis suhteutettuna organisaation yleisiin kehityskustannuksiin, mutta käyttöönottoprosessi käyttäjien kouluttamisineen ja järjestelmän räätälöintineen usein ylittävät budjetin (Leitch 2002). Myös muut tekijät kuten IT-henkilöstön ja organisaation johdon erilaiset taustat ja toimintakulttuurit, johtajien kokemuksen puute ja teknologisen kehityksen nopea tahti ovat syitä, miksi IT-järjestelmien käyttöönotossa epäonnistutaan (Lindley & Topping 2008: 82). Lisäksi informaation puute ja käyttäjien puutteellinen IT-osaaminen heikentävät mahdollisuuksia ERP-järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon – erityisesti pienemmissä organisaatioissa (Laukkanen ym. 2007: 329). Näin ollen IT-järjestelmän soveltamisen ja käyttöönoton onnistumisen kannalta vaikuttaa elintärkeältä, että erilaisten sidosryhmien tarpeita tutkitaan laajasti suunnitteluvaiheessa.

Osaamisen johtaminen yhdistää voimansa informaatioteknologian kanssa

IT näyttelee yhä suurempaa roolia osaamisen johtamisessa (esim. Andreu & Ciborra 1995; Alavi & Leidner 2001; Zülch & Becker 2007). Vaikka osaamisen johtamista harjoitetaan jo yrityksissä, tarjoaa IT uusia ja tehokkaampia tapoja sen implementoimiseen (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003: 226) ja makrotason osaamisen saattamiseen samaan linjaan yksilöllisten, tehtävätason osaamisen kanssa (Lindgren, Henfridsson & Shultze 2004). Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että maksimikoko yritykselle, jossa ihmiset voivat vielä tuntea toisensa tarpeeksi hyvin pystyäkseen muodostamaan luotettavan kokonaiskuvan yrityksen kollektiivisesta osaamisesta, on 200–300 henkilöä (Davenport & Prusak 1998: 18). Suuremmissa organisaatioissa esimiehet voivat johtaa suorien alaistensa osaamisia tuntematta muun organisaation osaamisia, mutta tällä tavalla strateginen kokonaiskuva menetetään. Voidaankin kysyä, että voidaanko suurissa yrityksissä

sissä tehokkaasti harjoittaa osaamisen johtamista käyttämättä IT-pohjaista järjestelmää.

IT-pohjaisia osaamisen johtamisen järjestelmiä löytyy aina yhden käyttäjän ohjelmista valtaviin ERP-järjestelmiin (Hustad & Munkvold 2005: 79), joista ERP-järjestelmien suosio lienee suuremmassa nousussa. Vaikka osaamisia ei voida vangita mihinkään IT-järjestelmään sellaisenaan (Hassell 2007: 186), voivat IT-järjestelmät minimissäänkin tarjota säilytyspaikan tiedolle eri yksilöiden ja ryhmien osaamisista. Koska ERP-järjestelmien hankkimisen, käyttöönoton ja käytön kustannukset nousevat hyvinkin korkeiksi (Leitch 2002), vaaditaan yrityksissä luonnollisesti järjestelmän olevan muutakin kuin kallis tietopankki, ja täten järjestelmällä tuleekin olla proaktiivisempi rooli.

Hustad & Munkvold (2005) esittävät, että osaamisen johtamisen järjestelmät tyyppillisesti sisältävät yhden tai useamman seuraavista toiminnoista: 1) osaamistiedon rekisteröinti 2) nykyisten ja tulevien osaamistavoitteiden kartoittaminen 3) tavoiteltujen ja nykyisten osaamistasojen välisten aukkojen analysointi 4) kehityskeskustelujen ulostulemat 5) osaamisen kehittämistoimenpiteiden ehdottaminen, seuraaminen ja tallentaminen ja 6) tietopankkina toimiminen ansioluetteloille, valmennuksille yms. Hustad & Munkvold lisäksi toteavat, että järjestelmät tarjoavat myös – useimpien tietojärjestelmien tapaan – erilaisia etsimispalveluita ja ehkä vielä merkityksellisemmin raportointitoimintoja.

Ehkä olennaisin ongelma IT-pohjaisten järjestelmien käyttämiselle osaamisen johtamisessa löytyy hiljaisesta tiedosta, joka on informaalia ja epäsystemaattista ja siksi hyvin vaikea tallentaa IT-järjestelmiin. Itse asiassa Alavi & Leidner (2001) ovat ottaneet esille mahdollisuuden, että IT-järjestelmien tärkeys korreloisi näkyvän tiedon merkityksen kanssa. Toisin sanoen jos organisaation jaettu tietämyspohja on laaja, on silloin vähemmän tarvetta kontekstisidonnaiselle tiedolle ja eksplisiittinen tieto nousee tärkeämmäksi, mikä taas puolestaan nostaa IT-järjestelmän sovellettavuutta ja merkittävyyttä (Alavi & Leidner 2001.) Sovellettavuus itsessään ja käyttäjien tarpeiden tyydyttäminen ovat lisäksi ongelmallisia ilmiöitä, koska käyttöympäristöstä löytyy erilaisia tahoja (yksilöt, HR-funktio, organisaatio kokonaisuudessaan), joilla on erilaisia järjestelmän käyttöön liittyviä tarpeita (McHenry & Strønen 2008: 122). Aikaisemmassa tutkimuksessa esitettiin, että vaikka ylin johto saisi järjestelmästä haluamansa tulokset, saattavat mikrotasolla syyt osaamisen arviointiin ja itse asiassa koko osaamisen johtamiseen jäädä ambivalenteiksi (McHenry & Strønen 2008: 126–127).

Ongelmaksi tällaisten järjestelmien kohdalla voi muodostua myös työntekijöiden pelot järjestelmään tallennettavien tietojen suhteen. Työntekijät saattavat tuntea olonsa haavoittuvaksi, jos tietoa heidän ammatillisista kiinnostuksen kohteistaan

tallennetaan järjestelmään, ja leviää pelko, että heidän työtaakkansa saattaa nousta, jos heidän osaamisensa tulee tunnetuksi (Lindgren, Henfridsson & Scultze 2004). Molemmat näistä ongelmista vaarantaisivat suurella todennäköisyydellä osaamistiedon laadukkuuden, koska työntekijät voivat peitellä ja vähätellä omaa osaamistaan.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyvä suunnittelutyö on menestyksekkään ja elinkelpoisen järjestelmän kulmakivi. Huolimatta linjajohdon tärkeydestä osaamisen johtamisessa (Tannenbaum 1997; Macneil 2001), edellä esitellyt tutkimukset osoittavat, että heidät jätetään usein hyvin vähälle huomiolle IT-pohjaisten osaamisen johtamisen järjestelmien suunnittelutyössä. Alsène (2007: 420) esittää, että kun IT-järjestelmällä on suuri merkitys yksilöiden työlle, he voivat reagoida siihen sopeutumalla, hyväksymällä tilanteen tai keksimällä keinoja toimia käyttämättä järjestelmää lainkaan. Täten käyttäjien huomiotta jättäminen suunnitteluvaiheessa saattaa hyvinkin johtaa ongelmiin implementointivaiheessa. Kun kaikkia käytettävissä olevia toimintoja ja erilaisia teknisiä vaihtoehtoja pohditaan, tuntuisi johdonmukaiselta kuunnella kaikkien käyttäjäryhmien mielipiteitä. Kaikesta tästä nouseekin kysymys, mitä IT-pohjaisen osaamisen johtamisen järjestelmän tulisi tarjota, että se auttaisi linjajohdon työtä.

Metodit

Tutkimusasetelma

Laadullinen tutkimus sopii parhaiten monimutkaisten ilmiöiden tarkastelemiseen, (Gummesson 2006), mikä on tilanne tässäkin tutkimuksessa. Lisäksi tämä tutkimus on eksploratiivista tutkimusta, joka korostaa joustavuutta ongelmien ratkaisemisessa ja jota käytetään usein, kun tutkittavan kohteen aikaisempi tuntemus on vähäistä (Ghuri & Grønhaug 2005).

Yin'in (2003) mukaan yksittäistapaustutkimus on sopiva tutkimustapa, kun tutkimus sopii yhteen tai useampaan viidestä peruslähtökohdasta. Tämä tutkimus sopii parhaiten edustuksellisen tapauksen (representative case) alle, koska se edustaa tyypillistä tilannetta, jota voidaan yleistää myös tapausorganisaation ulkopuolelle (ks. myös Stake 2000: 439). Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin tapaus tutkimus tunnetussa suomalaisessa organisaatiossa, jossa toimittiin ja havainnoitiin yhteensä noin vuoden ajan. Tapaus tutkimuksen tarjoama lähestymistapa tukee tutkimuskohteen tuoreutta ja melko tutkimatonta luonnetta (Yin 2003). Stake (2000: 437) erottaa tapaus tutkimuksen olevan instrumentaalista, kun tiettyä tapaus tutkimusta tutkitaan erityisesti siitä syystä, että saadaan selvitettyä ulkoista ongel-

maa ja tapausta käytetään ongelmanratkaisua tukevassa roolissa. Sisäistä (intrinsic) tapaustutkimus on taas silloin, kun tietty tutkimustapaus on itse tutkimuksen kohteena. Tutkimuskohde tässä tutkimuksessa ei ole puhtaasti instrumentaalinen eikä sisäinen. Se on sisäinen siinä mielessä, että mielenkiinnon kohteena ovat nimenomaan nämä tietyt yksilöt ja heidän mielipiteensä. Kuitenkin otettaessa huomioon tutkimuksen käytännöllinen ulottuvuus tarkoituksena on selvittää, millainen IT-pohjaisen osaamisen johtamisen järjestelmän tulisi olla, mikä taas korostaa tutkimuksen instrumentaalisia piirteitä.

Aineiston kerääminen ja analysointi

Tapauksen organisaatio käytti ERP-järjestelmää ja oli aikeissa ottaa käyttöön järjestelmän tarjoaman osaamisen johtamisen toiminnallisuuden. Näin se tarjosi hyvän pohjan kohteen tutkimiselle. Aiemmin esimiehet olivat käyttäneet lomaketta taulukkolaskentaohjelmassa, jota oli tarkoitus parantaa sisällyttää se sitten ERP-järjestelmään. Hirsjärvi & Hurme (2008) esittävät, että haastattelu tarjoaa mahdollisuuden saada kompleksia dataa yksilöiltä ja se myös tukee aineiston keräämistä aiheista, joista on vähän aiempaa tuntemusta. Sen mukaisesti sovittiin, että data kerättäisiin kasvotusten tehtävissä haastatteluissa.

Haastateltavien ryhmä koostui linjajohdosta, jotka työskentelivät monenlaisissa tehtävissä organisaation eri tasoilla ja eri puolella maata, täten mahdollistaen kattavan kuvan saamisen tutkimuskohteesta. Kaikilla haastateltavilla oli ainakin jonkin verran kokemusta sekä ERP-järjestelmistä että osaamisen johtamisesta, ilman aiempaa kokemusta täysimittaisesta IT-pohjaisesta osaamisen johtamisen järjestelmästä. Kaikki haastateltavat olivat myös käyttäneet samaa lomaketta, jota organisaatiossa aiemmin käytettiin osaamisen johtamisen työkaluna. Näin kaikilla oli jonkinlainen kuva siitä, mitä IT-järjestelmä voisi tarjota tässä suhteessa. Kaiken kaikkiaan 14 yksilöhaastattelua suoritettiin kasvotusten kolmen kuukauden aikana vuoden 2008 alussa. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia ja kaikki nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Myöhemmin sisällönanalyysi suoritettiin koodaamalla ja kategorisoimalla kerätty aineisto. Analyysin tuloksissa esitellään myös suoria lainauksia haastatteluista tukemaan ja illustroimaan itse analyysia (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002).

Katsaus tapausyritykseen

Yritys, josta aineisto kerättiin, on suomalainen Itella osakeyhtiö, joka aiemmin tunnettiin Suomen Posti Oy:nä. Itella on nyt yksityistetty, mutta silti täysin Suomen valtion omistuksessa, ja se on yksi suurimmista työllistäjistä Suomessa työ-

listäen yli 25,000 henkilöä, joista noin 1900 Suomen ulkopuolella (2007). Itella operoi Pohjois- ja Keski-Euroopassa sekä Venäjällä, kolmella eri liiketoiminnan alalla, jotka myös muodostavat osakeyhtiön kolme strategista liiketoimintayksikköä: paperipohjainen kommunikaatio ja kuljetuspalvelut, monikanavaiset informaatiologiikkapalvelut sekä tavaravirtojen logistiikkapalvelut.

Viime vuosina Itella on kohdannut haasteita sisäisistä syistä, kuten siirtymisestä yksityiseksi yritykseksi. Toisaalta toimintaympäristön suuret muutokset, kuten esimerkiksi ulkomaisten kilpailijoiden kasvu ja elektronisten palveluiden (esim. sähköposti ja sähköinen laskutus) lisääntyvä käyttö ovat tuoneet mukanaan ulkoisia haasteita. Tämä on pakottanut Itellan fokusoimaan uudelleen strategiansa ja kiinnittämään enemmän huomiota siihen, miten se johtaa osaamisiaan. Yksi osaamisen johtamisen alue, johon Itella on keskittynyt, on IT-pohjainen osaamisen johtaminen, jota tutkimuksen aikana oltiin kehittämässä. Ensimmäisessä vaiheessa IT-pohjainen osaamisen johtamisen järjestelmä oli tarkoitus ottaa käyttöön Suomessa ja myöhemmin laajentaa kattamaan koko organisaatio, jos se nähdään tarkoituksenmukaisena.

Tulokset

Tulokset esitellään linjassa tutkimuskysymyksen kanssa, eli havainnot rajataan nimenomaan IT-pohjaista järjestelmää koskeviin asioihin. Täten yleisemmät asiat, kuten ongelmat koskien yksittäisten työntekijöiden osaamisen objektiivista mittaamista rajataan ulkopuolelle, jos ne eivät ole suoraan suhteessa IT-järjestelmään. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että haastateltavien näkemykset IT-pohjaisen osaamisen johtamisen järjestelmän käyttämisestä ja keskusteleminen odotuksista vastaavalla järjestelmältä oli skeptistä mutta silti melko positiivista. Vain yksi haastatelluista täysin kielsi ajatuksen siitä, että osaamisen johtamisen järjestelmä – IT-pohjainen tai ei – voisi koskaan vaikuttaa positiivisesti hänen työhönsä.

Tässä vaiheessa on hyvä tarkentaa, että haastatelluille ei annettu ennalta minkäänlaista määritelmää osaamisesta tai tietämyksestä. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat pohtisivat mahdollisimman kattavasti erilaisia osaamisen johtamisen järjestelmään liittyviä tekijöitä. Silti puhuttaessa erilaisista osaamisista eroteltiin konkreettiset osaamiset abstrakteista. Abstraktit osaamiset viittasivat sellaisiin osaamisiin, joita on hyvin vaikea mitata ja määritellä objektiivisesti, kuten taito soveltaa strategista ajattelua omassa työssä. Tämä ei välttämättä ole kuitenkaan yhtä kuin hiljainen tieto (tacit knowledge), mutta sitä ei myöskään suljeta pois. Konkreettiset osaamiset tarkoittivat käytännönläheisempiä osaamisasia, jotka ovat

helpommin mitattavissa, kuten esim. ohjelmointikielen osaaminen. Tutkimusdatan sisällönanalyysin perusteella linjaesimiesten odotukset IT-pohjaiselta osaamisen johtamisen järjestelmältä voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: i) käytettävyys, ii) turvallisuustekijät ja iii) osaamistekijät.

Asia, josta haastatelluilla oli vahvimmat näkemykset, oli käytettävyys. Sen otti esiin jokainen haastatelluista. Koska järjestelmää on tarkoitus käyttää samalla kuin keskustellaan alaisten kanssa arvioinneista, osaamisista, osaamisten kehittämisestä jne. täytyy käytettävyyden olla niin hyvä, että keskustelu ei häiriinny tarpeettomasti. Haastatteluissa kerrottiin jopa, että jos käytettävyys ei ole tarpeeksi hyvä, ei järjestelmää käytetä lainkaan.

K: "...näetkö sä, että se [järjestelmä] kumminkin vois olla sellanen, että sitä pystyttäis täyttämään siinä [kehitys]keskustelun aikana?"

V: "Se on pakko voida. Jos ei sitä voida, niin mä en ainakaan tuu tekemään sellasta."

Lisäksi analyysi osoitti käytettävyysskategorian sisällä kaksi alakategoriaa: tukeminen ja joustavuus. Tukeminen tarkoittaa, että järjestelmän tulee tarjota apua ja yleistä tukea käyttäjille ja opastaa heitä käyttämään järjestelmää sekä teknisesti (esim. miten sulkea käyttöliittymä oikein) että sisällöllisesti (esim. mitä tarkoitetaan osaamisen kehittämisen toimenpiteillä). Joustavuus puolestaan sisältää ajatuksen siitä, että järjestelmä ottaa huomioon käyttäjien erilaiset taustat ja kokemukset esimiehinä. Jotkut käyttäjät saattavat haluta käyttää järjestelmää vapaammin, kun taas toiset haluavat, että järjestelmässä on suurempi määrä pienempiä ja yksityiskohtaisempia kohtia. Tämän alakategorian alle kuuluu myös järjestelmän ominaisuus adaptoitua keskustelun mukaiseksi – järjestelmä ei saa sanella keskustelun rakennetta vaan sen täytyy mukautua keskustelun rakenteen mukaiseksi.

Toinen datasta noussut pääkategoria oli turvallisuustekijät. Vaikka järjestelmään syötetty tieto ei koskisikaan varsinaisesti esimiestä, heidän mielestään on tärkeää, että he tietävät, minne tieto tallennetaan, kenellä on pääsy tietoon ja miten tietoa käytetään.

"...koska tulee semmonen fiilis, että vaikka olisikin mahdollisuus puhtaaksikirjoittaa, niin tallentuuko nämä nyt nämä harhaiset ajatukset sinne palveluun kaikkien nähtäväksi myöhemmäksi vaiheeksi. Niin se on ainakin asia, joka pitäis mun mielestä siinä palvelussa miettiä, että mikä on sen käyttötarkotus."

Esille nousi myös turvallisuustekijöitä koskeva huoli, joka liittyy abstraktien osaamisten arviointiin, johon sisältyy enemmän subjektiivista arviointia. Esimie-

het kokevat epävarmuutta, kun järjestelmässä ylläpidetään yksilöitä koskevaa tietoa, joka on enemmän tai vähemmän esimiehen subjektiivinen arvio alaisesta.

“...mihin verrattuna sä teet sit arviointia. Se mua pelottaa. Että jos minä arvioin 17 ihmistä, niin luultavasti ne 17 ihmistä keskenään on oikean suunnaisessa järjestyksessä minun näkemyksen mukaan. Niin siinä on kaks semmosta vaarallista dimensioo. Ne on minun näkemyksen mukaan ja minun mittakaavassani..”

Mitä tulee kolmanteen kategoriaan – informaatioon, jota järjestelmässä tulisi ylläpitää – näkemykset vaihtelivat jonkin verran. Erilaiset näkemykset keskittyivät käsitykseen abstrakteista tai subjektiivisemmin arvioituista osaamisista ja niihin liittyvän tiedon ylläpitämisestä järjestelmässä. Lähes kaikki (n=12) haastatelluista olivat sitä mieltä, että konkreettisten ja käytännönläheisempien osaamisten tulisi muodostaa pohja järjestelmälle. Kuitenkin jotkut haastatelluista (n=6) pitivät myös abstrakteihin osaamisiin liittyvää tietoa arvokkaana, kun taas toiset eivät nähneet, mitä lisäarvoa tällainen tieto voisi tarjota. Vain yksi haastatelluista piti konkreettisia osaamisia järjestelmän näkökulmasta irrelevantteina ja oli sitä mieltä, että järjestelmän tulisi sisältää tietoa pelkästään abstrakteista osaamisista. Ongelmat liittyen abstrakteihin osaamisiin kiertyivät aina niiden objektiivisen arvioimisen vaikeuden ympärille. Lisäksi koettiin, että vaikka tieto olisikin arvokasta itse abstraktien osaamisten arvioijalle, se olisi täysin käyttökelvotonta muille.

“...kyl mä nään, että se on ihan must, että me jollain tavalla pystyttäis hallitsemaan ja dokumentoimaan näitä konkreettisia kompetensseja, juuri se esimerkiksi, että osaa sitä c++:aa tai javaa koodata. Se on se toinen pää. Mut kyl mä nään, että myöskin sitten nämä vähän pehmeämmät kompetenssit sillä tavalla, että jos me halutaan arvioida sitä suoritusta eli pyrkiä aktiivisesti sitä kehittämään, niin kyllä ne pitäis olla myöskin seurattavissa ja arvioidavissa.”

K: ”...näet sä sitä, että siitä olis edes hyötyä, jos sinne saatais tuollasia abstraktimipia osaamisia kumminkin sinne tietojärjestelmään..?”

V: “Kun se on niin subjektiivinen... Jos se on ikään kuin semmonen subjektiivinen, että sä itse päätät, että minä nyt olen konseptuaalinen, niin se ikään kuin sillä tiedolla ei oo arvoa sillon, jos ei sitä voida todentaa, että oikeesti näin on.”

“Mua itse asiassa enemmän kiinnostaa ne henkilökohtasesti ne abstraktit jutut enemmän, kuin se sellanen että kirjoitko ja puhutko englantia sujuvasti. Ne on hyviä tietoja ja ne saadaan mittarille helposti ja jotkut järjestelmän käytöt ja työkalujen käytöt ja tämmöset, niin nehän on semmosta perushuttua. Itse asiassa enemmän mua kiinnostaa nää voisko niitä sanoo vähän pehmeemmiks mittareiks.”

Yhteenvedo ja loppupäätelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli osallistua keskusteluun IT-pohjaisten osaamisen johtamisen järjestelmien tehokkuudesta organisaatioissa. Osaamisen johtamisen työ konkretisoituu käytännössä työntekijätasolla, ja esimiehet ovat ensisijaisen tärkeä ryhmä tuon työn toteuttamisessa (Tannenbaum 1997; Macneil 2001). Keskeisimmällä linjajohtajien näkökulmaan tavoitteena oli ottaa myös tämä huomiotta jäänyt järjestelmän käyttäjäryhmä huomioon. Näin tekemällä tunnustetaan eri sidosryhmien huomioonottamisen merkitys suunniteltaessa tällaista järjestelmää. Aineiston analyysi paljasti erilaiset odotukset, joita linjajohtajilla on IT-pohjaisesta osaamisen johtamisen järjestelmästä. Odotukset jakautuivat kolmeen pääkategoriaan.

Ensimmäinen pääkategoria sisälsi käytettävyyden. Tämä on ehkä kategoria, joka on vähiten sidoksissa nimenomaan osaamisen johtamiseen, koska käytettävyys on ensisijaisen tärkeää IT-järjestelmissä ylipäätään (Fisher 1999). Osaamisen johtaminen on kuitenkin aluetta, jossa esimiehet usein tuntevat olonsa jokseenkin epävarmoiksi (du Plessis 2008) ja täten järjestelmän hyvän käytettävyyden merkitys korostuu entisestään. Ajatusta tukee lisäksi kaksi alakategoriaa, jotka korostavat järjestelmän käyttöä tukevia ominaisuuksia ja joustavuutta. Tuki nähdään tärkeänä, koska linjajohtajat eivät välttämättä ole perehtyneet kaikkiin osaamisen johtamisen näkökulmiin, jotka silti ovat välttämättömiä organisaation näkökulmasta. Siinä tapauksessa opastusta tarvitaan, ja tietyssä määrin sitä voidaan antaa IT-järjestelmän avulla. Joustavuus asettuu samaan pääkategoriaan, koska järjestelmän täytyy sopeutua käyttäjän tarpeisiin sopivaksi – ei päinvastoin. Ensisijainen tarkoitus on siis antaa tukea esimiehille kehityskeskusteluun ja heidän osaamisen johtamisen työhönsä. Esimiesten kiire usein estää heitä perehtymästä etukäteen järjestelmään sekä esim. tarjolla oleviin koulutuksiin ja muihin osaamisen kehittämisen metodeihin. Hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella järjestelmästä tulisi saada sellainen, että se voi osaltaan käytön aikana paikata esimiesten mahdollista perehtymättömyyttä.

Turvallisuustekijät muodostivat toisen pääkategorian. Aikaisemmassa tutkimuksessa esitetään, että yksilöt saattavat tuntea olonsa haavoittuvaksi, kun tieto heidän henkilökohtaisista kiinnostuksistaan leviää (Lindgren ym. 2004). Mielenkiintoista kyllä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös linjajohtajat tuntevat vastaavaa epävarmuuden tunnetta. He kuitenkin tuntevat olonsa epävarmoiksi tekemiään arviointeja koskien ja siitä, että niitä näitä arviointeja on tallennettu järjestelmään. Asia tuntuu olevan näin varsinkin abstraktien osaamisen kohdalla. Aikaisempi tutkimus turvallisuustekijöistä osaamisen johtamisessa on keskittynyt informaation makrotason osaamisista ja mikrotasolla se on keskittynyt esim.

lainsäädännöllä suojeltuihin tietoihin. (Park ym. 2006). Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että myös tieto, jota ihmiset pitävät henkilökohtaisena, tulisi ottaa huomioon, kun turvallisuustekijöitä pohditaan.

Kolmas kategoria pitää sisällään osaamisasiat, s.o. millaista osaamistietoa järjestelmässä tulisi ylläpitää. Tulokset osoittavat, että tietoa konkreettisemmista osaamisista tulisi käyttää järjestelmän pohjana. Tieto abstrakteimmista osaamisista olisi täten toissijaista, mikä tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia (esim. McHenry & Strønen 2008). Abstrakteja osaamisista koskevaa tietoa ei kuitenkaan voida täysin sivuuttaakaan, koska jotkut haastatelluista pitivät sitä arvokkaana. Täytyy kuitenkin muistaa, että tiedon ylläpitäminen abstraktemmista osaamisista johtaisi todennäköisesti myös monimutkaisempaan järjestelmään, koska niitä on vaikeampi operationalisoida (vrt. Gautam, Barney & Muhanna 2004). Tämä taas korostaa entisestään järjestelmän suunnitteluvaiheen tärkeyttä.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia tulisi pitää mielessä, että organisaatioilla on aina omat prosessinsa, tapansa toimia ja näkemykset osaamisen johtamisesta (vrt. Nonaka, Toyama & Konno 2000) ja että tämä tutkimus tehtiin vain yhdessä organisaatiossa. Tutkimuksen yleistettävyyys on siis rajallinen. Tämä tutkimus on kuitenkin lisännyt ymmärrystä siitä, miten IT-pohjaisia osaamisen johtamisen järjestelmiä tulisi suunnitella ja implementoida. Kysymys siitä, voidaanko osaamisen johtamista tehokkaasti implementoida suurissa organisaatioissa ilman IT-pohjaista osaamisen johtamisen järjestelmää (Davenport & Prusak 1998), jää yhä ilman vastausta. Vaikka kyseisissä järjestelmissä on ongelmansa (McHenry & Strønen 2008), löytyy kuitenkin myös indikaatioita, että niiden käyttämisestä voidaan saada hyötyä (Shrivastava & Shaw 2003). Täytyy kuitenkin muistaa, että informaatioteknologia tarjoaa parhaimmillaankin vain työkaluja – ne eivät voi koskaan johtaa osaamista.

Lähteet

- Alavi, M. & Leidner D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25: 1, 107–136.
- Alsène, E. (2007). ERP systems and the coordination of the enterprise. *Business Process Management Journal* 13: 3, 417–432.
- Andreu, R. & Ciborra, C. (1996). Organisational learning and core capabilities development: the role of IT. *Journal of Strategic Information Systems* 5: 2, 111–127.
- Baladi, P. (1999). Knowledge and competence management: Ericsson business consulting. *Business Strategy Review* 10: 4, 20–28.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Beheshti, H. M. (2006). What managers should know about ERP/ERP II. *Management Research News* 29: 4, 184–193.
- Bhatt, G. D. (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization* 7: 2, 89–98.
- Bierly, P. E. III, Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management* 13: 6, 595–618.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24: 3, 522–537.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know?* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Du Plessis, M. (2008). What bars organisations from managing knowledge successfully? *International Journal of Information Management* 28:4, 285–292.
- Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M. J. & Pisano, G. P. (2003). Learning how and learning what: effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption. *Decision Sciences* 34: 2, 197–223.

Fisher, J. (1999). Improving the usability of information systems: the role of the technical communicator. *European Journal of Information Systems* 8: 4, 294–303.

Ford, D. P. & Chan, Y. E. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practice* 1: 1, 11–27.

Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13: 4, 144–163.

Gautam, R., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25: 1, 23–37.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: no more shoemaker's children. *Human Resource Management* 35: 1, 53–66.

Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision* 44: 2, 167–179.

Hamel, G. & Prahalad C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hassell, L. (2007). A continental philosophy perspective on knowledge management. *Information Systems Journal* 17: 2, 185–195.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* [Research interview: theory and practice of thematic interview]. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training* 23: 6, 275–285.

Hustad, E. & Munkvold, B. E. (2005). IT-supported competence-management: a case study at Ericsson. *Information Systems Management* 22: 2, 78–88.

Laukkanen, S., Sarpola, S. & Hallikainen, P. (2007). Enterprise size matters: objectives and constraints of ERP adoption. *Journal of Enterprise Information Management* 20: 3, 319–334.

Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 3: 3, 57–68.

Leitch, J. (2002). The cost of cutting costs. *Contract Journal* 412: 6367, 8–9.

- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *MIS Quarterly* 28: 3, 435–472.
- Lindgren, R. & Stenmark, D. (2002). Designing competence systems. Towards interest-activated technology. *Scandinavian Journal of Information Systems* 14: 1, 19–35.
- Lindley, J. T. & Topping, S. (2008). The hidden financial costs of ERP software. *Managerial Finance* 34: 2, 78–90.
- Mabert, V. A., Soni, A. & Venkataramanan, M. A. (2001). Enterprise resource planning: common myths versus evolving reality. *Business Horizons* 44: 3, 69–76.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning* 13: 6, 246–253.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. & Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review* 40: 4, 117–132.
- McHenry, J. E. H. & Strønen, F. H. (2008). The trickiness on IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning* 20: 2, 114–132.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5: 1, 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33: 1, 5–34.
- Park, I., Lee, J., Rao, H. R. & Upadhyaya, S. J. (2006). Guest editorial. Part 2: Emerging issues for secure knowledge management – results of a Delphi study. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* 36: 3, 421–428.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review* 79: 3, 62–78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79–91.

Rüel, H., Bondarouk, T. & Looise, J. K. (2004). E-HRM: innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue* 15: 3, 364–380.

Rüel, H. J. M., Bondarouk, T. V. & Van der Velde, M. (2006). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch ministry. *Employee Relations* 29: 3, 280–291.

Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences* 34: 2, 225–260.

Shrivastava, S. & Shaw, J. B. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management* 42: 3, 201–222.

Stake, R. E. (2000). Case studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Toim.). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage. 435–454.

Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management* 36: 4, 437–452.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* [Qualitative research and content analysis]. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management* 36: 3, 303–320.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review* 40: 4, 45–58.

Zülch, G. & Becker, M. (2007). Computer-supported competence management: Evolution of industrial processes as life cycles of organizations. *Computers in Industry* 58: 2, 143–150.

LÄHIJOHTAJUUDEN, ESIMIES-ALAISSUHTEIDEN JA TYÖHYVINVOINNIN VÄLINEN YHTEYS

Riitta Viitala, Liisa Mäkelä ja Sari Hölsö

Johdanto

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyvyn perusta on sen ainutlaatuisissa, arvoa tuottavissa ja vaikeasti korvattavissa näkymättömissä ja näkyvissä resursseissa (Barney 1991). Ratkaisevaksi tekijäksi on nostettu niiden inhimillinen pääoma (human capital, intellectual capital) eli ihmisissä oleva kyky uudistua, innovoida ja oppia (Ulrich 1997; Sveiby 1997: 36–37; Sanchez & Heene 2004: 55). Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa huomio kiinnittyy useimmiten inhimillisen pääoman elementeistä vain yhteen eli osaamiseen, joka tärkeydestään huolimatta ei vielä yksin riitä tuottamaan laadukasta, kehittyvää ja uudistuvaa toimintaa (Ulrich 1997). Osaaminen kehittyy ja kanavoituu toiminnaksi vain, jos henkilöstön hyvinvointi ja yhteistyön sujuvuus tarjoavat sille perustan (Viitala & Mäkipelkola 2005). Voidaankin todeta, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä tärkeänä osana osaamisen johtamista.

Inhimillisen pääoman vaaliminen on ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen vastuu- aluetta (Huselid 1995), mutta asia on ollut yhä useammin esillä myös puhuttaessa esimiesten rooleista ja tehtävistä (Schein 2009). Sen lisäksi, että esimiesten on kyettävä määrittelemään asiat, joita on tehtävä strategian toteuttamiseksi, on heidän huolehdittava siitä, että tehtävää toteuttamassa on joka hetki riittävä, osaava, motivoitunut ja työhön kykenevä joukko ihmisiä. Erityisen haasteelliseksi esimiesten kannalta ovat nousseet hyvinvointikysymykset. Koettu kiire ja epävarmuus sekä tavoitteisiin liittyvä paineisuus ovat lisääntyneet ja työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtynyt jo 1980-luvun lopulta lähtien (Aro 2002; Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005; Nätti & Anttila 2006) Monilla aloilla työelämän kiristymisen on näkynyt lyhytaikaisten poissaolojen lisääntymisenä, joiden taustalla ovat terveydellisten syiden ohella usein työolosuhteisiin liittyvät syyt (Saastamoinen, Laaksonen, Lahelma & Leino-Arjas 2009) Muutokset organisaatioissa ja toimintaympäristössä edellyttävät henkilöstöltä valmiutta sopeutua muutoksiin, oppia uutta ja suoriutua tehtävistään tehokkaasti silloinkin, kun olosuhteet eivät ole vakiintuneita. Nämä vaatimukset heijastuvat myös henkilöstön hyvinvointiin (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mälikangas 2005; Salo 2008).

Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän kykynä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Henkilöön itseensä liittyvät ominaisuudet, kuten fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä läheisesti työympäristöön sekä -yhteisöön kuuluvat tekijät vaikuttavat tähän suoriutumiskykyyn. Yksilön kokemaan kokonaishyvinvointiin katsotaan kuuluvan edellä mainittujen lisäksi mm. perheeseen liittyvät asiat, elämänmuutokset sekä palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät seikat (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005). Työhyvinvointiin sisällytetään tutkimuksissa usein myös sitoutuminen, työtyytyväisyys sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä (Baptiste 2008). Työtyytyväisyys onkin yksi yleisimmistä tutkimuksissa käytetyistä työhyvinvoinnin positiivisista indikaattoreista (Danna & Griffin 1999; Ghazzawi 2008). Negatiivista puolta työhyvinvoinnista voidaan tutkia mm. työnkuormittavuuden käsitteen kautta, jolloin huomion kohteena on se, miten raskaana yksilö työnsä kokee. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan heijastuksena työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työnkuormituksen kautta.

Yksi tärkeistä työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavista tekijöistä on se, miten ihmisiä organisaatiossa johdetaan (esim. Kirmeyer & Dougherty 1988; Fried & Tieg 1993; Moyle 1998; Gardner & O'Driscoll 2007; Baptiste 2008). Meta-analyyseistä onkin osoitettu, että esimiehen tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin kokemisessa (Sparks, Faragher & Cooper 2001; Baptiste 2008) ja että hyvällä johtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyden ja lisääntyneeseen hyvinvoinnin kokemiseen sekä alentuneisiin poissaoloihin, mutta ei niinkään itse työstä suoriutumiseen (Kuoppala ym. 2008). Huono johtaminen on puolestaan yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä (Gardner & O'Driscoll 2007; Baptiste 2008).

Johtajuus muodostuu ja ilmenee esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. LMX (Leader-Member Exchange) -teoria (Dansereau, Graen & Haga 1975; Graen & Uhl-Bien 1995) lähestyy johtajuutta tästä näkökulmasta. Teorian mukaan jokainen esimies-alaisuus on erilainen ja niiden laatu voi vaihdella erinomaisesti erittäin heikkoon. Tutkimustulosten mukaan esimies-alaisuuden laadulla on yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen: mitä parempilaatuinen suhde esimiehen ja alaisen välillä on, sitä todennäköisemmin myös työhyvinvointi on hyvä (Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008; Sparr & Sonnentag 2008).

Yhteenvetona voimme todeta, että osaamisen johtamisen tärkeänä tavoitteena on lisätä, vaalia ja hyödyntää organisaation inhimillistä pääomaa, jonka varassa se voi toteuttaa strategiaansa ja turvata toimintakykynsä muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa työhyvinvointi yhtenä inhimillisen pääoman komponenttina on kuitenkin heikosti esillä. Tutkimuk-

sisä on voitu osoittaa, että osaamisen johtamiseen läheisesti liittyvä valmentava johtajuus sekä esimies-alaisuuslaatu ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tässä artikkelissa tutkitaan sekä valmentavan johtajuuden että kahdenvälisen esimies-alaisuuslaatuun yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tarkastellaan heijastuksena työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työnkuormituksen kokemusten kautta.

Tutkimuskysymys voidaan kiteyttää seuraavaan kysymykseen: Miten esimiehen valmentavan käyttäytymisen laatu, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuslaatu ja koettu työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa? Kysymykseen vastataan sekä aiemman tutkimuksen että empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirinen tutkimus on toteutettu monimenetelmällisesti yhdessä caseyrityksessä. Tässä artikkelissa raportoidaan sen neljässä toimipisteessä toteutetun kyselyn tulokset.

Seuraavaksi tarkastellaan aiempaa kirjallisuutta työtyytyväisyydestä ja työn kuormittavuudesta, valmentavasta johtajuudesta ja esimies-alaisuuslaatuista LMX-teorian kehityksessä. Asiaa lähestytään kahdella akselilla: tarkastelemalla ensin työtyytyväisyyden ja johtajuuden välistä yhteyttä ja sen jälkeen valmentavan johtajuuden ja esimies-alaisuuslaatuun yhteyttä. Artikkelin jatkuu aineiston ja tutkimusmenetelmien esittelyllä, joita seuraa tutkimuksen tulosten raportointi. Tämän artikkelin päättää johtopäätökset ja keskustelu -osuus.

Työtyytyväisyys ja johtaminen

Hyvinvointi (well-being) on viime vuosikymmeninä yleistynyt sekä työelämää koskevilla keskusteluilla että sen ulkopuolella, jossa sillä tarkoitetaan usein kokonaisvaltaista hyvän olon tunnetta tai hyvää fyysistä terveydentilaa. Tutkijoiden mielenkiinto on kohdistunut hyvinvoinnin elementteihin sekä sen kokemiseen ja yhä useammin myös hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä sen seurauksiin (Danna & Griffin 1999). Runsaasta keskustelusta huolimatta hyvinvoinnin käsitteen voidaan edelleenkin todeta olevan varsin monitahoinen ja hankala määritellä. Määritelmät muotoutuvat sen mukaan, tarkastellaanko niitä psykologian, sosiologian, lääketieteen vai taloustieteiden näkökulmasta. (Cronin de Chavez ym. 2005).

Hyvinvoinnin tarkastelukulma voi olla joko objektiivinen, jolloin sillä tarkoitetaan ulkoisia hyvinvointiin liittyviä asioita (esim. työolot, terveys ja elintaso) tai subjektiivinen, joka puolestaan viittaa kokemukselliseen ja tarkasteltavan tunneperäiseen hyvinvointiin (Tuomi, Vanhala, Nykyri & Janhonen 2002; Gardner & O'Driscoll 2007). Alun perin hyvinvointia on tarkasteltu lähinnä sairauksien ja

pahan olon puuttumisen kautta (Schultz 2008), mutta positiivisen psykologian myötä hyvinvoinnin tutkimukseen on otettu mukaan myönteisempi ulottuvuus (Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2005; Diez-Pinol, Dolan & Sierra 2008). Affektiivisen eli tunteita korostavan hyvinvoinnin tutkimus onkin usein yhdistetty käsitteeseen ”onnellisuus”, jota on mitattu lähinnä työtyytyväisyyden tutkimuksessa käytettyjen elementtien avulla (Wright & Cropanzano 2000; Schultz 2008).

Sosiaali- ja terveysministeriön (2005: 17) määritelmän mukaan työhyvinvointi (job well-being, occupational well-being) on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Tähän kykyyn liittyvät henkilöön itseensä kohdistuvat ominaisuudet (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön ja – yhteisöön läheisesti kuuluvat tekijät. Kokonaishyvinvointiin katsotaan kuuluvan myös mm. perheeseen liittyvät asiat, muutokset elämässä, sekä palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät seikat.

Dewe ja Kompier (2008) näkevät, että työhyvinvointi muodostuu taloudellisesta ja lainsäädännöllisestä ympäristöstä (globalisaatio, maailman markkinat, kotimaan talous, työaikalait, työmarkkinoiden vapautuminen jne.), työympäristöstä (turvallisuus, johtamisen tyyli, sosiaaliset suhteet, kommunikointi, oikeudenmukaisuus jne.), työn sisällöstä (aikataulutus, omien kykyjen hyödyntäminen, työn vaatimukset, työ hallinta jne.) sekä yksilöllisistä tekijöistä (stressin sietokyky, arvot, käsitys omasta itsestään, luonteenpiirteet jne.). Näiden em. tekijöiden lisäksi tasapaino työn ja työn ulkopuolisen elämän välillä vaikuttaa siihen, kokeeko henkilö tyytyväisyyttä vai onko hän stressaantunut. Tyytyväisyydestä seuraa positiivista hyvinvointia (luovuus, yhteenkuuluvuus, elämän tarkoituksellisuus jne.), kun taas stressi aiheuttaa mm. unettomuutta, hermostuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Nämä voivat johtaa pitkittyessään poissaoloihin, loppuun palamiseen ja ennen aikaiseen eläkkeelle lähtöön (ns. negatiivinen hyvinvointi). Negatiivisella hyvinvoinnilla on seurauksia koko organisaatiolle ja suuremmassa mittakaavassa myös kansalliselle taloudelle mm. poissaolojen, tuottavuuden alentumisen ja älyllisen pääoman menettämisen kautta. WHO:n määritelmässä työhyvinvoinnin muodostavat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristöön liittyvät tekijät siten, että näiden tekijöiden ollessa tasapainossa keskenään työntekijä kokee hyvinvointia työssään sekä sen ulkopuolella (Smith 2006).

EVA:n arvo- ja asennetutkimuksessa (2010) suomalaiset arvostavat työssään eniten työyhteisön myönteistä ilmapiiriä, jonka luomisessa esimiehen innostavuus ja reiluus ovat avainasemassa. Kyselyyn vastanneiden mukaan työsuhteen varmuus, mahdollisuus toteuttaa itseään sekä työn joustavuus ovat tärkeämpiä tekijöitä kuin palkan suuruus tai korkea ammattiasema. Tutkimuksessa käy selvästi ilmi työnte-

kijöiden huoli kiireen tunnun lisääntymisestä sekä työelämän stressaavuudesta. (Haavisto 2010)

Työtyytyväisyys (job satisfaction) on eräs organisaatioiden tutkituimpia aiheita (Ghazzawi 2008). Danna ja Griffin (1999) pitävät työtyytyväisyyttä yhtenä tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä ja he määrittelevät työtyytyväisyyden yksilön tyytyväisyydeksi tai tyytymättömyydeksi omaan työhönsä tai työhön liittyviin tekijöihin (palkkaus, työkaverit jne). Perusteena on yksilön oma, positiivinen tai negatiivinen tunne. Vaikka useat tutkijat ovat käyttäneet työtyytyväisyyttä affektiivisen (tunneperäisen) hyvinvoinnin ja erityisesti onnellisuuden mittarina, moni tutkija kuitenkin kritisoi tätä sillä perusteella, että työtyytyväisyys jättää huomiotta yksilön työn ulkopuolisen elämän (Wright & Cropanzano 2000; Schultz 2008). Judge ja Locke (1993) katsovatkin, että hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden suhde on suoraan verrannollinen siihen, miten tärkeäksi tutkittava kokee työn omassa elämässään. Robertsonin ja Flint-Taylorin (2009) mielestä sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys ovat erillisiä ilmiöitä, vaikka molempiin liittyykin onnellisuuden ja tyytyväisyyden tuntemuksia.

Työ kuormittaa tekijäänsä sekä fyysisesti (työvälineet, -asennot, -menetelmät) että henkisesti (työn määrä, helppous). Työn psyykkistä kuormitusta esiintyy silloin, kun yksilö kokee työn vaatimukset (mm. työn suorittamisen nopeus, työhön vaadittavan keskittymisen aste, keskeytykset jne.) liian korkeiksi suhteessa omiin mahdollisuuksiinsa hallita työnsä. Viimeksi mainitusta puhutaan usein käsitteillä ”työnhallintamahdollisuudet” ja ’työn hallinnan tunne’, joilla viitataan riittävään osaamiseen sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä (Karasek 1979; Almost & Spence Laschinger 2002: 410). Lukuisissa tutkimuksissa onkin todettu, että kolme yleisintä työtytymättömyyteen vaikuttavaa tekijää ovat työn vaatimustaso, tuen puute sekä omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen (Way & MacNeil 2006). Työhön liittyvät psyykkiset kuormitustekijät voivat voimakkaina ja pitkään jatkuessaan aiheuttaa stressiä (mm. Love, Irani, Standing & Themistocleous 2007), jonka seurauksena voi olla työntekijän sairastuminen esim. työuupumukseen (Maslach & Jackson 1981).

Työhyvinvoinnin kannalta tulevaisuuden haasteita asettavat mm. globalisoitumiseen, väestön ikärakenteeseen ja tuotantotaloudesta palveluyhteiskuntaan siirtymiseen liittyvät tekijät, joita ovat esim. työntekijöiden vaatimusten ja odotusten lisääntyminen sekä väkivallan uhkan kasvaminen. Johtamisen haasteina nähdään kilpailukyvyyn säilyttäminen unohtamatta kuitenkin henkilöstön hyvinvointia, yhä tehokkaammaksi muuttuvien töiden aiheuttamien kuormitustekijöiden hallintaa sekä työntekijöiden kouluttamiseen ja muuttuvaan työympäristöön liittyvien sietokyvyn ja joustavuuden huomioimista. (Dewe & Kompier 2008). Hakasen

(2004) tutkimus työn imusta (work engagement) osoitti, että työelämän vaatimusten kiristyessä on työntekijöille ensiarvoisen tärkeää saada esimiehiltään riittävästi arvostusta ja tunnustusta tekemästään työstä.

Terveelliseen työympäristöön (healthy work environment) kuuluvat hyvä tiedonkulkukäytäntö sekä sosiaalinen tuki (Lowe, Schellenberg & Shannon 2003). Lisäksi työntekijöiden itsensä arvioimissa, terveellisissä työympäristöissä oli selvästi alhaisemmat poissaolotasot, vähemmän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa sekä korkeampi työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Eritoten pienissä yrityksissä on tärkeää selvittää yritysjohtajan sitoutumista terveellisen työpaikan kehittämiseen, koska niissä on harvoin erillisiä työterveyteen liittyviä ohjelmia (Shannon, Robson & Sale 2001). Onkin havaittu, että yrityksen taloudellinen menestyminen on yhteydessä työntekijöiden onnistuneeseen fyysisen ja henkisen terveyden ylläpitämiseen (Cooper & Cartwright 1994).

Sillä, miten ihmisiä johdetaan, on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen (esim. Kirmeyer & Dougherty 1988; Fried & Tieg 1993; Moyle 1998; Gardner ja O'Driscoll, 2007; Baptiste 2008). Meta-analyysien kautta on osoitettu, että esimieheltä saatu tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoinnin kokemisessa (Sparks, Faragher & Cooper 2001; Baptiste 2008). Myös Suomessa tehdyssä tuoreessa tutkimuksessa havaittiin, että hyvällä johtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyden kokemiseen, lisääntyneeseen hyvinvoinnin kokemiseen sekä alentuneisiin poissaoloihin, mutta ei niinkään työstä suoriutumiseen (Kuoppala ym. 2008). Huono johtaminen on tutkimusten mukaan yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä (Gardner & O'Driscoll 2007; Baptiste 2008). Klassisten johtamisulottuvuuksien tarkastelukehysessä on todettu, että ihmiskeskeinen tyyli tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä ja suorituksia kuin asiakaskeinen tyyli (Stogdill 1974: 376–381; Bowers 1975) ja osallistavan tyylin on havaittu olevan yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen kuin autoritäärisen tyylin (esim. Bass 1970; Myers 1970; Sheridan, Kerr & Abelson 1982; Miles 1979). Johtajuuden ja työhyvinvoinnin välinen kausaaliyhteys ja etenkin sen vaikutussuunta jää tosin useimmiten vaille aukotonta todistusta, koska tutkimukset ovat tyypillisesti poikittaistutkimuksia (Shackleton 1995: 12–17). Tutkimukset ovat kuitenkin kiistatta todistaneet sen, että työyhteisössä ovat yleensä yhtäaikaaisesti läsnä korkea työtyytyväisyys ja hyvä johtaminen.

Tutkimuksessa on selvitetty myös sitä, millaista on työhyvinvointia edistävä johtajuus. Esimerkiksi transformationaalisen johtamistyylin on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksiin (Bass 1982; Moore, Grunberg & Geenberg 2005; Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg 2008).

Transformationalista johtajaa on tutkimustulosten valossa luonnehdittu seuraavin määrein: hän on ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava; hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita; hän tukee alaisiaan neuvomalla, auttamalla, opettamalla ja kiinnittämällä huomiota; hän on vaativa tarvittaessa; hän antaa tilaa autonomiselle toiminnalle ja tukee henkilökohtaista kehittymistä (Bass 1982). Työtyytyväisyyden lisäksi transformationalisen johtajuuden on todettu korreloivan vahvasti myös hyvän työilmapiirin kanssa (Curphy 1992). Tosin on saatu myös sen suuntaisia havaintoja, että johtamistyylin ollessa liian painottunut ihmisten hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työpaikan ilmapiirin parantamiseen, tuloksen tekeminen saattaa jäädä toissijaiseksi asiaksi (Hogan ja Kaiser 2005). Viimeaikaisessa johtajuuskeskustelussa transformationalisen johtajuuden piirteitä sisältävästä johtajuudesta on puhuttu myös monilla muilla käsitteillä. Myös sitoutuvan johtajuuden (engaging leadership) on tutkimuksissa todettu edistävän sekä hyvinvointia että organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Alimo-Metcalfe ym. 2008.) Siinä keskeistä on alaisten ja erityisesti heidän kehittymisen tarpeidensa huomioiminen sekä organisaation vision selkiyttäminen. Yhä useammin edellä mainittuihin johtajuuden piirteisiin liitetään käsitepari valmentava johtajuus (coaching leader), joka sai alun perin vaikutteensa urheilumaailmasta. Sillä viitataan erityisesti johtamistyyliin, jossa ihmisiä rohkaistaan tekemään omia ratkaisuja, hyödyntämään potentiaaliaan, mahdollistetaan heidän oppimistaan ja pyritään parantamaan heidän suoriutumistaan (Rogers 2000). Valmentaminen on myös määritelty prosessiksi, jossa suoriutumista parannetaan kehittämällä suhteita työntekijöiden kanssa synergisemmiksi koulutuksen, ohjauksen ja mentoroinnin kautta (Gilley & Boughton 1996). Kahdenväliset suhteet esimiehen ja kunkin hänen alaisensa välillä ovat keskeisiä valmentavassa johtajuudessa (Mäkelä & Viitala 2009).

Yhteenvetona toteamme, että hyvä johtajuus ja erityisesti oppimista tukeva johtajuus edistää tutkimusten mukaan työhyvinvointia. Perusajatuksena siinä on osaamisen kehittymisen tukeminen, joka on keskeinen elementti työnhallinnassa ja näin ollen työhyvinvoinnissa. Työn hallinta käsittää työn suorittamiseen ja siinä onnistumiseen tarvittavat tiedot ja taidot eli osaamisen. Myös työssä oppimisen ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä on saatu tutkimuksellista evidenssiä (esim. Tannebaum, Salas & Cannon-Bowers 1996; London & Smither 1999).

Riittävä osaaminen ei kuitenkaan vielä yksin tuota työssä suoriutumisen edellytyksiä. Yksi keskeisistä vaikutustekijöistä sekä työtyytyväisyyden että työn kuormituksen kokemuksissa on työ-yhteisöön ja erityisesti esimieheen ja esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin liittyvät asiat. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä käsittelevä tutkimus on jättänyt tämän ulottuvuuden useimmiten pinnallisen tarkastelun varaan. Seuraavaksi keskitymme tarkastelemaan syvällisemmin

valmentavaa johtajuutta sekä kahdenvälisiä esimies-alaissuhteita käsittelevään johtajuustutkimusta.

Valmentava johtajuus ja kahdenväliset esimies-alaissuhteet

Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus (coaching leadership) kuvataan tavoiteltavana johtamistapaana tai johtajuustyylinä, jossa tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Evered & Selman 1989; Ellinger ja Bostrom 1999; Viitala 2007; Whitmore 2007: 6; Ristikangas & Ristikangas 2010). Sen tavoitteiksi on määritelty muun muassa seuraavia asioita: tuetaan työntekijöitä ylittämään aiemmat suoritustasonsa (Evered & Selman 1989), autetaan työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan (Orth, Wilkinson & Benfari 1987: 67; Popper & Lipshitz 1992), valtuutetaan työntekijöitä eli tuetaan tekemään omia päätöksiä, vapauttamaan omia voimavaroja ja käyttämään omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi (Burdett 1998: 144; Evered & Selman 1989: 21; Rogers 2000) ja tuetaan oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä (Heslin, Vandewalle & Latham 2006).

Vaikka valmentavaa johtajuutta käsittelevä keskustelu on voimakkaasti lisääntynyt 2000-luvulla erityisesti normatiivisessa kirjallisuudessa (Moral, Abbott & Darmouni 2009: 7), ei siinä ole kysymys uudesta asiasta, vaan lähinnä näkökulman korostumisesta uudelleen ja entistä vahvemmin. Jo 1980-luvulla Sheridan, Kerr ja Abelson (1982) määrittelivät esimiestoiminnan ulottuvuuksiin sisältyviksi henkilöstön kehittämisen, palautteenannon, huomioimisen ja osallistamisen, Luthans ja Lockwood (1984) listasivat johtajan tehtäväalueisiin valmentamisen ja mentoroinnin sekä alaisten auttamisen henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla, ja Suomessa Pirnes (1989: 163–165, 1992) kirjasi valmentavan johtajuuden tavoitteiksi päämäärien selkiyttämisen, alaisten sitouttamisen niihin, alaisista koostuvan yhtenäisen tiimin muodostamisen, alaisten osaamisen kehittämisen ja omalla esimerkillä vaikuttamisen. Syynä näkökulman voimakkaaseen esiin nousuun taas 2000-luvun vaihteessa on mitä ilmeisimmin nopea muutoskehitys organisaatioissa, jonka takia osaamisen riittävydestä on huolehdittava aiempaa tietoisemmin.

Toisin kuin usein urheiluvalmennuksessa, valmentavan johtajuuden kirjallisuus ei käsitä valmentamista kontrollointina, suorana neuvomisena ja ohjeistamisena sekä dominoivuutena (Ellinger & Bostrom 1999; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999; Evered & Selman 1989). Esimerkiksi Ellinger ym. (1999) ryhmittelivät valmentajuutta kuvaavat piirteet kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster). Ensimmäisessä esimiehen tukemisen kohteena ovat alaisen kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja alaisen aktivointi omaehtoiseen kehittymiseen. Jälkimmäisessä korostuvat esimerkiksi oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Barry (1994: 24) onkin todennut, että esimiehen tulee valmentajan rooliin asettuessaan ensimmäiseksi muuttaa ajattelutapansa muiden kontrolloinnista kohti valtuuttavaa johtamista.

Valmentavan esimieheen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus (Whitmore 2007: 20–21), motivaatio toimia valmentavalla otteella (Phillips 1994: 20–21), usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä (Rogers 2000: 15; Thorpe & Clifford 2003: 7; Whitmore 2007: 16), pedagoginen ajattelutapa johtamisessa (Hunt & Weintraub 2002; Bluckert 2006: 4; Whitmore 2007) ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia (Viitala 2007).

Choi (2005: 16–17) on määritellyt valmentavan esimiehisyiden esimiehen ja hänen alaistensa väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen johtaen sekä alaisen että koko organisaation suorituskyvyn parantamiseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Yleisesti ottaen valmentavaa johtajuutta käsittelevä kirjallisuus nostaa edelleen keskiöön useimmiten esimiehen itsensä ja jättää alaisten roolin ja muun kontekstin taustalle. Vaikka valmentavan johtajuuden tunnusmerkistö liittyy keskeisesti esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen, ei suhdetta juurikaan eritellä. Olettamuksena tutkimuskirjallisuudessa edelleen on useimmiten se, että valmentava johtajuuskäyttäytyminen on entiteetti, joka voidaan tietyillä tunnusmerkeillä todeta ja joka niiden toteutuessa koetaan työyhteisössä kollektiivisesti. On kuitenkin todettu, että alaisten arviot valmentavuudesta vaihtelevat samastakin esimiehestä (Viitala 2004). Johtajuuden tarkastelua onkin perusteltua laajentaa esimiehen ja hänen alaistensa välisiin suhteisiin.

Johtajuus esimies-alaisuudessa

Alaisen ja esimiehen suhde on keskeinen tekijä johtajuusprosessissa (Boyd & Taylor 1998; Vatanen 2003; Viitala 2006; Mäkelä 2009). Johtajuuskirjallisuudessa LMX-teoria (Leader-Member-Exchange -teoria) on keskittynyt tähän kahdenväliseen suhteeseen (Dansereau ym. 1975; Graen & Uhl-Bien 1995). Sen sijaan, että esimiehen toiminta nähtäisiin samanlaisena kaikkia alaisia kohtaan, LMX pohjautuu siihen, että esimiehille muodostuu yksilöllinen työsuhde jokaisen alaisensa kanssa. Peruslähtökohtana on se, että jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen ja kunkin suhteen laatu vaihtelee. Puhutaan hyvälaatuisista ja heikkolaatuisista suhteista, joiden kautta muodostuu esimiehen lähi- ja etäryhmät (Liden & Maslyn 1998; Davis & Gardner 2004). Toisinaan on myös esitetty, että näiden ryhmien välissä olisi luonteeltaan neutraalimpi keskiryhmä (esim. Lee 2001). Korkealaatuisille LMX suhteille, lähiryhmälle, on tyypillistä avoin tiedon jakaminen, työtehtävien delegointi ja luottamukseen pohjaava vuorovaikutus. Heikkolaatuisissa suhteissa, nk. etäryhmässä, kommunikointi liittyy lähinnä työtehtävien suorittamiseen ja kumpikaan osapuoli ei ole erityisen kiinnostunut toisistaan. Keskeistä kuitenkin on suhteen kahden osapuolen välillä tapahtuva vaihdanta. Vaihdanta voi liittyä hyvin konkreettisiin asioihin työssä, se voi olla esimerkiksi esimiehen tarjoama haastavampi työtehtävä, joista menestyksekkäästi suoriutuva, osaamisensa näin osoittava alainen vastaa esimiehen odotuksiin ja saa näin myös jatkossa mahdollisuuden uusiin haasteisiin, joiden kautta myös esimies-alaisuuden laatu voi kehittyä paremmaksi. Toisaalta kyse on myös niin kutsutusta sosiaalisesta vaihdannasta (Blau 1964), jolloin esimies-alaisuuden laadun muodostumisessa kyse ei niinkään nähdä olevan suoraviivaisesta työroolin määrittelystä ja alaisen kompetenssin ja osaamisen osoittamisesta esimiehelle, vaan yleisesti ihmisen ja yksilön toimimisesta tavalla, josta on toiselle yksilölle hyötyä. Näin suhteen toiselle osapuolelle implisiittisesti muodostuu tarve vastavuoroiseen toimintaan tulevaisuudessa, vaikkakaan vastapalveluksen muotoa tai ajankohtaa ei suoraviivaisesti tässä vaiheessa voida määrittää. (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Walker 2007).

Tutkimuksissa on voitu osoittaa erilaisia seikkoja, joiden on todettu olevan yhteydessä osapuolten tulkintoihin esimies-alaisuuden laadusta. Suhteen osapuolten ominaisuuksilla; esimerkiksi sukupuolella, iällä, koulutustaustalla ja persoonallisuudella on löydetty olevan yhteyksiä suhteen laadun muodostumiseen (Graen & Uhl-Bien 1995). Useimmiten taustalla vaikuttaviin tekijöihin liittyvät löydökset ovat olleet samankaltaisuuden viehäytys olettamukseen (similarity attraction paradigm; Byrne 1971) perustuvia, jolloin osapuolten kokema samankaltaisuus vahvistaa ja edesauttaa korkealaatuisen LMX-suhteen kehittymistä. Läheskään kaikki tutkimustulokset eivät kuitenkaan tue tätä olettamusta ja on myös esitetty, että

kokemus samankaltaisuudesta voi olla hyvinkin dynaaminen ja tilanneriippuvainen (Mäkelä 2009).

Luottamus ja osaaminen on nähty osana esimies-alaisvaihdannan kiertoa ja oleellisinä elementteinä siinä, millaiseksi suhteiden laatu muodostuu (Bernerth ym. 2007; Bauer & Green 1996). Toisaalta on myös todettu, että suhteen osapuolet näkevät LMX:n laadun muodostumiselle kriittisenä pitämänsä tekijät erilaisina. Tällöin on osoitettu, että itse asiassa alaisen näkökulmasta kompetenssit ja suoriutumisen ovat tärkeämmässä roolissa suhteen muodostumiselle kuin esimiehen näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa (Werbel & Henriques 2009). Esimiehellä on kuitenkin taipumus luoda läheisiä suhteita osaavina pitämiinsä alaisiin (Graen & Uhl-Bien 1995), vaikka heidän tulisi tukea erityisesti niitä alaisia, jotka suoriutuvat heikoimmin. Tämä voi johtaa siihen, että osaavimmat saavat eniten informaatiota ja haastavia tehtäviä, joiden varassa heidän osaamisensa edelleen kehittyy. Ulkokehällä olevat ja vähäisemmän osaamisen varassa toimivat alaiset puolestaan saavat entistä vähemmän mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen.

Keskeisiä elementtejä LMX-suhteessa ovat osapuolten työhön panostaminen, keskinäinen lojaalius, toisistaan pitäminen sekä ammatillinen kunnioitus (Liden & Maslyn 1998). Näiden elementtien määrittelyssä on kuitenkin ollut erikoista se, että vain kaksi osa-alueista ottavat LMX-suhteen molemmat osapuolet huomioon. Toisistaan pitäminen ja lojaalius on määritelty siten, että toiminta on vastavuoroista ja molemmiin puolista. Sen sijaan kaksi muuta osa-aluetta eivät määritelmän mukaan lainkaan kuvaa suhdetta vuorovaikutteisena. Työhön panostaminen on nähty ainoastaan alaisen työpanoksen kautta muodostuvana, samoin kuin ”ammatillinen kunnioitus” aladimensio, jota tarkastellaan alaisesta muodostuneeseen ammatilliseen kuvan kautta. Viime aikoina on kuitenkin nostettu esiin tarve pohdita suhteita paljon syvemmin nimenomaan kahdenvälisenä vuorovaikutuksena, jossa molemmilla osapuolilla on erityinen oma roolinsa (Bernerth ym. 2007; Mäkelä 2009; Werbel & Henriques 2009).

Sekä valmentavan johtajuuden että LMX:n tutkimustraditioissa on erikseen tutkittu niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Kuten edellä mainittiin, aiemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että hyvälaatuisissa LMX-suhteissa työskentelevät kokevat tyytyväisyytensä paremmaksi (Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008) ovat tyytyväisempiä esimiestään ja organisaatiotaan kohtaan ja he ovat myös tyytyväisempiä palkkaukseen (Erdogan & Enders 2007) kuin heikkolaatuisissa LMX-suhteissa työskentelevät. LMX-suhteen laadulla on myös osoitettu olevan yhteys innovatiivisuuteen, luovuuteen (Basu & Green 1997; Tierney, Farmer & Graen 1999) ja työtehtävistä suoriutumiseen (Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe 2006). Esimies-alais-suhteen laatu on tärkeä tekijä myös esimieheltä

saadun palautteen ja työtyytyväisyyden kokemisen välillä. Esimies-alaisuuden laadulla on osittain vaikutusta myös työpaikan vaihtohalukkuuteen sekä työstä johtuvan masennuksen kokemiseen (Sparr & Sonnentag 2008). Heikkolaatuisessa LMX-suhteessa työskentelevät ovat hyvin halukkaita vaihtamaan organisaatiota. Toisaalta on myös osoitettu että korkealaatuisissa LMX-suhteissa toimivilla henkilöillä on usein korkea osaamisen taso, hyvät verkostot ja näin heille tarjoutuu helpommin mahdollisuuksia vaihtaa työtehtävää tai -paikkaa, joten yhteys LMX-suhteen laadulla ja työpaikan vaihtohalukkuudella ei ole suoraviivainen (Harris, Kacmar & Witt 2005; Schyns, Torka & Gössling 2007). Valmentavan johtajuuden on niin ikään havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin sekä kokemuksiin osaamisen kehittymisestä ja riittävydestä (esim. Ellinger, Ellinger & Keller 2005; Puttonen 2006; Mauno & Piitulainen 2008). Tutkimustietoa on kuitenkin yleisesti ottaen vielä niukasti olemassa.

Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin suuressa logistiikka-alan yrityksessä, josta oli valittu neljä alueellista tulosityksikköä tutkimuskohteiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa empiiristä tietoa siitä, minkälainen yhteys valmentavalla esimiestoiminnalla, esimies-alaisuuden laadulla ja koetulla työhyvinvoinnilla on toisiinsa. Tarkoituksena oli lisäksi kehittää ilmiön tutkimiseen soveltuvaa mittaristoa.

Osallistujat ja toteutus

Aineisto kerättiin syksyllä 2009 lomakekyselynä yrityksen neljästä yksiköstä. Neljän esimiehen alaiset, yhteensä 114, täyttivät kyselylomakkeen. Vastaajia ei millään tavalla valikoitu, vaan lomakkeen täyttivät kaikki ne henkilöt, jotka olivat paikalla aineistonkeruutilanteessa. Työtehtävien poikkeusjärjestelyjen vuoksi yhdessä aineistonkeruupaikassa muutama henkilö täytti lomakkeen myöhemmin ja lähetti postitse tutkijalle. Yksiköt poikkesivat keskenään toisistaan rakenteeltaan ja tilanteeltaan. Lukijalle tarpeellisia eroavaisuuksia oli tilanne, jossa yhdessä yksikössä arvioinnin kohteena oli esimies, joka oli aloittanut toimessaan varsinaisesti noin kaksi viikkoa ennen kuin tämä aineisto kerättiin. Yksi toimipaikka puolestaan koostui neljästä pienemmästä fyysisesti etäällä toisistaan sijaitsevasta yksiköstä, joissa esimies kiersi työviikon aikana. Yhdessä yksikössä esimiehen alaisten lukumäärä oli korkea, lähes sata, vaikka kyselyyn ei hänen alaisistaan vastannutkaan muita toimipaikkoja huomattavasti useampi henkilö. Vastaajien tiedot on koottu taulukkoon (taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

<i>Taustamuuttuja</i>	(N= 114)		<i>Taustamuuttuja</i>	
	%			%
<i>Sukupuoli</i>			<i>Työsuhteen laatu</i>	
nainen	40,4		vakituinen	78,1
mies	59,6		määräaikainen	21,1
			1 vastaus puuttuu	
<i>Ikä</i>			<i>Kauank ollut organisaatiossa töissä</i>	
alle 25	14,9		alle 1 vuotta	9,6
26–35	20,2		1–5 vuotta	21,9
36–45	29,8		5–10 vuotta	8,8
46–55	23,7		10–20 vuotta	21,1
yli 55	11,4		yli 20 vuotta	36,8
<i>Toimipiste</i>			<i>Nykyisen esimiehen alaisuudessa</i>	
1	22,8		alle puoli vuotta	22,9
2	32,5		puoli vuotta - 2 vuotta	14,3
3	28,1		2–4 vuotta	48,6
4	16,7		yli 4 vuotta	14,3

Tutkijat kävivät toimipaikoissa henkilökohtaisesti jakamassa kyselylomakkeet, jolloin osallistuneille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, lomakkeen sisällöstä, vastausten luottamuksellisuudesta ja käsittelystä sekä tulosten raportoinnista. Tutkijat myös keräsivät täytetyt lomakkeet henkilökohtaisesti samassa tilaisuudessa. Vastausaikaa annettiin noin puoli tuntia, jossa ajassa kaikki ehtivät täyttää rauhassa lomakkeen. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta. Tilanteessa olivat mukana myös arvioinnin kohteena olevat esimiehet, jotka aluksi käyttivät oman puheenvuoronsa tutkimuksen tärkeydestä ja tulosten luottamuksellisuudesta.

Mittarit

Kyselylomakkeeseen oli sisällytetty valmentavaa johtajuutta, esimies-alaisuuden laatua ja koettua työhyvinvointia käsitteleviä väittämiä. Osa niistä on peräisin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja näin ollen testattuja ja havaittu toimiviksi. Osa väittämistä laadittiin tätä tutkimusta varten. Tutkimuksessa oli yhtenä tarkoituksena samalla kehittää tutkimusvälinettä ilmiön tutkimiseen suurilla aineistoilla. Kaikkiin väittämiin vastattiin 5-portaisella asteikolla, jossa vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä (--), jossain määrin eri mieltä (-), ei eri mieltä eikä samaa mieltä (-/+), jossain määrin samaa mieltä (+), täysin samaa mieltä (++)

Tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita tutkittiin niitä kuvaavien summamuuttujien avulla, jotka muodostettiin SPSS-avusteisen faktorianalyysin kautta. Informaation tiivistämisessä käytettiin pääkomponenttimenetelmää (Principal Components) ja rotaatiomenetelmänä Obliminia. Ensinnäkin tarkistettiin, että valmentavaa esimiestoimintaa ja esimies-alaissuhteita käsittelevät muuttujat latautuvat eri ulottuvuuksille. Tältä osin mittarit osoittautuivat erotteleviksi ja syntynyt faktorirakenne selitti 61,7 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Toiseksi testattiin työhyvinvoinnin mittaamiseen valittujen työtyytyväisyyden ja työnkuormituksen mittareiden keskinäinen erottelevuus. Myös ne latautuivat eri faktoreille odotetulla tavalla. Mittareiden perustana olevien faktoreiden ominaisarvojen (eigen value) tuli olla vähintään yksi, mittariin hyväksyttävän muuttujan kommunaliteetin tuli olla vähintään ,500 (Heinonen 1963) ja mittarin alfa-arvon tuli olla vähintään 0,50 (Cortina 1993: 98–104). Muuttujien kommunaliteetit olivat kautta linjan kohtalaisen korkeita: mittarit selittivät yksittäisten muuttujien vaihtelusta 56,8 % – 85,5 %. Mittarit osoittautuivat konsistenteiksi alfa-arvon vaihdellessa mittareittain välillä 0.83 – 0.93.

Kahdenvälisiä esimies-alaissuhteita, eli LMX:ää, mitattiin muuttujapatteristolla, jota osittain kehitettiin ja laajennettiin tätä tutkimusta varten. Lomakkeeseen oli sisällytettynä paljon käytetyn LMX7 -mittarin (katso esim. Graen & Uhl-Bien 1995) suomenkielinen käännös, jonka lisäksi lomakkeeseen sisällytettiin joukko väittämiä, jotka keskittyivät erityisesti kahdenväliseen suhteeseen ja suhteen vuorovaikutteiseen luonteeseen. Laajennetun LMX –mittariston kehittäessä hyödynnettiin LMX-kirjallisuutta ja haettiin analogiaa verkostotutkimuksen kahdenvälisen suhteiden tutkimuksesta.

Tulosten raportoinnin pohjana käytetty esimies-alaissuhteiden (LMX) mittari sisälsi seuraavat muuttujat (suluissa kommunaliteetti):

- Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa (,642)
- Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista (,716)
- Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa (,814)
- Luotamme toisiimme (,799)
- Arvostamme toistemme osaamista työssä (,636)
- Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä (,734)
- Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme (,724)

- Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista (.678)
- Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä (.717)
- Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa (.709)
- Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat (.755)

Cronbach alpha 0.96

Valmentavaa johtajuutta tarkasteltiin yhdeksän väittämää käsittävällä mittarilla. Tulosten raportoinnin pohjana käytetty valmentavan johtajuuden mittari sisälsi seuraavat muuttujat:

- Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet (.659)
- Saan esimiehelläni kannustavaa palautetta työstäni (.641)
- Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä (.774)
- Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme (.657)
- Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme (.781)
- Esimieheni pyrkii jatkuvasti kehittämään yksikkömme toimintaa (.708)
- Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä (.647)
- Tiedän, mitä esimieheni ajattelee työsuorituksistani (.652)
- Esimieheni tarttuu viivyttelystä epäkohtiin ja pyrkii saamaan ne kuntoon (.646)

Cronbach alpha 0.94

Työhyvinvointia käsittelevät väittämät oli koottu useista eri kyselylomakkeista, joita käytetään vakiintuneesti organisaatioiden työhyvinvointikartoituksissa. Muuttujien valinnassa pohjaututtiin organisaatiossa tehdyn haastattelututkimuksen ja observoinnin tuottamaan tietoon työn luonteesta ja työhyvinvoinnin kannalta ilmeisistä tekijöistä. *Työhyvinvointia* tarkasteltiin kahdella ulottuvuudella: työtyytyväisyyden ja työn kuormittavuuden kautta. Tulosten raportoinnin pohjana käytetty työtyytyväisyyden mittari sisälsi seuraavat muuttujat:

- Pidän työstäni (.713)

- Minulla on työssä mahdollisuus kehittää itseäni (,709)
- Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä (,619)
- Voin luottaa työtovereihini (,610)
- Työssä jaksamiseni on parantunut viimeisen vuoden aikana (,601)
- Työssäni on asioita, jotka antavat voimavaroja myös yksityiselämäni (,568)

Cronbachin alpha 0.89

Työnkuormituksen mittamiseen oli käytössä kaksi kysymystä:

- Työni fyysinen kuormitus on kohtuullinen (,855)
- Työni henkinen kuormitus on kohtuullinen (,855)

Cronbachin alpha 0.83

Valmentavan johtajuuden summamuuttujan saamat arvot vaihtelivat välillä 1 – 5 (mediaani 3,55; keskiarvo 3,61; keskihajonta 0,79; vinouma -,296). Esimies-alaisuhdetta kuvaavan summamuuttujan saamat arvot vaihtelivat välillä 1-5 (mediaani 4,09; keskiarvo 4,08, keskihajonta 0,73 ja vinouma oli -,785). Työtyytyväisyyttä kuvaavan summamuuttujan saamat arvot vaihtelivat välillä 1,50 – 5 (mediaani 3,67; keskiarvo 3,45, keskihajonta 0,90 ja vinouma oli -,400). Aineiston vinon jakauman ja suppeuden takia tuloksiin on suhtauduttava varovaisesti.

Tutkimuksen tulokset

Valmentavan esimiehisisyyden, esimies-alaisuuhteiden ja koetun työhyvinvoinnin välisiä suhteita tutkittiin edellä esiteltyjen mittareiden muodostamien summamuuttujien avulla. Seuraavassa esitellään analyysin tuloksia.

Tutkitussa joukossa esimies-alaisuuhteiden laatu sai keskiarvolla mitattuna hyvät arviot. Ne olivat myös paremmat kuin muissa tutkituissa asioissa. Esimiestoiminnan laatu oli niin ikään keskiarvolla mitattuna hyvällä tasolla. Työtyytyväisyyden ja kuormittuneisuuden kokemuksia ei voi suoraviivaisesti verrata näiden kahden asian saamiin keskiarvoihin, mutta niistä voidaan yleisesti ottaen todeta se, että keskiarvot sinänsä eivät viesti huolestuttavasta tilasta niidenkään suhteen. Vastajien antamien arvioiden keskiarvot ja keskihajonnat summamuuttujittain on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastausten keskiarvot ja hajonnat summamuuttujittain

	KESKIARVO	KESKIHAJONTA
Esimies-alaissuhteiden laatu	4,08	,73
Valmentava esimiestoiminta	3,61	,79
Työtyytyväisyys	3,44	,90
Kuormittuneisuus	3,31	,99

Jakaumat osoittavat, että useimmat vastaajista kokevat tiedustellut asiat positiivisina. Huomion arvoista on, että niiden joukko on myös melko suuri, jotka eivät ole myönteisellä eivätkä kielteisellä kannalla (taulukko 3). Jakaumia tarkasteltiin summamuuttujittain siten, että vaihteluvälillä 1-5 olevat arvot koodattiin uudelleen karkeampiin luokkiin: 0,1–1,499 = 1; 1,5–2,499 = 2; 2,5–3,499 = 3; 3,5–4,499 = 4; 4,5–5 = 5.

Taulukko 3. Vastaajien antamien arvojen jakautuminen

Arvio	Esimies-alaisuhde	Valmentava esimiestoiminta	Työtyytyväisyys	Kuormittuneisuus (on kohtuullinen)
1 (- -)	1 %	2 %	0 %	5 %
2 (-)	0 %	5 %	16 %	12 %
3 (-/+)	21 %	41 %	28 %	28 %
4 (+)	41 %	35 %	43 %	45 %
5 (++)	37 %	17 %	13 %	10 %
Yhteensä	100 % (N= 112)	100 % (N=108)	100 % (N=109)	100 % (N= 110)

Aluksi selvitettiin, onko vastaajien taustatekijöillä yhteyttä kokemuksiin esimies-alaissuhteiden laadusta, esimiehen valmentajuudesta, työtyytyväisyydestä tai kuormittuneisuudesta. Vastaajan iällä, perhetilanteella, lasten iällä, työsuhteen pituudella nykyiseen organisaatioon, työsuhteen luonteella (pysyvä, määräaikainen) tai sillä, miten kauan vastaaja oli työskennellyt esimiehensä alaisuudessa, ei ollut tilastollista yhteyttä muuttujien saamiin arvoihin. Sen sijaan sukupuolella oli tässä aineistossa selvä yhteys siihen, miten valmentavaksi vastaaja koki esimiehensä käyttäytymisen (Pearson Chi-Square sig. ,000 = ***). Naisten (n=44) antamien arvioiden keskiarvo oli 4,0 ja miesten 3,3 (n=64).

Valmentavalla esimiehisyydellä osoittautui olevan keskiarvovertailussa (Anova) tilastollisesti selvä yhteys esimies-alaissuhteen laatuun, työtyytyväisyyteen ja kuormittuneisuuteen (sig. ,000 = ***). Esimies-alaissuhteen laadulla oli tässä aineistossa niin ikään selvä tilastollinen yhteys työtyytyväisyyteen (,001 = ***) ja kuormittuneisuuteen (,001 = ***). Esimiestoiminnan valmentavuuden laatu selitti 77 % esimies-alaissuhteen laadun vaihtelusta, 59 % työtyytyväisyyden vaihtelusta ja 51 % kuormittuneisuuden vaihtelusta tutkitussa aineistossa. Esimies-alaissuhteen laatu selitti 43 % työtyytyväisyyden vaihtelusta ja 42 % kuormittuneisuuden vaihtelusta. Näitä tuloksia ei voida kuitenkaan pitää tilastollisesti kovin pätevinä, koska enemmän kuin viidenneksessä luokista tapauksia oli alle 5. Tuloksia voidaan tarkastella enintään suuntaa antavina ja tuloksen kestävyyttä tulee testata jatkossa isommalla aineistolla.

Ilmiöiden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin lisäksi summamuuttujien välisten korrelaatioiden kautta (taulukko 4). Koska jakauma oli vino ja aineisto suhteellisen pieni, käytettiin analyysissä Spearmanin korrelaatiokerrointa. Tulos oli yhden-suuntainen keskiarvovertailun tulosten kanssa.

Taulukko 4. Mitattavien asioiden väliset korrelaatiot

		Esimies- alaissuhde	Valmentava esimiestoiminta	Työtyyty- väisyys	Kuormit- tuneisuus
Esimies- alaissuhde	Spearmanin kor- relaatiokerroin	1,000	,724**	,533**	,433**
	Merkitsevyys (sig, 2-tailed) N	112	106	107	108
Valmentava esimiestoiminta	Spearmanin kor- relaatiokerroin	,724**	,1,000	,646**	,461**
	Merkitsevyys (sig, 2-tailed) N	106	108	107	107
Työtyytyväisyys	Spearmanin kor- relaatiokerroin	,533**	,646**	1,000	,530**
	Merkitsevyys (sig, 2-tailed) N	107	107	109	108
Kuormittunei- suus	Spearmanin kor- relaatiokerroin	,433**	,461**	,530**	1,000
	Merkitsevyys (sig, 2-tailed) N	112	106	107	108

Tarkastellaksemme yksilön kokonaisvaltaisempaa kokemusta omasta työelämästä, käytimme ryhmittelyanalyysia, joka sisälsi sekä esimiestoimintaan että työhyvinvointiin liittyvät elementit. Ryhmittelyanalyysi (K Means Cluster Analysis) tuotti neljä toisistaan erottuvaa ryhmää vastaajajoukossa (sig.=,000). Ryhmälle annettiin tarkoituksella hieman kärjistäen myös nimet, joilla pyrittiin tiiviisti kuvaamaan niille tyypillisiä piirteitä. Kaikki muodostuneet ryhmät osoittautuivat tilastollisen tarkastelun kannalta riittävän suuriksi. Taulukossa 5 on esitelty ryhmien keskiarvot kussakin tutkitussa asiassa (taulukko 2).

Ryhmä yksi: ”*Esimiehen kanssa asiat kunnossa, mutta työ kuormittaa*” (23 vastaajaa) nimettiin ”*yhdessä jaksan*” -ryhmäksi. Heillä on erinomainen suhde esimieheen (klusterikeskiarvo 4,51), jonka he myös arvioivat hyvin valmentavaksi (k.a. 3,86). Työtyytyväisyyskin on melko hyvällä tasolla (k.a. 3,51), mutta ryhmässä koetaan jonkin verran kuormittuneisuutta (k.a. 2,86). Tiivistäen voi todeta, että tällä ryhmällä menee esimiehen kanssa oikein hyvin, mutta työssä tai työoloissa on jotain sellaista, jonka johdosta työ koetaan kuormittavaksi.

Ryhmä kaksi: ”*Työtyytyväisyys kateissa ja työ kuormittaa*” (18 vastaajaa) nimettiin ”*työn raskaan raatajat*” -ryhmäksi. Tämän ryhmän antamat arviot kaikille neljälle tutkitulle asialle olivat kaikkein huonoimmat. Heidän suhteensa esimieheen on lähinnä neutraali, ei siis erityisen hyvä, mutta ei huonokaan (k.a. 3,31). Esimiestä ei pidetä valmentavana (k.a. 2,89), mikä voi liittyä esimiehen johtamistapaan tai myös siihen, että hän on jäänyt etäiseksi. Työtyytyväisyys on huolestuttavan alhainen (k.a. 2,25) ja kuormittuneisuus hälyttävällä tasolla (k.a. 2,00). Tämän ryhmän suoriutumiskyky on epäilemättä heikentynyt ja sen suhteen pitäisi tehdä nopeasti jotakin.

Kolmas ryhmä: ”*Suhteet esimieheen OK, ja työkuormakin kohtuullinen*” (32 vastaajaa) nimettiin ”*leipätyöläiset*” -ryhmäksi. Tällä ryhmällä kaikki neljä mitattua asiaa ovat melko hyvin. Suhteet esimieheen ovat ihan hyvässä kunnossa, joskaan nyt eivät aivan huipputasolla kuten ryhmässä yksi ja neljä (k.a. 3,58). Esimiestä ei nähdä kuitenkaan erityisen valmentavana (k.a. 3,17). Työtyytyväisyys ei ole erityisen hyvä, mutta ei huonokaan (k.a. 3,21) ja työn koettu kuormittavuus on pysynyt kohtuullisella tasolla (k.a. 3,59).

Neljäs ryhmä: ”*Esimiehen kanssa sujuu upeasti ja työhyvinvointi huippuluokkaa*” (vastaajia 31) nimettiin ”*myötätuulen menijät*” -ryhmäksi. Parhaimmat arviot esimies-alaisuus-suhteiden tilasta, esimiehen valmentavuudesta, työtyytyväisyydestä ja kuormittuneisuudesta saatiin tässä ryhmässä. Esimies-alaisuus-suhteen laatu on tällä ryhmällä huippuluokkaa klusterikeskiarvon ollessa peräti 4,71. Niin ikään esimiehen valmentavuus oli tähän ryhmään kuuluvien mielestä erittäin korkealla

tasolla (k.a. 4,42). Ryhmä on erittäin tyytyväistä myös työhönsä (k.a. 4,35) ja he eivät koe työtäkään kuormittavaksi (k.a. 4,27). Asiat ovat joka suhteessa hyvin.

Taulukko 5. Vastaajajoukossa erottuvat ryhmät

	”Yhdessä jak- saen” N= 23	”Työn raskaan raatajat” N = 18	”Leipätyöläiset” N=32	”Myötätuulen menijät” N=31
Esimies- alaissuhde	4,51	3,31	3,58	4,71
Valmentava esi- miestoiminta	3,86	2,86	3,17	4,42
Työtyytyväisyys	3,51	2,25	3,21	4,35
Kuormittuneisuus	2,89	2,00	3,59	4,27

Seuraavaksi tutkittiin sitä, selittääkö mikään taustamuuttuja ryhmien kokoonpanoa. Kävi ilmi, että sukupuoli, ikä, perhetilanne, työsuhteen laatu, ja se, kauanko on ollut yrityksen palveluksessa, eivät olleet tilastollisesti yhteydessä ryhmien muodostumiseen. Kaksi asiaa kuitenkin löytyi, jotka osoittivat sattumaa suurempaa yhteyttä ryhmien muodostumiseen. Ensimmäinen ja vahvempi yhteys näytti olevan toimipaikalla. Toinen, hieman heikompi yhteys, oli sillä, miten pitkäkestoinen suhde vastaajalla oli esimieheensä, jota arvioi.

Edellä kuvatut tulokset ovat suuntaa antavia ja johtavat jatkossa niiden testaamiseen isommalla aineistolla. Sadan tapauksen joukko on kuitenkin riittävän suuri, jotta tulosten voidaan olettaa indikoivan löydettyjä asioita ja yhteyksiä. Seuraavaksi pohdimme tulosten merkitystä.

Johtopäätökset

Työhyvinvointi on tärkeä elementti organisaatioiden inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden muodostumisessa. Ilman sitä osaaminen ei kehity, uudistu, siirry eikä tule tehokkaasti hyödynnettyä organisaatiossa. Vain hyvinvoiva yhteisö ja yksilö voivat oppia, kehittyä ja kehittää. Väitämmekin, että työhyvinvoinnin edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista.

Työhyvinvointi koetaan, määritellään ja luodaan työn arjessa. Sillä, mitä työyhteisöissä päivittäin tapahtuu, on ratkaiseva merkitys. Koska esimiehillä on valtaa vaikuttaa alaistensa tilanteeseen (Katz & Kahn 1978: 528–530), on heillä keskeinen rooli myös työhyvinvoinnin muodostumisessa. Esimiehen vaikuttaminen ei kuitenkaan ole yksisuuntainen prosessi, vaan kyse on vuorovaikutussuhteista esimiehen ja alaisten välillä. Oli siis syytä olettaa, että työhyvinvoinnilla on yhteys esimiehen toimintaan ja siihen, millaisia hänen ja hänen alaistensa väliset suhteet ovat. Tässä tutkimuksessa halusimme selvittää *miten esimiehen valmentavan käyttäytymisen laatu, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteiden laatu ja koettu työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa*. Tutkimus lähestyi työhyvinvoinnin kysymyksiä organisaatioiden ja johtamisen tutkimusalan näkökulmista käsin.

Kuten aiempi tutkimus (Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008; Sparr & Sonnentag 2008), myös tämä tutkimus osoitti, että näillä eri osa-alueilla oli selkeä yhteys toisiinsa nähden. Tutkimuksellinen kontribuutio lienee se, että tässä tutkimuksessa yhteyksiä tutkittiin samassa aineistossa kaikkien kolmen elementin välillä (esimiehen valmentavuus, suhteet ja koettu työhyvinvointi). Tutkimuksesamme hyvä johtajuus on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä alaisten kokemukseen siitä, että heidän työhyvinvointinsa on hyvä. Lisäksi saatiin vahvistusta sille, että hyvä esimies-alaisuuslaatu on tilastollisesti yhteydessä alaisten kokemukseen hyvästä työhyvinvoinnista. Lisäksi tulokset osoittivat, että valmentava esimiehisyys on yhteydessä hyviin esimies-alaisuussuhteisiin. Se, mikä tämän hyvän ketjun aloittaa, ei selviä tästä poikittaistutkimuksesta. Joka tapauksessa tutkimus vahvistaa esimies-alaisuuslaatuun keskeisen roolin tässä kolmiyhteydessä.

Kaikkien näiden tekijöiden – valmentavan johtajuuden, kahdenvälisen esimies-alaisuuslaatuun, työtyytyväisyyden ja työn kuormituksen – yhteisvaikutuksia tarkastellen, aineistosta erottui neljä eri ryhmää, jotka nimettiin seuraavasti: ”yhdesessä jaksan”, ”työn raskaan raatajat”, ”leipätyöläiset” ja ”myötätuulen menijät”. Esimies-alaisuuslaatuun sekä toimipaikalla oli selkeä tilastollinen yhteys siihen, miten yksilö koki työelämänsä kokonaisuutena. Esimies-alaisuuslaatuun osalta tässä aineistossa tuloksiin on hyvin todennäköisesti vaikuttanut se, että yhden yksikön esimies oli uusi, juuri organisaatioissa työnsä aloittanut henkilö. Muutaman viikon yhteisen toiminnan aikana molemmat osapuolet olivat varmasti muodostaneet ensivaikutelman toisistaan, mutta syvempää käsitystä toistensa toiminnasta ei ollut mahdollista vielä muodostaa. Olisikin ollut hämmäntävää, jos tämä esimies olisi saanut alaisiltaan kovin korkeat arviot kahdenvälisistä suhteistaan ja toiminnastaan esimiehenä. Tämä tulos kuitenkin haastaa aiempaa LMX kirjallisuutta siinä mielessä, että kahdenvälisen suhteiden on väitetty muodostuvan hyvin nopeasti (Bauer & Green 1996). Lisäksi on havaittu, että ensivaikutel-

ma ja ”kuherruskuukausi” esimiehen ja alaisten välillä voi aluksi näyttäytyä erittäin positiivisina arvioina esimiehestä, mutta muuttua muutaman kuukauden jälkeen taas kriittisemmäksi (esim. Leponiemi 2008). Kyseisestä toimipaikasta on tehty myös pitkittäisseurannan näkökulmasta myöhempää aineistonkeruuta, joten tätä kehitystä voidaan tarkastella tulevaisuudessa tutkimuksissa. Toimipaikan ja alaisten kokemusten välinen yhteys näyttäisi liittyvän myös siihen, kuinka paljon alaisia esimiehellä oli. Toimipaikassa, jossa esimiehellä oli muita huomattavasti suurempi joukko alaisia, oli huomattavissa enemmän neutraaleja tai negatiivisia kokemuksia kuin kahdessa muussa. Tämä on luonnollista, koska siellä esimiehellä on suuria ajallisia ja tilaan liittyviä haasteita saada aikaan yksilötason kohtaamisia ja vuoropuhelua kaikkien alaistensa kanssa.

Tutkimuksemme tulokset tuottivat useita työelämää hyödyttäviä käytännön johtopäätöksiä. Ensinnäkin johtajuuden ja esimiesten johtajuusvalmiuksien kehittäminen tulee olla tärkeä kiintopiste myös silloin, kun pyrkimyksenä on edistää työhyvinvointia. Toiseksi, organisaatioissa on kyettävä tarjoamaan esimiehille puitteet, joissa esimiestyötä on mahdollisuus toteuttaa hyvää johtajuutta. Liian suuret alaismäärät näyttäisivät johtavan heikompiin alaisten työelämäkokemuksiin. Esimiehillä tulisi olla lisäksi aikaa esimiestyölleen. Kolmanneksi, uuden esimiehen organisaatioon tulo on jatkoon kannalta herkkää ja kriittistä aikaa, ja uusia esimiehiä tulisikin tukea myös esimieheksi kasvamisessa ja kehittämisessä aivan toimissa aloittamisesta alkaen. Neljänneksi, johtajuutta kehitettäessä huomio tulisi kiinnittää myös esimies-alaisuuteen eikä pelkästään esimiehen toimintaan, kuten perinteisessä johtamiskoulutuksessa usein tapahtuu. Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys voi toimia organisaatioissa keskustelun avaajana ja tukena esimiestoiminnan kehittämisen jatkumossa.

Tutkimuksemme liittyy myös tiettyjä rajoituksia, jotka on hyvä huomioida tuloksia arvioitaessa. Tutkimuksen aineisto on suhteellisen suppea ja jakaumaltaan vino. Otos on myös kerätty ainoastaan yhden organisaation sisältä. Tuloksia voi pitää kuitenkin siinä määrin selkeinä ja suuntaa antavina, että tutkimusta on syytä jatkaa isommilla aineistoilla. Tässä tutkimuksessa voitiin myös koetella ilmiöiden tutkimuksessa käytettyjä mittareita ja niiden toimivuutta.

Jatkossa valmentavan johtajuuden, kahdenvälisen esimies-alaisuuden ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tulisi tutkia myös muita menetelmiä käyttäen; laadullisten menetelmien kautta ymmärrystä syventämällä ja kvantitatiivisesti esimerkiksi rakenneyhtälömallien kautta, jolloin saataisiin näkyviin mahdolliset vaikutukset. Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta tulevaisuudessa tutkimuksissa olisi hyvä huomioida myös yksilöihin liittyvät ominaispiirteet (esim. sietokyky, ikä, sukupuoli). Tutkimuksia on tehty lähinnä yksilötasolla ja yksilöihin liittyvien

luonteenpiirteiden vaikutusta hyvinvointiin pitäisi tutkia myös ryhmä- ja organisaatiotasolla (Cunningham, De La Rosa & Jex 2008). Johtamistyö myös itsessään on yhteiskunnallisen kehityksen ja organisaatioiden muutosten myötä muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Johtajilta organisaatioiden kaikilla tasoilla vaaditaan yhä laaja-alaisempaa osaamista ja asioiden hallintaa (Conger & Xin 2000). Tämä asettaa haasteita johtajien ja esimiesten omalle työhyvinvoinnille, ja tähän aihealueeseen liittyvää tutkimusta tarvittaisiin lisää (Tarvainen ym. 2005).

Lähteet

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management* 22: 6, 586–598.
- Almost, J. & Spence Laschinger, H. K. (2002). Workplace empowerment, collaborative work relationships, and job strain in nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* 14: 9, 408–420.
- Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi*. Helsinki: Edita.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46: 2, 284–309.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Barry, T. (1994). How to be a good coach. *Management Development Review* 7: 4, 24–26.
- Bass, B. M. (1982). Intensity of Relation, Dyadic-Group Considerations, Cognitive Categorization, and Transformational Leadership. Teoksessa Hunt, J. G., Sekaran, U. & Schriesheim C. A. (Toim.). *Leadership. Beyond Establishment Views*. Southern Illinois: University Press. 142–150.
- Bass, B. M. (1970). When planning for others. Teoksessa Bass, B. & Deep, S. D. (Toim.). *Current Perspectives for Managing Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Basu, R. & Green, S. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27: 6, 477–499.
- Bauer, T. & Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 26: 6, 1538–1567.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H., Giles, W. & Walker, J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior* 28: 8, 979–1003.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

- Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions to Executive Coaching*. Berkshire: Open University Press.
- Bowers, D. G. (1975). Hierarchy, function and the generalizability of leadership practices. Teoksessa Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Toim.). *Leadership Frontiers*. Kent: University Press.
- Boyd, N. G. & Taylor, R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly* 9: 1, 1–25.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development* 17: 2, 142–152.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press
- Choi, M. S. (2005). *A Case Study of an Action Learning Program: Can action learning be an approach to enhance a manager's coaching skills?* Väitöskirja. The George Washington University.
- Conger, J. A. & Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* 24: 1, 73–101.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – a proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47: 4, 455–472.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination theory and application. *Journal of Applied Psychology* 78: 1, 98–104.
- Cronin de Chavez, A., Backett-Milburn, K., Parry, O. & Platt, S. (2005). Understanding and researching wellbeing: It's usage in different disciplines and potential for health research and health promotion. *Health Education Journal* 64: 1, 70–87.
- Cunningham, J. L. C., De La Rosa, G. M. & Jex, S. M. (2008). The dynamic influence of individual characteristics on employee well-being: a review of theory, research, and future directions. Teoksessa Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (Toim.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press. 258–283.
- Curphy, G. J. (1992). The effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition and performance. Teoksessa Clark, K. E., Clark, M. B. & Campbell, D. P. (Toim.). *Impact of Leadership*. Greenboro: Center for Creative Leadership.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25: 3, 357–384.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 1, 46–78.

Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004) Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 15: 4, 439–465.

Dewe, P. & Kompier, M. (2008). Wellbeing and work: future challenges. *Mental Capital and Wellbeing Project*. London: The Government Office for Science.

Diez-Pinol, M., Dolan, S. L. & Sierra, V. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 21: 6, 598–610.

Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18: 9, 752–771.

Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10: 2, 105–125.

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35: 9/10, 620–637.

Erdogan B. & Enders J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology* 92: 2, 321–330.

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18, 16–32.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuruututkimuksessa. *Psykologia* 5-6, 541–551.

Fried, Y. & Tiegs, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: a study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior* 14: 5, 481–493.

Gardner, D. & O'Driscoll, M. (2007). Professional wellbeing. Teoksessa Evans, I. M., Rucklidge, J. J. & O'Driscoll, M. (Toim.). *Professional Practice of Psychology in Aotearoa New Zealand*. Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc. 245–258.

Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review. Cambridge* 11: 2, 1–10.

Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996). *Stop Managing, Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. Chicago: Irwin Professional Publishing.

Graen, G. B. & Uhl-Bien M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.

Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. *EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. Taloustieto Oy. Yliopistopaino.

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Harris, K., Kacmar, K. M. & Witt, K. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior* 26: 4, 363–378.

Heinonen, V. (1963). *Lyhennetty faktorianalyysi. A short method for factor analysis*. Jyväskylä studies in education. Psychology and Social Research 5. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Heslin, P. A., Vandewalle, D. & Latham G. P. (2006), Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59: 4, 871–902.

Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology* 9: 2, 169–180.

Hunt, J. M. & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence* 21: 2, 39–44.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38: 3, 635–672.

Judge, T. A. & Locke, R. J. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 78: 3, 475–490.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly* 24, 285–307.

Kirmeyer, S. L. & Dougherty, T. W. (1988). Work Load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41, 125–139.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50: 8, 904–915.

Lee, J. (2001) Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly* 14: 4, 574–589.

Leponiemi, J. (2008). *Ethnic Minority Member Perspective on Leader-Member Exchange*. Acta Wasaensia. No. 193. Universitas Wasaensis.

Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24, 43–72.

Liden, R., Erdogan, B., Wayne, S. & Sparrowe, R. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior* 27: 6, 723–746.

London, M. & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management* 38: 1, 3–15.

Love, P. E. D., Irani, Z., Standing, C. & Themistocleous, M. (2007). Influence of job demands, job control and social support on information system professionals' psychological well-being. *International Journal of Manpower* 28: 6, 513–528.

Lowe, G. S., Schellenberg, G. & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion* 17: 6, 390–399.

Luthans, F. & Lockwood, D. L. (1984). Toward observation system for measuring leader behavior in natural settings. Teoksessa Hunt, J., Hoskings, D-M., Shriesheim, C. A. & Stewart, R. (Toim.). *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press.

Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour* 2, 99–113.

Mauno, S. & Piitulainen, S. (2008). Leadership style and well-being. Johtamistapa ja hyvinvointi. *Psykologia* 37, 473–487.

Miles, R. E. (1979). Human relations or human resources? Teoksessa Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (Toim.). *Organizational psychology. A book of readings*. 3rd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E. (2005). Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing? *Woman in Management Review* 20: 2, 86–95.

- Moral, M. C. & Abbott, G. (2009). *The Routledge Companion to International Business Coaching*. London: Routledge.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress* 12: 1, 29–49.
- Myers, M. S. (1970). Every employee a manager. Teoksessa Bass, B. & S. Deep, D. (Toim.). *Current Perspectives for Managing Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mäkelä, L. (2009). *Women's Leader-member Relationships During Pregnancy and the Return to Work*. Acta Wasaensia. No. 204. Vaasa: University of Vaasa.
- Mäkelä, L. & Viitala, R. (2009). Looking coaching leadership through LMX-theoretical lenses: A future research agenda. Työelämän tutkimuspäivät 2009.
- Nätti, J. & Anttila, T. (2006). Tietotyö, työaika ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A., Sutela, H. & Miettinen, A. (Toim.). *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolo-tutkimuksesta*. Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus. 49–72.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S-O., Randall, R. & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing* 63: 5, 465–475.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E. & Benfari, R. C. (1987). The managers role as coach and mentor. *Organizational Dynamics* 15: 4, 66–75.
- Phillips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review* 7:5, 19–22.
- Pirnes, U. (1989). *Kehittyvä johtajuus*. Aavaranta-sarja, n:o 10. Keuruu: Otava.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13: 7, 15–18.
- Puttonen, T. (2006). *Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: työhyvinvointimittarin validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksesta alaisten kokemaan stressiin*. Jyväskylän yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -työ.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY.
- Robertson, I. T. & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. Teoksessa Cartwright, S. & Cooper, C. L. (Toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. New York: Oxford University Press Inc.
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management* 53: 6, 14–17.

Saastamoinen, P., Laaksonen, M., Lahelma, E. & Leino-Arjas, P. (2009). The effect of pain on sickness absence among middle-aged municipal employees. *Occupational and Environmental Medicine* 66, 131–136.

Salo, M. (2008). *Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön?* Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Lisensiaatintutkimus.

Sanches, R. & Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2009). Helping: an urgent new role for leaders. *Ivey Business Journal Online*. Saatavissa: http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_id=851

Schultz, M. L. (2008). *Occupational well-being: the development of a theory and a measure*. Kansas State University. Dissertation.

Schyns, B. & Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal* 29: 7, 631–646.

Schyns, B., Torck, N. & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International* 12: 7, 660–679.

Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.

Shannon, H. S., Robson, L. S. & Sale, J. E. M. (2001). Creating safer and healthier workplaces: role of organizational factors and job characteristics. *American Journal of Industrial Medicine* 40, 319–334.

Sheridan, J. E., Downey, K. H. & Slocum Jr., J. W. (1975). Testing causal relationship of house's path goal theory of leadership effectiveness. Teoksessa Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Toim.). *Leadership Frontiers*. Kent: University Press.

Sheridan, J. E., Kerr, J. L. & Abelson, M. A. (1982). Leadership activation theory: an opponent process model of subordinate responses to leadership behavior. Teoksessa Hunt, J. G., Sekaran U. & Schriesheim, C. A. (Toim.). *Leadership. Beyond Establishment Views*. Southern Illinois: University Press.

Smith, L. (2006). Road to wellbeing. *Occupational Health* 58: 5, 20–22.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, G. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 4, 489–509.

Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17: 2, 198–225.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Sveiby, K. E. (1997). *The new Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.

Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. Teoksessa West, M. A. (Toim.). *Handbook of work group psychology*. Chichester: John Wiley & Sons. 503–529.

Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja Ihminen* 19, 440–456.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology* 52: 3, 591–620.

Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2002). Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi. Teoksessa Tuomi, K. & Vanhala, S. (Toim.). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-40.

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. (2005). *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos: Helsinki.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Vatanen, A. (2003). *Leader- Follower Relations in an Intercultural Chinese Context: Personal, Interpersonal and Behavioural Influences and Impact on Work Contribution*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 115. Helsinki: Yliopistopaino.

Viitala, R. (2004). Towards a Theory of Knowledge Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal* 25: 5–6, 499–514.

Viitala, R. (2006). Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele – alaisten toiveita esimiehilleen. Teoksessa Vesalainen, J. & Viitala, R. (Toim.). *Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico*. Tutkimuksia nro 275. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (Toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Edita.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä*. Työpoliittinen tutkimus 283. Työministeriö.

Way, M. & MacNeil, M. (2006). Organizational characteristics and their effect on health. *Nursing Economics* 24: 2, 67–77.

Werbel, J. & Henriques, P. (2009). Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology* 24: 8, 780–796.

Whitmore, J. (2007). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 5: 1, 84–94.

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN KOKONAISUUDESSA. PRAGMATISTINEN NÄKÖKULMA

Riitta Viitala

Johdanto

Kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet asemansa suomalaisessa työelämässä. Tutkimuksesta on saatu viitteitä, että jo reilusti yli puolet työntekijöistä on kehityskeskustelujärjestelmän piirissä (Viitala 2002). Kehityskeskusteluilla uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan tehokkuuden ja organisaation osaamisen kannalta. Lähtökohtana on ajatus siitä, että jokaisen organisaation jäsenen kehittyminen ja kyky saavuttaa tavoitteensa on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Kehityskeskustelut voidaan nähdä resursisiperustaisen strategia-ajattelun käytännön ilmentymänä ja ne myös viestivät jonkinlaisesta siirtymästä behavioristisista johtamisajattelusta kohti sosiokonstruktivistisia käsityksiä ihmisten johtamisesta. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut tavoitteista, suoriutumisesta, kehittymisen tarpeista ja keinoista viestivät siitä, että ihmisten johtamista ylhäältä alas, kollektiivisella tasolla ja tavoite-palkkio -mallilla ei pidetä riittävänä. ”Käskystä keskusteluun” siirtyminen viestii siitä, että on ymmärretty yhteisen näkemyksen syntymisen tärkeys organisaation tavoitteiden kannalta ja että sen luominen edellyttää vuorovaikutteista prosessointia. Kehityskeskusteluista puhutaan tulos- ja tavoitejohtamisen keinona, henkilöstön kehittämisen keinona, esimiehen keskeisenä työvälineenä ja viime aikoina erityisesti osaamisen johtamisen tärkeänä osana.

Tässä artikkelissa tarkastellaan kehityskeskustelujen heijastuksia osaamisen johtamista toteuttavan esimiehen kannalta pragmatismien hengessä. Liiketaloustieteen juuret ovat yleisesti ottaen vahvasti pragmatismissa, jonka mukaan teoria ansaitsee paikkansa sen perusteella, kuinka paljon hyötyä se tuottaa ihmisille. Artikkelin tavoitteena on selvittää, mitä nuo hyödyt voisivat mahdollisesti olla esimiesten kannalta. Artikkelin tavoite voidaan tiivistää seuraavaan kysymykseen: Miten voidaan perustella kehityskeskustelujen asemaa esimiehen tärkeänä työvälineenä ja osana osaamisen johtamisen järjestelmää? Vastausta tähän kysymykseen etsitään empiirisen tutkimuksen keinoin. Vastauksia etsitään tilastoaineistosta, joka on kerätty 37 organisaatiosta yhteensä 2283 työntekijältä. Heistä kehityskeskusteluihin oli osallistunut viimeisen vuoden aikana oman ilmoituksensa mukaan 65 %.

Artikkelissa on tarpeen tiedostaa pragmatismiin kannalta vääjäämätön rajoite, joka liittyy pragmatistisen tutkimuksen pyrkimyksiin selittää ilmiötä, esimerkiksi ratkaisumallia, sen vaikutusten tarkastelun kautta. Jos vaikutukset voidaan arvioida hyödyllisiksi ja toimiviksi käytännölliseltä kannalta, ilmiön olemassa oloa voidaan perustella. Tässä artikkelissa kehityskeskustelujen kanssa samanaikaisesti tunnistettuja asioita ei voida suoraviivaisesti väittää seurauksiksi. Yhtä-aikaisten ilmiöiden keskinäisiin yhteyksiin voidaan esittää tilastoaineiston valossa vain oletuksia. Pragmatistit asettavatkin tarkastelussa etusijalle pitkän aikajänteen (Pihlström 1996), mutta tässä artikkelissa empiirinen aineisto tarjoaa vain läpileikkauskuvan.

Artikkelissa kehityskeskusteluja tarkastellaan osaamisen johtamisen (knowledge management) näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on määritelty tarkoitukselliseksi johtamistoiminnaksi, jonka avulla edistetään osaamisen uudistumista, kehittämistä ja hyödyntämistä kaikilla organisaation tasoilla (Davenport & Prusak 1998; Sanchez 2004). Osaamisella ja tietämyksellä viitataan alan kirjallisuudessa useimmiten sekä näkyvään että hiljaiseen tietoon (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1997). Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaan organisaatioiden inhimillisten voimavarojen vaaliminen ja kehittäminen luo pohjan liiketoiminnallisten päämäärien ja strategioiden toteuttamiselle (Floyd & Wooldridge 1992; Pemberton & Stonehouse 2000; Michlitsch 2000). Kehityskeskustelujen uskotaan osaltaan vahvistavan tätä pohjaa. Artikkelissa ja myös sen kirjallisuuskatsauksessa puhutaan yksinkertaisuuden vuoksi kehityskeskustelusta, vaikka anglo-amerikkalaisessa lähteistössä on useimmiten käytetty käsite on arviointikeskustelu (appraisal discussion).

Kehityskeskustelukäytännön ja -tutkimuksen taustat

Systemaattisen kehityskeskustelukäytännön juuret ovat Yhdysvalloissa, jossa suuret yritykset ottivat käyttöön esimiehen ja alaisen väliset suoriutumiskeskustelut (appraisal discussions) jo 1960-luvulla (Odiorne 1965; Meyer, Kay & French 1965), joskin laajempaan käyttöön ne levisivät varsinaisesti vasta kymmenkunta vuotta myöhemmin suoriutumisen johtamisen (performance management) idean levitessä johtamisen malliksi isoissa amerikkalaisissa yrityksissä (Lawler, Mohrman & Resnick 1983). Suoriutumisen johtaminen – Suomessa asiaa kutsutaan myös suorituksen johtamiseksi - juontaa juurensa tavoitejohtamisen (management by objectives, MBO) tarpeista (Odiorne 1965). Sen idea vietiin Yhdysvalloissa jo 1960-luvulla yksilötasolle, jolloin ohjausta alettiin keskittämään aiempaa selkeämmin yksilöllisten tavoitteiden asetantaan ja seurantaan. Samalla nousi tarve seurata yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa tietoa suoriutusperustai-

sen palkitsemisen tarpeisiin. Vaikka jo alun perin näillä keskusteluilla tavoiteltiin yrityksen parempaa suoriutumista ja tuloksia yksilötason suoriutumiseen puuttamalla, ei niiden roolia strategisen johtamisen välineenä ole paljoakaan kirjallisuudessa käsitelty (Caruth & Humphreys 2008).

Kehityskeskusteluja on Suomessa käyty 1980-luvulta saakka. Kehityskeskustelujen juuret kiinnittyivät alusta saakka vahvasti henkilöstön kehittämisen kehykseen. Painotus näkyy myös kehityskeskustelutermin vakiintumisena. Tosin Suomessakin keskusteluja käytiin aluksi usein tulos- ja tavoitekeskustelujen nimellä osana yrityksen tulos- ja tavoitejohtamisen järjestelmää. Tuolloin niiden sisällöllinen painopiste oli henkilön avaintulosalueiden ja tavoitteiden asetannassa ja niiden saavuttamisen seurannassa. Vähitellen painopiste siirtyi myös suoriutumista edistävien keinojen pohdintaan, erityisesti työssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Ensimmäisenä käytännön vakiinnuttivat osaksi johtamisjärjestelmäänsä julkisorganisaatiot ja isot yritykset. Kehityskeskustelukäytäntö laajenee edelleenkin vakiinnuttaen asemaansa yhä pienemmissä organisaatioissa (Lahti 1994).

Kehityskeskusteluja koskevaa tutkimusta on tehty suhteellisen vähän maailmanlaajuisesti ja erittäin vähän Suomessa. Kehityskeskusteluja käsittelevän tutkimuksen aktiivisin kausi oli 1970-80 luvuilla ja viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana on kirjoittelu asiasta tasaisesti vähentynyt. Osaamisen johtamista koskeva tieteellinen kirjoittaminen on puolestaan viimeisten parinkymmenen vuoden aikana lisääntynyt merkittävästi, mutta siinä ole kiinnitetty juurikaan huomiota kehityskeskusteluihin, vaikka ne ovat monissa yrityksissä keskeinen osa osaamisen johtamisen järjestelmää. Tutkimuksen painopiste on ollut angloamerikkalaisessa arviointikeskusteluperinteessä ja siellä erityisesti suoriutumisen arvioinnissa.

Kehityskeskusteluja on toistaiseksi tutkittu enemmän henkilöstöjohtamisen kuin osaamisen johtamisen tutkimuskentässä. Se johtuu kehityskeskusteluketutkimuksen painottumisesta 1970- ja 1980-luvuille, jolloin osaamisen johtamisen keskustelu oli vasta viriämässä. Tässä yhteydessä näiden kahden tieteellisen keskustelun kentän välistä eroa aiheen käsittelyssä ei ole kuitenkaan tarpeellista korostaa. Kun henkilöstöjohtamisen tutkimus on kiinnostunut inhimillisen pääoman vaalimisesta laajemmin, osaamisen johtamisen tutkimus keskittyy tarkastelemaan erityisesti niitä kysymyksiä, jotka liittyvät liiketoiminnan edellyttämän osaamisen varmistamiseen. On siis luonnollista, että useimmat osaamisen johtamisen näkökulmasta perustellut hyvät toimintamallit ja käytännöt ovat samalla henkilöstöjohtamisen hyviä käytäntöjä (esim. Carter & Scarbrough 2001; Robertson & Hammersley 2000; Soliman & Spooner 2000).

Pääosa kehityskeskusteluja käsittelevistä tutkimuksista on amerikkalaisia, joissa kehityskeskusteluja tarkastellaan useimmiten varsin pragmaattisesta näkökulmasta. Usein tutkimus on selvittänyt kehityskeskustelujen hyötyjä ja niiden tuloksellisuuden esteitä ja mahdollistajia. Lähtökohtana on usein käytännön liikkeenjohdossa omaksuttu positiivinen taustauskomus, jonka mukaan kehityskeskustelut kehittävät sekä alaisia että johtajia ja näin parantavat koko organisaation toimintaa (Walsh & Fisher 2005). Sitä, että kehityskeskustelut ovat amerikkalaisessa johtamiskäytännössä ankkuroitu vahvasti suorituksen johtamiseen (performance management), heijastaa esimerkiksi Marchingtonin ja Wilkinsonin (1996) niille antama tehtävä (vapaasti käännettynä): ”suoriutumista koskevien odotusten ja tavoitteiden täsmentäminen, suoriutumisen tukeminen, suoriutumisen arvioiminen ja suoriutumista koskevien standardien ja mittareiden hallinta” (Wilson & Western 2000). Suomalaisen kehityskeskustelun tästä poikkeavaa luonnetta kuvaa hyvin Kunta.Net-sivustolla esitetty kehityskeskustelun määritelmä, joka samalla edustaa tyypillistä asiasta annettua määritelmää niin suomalaisissa julkisorganisaatioissa kuin yrityksissäkin: ”*Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtälanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä*”.

Suomessa kehityskeskusteluja on tutkittu eksplisiittisesti lähinnä korkeakoulujen ja yliopistojen opinnäytetöissä. Sen lisäksi Lahti (1994) on tehnyt kehityskeskustelua koskevaa kartoitusta. Viime vuosina kehityskeskusteluihin on tullut tuoretta tutkimusnäkökulmaa Winkin (2007), Berlinin (2008) ja Linnan (2008) väitöskirjoissa. Kehityskeskustelut ovat olleet esillä jonkin verran myös normatiivisessa kirjallisuudessa. Tämän artikkelin kirjallisuuteen perustuva taustoitus edellä mainitusta johtuen nojaa lähinnä anglo-amerikkalaiseen kirjallisuuteen ja sen kriittiseen tarkasteluun.

Kehityskeskustelujen asema organisaation johtamisjärjestelmässä

Kehityskeskustelut sijoittuvat organisaation johtamisjärjestelmään kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin ne ovat osa toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmää, mikä näkyy muun muassa kehityskeskustelujen sijoittamisena johtamisen vuosikelloon strategian ja tavoitteiden toteuttamisen jatkumolle. Toiseksi ne ovat osa henkilöstöjohtamisen ja erityisesti osaamisen johtamisen järjestelmää, jossa ne kytketään tyypillisesti henkilöstön kehittämisen, urasuunnittelun ja palkitsemisen kokonaisuuksiin. Monesti kehityskeskustelukäytäntöä hallinnoidaan IT-

työkalun avulla, joka on osa laajempaa johtamisen tai henkilöstöjohtamisen IT-järjestelmää.

Nykyään suomalaisen kehityskeskustelutraditio kiinnittyy osaamisen kehittymisen tukemiseen – ainakin keskusteluille asetettujen tavoitteiden tasolla (Lahti 1994). Ne ovat edelleen pääsääntöisesti yksilökeskusteluja alaisen ja esimiehen välillä, vaikka ryhmä- ja yhteisötason prosessoinnin tärkeä rooli oppimisen kannalta on viime aikona laajasti tunnustettu (Lave & Wenger; Nonaka 1995; Nonaka & Takeuchi 1997; Crossan, Lane & White 1999). Useimmiten kehityskeskustelukäytäntö on pitkälle formalisoitu siten, että yrityksessä määritellään kehityskeskustelujen velvoittavuus, ajallinen rytmi ja keskustelun sisältö ainakin pääpiirteissään. Tyypillisesti niitä tuetaan määrämuotoisten kehityskeskustelutyökalujen avulla ja usein tiedot jossain muodossa myös varastoidaan. Viime vuosikymmenen aikana kehityskeskusteluihin on Suomessakin liitetty yhä useammin systemaattinen suoriutumisen seuranta. Nykyään kehitys- ja palkkakeskustelut on Suomessa monesti erotettu toisistaan eri keskusteluihin.

Thomas ja Bretz (1994) selvittivät Fortune-listan 100 suurimman amerikkalaisen yrityksen suoriutumisen arvioinnin käytäntöjä, jotka muodostavat kehityskeskustelujen rungon. Järjestelmät ja työkalut olivat pääosin henkilöstöammattilaisten kehittämiä, eikä kehittelyyn juurikaan osallistettu esimiehiä tai muita henkilöstötahoja. Vallitseva näkökulma niissä oli tavoitelähtöinen tarkastelutapa ja arvioinnin perusta “objektiiviset” indikaattorit kuten myynti, kustannukset, voitto ja eri asioihin liittyvät kappalemäärät. Arvioinnin suoritti yleensä esimies. Vain alle viisi prosenttia informaatiosta, jonka perusteella suoritusarviointi tehtiin, tuli itsearvioinneista tai kollega-arvioinneista. Esimiehet käyttivät kuitenkin vain niukasti aikaa alaistensa suoriutumisen arviointiin. Yritysten suurin huoli oli se, pitävätkö arvioidut arviointiprosessia ja arviointitulosta oikeudenmukaisena ja hyväksyvätkö he koko arviointijärjestelmää. Vain kolmannes yrityksistä selvitti tätä kyselyin henkilöstöltään. Lisäksi oltiin huolissaan siitä, minkälaista alaisten saama palaute on ja siitä, missä määrin järjestelmä ylittää edistää suoriutumisen johtamista. Esimiesten kouluttamisessa järjestelmään oli usein puutteita. Alaiset eivät useimmiten saaneet siihen mitään valmennusta.

Suomessa tehtiin vastaavan tyyppinen selvitys samana vuonna (Lahti 1994). Aineisto koostui 29 organisaatiosta saaduista 314 vastauksista ja siinä joukossa 65 %:lla oli käytössään standardoitu kehityskeskustelulomake, keskustelu käytiin 68 %:n osalta 1-2 kertaa vuodessa (lopuilla enemmän) ja 81 %:lla sen kesto oli 1-2 tuntia (lopuilla enemmän). Kyselyssä 89 % toivoi palkkauskysymysten mukaan ottamista suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin. Tuolloin keskustelun painopiste

oli pääsääntöisesti tavoitteiden ja niiden saavuttamista tukevan ammatillisen kehittymisen tarkastelussa.

Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet

Amerikkalaisessa kehityskeskusteluja käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa hierarkkinen valtarakenne on eksplisiittisesti esillä: keskustelun ydin on esimiehen antama arvio ja neuvot alaiselleen, jotta tämä voi parantaa suoritustaan (Meyer 1991). Lähestymistavassa on behavioristisia piirteitä. Lähtökohtana pidetään sitä, että esimies pystyy antamaan alaisensa suoriutumista relevanttia palautetta, jonka varassa tämä pystyy parantamaan sitä. Esimiehen on tarkoitus myös kertoa alaiselle, minkälaisen toiminnan varassa tämä voi edetä vaativampiin tehtäviin ja parempiin palkkioihin. Alaisten uskotaan sekä haluavan tällaista palautetta, että sen varassa pystyvän suoraviivaisesti hyödyntämään sitä oman toimintansa muuttamisessa. Vasta aivan viime aikoina tähän, aiemmin hyvinkin vallitsevaan eetoseseen on tullut kritiikkiä ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Monet tutkijat kuitenkin esittävät, että käytännössä kehityskeskusteluja edelleen määrittää ajatus, jonka mukaan esimies on siinä subjekti ja alainen objekti.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan organisaatioissa liitetään kehityskeskusteluihin hyvin monenlaisia tavoitteita ja odotuksia. Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteisto on karkeasti luokiteltuna kolmenlainen: motivointi, kontrollointi ja hallinnollinen tehtävä (Beer & Ruh 1976; Analoui & Fell 2002). Seuraavaan on koottu luettelon omaisesti kirjallisuudesta esiin nousevia asioita, joita on tutkimuskirjallisuudessa esitetty kehityskeskustelujen tarkoituksena, odotuksina ja tavoitteina:

- tavoitteiden asettaminen ja selventäminen alaiselle sekä niiden saavuttamisen arviointi (Thomas & Brezt 1994)
- palkkioiden kohdentaminen eli palkkioiden saajien määrittely (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)
- kehittävän palautteen (positiivisen ja negatiivisen) ja neuvojen antaminen työntekijöille (Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)
- organisaation henkilöstöjohtamisen järjestelmien arviointi ja ylläpito: esimerkiksi tiedon tuottaminen henkilövalintojen onnistuneisuudesta (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002)
- henkilöstötietojen ajan tasalla pitämisen helpottaminen (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002)

- henkilöstösuunnittelun tarvitseman tiedon hankinta, kuten esimerkiksi henkilöiden sijoittelua, työn muotoilua ja sijais- sekä urasuunnittelun tarvitseman tiedon kokoaminen (Thomas & Brezt 1994; Odiorne 1965; DeVries, Morrison, Shullman & Gerlach 1986)
- kyvykkäiden henkilöiden ja esimerkiksi johtajapotentialin löytäminen (Thomas & Brezt 1994)
- osaamisen kehittämistarpeiden määrittely, esimerkiksi koulutustarpeiden määrittely (Thomas & Brezt 1994; Wilson & Western 2000)
- työntekijöiden näkemysten ja arvioiden saaminen heidän työstään, työyhteisöstä, johtajista ja organisaatiosta (Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)
- esimiehen ja alaisen välisten suhteiden edistäminen (Walsh & Fisher 2005).

Thomasin ja Bretzin (1994) sadassa suurimmassa amerikkalaisyrityksessä toteutetun kyselytutkimuksen mukaan esimiehen suorittama henkilöarviointitieto on kehityskeskustelujen keskeinen anti ja sitä käytetään eniten henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisjärjestelmän tarpeisiin. Tutkituista yrityksistä peräti 92 %:ssa arviointitieto on palkitsemispäätösten pohjana. Tutkimus tuotti kehityskeskustelujen tavoitteiden ja odotettujen hyötyjen ranking-listan, joka sisälsi seuraavat asiat: työsuorituksen parantaminen, palkitsemisperusteiden määrittely, odotusten selkiyttäminen alaiselle, alaisten neuvominen ja opastaminen, ylennyksiä koskevien ehdotusten tekeminen, alaisten motivointi, potentiaalien tunnistaminen ja arviointi, koulutustarpeiden määrittely, suhteiden kehittyminen, työntekijöiden auttaminen uratavoitteiden asettamisessa, tiedon hankkiminen tehtävän antojen ja henkilövalintojen tehostamiseksi, henkilösiirtojen määrittely, lomautuksia ja irtisanomisia koskevien päätösten tekeminen, pitkän aikajänteen suunnittelun tarvitseman tiedon kerääminen, rekrytointiprosessin validointi, johdon päätösten perustelevuus. Arvioinnissa 60 % tutkituista yrityksistä käytti numeroarviointia ja siinä Likertin viisiportaista asteikkoa.

Yritysmaailman kansainvälistyessä johtamiskäytännöt yhtenäistyvät eri puolilla maailmaa. Parin viime vuosikymmenen aikana tämän on voinut havaita myös Suomessa toimivien yritysten kehityskeskustelukäytännöissä. Etenkin kansainvälisten konsernien kehityskeskustelut ovat kehittyneet arviointipainotteiseen suuntaan suoritusarviointijärjestelmien yleistyessä. Ne ovat kytkeytyneet yhä tiiviimmin palkkaus- ja urajohtamisjärjestelmiin, jolloin myös keskusteluille asetetut tavoitteet ovat luonteeltaan muuttuneet.

Kehityskeskustelujen onnistuminen

Kehityskeskustelujen tuloksellisuutta tai onnistuneisuutta on arvioitu tutkimuskirjallisuudessa monilla eri indikaattoreilla. Sitä on mitattu esimerkiksi kysymällä työntekijöiltä ja johdolta, kuinka tyytyväisiä he ovat käytyihin keskusteluihin (Wilson & Western 2000) ja selvittämällä työntekijöiden halukkuutta kehittää suoritustaan kehityskeskustelujen viitoittamaan suuntaan (Longenecker 1997). Henkilöstön tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin on tutkittu epäsuorasti kysymällä muun muassa sitä, miten esimies kehityskeskusteluissa tukee ja antaa neuvoja alaiselleen, miten paljon hän antaa kannustavaa palautetta ja miten paljon hän edistää työyhteisön ilmapiiriä (Metcalf 1984).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet eivät välttämättä toteudu (Kane 1994; Holbrook 2002). Jo kehityskeskustelutrendin alkuvaiheissa tutkimus nosti esiin lukuisia ongelmia. Esimerkiksi Levinson (1976) kritisoi niiden keskittyvän vain tuloksiin, kun niissä hänen mukaansa pitäisi kiinnittää yhtä paljon huomiota keinoihin ja toimintaan, jotka johtavat tuloksiin. Patz (1975) puolestaan havaitsi, että johtajat kokivat niihin liittyviä poliittisia ja vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia, samoin kuin hankaluuksia tiedon keruussa ja analysoinnissa. Vielä vuosikymmeniä myöhemmin on todettu, että kehityskeskustelut palvelevat lähinnä organisaation johtamista hallinnollisesta näkökulmasta – erityisesti arviointitarpeita – mutta eivät juurikaan ammatillista kehittymistä (Wilson, Mueser & Raelin 1994; Wilson & Western 2000). Ongelmaksi on osoittautunut, että esimiehet kokevat roolinsa samanaikaisesti arvioijana ja valmentajana hämmentäväksi (Cederblom 1982; Wilson & Western 2000). Esimiehet eivät mielellään halua antaa negatiivista palautetta eivätkä alaiset välttämättä halua ottaa sitä vastaan, jolloin esimiesten yrityksistä seuraa helposti defensiivisiä reaktioita ja vihamielisyyttä. (Thomas & Brezt 1994; Longenecker 1997; Roberts 1998). Esimiehet arkailevat kielteisten viestien antamista myös siitä syystä, koska ne jäävät papereihin ja vaikuttavat henkilön koko tulevaan uraan, tai joskus myös siksi, että negatiivisten arvioiden antaminen heijastaa hänen omaa kyvyttömyyttään valita ja kehittää alaisiaan (Thomas & Brezt 1994). Alaiden mielestä esimiehet osoittavat liian vähän huomiota urakehitystä koskeviin asioihin (Lawler ym. 1983). Kehityskeskustelujen onnistumista haittaa ensinnäkin se, että esimiehiä ja alaisia ei ole useinkaan perehdytetty tarpeeksi arviointijärjestelmään (Thomas & Brezt 1994). Toiseksi myös kiire ja monimutkaiset arviointilomakkeet ovat haitanneet kehityskeskustelujen onnistumista (Longenecker 1997; Roberts 1998).

Perimmäisenä syynä sille, että kehityskeskustelujen tavoitteita ei saavuteta, on esitetty liian moninaiset odotukset (Wilson & Western 2000; Walsh & Fisher

2005). Ongelmallisimpana niistä on ristiriita kehittämis- ja valmennustavoitteen ja hallinnollisten, esimerkiksi palkkapäätöksiin liittyvien, tarpeiden välillä (Beer 1981; Sashkin 1981; Cederblom, 1982; Lawler ym. 1983; Meyer 1991). Esimiehen joutuminen samanaikaisesti sekä valmentajan että ”tuomarin” asemaan voi johtaa alaisen defensiiviseen käyttäytymiseen, jolloin kehityskeskustelun kehittävä tavoite ei lopulta toteudu. Tulokset heijastavat amerikkalaista, vahvasti arviointipainotteista kehityskeskustelukäytäntöä, jossa esimiehellä on paljon valtaa. Tuloksia voidaan kuitenkin peilata suomalaiseseen käytäntöön siinä mielessä, että myös täällä suoriutumisen arviointi yleistyy osana kehityskeskustelua.

Arviointipainotteista kehityskeskustelukäytäntöä on muutaman viimevuosikymmenen aikana usein myös kritisoitu (Einstein & LeMere-LaBonte, 1989; Thomas & Brezt 1994; Bowman, 1994; Gray, 2002; Walsh ja Fisher 2005; Wilson ym. 1994). Wilson ja kumppanit (1994) jopa väittävät oman tutkimuksensa perusteella, että niistä on tuotekehittelijöille, tutkijoille ja muille asiantuntijoille ja kehittyneille ammattilaisille enemmän vahinkoa kuin hyötyä. Vahingot voivat olla ihmisen itsearvostuksen lasku ja moraalinen heikkeneminen työpaikalla (Wilson ym. 1994). Walshin ja Fisherin mukaan vahvasti arviointiin pohjautuvan kehityskeskustelumallin varassa voidaan päästä enintään yksisilmukaisen oppimisen tasolle (ks. Argyris & Schön 1978). Keskeisenä ongelmana kriitikot pitävät sitä, että järjestelmässä uskotaan, että esimiehen ylipäättään pystyisi arvioimaan alaisensa suoriutumista totuudenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Arviointien pahimpana ongelmana on lisäksi oikeudenmukaisten ja luotettavien arviointimittaristojen ja työkalujen laatimisen vaikeus ja jopa mahdottomuus monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Wilson ym. 1994).

Tutkimusten mukaan kehityskeskustelua koskevat odotukset ja tulkinnat usein poikkeavat toisistaan esimiesten ja alaisten kesken (Beer 1981; Holbrook 2002): Työntekijöiden on tutkimuksissa todettu odottavan ennen kaikkea minäkäsitystä vahvistavaa palautetta, kun taas esimiehet pitävät tärkeänä sekä myönteisen että kriittisen palautteen antamista alaiselle, jotta tämä pystyisi parantamaan suoritus- taan. Ylipäättään esimiehen ja alaisen keskinäisten odotusten ja kokemusten sekä toista osapuolta koskevien tulkintojen väliset erot ovat kehityskeskustelujen onnistumista estävä tekijä (Walsh & Fisher 2005). Tästä viestii myös Lawlerin ja kumppaneiden (1983) tutkimustulos, jonka mukaan tutkituissa kehityskeskustelupareissa puolet alaisista oli tyytyväinen käymäänsä kehityskeskusteluun esimiehensä kanssa, kun taas heidän esimiehistään peräti 80 % oli tyytyväinen alaisensa kanssa käymiinsä kehityskeskusteluihin. Monet kehityskeskustelujen kitkakohdat liittyvätkin esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja keskustelun laatuun (Berlin 2008; Wink 2008).

Wilson ja Western (2000) tutkivat englantilaisessa sairaalassa kehityskeskustelukäytännön heikkouksia henkilöstön osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Kehityskeskusteluihin liittyi monia ongelmia. Kehittämissuunnitelmat pysyivät samoina vuodesta toiseen, ne olivat epäluotettavia tai saavuttamattomia, alkuinnostuksen jälkeen kehittämisinto laantui, kehittämissuunnitelmat eivät liittyneet liiketoimintasuunnitelmiin ja lisäksi kehittämissuunnitelmia ei luettu laatimisen jälkeen. Tulokset osoittivat, että pääosa suunnitellusta osaamisen kehittämisestä liittyi lyhyen aikajänteen tarpeisiin ja suoraan työn sisältöihin. Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen kaatui usein rahan puutteeseen tai kiireeseen. Keskusteluja vaivasi myös osallistujien uskon puute niihin ja suhtautuminen pelkkänä rutiinina. Tutkimus osoitti, että myös kehittämissuunnitteinen keskustelukäytäntö on haasteellinen.

Kehityskeskustelujen ideaalimalli

Keskustelujen laadun ja tuloksellisuuden parantamiseksi on joka tapauksessa ehdotettu keskustelujen jakamista kahteen eri keskustelutyyppiin (Wilson ym. 1994), kuten Suomessa monesti onki jo tehty. Osa keskusteluista olisi entisen kaltaisia, arviointiin pohjautuvia ja johtamisen näkökulmasta perusteltuja keskusteluja. Osa olisi ammatilliseen kehittämiseen keskittyviä keskusteluja. Jälkimmäisten tavoite olisi ammatillisen kasvun tukeminen, huippuosaamisen edistäminen ja myös henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Niissä keskustelukumppani voisi olla esimies (Wilson & Western 2000) tai asiantuntijaorganisaatioissa jopa ammattimentori (Wilson ym. 1994). Ammatilliseen kehittämiseen keskittyvä keskustelu tukisi sekä organisaatiota saavuttamaan tavoitteet, että henkilöä omalla urakehityspolullaan. Sen tavoitteena on auttaa henkilöä kehittymään täyteen potentiaaliinsa paikantamalla kehittämisalueita, kehittämisen keinoja ja sopivia tehtäviä osaamiseen nähden. (Wilson ym. 1994.) Wilson ym. (1994) pitävät keskustelukäytännön muuttamista erityisen tärkeänä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat vahvasti itseohjautuvia.

Walsh ja Fisher (2005) suosittelevat keskustelujen viemistä aidon dialogin suuntaan. Kehityskeskustelu muodostuisi toimintahaastatteluksi (action inquiry), jossa keskustelu etenee neljän vaiheen kautta: 1) kehystäminen (framing), jossa määritellään keskustelun tavoite, käsillä oleva tilanne ja ratkaistava ongelma sekä taustaolettamukset; 2) kertominen (advocating), jossa henkilö kuvailee mielipiteensä, käsityksensä, tunteensa tai ehdotuksensa ongelman ratkaisuksi; 3) kuvaileminen (illustrating), jossa henkilö kertoo esimerkin tai tarinan, joka konkretisoi edellä kerrottua; ja 4) haastattelu (inquiring), jossa henkilö haastattelee toista tai toisia saadakseen lisää aineksia tilanteensa ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Olennais-

ta on keskustelun pitäminen avoimena ja tutkivana puolin ja toisin. Sen tärkein tehtävä on lisätä ymmärrystä toisesta ja itsestä, sekä myös organisaation toiminnasta.

Schein (2009) on esittänyt kehityskeskusteluihin ja samalla esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ylipäättään radikaaleja asennemuutoksia. Hänen mielestään yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa maailmassa esimiehen tärkein tehtävä olisi kaikin tavoin pyrkiä auttamaan alaisiaan pärjäämään tämän kaiken keskellä. Schein ehdottaa, että avun pyytämisestä pitäisi tehdä luonnollinen asia suhteessa kumpaankin suuntaan hierarkioista välittämättä - myös esimiehen tulisi voida pyytää ja saada apua alaisteltaan. Schein varoittaa esimiehiä ryhtymästä ekspertiksi tai lääkäriksi alaisen ongelmien suhteen. Sen sijaan esimiehen tulisi asettua prosessikonsultin asemaan ja auttaa alaistaan ratkaisemaan tilanteeseensa liittyviä haasteita omista lähtökohdistaan käsin ja oman asiantuntemuksensa varassa.

Ajatukset eivät ole uusia, vaikka ne juuri nyt tuntuvat tuoreilta ja ravistelevat viime aikoina korostuneita kehityssuuntia. McGregor esitti jo 1957, että suoritusten arvioinnin taakka pitäisi siirtää esimieheltä alaiselle itselleen. Hänen mukaansa parhaaseen tulokseen päästään, jos alainen itse esimiehensä avustuksella määrittelee tavoitteensa ja arvioi omaa kehittymistään ja toimintaansa niiden saavuttamiseksi. Oppimisen ohjaajan ja tukijan – valmentajan – roolissa korostuvat esimiehen vuorovaikutustaidot ja erityisesti kyky oppimista tukevaan dialogiin.

Wink (2007) tutki metsäteollisuusyrityksessä kehityskeskustelujen puhekäytäntöjä ja löysi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Ne rakensivat erilaista sosiaalista todellisuutta keskustelijoiden välille. Vain dialogissa rakennettiin keskinäistä suhdetta, kun muissa keskustelun lajeissa keskustelu keskittyi ulkopuolisiin asioihin organisaatiossa. Kehityskeskustelut olivat tutkimuksen mukaan dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia ja rutiininomaisia keskusteluja. Tutkijan mukaan vain dialogissa alainen ja esimies pystyivät irrottautumaan positioistaan ja löytämään uusia näkökulmia asioihin, siis uudistamaan ajattelua ja luomaan asioille uusia merkityksiä. (Wink 2007)

Kehityskeskustelut ovat hyvä väline oppimista tukevan dialogin synnyttämiseen, koska siinä varataan erityinen aika ja tila yhteiselle keskustelulle. Olennainen asia siinä on reflektointi, jossa luodaan kiintopisteitä osaamisen ja suoriutumisen kehittämiseksi. Siihen liittyy käytännössä vielä paljon haasteita. Satu Berlinin (2008) palautevuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä käsitelleestä väitöskirjassa haastateltavat kertoivat saaneensa palautetta, mutta se jäi monesti liian yleiselle tasolle ja kaavamaiseksi (Berlin 2008: 138–142). Palaute ei välttämättä kohdistunut ollenkaan työn tekemiseen, vaan esimerkiksi osallistumiseen työpaikalla.

Kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja tuloksellisuus riippuu niiden laadusta. Linnan (2008) tutkimuksessa, joka toteutettiin pitkittäistutkimuksena kuntaorganisaatioissa, voitiin esimerkiksi osoittaa, että kehityskeskusteluilla voidaan parantaa kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta, mutta vaikutus riippuu niiden laadusta. Hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut heikensivät oikeudenmukaisuuden kokemuksia voimakkaasti.

Kehityskeskusteluihin kohdistuva tutkimuspohjainen kritiikki ja kehittämisehdotukset eivät ota kovin tarkasti kantaa siihen, mitä asioita siinä tulisi käsitellä. Sisältönäkökohdat jäävät tutkimuskirjallisuudessa usein varsin pinnallisen käsitteilyn varaan. Niihin ei juurikaan oteta kantaa myöskään osaamisen johtamisen kirjallisuudessa huolimatta siitä, että kehityskeskusteluja pidetään vakiintuneena osana osaamisen johtamista.

Empiirinen tutkimus kehityskeskustelujen heijastuksista osaamisen johtamisen kannalta

Edellä käsitelty kirjallisuuskatsaus osoitti, että pääosa kehityskeskusteluja koskevaa tutkimusta on anglo-amerikkalaista ja pohjautuu arviointipainotteisen kehityskeskustelujärjestelmän tarkasteluun. Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden tai vaikutusten tutkiminen on puolestaan kohdistunut pääosin henkilöstötoimintojen näkökulmiin tai yksilötason vaikutuksiin. Suomalainen kehityskeskustelututkimus on keskittynyt toistaiseksi kehityskeskustelujen esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteeseen ja siinä tapahtuvan kommunikation näkökulmaan, joka onkin kiistatta aivan ratkaiseva tekijä koko järjestelmän hyödyllisyyden kannalta. Tutkimus on jättänyt toistaiseksi katveeseen ne kehityskeskustelujen heijastukset, joita pidetään osaamisen johtamiselle merkityksellisinä, vaikka järjestelmä liitetään nykyään vahvasti juuri osaamisen johtamisen kokonaisuuteen yhtenä sen tärkeimmistä keinoista ja esimiehen välineistä osaamisen johtajana.

Tässä artikkelissa keskitytään paikantamaan kehityskeskustelujen yhteyksiä niihin asioihin, joita pidetään tärkeinä esimiehen toteuttaessa osaamisen johtamisen tehtäväänsä. Tarkastelu nojaa aiempaan tutkimukseen, jossa näitä tehtäviä on eritelty ja teoreettisesti perusteltu (Viitala 2002; Viitala 2004). Esimiehillä on organisaatioissa hyvin keskeinen rooli siinä, miten osaaminen organisaation kaikilla tasoilla uudistuu, kehittyy, kohdentuu ja tulee hyödynnettyä. Esimiesten vastuualueella tarpeellinen osaaminen vaihtelee luonteeltaan riippuen siitä, millä hierarkkisella tasolla ja minkälaisilla vastuualueilla he toimivat (ks. Sanchez 2004). Kaikkiällä osaaminen on kuitenkin riippuvaista ihmisistä ja siitä, miten he pystyvät ja haluavat kehittää ja käyttää osaamistaan. Esimiehillä puolestaan on todettu olevan

merkittävä vaikutus siihen (Kirmeyer & Dougherty 1988; Fried & Tiegs 1993; Prabhu & Robson 2000; Pettigrew, Woodman & Cameron 2001).

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko ja jos on, minkälaisia yhteyksiä kehityskeskusteluilla on osaamisen johtamiselle keskeisiin asioihin kuten strategisten kehityssuuntien käsittelyyn organisaatiossa ja oppimista tukevan ilmapiirin edistämiseen. Yhteyksiä selvitettiin kysymällä alaisilta mielipiteitä siitä, kuinka aktiivisena he näkevät oman esimiehensä toiminnan osaamisen johtamisen eri osa-alueilla.

Empiirinen tutkimus pohjautui aineistoon, jossa on koottu Viitalan (2002) kehittämällä ja testaamalla kyselylomakkeella 2005–2009 MBA-koulutuksessa olleiden keskuudesta. Kysely on kehitetty mittaamaan esimiehen toimintaa osaamisen kehittäjänä ja oppimisen tukijana, toisin sanoen hänen toimintaansa valmentajana (coaching leadership). Lomakkeessa on huomioitu esimiehen toiminta osaamisen johtamisen neljällä ulottuvuudella: osaamisen kehittämisen suunnan selkiyttäminen (sisältää muun muassa strategisen johtamisen näkökulmia), ilmapiirin edistäminen (sisältää muun muassa psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmia), oppimisen tukeminen (sisältää muun muassa osaamisen arvioinnin ja kehittämisen) ja omalla esimerkillä vaikuttamisen. Muuttujat on muotoiltu kolmella ensimmäisellä ulottuvuudella kuvaamaan esimiehen toimintaa näissä asioissa ja viimeisellä ulottuvuudella myös hänen asenteitaan tai persoonaansa. Muuttujien muodostama kuva luonnehtii yleisemmälläkin tasolla kirjallisuudessa esitettyjä nykikäsittejä hyvästä johtamisesta, eikä sitä voi rajata pelkästään osaamisen johtamisen näkökulmaan. Painotus on kuitenkin siinä ja taustalla ajatus, jonka mukaan hyvä esimiestoiminta on muuttuvassa toimintaympäristössä väistämättä myös oppimisen tukemista.

Kyselyyn ovat vastanneet vuodesta 2004 vuoteen 2009 Levón-Instituutin MBA-koulutuksessa ja esimiesasemassa olleiden henkilöiden alaiset. Hyväksyttävissä olevia vastauksia saatiin 2283 yhteensä 37 organisaatiosta (lomakkeista 75 eli 2,8 % jouduttiin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle puuttellisuuksien vuoksi). Noin kolmannes vastaajista oli julkisorganisaatioista ja loput yrityksistä. Vastaajista 55 % oli miehiä ja 45 % naisia. Noin kolmasosa vastaajista (32 %) oli yli 50 vuotiaita ja loput nuorempia. Neljänneksellä (26 %) vastaajista oli korkean asteen koulutus (amk / yliopistotutkinto) ja lopuilla perus- tai keskiasteen koulutus. Peräti 64 % vastaajista oli ollut vähemmän kuin 10 vuotta nykyisessä tehtävässään. Alle kymmenen hengen työyhteisöissä työskenteli 40 % vastaajista, 10–20 hengen työyhteisöissä 29 % ja yli 20 hengen työyhteisöissä työskenteli 31 % vastaajista (kysyttiin oman esimiehen alaisuudessa työskentelevien määrää). Viidenneksellä (21 %) vastaajista työssä yli puolet ajasta kului jonkinlaisessa tiimityössä. Vastaa-

jista 65 %:lla (1489) oli ollut kehityskeskustelu viimeisen vuoden aikana ja 27 % (616) oli ollut osallisena myös osaamiskartoituksessa. Loput 35 % (794) ei ollut oman ilmoituksensa mukaan ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana.

Tutkimuksen tulokset

Kehityskeskustelun yhteyksiä osaamisen johtamiselle keskeisiin asioihin tutkittiin analysoimalla aineistoa SPSS-ohjelmalla. Aineiston analysointi toteutettiin tutkimuksen tässä osuudessa varsin yksinkertaisena: tarkastelun kohteena oli kahden ryhmän välinen keskiarvovertailu. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä etsittiin kehityskeskustelussa olleiden (kyllä-ryhmä eli K) ja ei-olleiden (ei-ryhmä eli E) välillä hyödyntämällä varianssianalyysiä (ANOVA) ja F-testiä. Kiinnostus kohdistui lähinnä siihen, mihin yksittäisiin muuttujiin asialla on tilastollinen yhteys ja mihin ei. Lisäksi tutkittiin taustamuuttujien yhteyksiä kehityskeskustelun käymisen ja osaamisen johtamista kuvaavien muuttujien välisiin yhteyksiin.

Osaamisen johtamisessa tärkeitä johtamisen aktiviteetteja kuvaavia muuttujia oli mittariin sisällytetty yhteensä 32 kappaletta, joista 8 liittyi esimieheen itseensä. Hänen toimintaansa asioissa, joita pidetään osaamisen johtamisen kannalta tärkeinä, mitattiin siis 24 muuttujan avulla. Tilastollisesti merkitseviä eroja K ja E ryhmien antamien vastausten välillä löytyi 17 muuttujan kohdalla, joista 16 liittyi osaamisen johtamisen toimintaan ja yksi esimieheen itseensä henkilönä. Seuraavaksi esitellään ne muuttujat, joiden kohdalla yhteys löytyi ja esitellään myös joitakin mahdollisia tulkintoja.

Kehityskeskustelut ja oppimisen suunnan selkiyttäminen

Esimiehen aktiivisuutta ensimmäisellä ulottuvuudella eli oppimisen suuntaajana selvitettiin lomakkeessa kahdeksan muuttujan avulla. Niissä lähestyttiin organisaation vision, strategioiden, asiakasinformaation ja toiminnan tilaa ja tavoitteiden saavuttamista koskevan tiedon käsittelyä. Tavoitteen asetannan teorian mukaan inhimillisen toiminnan valittömiä yllykkeitä ovat tavoitteet ja toiminta tehostuu, jos ne ovat haastavia, selkeitä ja hyväksytyjä (Locke & Latham 1990). Tavoitteita pitkällä aikajanteella suuntaavaa visiota on jo usean vuosikymmenen ajan pidetty aivan keskeisenä johtamisen kulmakivenä. Ajatuksena on, että jos organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät ja sisäistävät vision, organisaatio lisää sopeutumiskykyään ympäristön muutoksiin (Daft, 2005). Tällöin jokainen yksittäinen henkilö todennäköisemmin pyrkii omalla itsenäisellä tehtäväalueellaankin ja sen kautta lopulta samaan päämäärään organisaatiossa. Yhtä muuttujaa lukuun ottamatta K-ryhmä antoi esimiehilleen tilastollisesti merkitsevästi paremmat arviot

aktiivisuudesta osaamisen johtamisen tällä ulottuvuudella kuin E-ryhmä. Ensimmäinen asiakokonaisuus käsittää osaamista koskevien tavoitteiden määrittelyä ja ankkurointia liiketoiminnan tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa olleiden ryhmä antoi keskimäärin paremmat arviot esimiehilleen koskien sitä, miten aktiivisesti he kertovat yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista (E=k.a. 3,17/ K=k.a. 3,47/ p=,000), miten aktiivisesti he selvittävät oman yksikkönsä tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia ((E=k.a. 3,24/ K=k.a. 3,61/ p=,000) ja miten aktiivisesti he keskustelevat alaistensa kanssa tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista (E=k.a. 2,91/ K=k.a. 3,12/ p=,000). Toinen asiakokonaisuus liittyy osaamisen nykytilan ja kehittämistarpeiden hahmottamiseen. Niin ikään positiivisemmat arviot K-ryhmän esimiehet saivat koskien sitä, miten aktiivisesti esimies keskustelee alaistensa kanssa toiminnan ja tulosten laadusta (E=k.a. 3,14/ K=k.a. 3,43/ p=,000), miten aktiivisesti esimies käsittelee määrämuotoista palautetietoa kuten tulospöytäkirjoja ja laatumittareita (E=k.a. 2,96/ K=k.a. 3,43/ p=,000) ja miten aktiivisesti he kehittävät alaistensa kanssa tapoja saada palautetietoa työn laadusta (E=k.a. 2,70/ K=k.a. 2,88/ p=,000). Kolmas asiakokonaisuus liittyy siihen, miten esimies pyrkii lisäämään yksikön toiminnan kokonaisuutta ja liittymäpintoja koskevaa ymmärrystä yksikössään. Myös tässä asiassa K-ryhmä antoi E-ryhmää positiivisemmän arvion keskiarvolla mitattuna (E=k.a. 3,00/ K=k.a. 3,27/ p=,000). Oppimisen suuntaamisen ulottuvuudella oli yksi muuttuja, jonka kohdalla ei merkitseviä eroja löytynyt. Asiakkaiden palautteista ja tarpeista esimiehet keskustelivat alaisten mielestä yhtä aktiivisesti (E=k.a.3,18 / K=k.a.3,28).

Kehityskeskustelut ja oppimista tukevan ilmapiirin edistäminen

Toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus esimiestyössä käsittää työyhteisön oppimisen psykologisia edellytyksiä edistävän toiminnan, joka kyselyssä keskittyy pitkälti ilmapiiri- yhteistyökulttuurikysymyksiin. Asiaa mitattiin yhdeksän muuttujan avulla. Niiden taustalla on ajatus siitä, että myönteinen ilmapiiri tukee tiedon jakamista ja yhteistä asioiden prosessointia, joita pidetään tärkeinä sekä yksilöiden että yhteisöjen kyvyille oppia ja hyödyntää oppimaansa. Tällä ulottuvuudella kehityskeskusteluilla ei ollut yhtä selvää ja kattavaa yhteyttä esimiesten saamiin arvioihin. K-ryhmä antoi keskiarvolla mitattuna positiivisemmän arvion esimiehen aktiivisuudesta järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla (E=k.a. 3,09/ K=k.a. 3,32/ p=,000), esimiehen pyrkimyksistä tukea virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työpaikalla (E=k.a. 3,20/ K=k.a. 3,37/ p=,002) ja esimiesten ponnisteluista osaamisen siirron ja jakamisen edistämisessä työyhteisössä (E=k.a. 3,11/ K=k.a. 3,24/ p=,017). Sen sijaan merkitsevää eroa ei löytynyt yhteisen suunnittelun ja ideoinnin edistämisessä (E=k.a. 3,23 / K=k.a. 3,33), ilmapiirin kehittämisessä (E=k.a. 3,24 / K=k.a. 3,33) ja luottamuksen sekä avoimuuden edistämisessä (E=k.a. 3,36/ K=k.a. 3,42). Eroja ei löytynyt myöskään siinä, kuinka

hyvin esimiehen arvioidaan tuntevan alaisensa (E=k.a. 3,61/ K=k.a. 3,70) tai kuinka hänen arvioidaan kuuntelevan ja arvostavan alaisiaan (E=k.a. 3,60/ K=k.a. 3,66). Miten tätä sitten pitäisi tulkita? Kahden muuttujaryhmän välistä eroa voisi varovaisesti luonnehtia siten, että ensimmäiset kolme muuttujaa kuvaavat määrätietoisempaa ja ehkä ”manageriaalisempaa” tarttumista työyhteisön keskusteluun ja osaamisen levittämiseen. Jälkimmäiset edustavat ”pehmeämpää” johtamista ilman niin selvää viittausta osaamisen kysymyksiin. Esimies voi siis olla aktiivinen ja taitava ilmapiirin edistämiseksi ilman, että sillä on tilastollisesti merkitsevää yhteyttä määrätietoiseen osaamisen johtamiseen tai siihen, pitääkö hän kehityskeskusteluja vai ei. Pienissä työyhteisöissä tämän helposti ymmärtää ja 40 % vastaajista työskenteli alle 10 hengen työyhteisössä (oman esimiehen alaisten määrä). On kuitenkin huomattava, että myös viimeksi mainitut muuttujat saivat kautta linjan korkeamman keskiarvon K-ryhmässä kuin E-ryhmässä.

Kehityskeskustelut ja oppimisen tukeminen

Kolmas ulottuvuus käsittää sellaisen esimiestoiminnan, jolla tuetaan osaamisen kehittymistä kohtalaisen suoraan. Voidaan puhua osaamisen johtamisen konkreettisesta ja erityisestä alueesta, jossa johtamisen kohde on erityisesti ja tiedostetusti osaaminen. Muuttujia oli yhteensä seitsemän ja niistä viiden kohdalla ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä. Verrattuna E-ryhmään K-ryhmän mielestä heidän esimiehensä huolehtivat paremmin siitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen osaaminen kehittyy (E=k.a. 3,03/ K=k.a. 3,22/ $p=,000$), esimies pystyy tarvittaessa paremmin tukemaan työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämisessä (E=k.a. 3,26/ K=k.a. 3,41/ $p=,015$), esimiehellä on oikeampi näkemys vastaajan osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista (E=k.a. 3,20/ K=k.a. 3,42/ $p=,000$), esimies edellyttää näkyvämmiin osaamisen aktiivista kehittämistä (E=k.a. 3,04/ K=k.a. 3,34/ $p=,000$) ja esimies suunnittelee aktiivisemmin alaisensa kanssa osaamisen kehittämisen keinoja (E=k.a. 2,40/ K=k.a. 2,91/ $p=,000$). Melkein merkitsevä ero oli siinä, miten esimies huomaa hyvät suoritukset ja antaa niistä myönteistä palautetta (E=k.a. / K=k.a. / $p=,050$). Sen sijaan eroa ei ollut sen suhteen, miten esimies tunnistaa yksikössä tarvittavan osaamisen yhdistelmän ja pystyy rakentamaan sitä (E=k.a. 3,15 / K=k.a. 3,25).

Kehityskeskustelut ja esimiehen käyttäytyminen

Esimiehenä henkilöä, hänen ominaisuuksiinsa ja suhtautumiseensa omaan itseensä ja alaisiinsa ei kehityskeskusteluilla ollut merkitystä lukuun ottamatta yhtä muuttujaa kahdeksasta. K-ryhmä antoi E-ryhmää paremman arvion esimiestensä halukkuudesta ottaa vastaan alaisiltaan itseään koskevaa palautetta (E=k.a. 3,25 / K=k.a. 3,41/ $p=,009$). Siinä, miten esimies kehittää omaa ammattitaitoaan, miten innostunut hän on työstään tai millainen asiantuntija hän on, ei eroja löytynyt.

Myöskään siinä, kuinka joustavasti hän pystyy muuttamaan kantaansa, jos nousee esille parempia ehdotuksia, ei eroja ryhmien välillä löytynyt. Tilastollista eroa ei ollut siinäkään, kuinka hyvin esimiesten arvioitiin pitävän kiinni siitä, mistä oli sovittu. Ei myöskään siinä, miten asiallisesti esimiehen arvioitiin käyttäytyvän alaisiaan kohtaan.

Kehityskeskustelut ja tilannetekijät

Kun asiaa tarkastelee taustamuuttujien valossa, saatu kuva tarkentuu joiltakin osin. *Sukupuoli* vaikutti siten, että kehityskeskustelun käyneistä naiset antoivat tilastollisesti merkitsevästi paremmat arviot kuin miehet esimiehilleen tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastamisen, tulevaisuuden osaamisten pohdinnan ja luottamuksen sekä avoimuuden edistämisen kohdalla. Puolestaan siinä ryhmässä, jossa kehityskeskustelua ei oltu käyty, naiset puolestaan antoivat miehiä heikompia arvioita esimiehilleen pyrkimyksistä kehittää yksikön toimintaa sekä pyrkimyksistä kehittää työpaikan ilmapiiriä ja kehittää siellä luottamusta ja avoimuutta. Jatkossa olisikin syytä selvittää tarkemmin, onko kehityskeskustelujärjestelmä sukupuolisensitiivinen asia. Nyt saadut tutkimushavainnot oirehtivat siitä, että kehityskeskusteluilla voisi joiltakin osin naisten kohdalla olla vahvempi positiivinen vaikutus kuin miesten kohdalla.

Yksikön koko erotteli tilastollisesti merkitsevästi työyhteisöissä olevilta saatuja esimiesarvioita. Mitä suurempi yksikkö oli kyseessä, sitä positiivisempia arvioita esimies sai siitä, kuinka hän käsittelee alaistensa kanssa määrämuotoista palaute-tietoa, jos kehityskeskustelu oli käyty. Sen sijaan E-ryhmässä yrityksen koolla ei ollut esimiesten saamiin arvioihin yhteyttä. Tämän tuloksen voi ymmärtää siten, että mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä järjestelmällisempää johtaminen ja siinä käsiteltävä tieto on. Kehityskeskustelujärjestelmä saatetaan ottaa vakavammin silloin, kun yksikön koon vuoksi esimies ei pysty enää luottamaan spontaanien kohtaamisten ja ryhmätapaamisten riittävyteen vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa ja alaistensa tukemisessa.

Koulutus oli tilastollisesti erotteleva tekijä monessa asiassa. Sekä E- että K-ryhmässä esimiesten saamat arviot olivat sitä parempia, mitä korkeampi koulutus vastaajalla oli (peruskoulutus/keskiaste/korkea-aste). Vaikutus näkyi K-ryhmän arvioinneissa koskien esimiehen aikaansaamaa yhteistä suunnittelua ja ideointia, yksikön toiminnan kehittämistä, työpaikan ilmapiirin edistämistä, palautteen vastaanottamista sekä alaisten arvostamista ja kuuntelemista. Sen sijaan E-ryhmässä koulutuksen samansuuntainen tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys näkyi huomattavasti useamman muuttujan kohdalla. Mitä korkeampi koulutus, sitä positiivisempia arvioita esimiehet saivat siinä, miten he aktiivisesti he kertovat organisaation tulevaisuuden suunnitelmista; miten paljon selittävät yksikön toiminnan

taustoja, tavoitteita ja vaikutuksia; miten edistävät yhteistä ideointia; miten paljon järjestävät yhteisiä keskusteluja työpaikalla; miten aktiivisesti kehittävät yksikön toimintaa; miten edistävät virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä; miten edistävät työpaikan ilmapiiriä; miten edistävät avoimuutta ja luottamusta; miten ovat valmiita vastaanottamaan itseään koskevaa palautetta alaisilta; kuinka arvostavat alaisiaan; miten huomaavat hyvät suoritukset ja antavat myönteistä palautetta; ja miten pystyvät tukemaan alaisiaan työsuoritusten kehittämisessä. Tulosta voi varovaisesti tulkita myös samalla suorittavan työn ja asiantuntijatyön väliseksi erotteluksi, vaikka juuri tätä asiaa ei erikseen tutkimuksessa kysytty. Tuloksen voisi tulkita niin, että kehityskeskustelu liudentaa alaisten koulutuksen ja ehkä samalla suorittavan ja asiantuntijatyön välisiä eroja. Jos se on käyty, kokemus esimiehen aktiivisuudesta osaamisen johtajana on eri koulutusryhmissä samankaltaisempi.

Työkokemuksen pituus nykyisissä työtehtävissä erotteli K-ryhmässä annettuja arvioita tilastollisesti merkitsevästi kuudessa asiassa: siinä miten paljon esimies kertoo organisaation tulevaisuuden suunnista; miten paljon hän selvittää oman yksikön tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia; miten kehittää alaistensa kanssa tapoja saada palautetietoa työn laadusta; paljonko keskustelee toiminnan ja tulosten laadusta; miten tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä; ja kuinka kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä. Näissä ja myös lähes kaikissa muissakin asioissa kaikkein lyhyimmän aikaa olleet alaiset antoivat esimiehilleen positiivisimmat arviot. E-ryhmässä nykyisessä työtehtävässä oloajalla ei ollut kovinkaan suurta merkitystä: tilastollisesti merkitsevä yhteys löytyi siltä osin, paljonko esimies selittää yksikön toiminnan taustoja, tavoitteita ja vaikutuksia; miten aktiivisesti esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla ja miten halukas hän on ottamaan vastaan itseä koskevaa palautetta. Lyhyimmän aikaa työtehtävässä olleet antoivat tässäkin joukossa esimiehilleen kautta linjan myönteisimmän arvion.

Johtopäätökset

Kehityskeskustelut ovat esimiehen keskeinen ja konkreettinen työväline osaamisen johtamisessa. Niiden avulla hän pystyy systemaattisesti käsittelemään organisaation, työyhteisön ja alaisen työtehtävään liittyviä osaamiskysymyksiä. Kehityskeskustelut varmistavat sen, että jokainen alainen tulee kohdatuksi edes joskus yksilöllisellä tasolla. Koko organisaation kannalta kehityskeskustelujärjestelmän ylläpitäminen on myös taloudellinen investointi, josta odotetaan hyötyjä sen toiminnan laadulle, kehittymiselle ja tuloksellisuudelle. Alaisen näkökulmasta ne tarjoavat mahdollisuuden keskustella työhön liittyvistä tavoitteista ja siitä näkö-

kulmasta keskittyä tarkastelemaan omaa osaamista ja sen kehittämistarpeita sekä suunnittelemaan kehittämistä. Pragmatistisesta näkökulmasta voidaankin nyt kysyä, mitkä ovat ne hyödyt ja tulokset, joita tällä investoinnilla saavutetaan?

Tutkimuskysymyksesi oli asetettu: ”Miten voidaan perustella kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä esimiehen osaamisen johtamisen keinona?” Kysymykseen voidaan saadun evidenssin varassa vastata, mutta ei vieläkään ehdottomuudella. Empiirisen tutkimuksen tuottama läpileikkauskuva kertoo joistakin asioista, jotka ovat kehityskeskustelujen kanssa yhtä aikaa läsnä esimiehen osaamisen johtamisen toiminnassa. Arvioinnin tekivät tässä tapauksessa esimiehen alaiset. Tutkimus ei paljasta, johtuvatko kehityskeskustelujen kanssa esiintyvät positiiviset asiat niistä vai jostain muusta. On mahdollista, että organisaatioissa, joissa on käytössä kehityskeskustelujärjestelmä, esimiehiä valmennetaan paremmin, johtaminen on tarkemmin määritellympää, esimiesrekrytointi hoidetaan paremmin ja esimiehillä on enemmän informaatiota ja tukea johtamisessaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että systemaattinen kehityskeskustelujärjestelmä osaltaan myös ohjaa esimiehiä tavoitteiden ja osaamisen tarkasteluun ja johtaa etsimään niiden hahmottamista tukevaa tietoa. Ne voivat parhaimmillaan vahvistaa tietoisuutta osaamiskysymyksistä, tietoisuus lisää osaamiseen liittyvää havainnointia ja havainnot johtavat toimintaan. Joka tapauksessa 24 osaamisen johtamisen toimintaa kuvaavasta muuttujasta peräti 16 sai paremman arvion niiden alaisten keskuudessa, jotka olivat osallistuneet kehityskeskusteluun.

Erityisen vahvasti kehityskeskustelut näyttivät aineiston valossa liittyvän parempaan osaamisen suuntaamiseen ja oppimisen orientointiin. Esimiehet olivat aktiivisempia organisaation vision, strategioiden ja toiminnan tilaa ja tavoitteiden saavuttamista koskevan tiedon käsittelyä. Oppimista ja yleisemminkin hyvää suorittamista tukevan ilmapiirin ja kulttuurin edistämiseksi esimiehet olivat aktiivisempia siltä osin, kuinka he edistivät työyhteisössään virheiden ja ongelmien käsittelyä ja tiedon jakamista. Kehityskeskusteluja käyvät esimiehet saivat paremmat arviot myös aktiivisuudesta ”kajota” osaamisen kysymyksiin suoraan: esimerkiksi he käsitelivät osaamisen tilaa ja suunnittelivat sen kehittämisen keinoja. Yhteyttä sen sijaan ei ollut siinä, minkälainen henkilö esimies on ja kuinka hän suhtautuu alaisiinsa – esimerkiksi arvostaa ja kuuntelee alaisiaan ja vaalii työyhteisön ilmapiiriä yleisellä tasolla. Kehityskeskustelut eivät siis ainakaan ole yhteydessä esimiehen persoonasta luotuun kuvaan. Aineistossa arvioidut esimiehet ovat pääosin alaiensa mielestä henkilöinä ”hyviä tyyppejä”. Kehityskeskustelut eivät sitä kuvaa ainakaan tämän tutkimuksen valossa muuta. Huomion arvoinen on kuitenkin se ainoa asia, jossa eroa oli: esimiehen halukkuus ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta. Palaute on tärkeä, jos haluaa kehittyä esimiehenä.

Tulosten pohdintaa käytännön näkökulmasta

Tulosten perusteella voisi varovasti päätellä, että arjen johtamisen ohella systemaattisempi kohtaamisen käytäntö tuo johtamiseen ryhtiä ja varmistaa tiettyjen asioiden käsittelyn jokaisen kanssa erikseen. Kahdenvälisessä keskustelussa on mahdollista käsitellä organisaation tavoitteita ja muutoksia yksilöiden lähtökohdista käsin. Siinä voidaan esittää kysymyksiä puolin ja toisin ja näin rakentaa yhteistä näkemystä ja ymmärrystä asioista. Ryhmätilanteissa siihen pääsee harvoin, koska osallistujien tulkintoihin on vaikea päästä käsiksi, ellei ryhmä pysty tai ehdi päästä aitoon dialogiin. Kahdenväliset kohtaamiset antavat myös paremmin tilaa alaisen työn ja siihen liittyvän osaamisen käsittelyyn kuin arkijohtaminen varsinkin isoissa työyhteisöissä, jossa kohtaamiset ovat helposti sattumanvaraisempia, akuutteihin työasioihin liittyviä ja epätasaisesti jakautuneita.

Tässä artikkelissa tutkittujen organisaatioiden kehityskeskustelujen painotus on ollut vielä Suomessa yleiseen tapaan ollut työsuoritusten ja osaamisen kehittymisen näkökulmissa. Keskustelujen tausta-ajatus esimiehen näkökulmasta on tällöin helpommin ”tukeminen” kuin amerikkalaisessa käytännössä vallalla oleva ”suoriutumisen arvostelu”. Trendi kansainvälisissä yrityksissä on ollut käytäntöjen levittäminen homogeenisina kaikkiin maihin, niiden kulttuurisista piirteistä huolimatta. Myös Suomessa toimivissa kansainvälisissä yrityksissä on parin vuosikymmenen ajan otettu kiihtyvään tahtiin käyttöön erilaisia suoriutumisen arviointijärjestelmiä, jotka on kytketty palkkaukseen. Niiden kautta käytännöt helposti leviävät myös muihin, vain Suomessa toimiviin organisaatioihin. Tätä kehitystä on syytä pohtia kriittisesti. Anglo-amerikkalainen tutkimus on jo vuosikymmenten ajan osoittanut monia ongelmia arviointipainotteisessa keskustelutraditiossa. Yhtenä suurimmista on esimiehen asettaminen arvioijan asemaan riippumatta siitä, kuinka hyvin hän tuntee alaisensa tehtäväkentän, työtehtävät ja toiminnan. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa asetelma on kestävä. Yhtenä ongelmana voidaan nähdä myös organisaatiokulttuurien väliset erot. Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa on totuttu verrattain tasa-arvoiseen ja osallistavaan johtamiseen, joita myös pidetään ihanteina. Tähän kulttuuriin on vaikea tuoda keskustelukäytäntöä, jossa arviointijärjestelmän avulla väijäämättä esimiehen valta-asemaa korostetaan ja alainen asemoituu objektina. Arviointijärjestelmän painottuessa on samanaikaisesti vaikea luoda keskustelutilanteessa aitoa dialogia, jossa kumpikin osapuoli toiseensa luottaen voisi löytää näkymiä, suuntia, keinoja ja inspiraatiota omalle kehittymiselleen työssä ja työyhteisössä.

Käytännön ratkaisu olisi pitäytyä edelleenkin suoriutumista ja kehittymistä tukevassa kehityskeskustelussa ja viedä sitä tietoisesti dialogin suuntaan. Suomalainen kehityskeskustelutraditio tarjoaa sille hyvän perustan ja organisaatiokulttuurimme

mahdollistaa sen. Suoriutumisen puhuminen muodostaa luonnollisesti lähtökohdan kehittämispohdinnalle, mutta sen ytimenä ei tarvitse kehityskeskustelussa olla amerikkalaiseen tapaan käsiteltävä numeroarviointi. Jos kehityskeskustelut onnistutaan kehittämään dialogimaisiksi, ne voivat tarjota mahdollisuuden rakentaa yhteistä ja rikastuvaa näkemystä organisaation kehittymisen suunnista ja strategisista mahdollisuuksista. Behaviorismin kiinnikkeistä tulisi irrottautua ja päästä lähemmäksi sosiaalisen konstruktionismin ideaa kehityskeskustelujen taustajatteluna. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ne voivat toimia organisaatiota, työtä, työyhteisöä ja omaa itseä koskevan ymmärryksen avartajana jokaisen osallistujan kohdalla, niin esimiehen kuin alaisenkin. Kaikkia osapuolia olisi myös valmennettava osallistumaan tällaiseen prosessiin. Se vaatii kaikilta osapuolilta sekä sosiaalisia taitoja että oikeanlaista suhtautumista. Aitoon yhteiseen reflektioon pääseminen edellyttää luottamusta ja tahtoa.

Jatkotutkimusehdotuksia

Vaikuttaisi siltä, että kehityskeskustelujen olemassaolo tietää myös muuta osaamisen johtamisen kannalta hyviä asioita organisaatiossa. Puhdasoppinen pragmatisti vaatisi niiden lopulliseen hyödyllisyyden arviointiin kuitenkin vielä lisää perusteluita. Tutkimus tulisi toteuttaa pitkittäistutkimuksena riittävän laajasti, jotta kehityskeskustelukäytännön mukanaan tuomat positiiviset vaikutukset voitaisiin erottaa muista mahdollisista tekijöistä. Linnan (2008) pitkittäistutkimus kuntaorganisaatiossa tuotti tulokseksi jopa oikeudenmukaisuuskokemuksen heikentymisen, jos kehityskeskustelut olivat huonoja. Tarvittaisiin lisää aineistoa, jotta voitaisiin nähdä, onko nimenomaan kehityskeskusteluissa tapahtuvan esimiehen ja alaisen välisen kohtaamisen laatu ratkaisevan tärkeää kokemuksille vai onko siinä käsitellyillä asioilla joka tapauksessa vaikutuksia tietoisuuteen organisaation ja oman työn tavoitteista ja osaamisen kehittymisen tarpeista ja suunnista.

Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehityskeskustelujärjestelmä sinänsä ei ole automaatti, vaan kontekstisidonnainen asia. Sen yhteys esimiehen saamiin arvioihin osaamisen johtamisesta oli yhteydessä sukupuoleen, yksikön kokoon ja tehtävässäoloaikaan. Jos nyt saatuja tutkimusviitteitä karrikoi, voisi sanoa, että kehityskeskustelujärjestelmä kannattaa erityisesti silloin, jos yhteisössä on paljon naisia, alaisia on paljon ja erityisesti heidän kohdalla, jotka ovat olleet työtehtävissään vasta vähän aikaa. Yleistämiseen tarvitaan kuitenkin vielä kontingenssiteoreettista jatkotutkimusta.

Tutkimusta tarvitaan myös siitä, miten suoriutumisen arviointi näkyy kehityskeskustelukäytännöissä ja niiden heijastuksissa. Tutkimukselle on nyt hyvät lähtökohdat, koska monissa organisaatioissa arviointijärjestelmiä ollaan vasta rakentamassa. Pitkittäistutkimukselle on tilausta ja mahdollisuuksia.

Lähteet

- Analoui, F. & Fell, P. (2002). Have you been appraised? *The International Journal of Educational Management* 16: 6, 279–287.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. & Ruh, R. A. (1976). Employee growth through performance management. In Vroom, V.H. (Toim.). *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics* 9: 3, 24–36.
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*, Acta Wasaensis nro 198, Vaasan yliopisto 2008.
- Bowman, J. S. (1994). At last, an alternative to performance appraisal: total quality management. *Public Administration Review* 54: 2, 129–136.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education & Training* 43: 4/5, 215–225.
- Caruth, D. L. & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence* 12: 3, 24–42.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: a review, implications and suggestions. *Academy of Management Review* 7: 2, 219–227.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24: 3, 522–537.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L. & Gerlach, M. L. (1986). *Performance Appraisal on the Line*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Einstein, W. O. & LeMere-LaBonte, J. (1989). Performance appraisal: Dilemma or design? *SAM Advanced Management Journal* 54: 2, 26–30.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review* 12: 4, 555–578.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive* 6: 4, 27–39.
- Fried, Y. & Tieg R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: a study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior* 14: 5 481–493.
- Gray, G. (2002). Performance appraisals don't work. *Industrial Management* 44: 2, 15–17.
- Greengard, S. (1998). Storing shaping and sharing collective wisdom. *Workforce* 77: 10, 82–88.
- Holbrook, R. L. Jr (2002). Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review* 12: 1, 101–123.
- Kane, J. S. (1994). A model of volitional rating behavior. *Human Resource Management Review* 4, 282–310.
- Kirmeyer, S. L. & Dougherty, T. W. (1988). Work Load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41, 125–139.
- Lahti, K. (1994). *Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen toimivuus ja kehittämistarpeet suomalaisissa yrityksissä*. Yhteenveto vuonna 1994 tehdyn tutkimuksen tuloksista, Psycon Oy 1994. Ladattavissa <http://www.kehityskeskustelu.wikispaces.com>.
- Lave, E. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler, E. E., Mohrman, A. M. & Resnick, S. M. (1983). Performance appraisal revisited. *Organizational Dynamics* 11: 1, 20–35.
- Levinson, H. (1976). Appraisal of what performance. *Harvard Business Review* 54: 4, 30–48.
- Linna, A. (2008). ”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. London: Prentice-Hall.

Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International* 2: 5, 212–219.

Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management* 41: 5, 18–24.

Marchington, M & Wilkinson, A. (1996). *Core Personnel and Development*. London: Institute of Personnel and Development.

McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review* 50: 5, 133–138.

Metcalf, B. A. (1984). Microskills of leadership: a detailed analysis of the behaviors of managers in the appraisal interview. Teoksessa Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schrestrom, C. A. & Stewart, R. (Toim.), *Leaders and Managers*. New York, NY: Doubleday. 179–99.

Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive* 5: 1, 68–76.

Meyer, H. H., Kay, E. & French, J. R. P. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review* 43: 1, 123–9.

Michlitsch, J. F. (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy and Leadership* 28: 6, 28–34.

Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management*. Burr Ridge, IL: Irwin.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5: 1, 14–37.

Odiorne, G. S. (1965). *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership*. Fearon Pitman, Belmont, CA.

Patz, A. L. (1975). Performance appraisal – useful but still resisted. *Harvard Business Review* 53: 3, 74–80.

Pemberton, J. D. & Stonehouse, G. H. (2000). Organisational learning, and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization* 7: 4, 184–197.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44: 4, 697–713

- Pihlström, S. (1996). *Structuring the World: The Issue of Realism and the Nature of Ontological Problems in Classical and Contemporary Pragmatism*. Väitöskirja, Acta philosophica Fennica Vol. 59, Helsingin yliopisto.
- Prabhu, V. B. & Robson, A. (2000). Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: an empirical study in the North East of England. *Total Quality Management* 11: 4/5 & 6, 399–409.
- Roberts, G. E. (1998). *Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal*. *Public Personnel Management* 27: 3, 301–20.
- Robertson, M. & O'Malley Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training* 24: 2/3/4, 241–255.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518–532.
- Sashkin, M. (1981). Appraising appraisals: ten lessons from research for practice. *Organizational Dynamics* 9: 3, 37–50.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: An Urgent New Role for Leaders*. Ivey Business Journal Online, syyskuu-lokakuu. [online] Saatavissa: http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=851
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management* 4: 4, 337–349.
- Thomas, S. & Bretz, R. D. Jr. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *Advanced Management Journal* 59: 2, 28–40.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia No. 109, Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaisensa arvioimana*. Tutkimuksia -sarjan julkaisu nro 255, Vaasan yliopisto.
- Walsh, K. & D. Fischer (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization* 12: 1, 26–42.
- Wilson, D. K., Mueser, R. & Raelin, J. A. (1994). New look at performance appraisal for scientist and engineers. Research. *Technology Management* 37: 4, 51–56.

Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of Industrial Training* 24: 7, 384–396.

Wink, H. (2007). *Kehityskeskustelut dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja.* Acta Electronica Universitatis Tamperensis 630, Tampereen yliopisto.

ORGANISAATION SYSTEEMITEOREETTINEN MALLINTAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN JA MUUTOKSEN NÄKÖKULMASTA

Marianne Laurila

Johdanto

Erilaiset yhteiskunnalliset ja maailmanlaajuiset muutostrendit luovat jatkuvia paineita organisaatioiden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Muutoksissa menestyminen kulminoituu organisaatioiden innovatiivisuuteen ja taitoon uudistaa osaamistaan. Muutoshaasteista selviytyäkseen organisaatioiden on kyettävä hahmottamaan toimintaympäristöään kokonaisuutena sekä selvítettävä, miten ulkoiset muutosvoimat vaikuttavat organisaation toimintaan ja osaamistarpeeseen. Tehokkaan osaamisen johtamisen kannalta on tärkeä pyrkiä saavuttamaan tarvittava yhteensopivuus organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön välillä. Organisaatioiden on kyettävä sopeuttamaan ja uudistamaan toimintaansa ulkoisessa toimintaympäristössä esiintyvien mahdollisuuksien ja uhkien mukaan. Organisaatioilta vaaditaan toisaalta myös kiinnostusta ja halua pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Voidaankin ajatella, että viime kädessä organisaation sisäisen toimintaympäristön tunteminen toimii lähtökohtana kaikelle organisaation kehittämistyölle huolimatta muutokseen johtaneista taustasyistä.

Organisaation osaamisen kehittyminen edellyttää aina muutosta organisaation sisäisessä toimintaympäristössä. Muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutteisessa sidossuhteessa toisiinsa: muutos tekee organisaation nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja haastaa uusien osaamisten hankkimiseen; toisaalta osaamisen kehittyminen ja vahvistuminen mahdollistavat organisaation muutoksen (Viitala 2008: 29). Muutos on vahvasti kytköksissä myös oppimiseen. Oppiminen luo pohjaa muutokselle ja synnyttää muutosta (Friedlander 1983: 194). Yksilöiden oppimista pidetään organisaatiokirjallisuudessa organisaatioiden muutoksen sydämenä. Lähes tantranomaisesti julistetaan, että yksilöiden oppiminen ja muutos johtavat koko organisaation muutokseen (Cameron & Green 2004: 7; Woodman & Dewett 2004: 32). Pelkästään yksilöiden muutos ei kuitenkaan yksistään riitä kattamaan organisaation toiminnan monitahoisuutta. Muutos haastaa oppimaan ja luopumaan aiemmasta osaamisesta monella eri tasolla sekä erityyppisten organisaation elementtien osalta.

Organisaation osaaminen muodostuu useiden toisiinsa kytköksissä olevien osajärjestelmien monimutkaisesta verkostosta, mikä edellyttää johtajilta ja esimiehiltä organisaation systeemisen luonteen hahmottamista. Osaamisen johtamisen tavoitteisto on kerrostunut muiden johtamisen tavoitteiston tapaan. Johdon olisi kyettävä tarkastelemaan vision edellyttämää organisaatiotason erikoisosaamista strategisena kilpailutekijänä sekä toisessa ääripäässä huolehtimaan yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisen tason osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Lisäksi näiden kahden ääripään välille tulisi pystyä rakentamaan silta. (Viitala 2008: 165.) Organisaation toiminnan analysoimiseksi on kehitetty runsaasti hyödyllisiä malleja eri puolilla maailmaa. Klassisessa organisaation kehittämisen kirjallisuudessa on kuitenkin vähemmälle huomiolle jäänyt organisaation eri tasoja integroiva tutkimus. Siinä missä mikrotason organisaatiotutkijat ovat pyrkineet ymmärtämään yksilön tai ryhmän käyttäytymistä organisaatiossa, ovat makrotason organisaatiotutkijat puolestaan kiinnittäneet huomionsa organisaatiotason tekijöihin. Organisaation toiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää organisaation eri tasojen yhtäaikaista huomioimista. (Klein, Tosi & Cannella 1999: 247; Pettigrew, Woodman & Cameron 2001: 697; Buchanan & Huczynski 2004: 609, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1985.)

Tässä artikkelissa pyritään vastaamaan kirjallisuudessa havaittuun tarpeeseen luoda siltaa organisaation eri tasoilla käytävän keskustelun välille. Artikkelin tavoitteena on mallintaa organisaation sisäistä toimintaympäristöä muutoksen ja osaamisen näkökulmasta. Organisaation sisäinen toimintaympäristö kattaa organisaation sisäiset osajärjestelmät sekä niiden väliset suhteet (Pettigrew 1987: 657; Pettigrew ym. 2001: 698). Artikkelissa hahmoteltava organisaatiomalli juontaa juurensa organisaatioteoreettiselta viitekehykseltään systeemiteoriaan. Artikkelissa kuvataan ja analysoidaan organisaation sisäisiä osajärjestelmiä sekä niiden välisiä suhteita samanaikaisesti organisaation eri tasoilla.

Artikkeli perustuu teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimusaineistona on käytetty suurimmaksi osaksi organisaatiokäyttäytymistä muutoksen näkökulmasta käsittelevää organisaatioteoreettista kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleja. Tässä artikkelissa on tarkasteltu monitasoisen käsiteanalyysin avulla 15 satunnaisesti valittua systeemiteoreettista organisaatiomallia. Analyysissä muodostettuja organisaation osajärjestelmiä kuvaavia käsitekategorioita voidaan pitää tutkimuksen keskeisenä tuloksena mallin rinnalla. Artikkelin lopussa esitellään organisaatiomalli, jossa hahmotellaan organisaation toimintaa ja osajärjestelmiä uudenlaisen metaforan avulla. Kehitetty malli perustuu osittain aikaisempaan tutkimustietoon sekä osittain innovoivaan tutkimusprosessiin. Malli voi toimia apuvälineenä sekä tieteentekijöille että organisaatioiden kehittymistä tukeville tahoille.

Organisaatio systeeminä

Systeemiteorian katsotaan saaneen alkunsa 1920-luvulla luonnontieteistä, josta se on myöhemmin levinnyt yhteiskuntatieteiden alueelle. Ludwig von Bertalanffyn (1956) yleistä systeemiteoriaa (General Systems Theory) pidetään klassikkona, joka on muovannut käsitystämme organisaatioiden toiminnasta ja tuonut holistista lähestymistapaa organisaatiotutkimukseen. (Katz & Kahn 1966: 18; Bertalanffy 2006: 12.) Systeemiteoria on lähestymistapa, jonka avulla sosiaalisten järjestelmien toimintaa ja rakennetta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti (Katz & Kahn 1966: 9). Se voidaan määritellä joukoksi malleja, periaatteita ja lainalaisuuksia, joita käytetään erilaisten järjestelmien suunnitteluun ja ohjaukseen. (Bertalanffy 2006: 32–33). Systeemiteorian mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, joita rakennetaan tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Katz & Kahn 1966: 16; Beer 1980: 4). Systeemiteoreettisista lähtökohdista käsin organisaatioita on kuvattu biologisin termein elävinä organismeina, jotka saavat ulkoisesta toimintaympäristöstään tuotantopanoksina energiaa, materiaaleja ja informaatiota muuttaen ne sisäisten prosessiensa kautta tuotoksiksi takaisin toimintaympäristöönsä. (Katz & Kahn 1966: 19–26, 39–47; Beer 1980: 17; Nadler 1981: 192; Bertalanffy 2006: 121–122).

Systeemiteoreetikot ovat kehittäneet useita hyödyllisiä malleja organisaation toiminnan analysoimiseksi. Monet systeemiteoreettiset mallit perustuvat ideologiaan Leavittin (1965: 1145) esittämään niin kutsuttuun Timanttimalliin, jonka mukaan organisaatio koostuu tehtävästä, ihmisistä, teknologiasta ja rakenteesta. Myöhemmät jälkeempään kehitetyt mallit ovat saaneet monimutkaisempia piirteitä erilaisten vuokaavioiden ja kehämallien siivittämänä. Yhteistä systeemiteoreettisille organisaatiomalleille on kuitenkin se, että niissä tarkastellaan organisaatiota ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana avoimena järjestelmänä (Morgan 1997: 39). Organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu useista toisiinsa vaikuttavista osajärjestelmistä (emt. 42). Organisaatiot avoimina järjestelminä sopeutuvat ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin sisäisiä osajärjestelmiään uudistamalla. Muutokset yhdessä organisaation osassa voivat aiheuttaa muutoksen edelleen myös muissa organisaation osissa (Nadler 1981: 192; French & Bell 1990: 56). Systeemiteoreettisten mallien mukaan organisaation tehokkuuden ja toimivuuden kannalta on tärkeää, että organisaation eri osajärjestelmät ovat yhdenmukaisia keskenään (Beer 1980: 4–5; Nadler 1981: 194). Artikkelissa hahmoteltavan mallin taustaoletuksena toimii systeemiteorian mukainen ajatus siitä, että organisaation eri tasoilla sijaitsevien osajärjestelmien tulisi muodostaa toistensa kanssa kytköksissä oleva yhdenmukainen ja dynaaminen kokonaisuus.

Organisaation osajärjestelmien monitasoanalyysi

Tässä artikkelissa esitettävän organisaatiomallin hahmottelun lähtökohtana toimii 15 satunnaisesti valittua tiedeyhteisön piirissä yleisesti tunnettua systeemitoeettista organisaatiomallia (ks. taulukko 1). Analyysin kohteena olleet mallit on kehitetty pääsääntöisesti organisaation eri osajärjestelmissä esiintyvien ongelmien ja muutoskohteiden tunnistamiseksi sekä toiminnan tehostamiseksi. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu monitasoisen (Klein, Tosi & Cannella 1999) käsiteanalyysin avulla (Näsi 1980; Takala & Lämsä 2001; Puusa 2008). Päätelmien tekemisen lähtökohtana on toiminut deduktiivinen, yleisestä yksittäiseen etenevä, päättelylogiikka. Organisaatio on ilmiönä pilkottu kolmeen alakategoriaan ennalta päätettyjen analyysiyksiköiden mukaisesti: 1) organisatorisiin, 2) yhteisöllisiin sekä 3) yksilöllisiin tekijöihin. Tavoitteena on ollut etsiä mahdollisimman monenlaisia käsityksiä kustakin kategorialuokasta analyysin kohteena olleista organisaatiomalleista. Käsitusten esiintymisen määrä ei siten ole ollut tärkeä luokittelua ohjaava tekijä, vaan ainoastaan erilaisuus. Analyysi on ulottunut mallien lisäksi myös niitä selittäviin määritelmiin.

Organisaation osajärjestelmien jaottelu organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasoon on vakiintunut käytäntö organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa (Gibson ym. 2003, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1973; Buchanan & Huczynski 2004; Robbins 2001). Tässä artikkelissa käytetään ryhmätason sijaan kuitenkin käsitettä yhteisölliset osajärjestelmät siitä syystä, että tähän kategoriaan liitetyjä tekijöitä tarkastellaan laajassa merkityksessä sekä sosiaalipsykologisesta että kognitiivis-symbolisen kulttuurin näkökulmasta. Ryhmä -termin käyttö saattaisi vangita lukijan ajatuksia liikaa ryhmärakennetta koskevan keskustelun suuntaan, sillä käsite sisällöllisesti puhutaan laajemmasta ilmiöstä.

Systeemitoriaan pohjautuvissa organisaatiomalleissa johtajuus ja johtaminen nähdään usein organisaatioon sisälle upotettuna ilmiönä, jota käsitellään yhtenä muutoksen kohteena organisaation muiden osajärjestelmien tapaan. Tässä artikkelissa tarkastelun ulkopuolelle on kuitenkin jätetty kaikki johtamiskäyttäytymiseen viittaavat huomautukset. Tarkastelunäkökulma on holistinen ja systeeminen, mikä vuoksi ei ole koettu johdonmukaisena eritellä yksittäisten henkilöiden toimenkuvaan ja asemaan liittyvää erityistä käyttäytymistä ja työtehtävien sisältöä. Taulukossa 1 on esitetty tutkimusaineiston analyysissä muodostetut organisaation osajärjestelmiä kuvaavat käsitekategoriat, joita voidaan pitää tässä artikkelissa esitettyinä keskeisinä tutkimustuloksina kehitetyn organisaatiomallin rinnalla.

Taulukko 1. Organisaatiomallien monitasoanalyysi.

Mallin kehittäjä	Organisatorinen taso (O)												Yhteisöllinen taso (R)						Yksilöllinen taso (Y)													
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	3	4	5a	5b	5c	6a	6b	6c	6d	1a	1b	1c	2a	2b	2c	2d	3	1a	1b	2a	2b	2c	3a	3b	3c
Leavitt (1965)	✓				✓	✓	✓	✓							✓																	✓
Friedlander (1971)	✓		✓		✓	✓	✓																									✓
Cummings & Worley (1997, alkup. 1975)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓					✓																	✓
Weisbord (1976)			✓		✓	✓				✓	✓													✓								
Nadler & Tushman (1983, alkup. 1977); Nadler (1981)	✓				✓			✓	✓	✓	✓										✓	✓							✓		✓	
Beer (1980)					✓	✓	✓			✓	✓	✓																				✓
Pascal & Athos (1981); Peters & Waterman (1982)		✓	✓	✓	✓	✓						✓																				✓
Tichy (1983)	✓	✓			✓	✓	✓														✓	✓										✓
French & Bell (1990, alkup. 1984)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓						✓	✓		✓								✓
Levy (1986)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓							✓	✓										
Porras (1987)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓																		
DeLisi (1990)	✓	✓			✓	✓	✓																									
Burke & Litwin (1992)	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓																					
Hatch (1997)					✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓																			
Robbins (2001)					✓		✓	✓	✓			✓																				
Σ	9	7	7	5	15	12	8	10	7	8	8	5	4	3	1	6	8	9	3	0	4	4	5	2	4	2	3	2	2	4	3	9

- O₁** Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet
 - a. perustehtävä
 - b. strategia
 - c. tavoitteet & visio
- O₂** Organisaatiomallien ohjeet
 - a. säännöt & toimintaohjeet
 - b. työntekijärokkari
 - c. virallinen valtarakenne
 - d. viestintärokkari
- O₃** Toimintaprosessit
- O₄** Tekniikat
- O₅** Hallintajärjestelmät
 - a. johtamisjärjestelmä
 - b. henkilöstöjärjestelmä
 - c. tieto- ja viestintäjärjestelmä
- O₆** Fyysinen ympäristö
 - a. tilasuunnittelu & sijaunti
 - b. sisustus & arkkitehtuuri
 - c. fyysikaaliset työtekijät
 - d. työvälineet, koneet & laitteet
- R₁** Kulttuuri
 - a. perusoletukset
 - b. normit ja arvot
 - c. symbolit
- R₂** Ryhmärokkari
 - a. roolirokkari
 - b. epävirallinen valtarakenne
 - c. vuorovaikutusrokkari
 - d. ihmissuhderakenne
- R₃** Ilmapiiri
- Y₁** Konaatiot
 - a. tarpeet
 - b. motivoituminen
- Y₂** Affektit
 - a. arvot
 - b. asenteet
 - c. tunteet
- Y₃** Kognitiot
 - a. oletukset
 - b. tieto
 - c. taito
- Y_f** Toiminta

Taulukossa esitettyjen mallien vertailu osoittaa, että organisaation osajärjestelmien kuvaus on keskittynyt melko pitkälti organisatoriselle tasolle. Organisatorisen tason osajärjestelmät on jaoteltu analyysin tuloksena 1) liiketoimintaa ohjaaviin periaatteisiin, 2) organisaatorakenteeseen, 3) toimintaprosesseihin, 4) tekniikoihin, 5) hallintajärjestelmiin sekä 6) fyysiseen ympäristöön. Liiketoimintaa ohjaavia periaatteita sisältävään käsitekategoriaan on koottu sellaiset käsitteet, jotka ilmentävät johdon julkilausumia virallisia tahdonilmaisuja. Ne suuntaavat organisaation toimintaa ja asettavat sille reunaehdot. Tutkimusaineistossa esiintyy runsaasti viittauksia liiketoimintaa ohjaaviin periaatteisiin, vaikka tieto onkin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ollut melko jäsentymätöntä. Liiketoimintaa ohjaavia periaatteita kuvaavaan käsitekategoriaan on yhdistetty perustehtävään, strategiaan, tavoitteisiin sekä sääntöihin ja toimintaohjeisiin liittyvät ilmaisut.

Organisaatorakenne on huomioitu poikkeuksetta kaikissa analysoiduissa organisaatiomalleissa jollakin tavalla. Käsitteet siitä, mitä organisaatorakenteella on kulloinkin tarkoitettu, ovat kuitenkin vaihdelleet huomattavasti. Organisaatorakennetta on tarkasteltu suppeassa merkityksessä synonyymina sen graafisen ilmentymän organisaatiokaavion tai työnjakorakenteen kanssa. Terminologisesta kirjavuudesta johtuen tässä artikkelissa organisaatorakennetta kuvaavia käsitteitä on päädytty tarkastelemaan organisaatioteoreettisessa käsikirjallisuudessa esitettyjä määritelmiä mukailien kolmen kategorian avulla: työnjakorakenteen, virallisen valtarakenteen sekä viestintärakenteen (vrt. Robbins 2001: 414–422; Gibson ym. 2003: 380–381; Buchanan & Huczynski 2004: 461–462).

Toimintaprosessit ovat saaneet organisaatorakenteen rinnalla suurta huomiota osakseen analyysin kohteina olleissa malleissa. Toimintaprosesseja on tarkasteltu sekä omana päätason osajärjestelmänään (Tichy 1983; Levy 1986; DeLisi 1990) että muiden osajärjestelmien yhteydessä. Toimintaprosessit on yhdistetty usein etenkin rakenteita (Leavitt 1965; French & Bell 1990) tai teknologiaa (Friedlander 1971; Porras 1987; Hatch 1997; Robbins 2001; Cummings & Worley 1997) sivuavien osajärjestelmien yhteyteen.

Tekniikoita on tarkasteltu tutkimusaineistossa pääsääntöisesti teknologiaan liittyvien osajärjestelmien yhteydessä (Leavitt 1965; French & Bell 1990; Porras 1987; Nadler & Tushman 1983; Cummings & Worley 1997; Hatch 1997; Robbins 2001). Teknologia on ymmärretty laajassa merkityksessä toimintaprosessien, tekniikoiden, teknisen tietämyksen sekä työvälineiden, koneiden ja laitteiden muodostamana kokonaisuutena. Tässä artikkelissa tekniikat rajataan kuitenkin teknologiasta erilliseksi käsitteeksi tarkoittamaan eri tehtävien ja toimintaprosessien suorittamiseksi tarvittavaa menetelmien joukkoa.

Hallintajärjestelmiä kuvaavaan käsitteekategoriaan on koottu sellaiset muodollisten keinojen ja toimintojen kokonaisuudet, joiden avulla pyritään kontrolloimaan, koordinoimaan ja tukemaan organisaation toimintaa. Hallintajärjestelmiä sivuavat käsitteet ovat sijainneet joissakin malleissa omana osajärjestelmänään (Weisbordin 1976; Pascale & Athos 1981 ym.; Burke & Litwin 1992). Suurimmaksi osaksi hallintajärjestelmät on kuitenkin liitetty osaksi rakenteita käyttävän keskustelun yhteyteen (Cummings & Worley 1997; Nadler & Tushman 1983; Beer 1980; French & Bell 1984; Porras 1987). Tutkimusaineistossa esiintyy lisäksi joitakin viittauksia hallintajärjestelmiin prosesseja käsittelevissä osajärjestelmissä (Beer 1980; Levy 1986). Hallintajärjestelmät on jaoteltu tutkimusaineiston perusteella johtamisjärjestelmiin (suunnittelu-, budjetointi-, valvonta-, seuranta- ja tulostajärjestelmät), henkilöstöjärjestelmiin sekä tieto- ja viestintäjärjestelmiin.

Fyysistä ympäristöä koskevaan käsiteluokkaan on liitetty kaikki konkreettiset ja perusaistein havaittavissa olevat objektit. Organisaation fyysinen ympäristö on nostettu erilliseksi osajärjestelmäksi muutamassa mallissa (Porras 1987; Hatch 1997; Robbins 2001). Fyysiseen ympäristöön on kuitenkin viitattu myös kulttuuristen (Levy 1986) sekä rakenteellisten (Nadler & Tushman 1983; Beer 1980) osajärjestelmien yhteydessä. Aikaisemmista malleista poiketen tässä tutkimuksessa on fyysiseen työympäristöön liitetty usein teknologisen osajärjestelmän yhteydessä sivutut työvälineet, koneet ja laitteet. Fyysinen työympäristö käsittää siten tilasuunnittelun ja sijainnin; sisustuksen ja arkkitehtuurin; fyysikaaliset työolotekijät sekä työvälineet, koneet ja laitteet.

Yhteisölliset tekijät jäävät analyysin kohteina olleissa malleissa selkeästi organisatorisia tekijöitä vähemmälle huomiolle. Yhteisötason osajärjestelmien tarkastelun voidaan sanoa olevan melko hajanaista ja osittain myös puutteellista. Tutkimusaineiston syvällisempi analyysi osoittaa kuitenkin, että tarkastelun kohteena olleissa malleissa esiintyy paljon viittauksia yhteisöllisiin tekijöihin. Aineisto viitoittaa selkeän tarpeen yhtenäisemmälle ja jäsennellymmälle kuvaukselle yhteisötason tekijöistä. Tarkasteltaessa taulukkoa voidaan huomata, että joissakin malleissa on painottunut selkeästi joko ryhmärakenteellinen (Nadler & Tushman 1983; French & Bell 1990) tai kulttuurinen (Levy 1986; DeLisi 1990; Burke & Litwin 1992; Cummings & Worley 1997; Hatch 1997) lähestymistapa yhteisöllisiin tekijöihin. Tichyn (1983) ja Porrasen (1987) malleissa näyttäisi esiintyvän piirteitä kummastakin näkökulmasta. Tutkimusaineistosta nousseet yhteisölliset tekijät on jaoteltu tässä artikkelissa kolmeen käsiteluokkaan: 1) kulttuuriin, 2) ryhmärakenteeseen sekä 3) ilmapiiriin.

Kulttuuriin liittyvät käsitteet on luokiteltu perusoletuksiin, normeihin ja arvoihin sekä symboleihin. Yhteisöllisiä tekijöitä koskevissa maininnoissa on painottunut

erityisesti normien ja arvojen merkitys. Tämä selittyy osittain sillä, että organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa normeja ja arvoja on tarkasteltu sekä osana organisaatiokulttuuria että ryhmärakennetta. Tutkimusaineistossa normit ja arvot on pääsääntöisesti liitetty kulttuurin yhteyteen, minkä vuoksi niitä on päädytty tarkastelemaan myös tässä artikkelissa kulttuurisen osajärjestelmän yhteydessä. Normien ja arvojen voidaan katsoa olevan niin olennainen osa kulttuuria, että kulttuurista puhuminen ilman niitä olisi mahdotonta. Ryhmärakennetta koskevat hajanaiset käsitteet on jaoteltu taulukossa organisaatioteoreettisessa käsikirjallisuudessa esitettyjä määritelmiä soveltaen roolirakenteeseen, epäviralliseen valtarakenteeseen, vuorovaikutusrakenteeseen sekä ihmissuhderakenteisiin (vrt. Robbins 2001: 227–237; Gibson ym. 2003: 229–231; Buchanan & Huczynski 2004: 319).

Tutkimusaineistosta ei löydetty selkeitä viittauksia ryhmärooleihin. Malleissa esiintyneet yksilön rooleja koskevat huomautukset ovat liittyneet organisaation virallisen työnjakorakenteen osoittamaan työtehtävään. Epävirallinen roolirakenne on kuitenkin organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa olennainen osa ryhmärakennetta, minkä vuoksi se on haluttu nostaa taulukossa esille. Lisäksi organisaation muutostutkimusten mukaan muutoksilla on todettu olevan vaikutusta roolirakenteisiin, sillä ne saattavat johtaa yksilöiden työtehokkuutta laskeviin roolikonflikteihin (Mauno & Virolainen 1993: 3). Ryhmärakennetta koskevassa käsitteistössä on painottunut erityisesti epävirallisen valtarakenteen sekä vuorovaikutusrakenteen merkitys. Yhteisötason viimeisenä käsitteekategoriana mainittu ilmapiiri on jäänyt selkeästi muita yhteisöllisiä tekijöitä vähemmälle huomiolle.

Yhteisöllisten osajärjestelmien tapaan myös yksilöllisten tekijöiden johdonmukainen erittelyminen on jäänyt tutkimusaineistossa vähemmälle huomiolle. Yksilötason osajärjestelmiä on päädytty jäsentämään tässä artikkelissa Woodmanin ja Dewettin (2004: 34–35) yksilön muutoskohteita kuvaavaan jaotteluun tukeutuen 1) konnaatioihin, 2) affektioihin, 3) kognitioihin sekä 4) toimintaan. Konnaatiot jakaantuvat edelleen tarpeisiin ja motivaatioon. Affektoiden katsotaan puolestaan koostuvan asenteista, arvoista sekä tunteista. Kognitiot on luokiteltu oletuksiin, tietoihin ja taitoihin. Toimintaa kuvaavaan käsitteekategoriaan on liitetty yksilön käyttäytymistä ja työsuoritusta kuvaavat käsitteet. Siihen on yhdistetty myös kaikki yleisluonteiset viittaukset ihmisiin toimijoina. Tutkimusaineistossa on painottunut etenkin taitojen ja käyttäytymisen merkitys yksilötason muutostekijänä. Myös tarpeet ja oletukset ovat saaneet keskimääräistä enemmän painoarvoa osakseen verrattuna muihin yksilöllisiin tekijöihin.

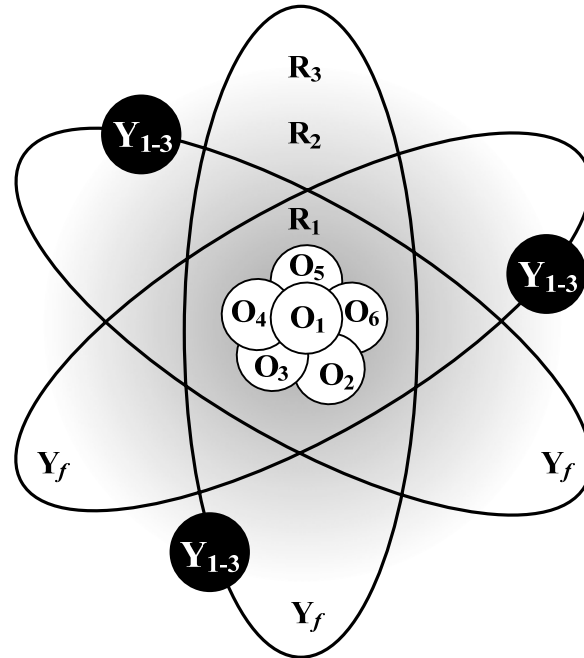
Tutkimustulokset – atomi organisaation metaforana

Tässä artikkelissa organisaation toimintaa on päädytty mallintamaan atomimetaforan avulla. Atomi jakautuu kemiallisesti tarkasteltuna rakenteeltaan ytimeen, ydintä kiertäviin elektroneihin sekä ydintä verhoavaan elektronipilveen. Sovellettaessa atomin rakennetta organisaation mallintamiseen muodostavat organisatoriset tekijät (O_{1-6}) atomin ytimen, yhteisölliset tekijät (R_{1-3}) elektronipilven sekä yksilöt elektronit (Y_{1-3}) (ks. kuvio 1). Organisatorinen ydin ja yksilöt ovat muodoltaan konkreettisia ja silmin havaittavissa. Organisatoristen osajärjestelmien katsotaan olevan atomimallissa staattisia objekteja. Yksilöt nähdään puolestaan organisatorista ydintä kiertävinä toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevina subjektiivisina toimijoina. Atomimallissa yksilön toimintaa on havainnollistettu elektronin liikeradalla (Y_f). Liikeradan käyttöä yksilön toimintaa kuvaavana elementtinä perustellaan sillä, että käytännössä ihmiset ovat ainoita elollisia ja liikkuvia toimijoita organisaatioissa. Organisaatiot muuttavat ja rakentavat siten itseään ihmisten kautta vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa.

Yhteisölliset tekijät saavat mallissa aineettoman olomuodon ydinrakennetta ympäröivänä ”pilviharsona”. Atomimallin taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että yhteisölliset tekijät ovat olemassa ihmisten mielissä yhdessä opittuina toiminta- ja suhtautumistapoina asioihin. Ihmisiä voidaan pitää siten organisaation elämän ylläpitäjänä sekä oppimisen ja muutoksen sieluna: jos mallista poistetaan yksilöt, poistuvat niiden myötä myös ”pehmeät” yhteisölliset tekijät ja jäljelle jää ainoastaan ”kova” organisatorinen ydin. Tarkasteltaessa atomimallia ytimeä ulkokehälle päin voidaan huomata, että siinä esiintyy yhteisöllisiä elementtejä kolmella tasolla: ytimen juuressa kulttuuri (R_1), keskikehällä ryhmärakenne (R_2) sekä ulkokehällä ilmapiiri (R_3). Kulttuuristen tekijöiden ajatellaan kuitenkin limittyvän osittain muihin yhteisöllisiin tekijöihin.

Kulttuurin katsotaan kerrostuvan mallissa siten, että perusoletukset sijaitsevat ”pilviharson” ytimessä, normit ja arvot keskikehällä sekä symbolit ulkokehällä (Vrt. Trompenaars & Hampden-Turner 1998: 22; Hofstede & Hofstede 2005: 7; Schein 2009: 30). Perusoletukset sijaitsevat syvimmällä ja tiedostamattomalla tasolla muiden kulttuuristen kerrosten alla. Normit ja arvot sijoittuvat ryhmärakenteen kanssa samalle kehälle näkyvämmälle ja selvemälle tiedostamisen tasolle (vrt. R_2). Normien ja arvojen sijoittaminen keskikehälle yhdessä ryhmärakennetta kuvaavien ilmiöiden kanssa lienee perusteltua siinä mielessä, että normeja ja arvoja on tarkasteltu organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa kulttuurin lisäksi myös osana ryhmärakennetta. Symbolit muodostavat puolestaan yhdessä ilmapiirin kanssa yhteisöllisten tekijöiden näkyvimmän ja uloimman pintakerrok-

sen (R_3). Seuraavissa kappaleissa on perehdytty tarkemmin organisaation osajärjestelmiin organisaation eri tasojen mukaisesti.



Kuvio 1. Organisaation atomimalli.

KUVIOSSA KÄYTETYT LYHENTEET		
<i>I Organisatorinen taso</i>	O₁	Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet
	O₂	Organisaatorakenne
	O₃	Toimintaprosessit
	O₄	Tekniikat
	O₅	Hallintajärjestelmät
	O₆	Fyysinen ympäristö
<i>II Yhteisöllinen taso</i>	R₁	Kulttuuri
	R₂	Ryhmärakenne
	R₃	Ilmapiiri
<i>III Yksilöllinen taso</i>	Y₁	Konaatiot
	Y₂	Affektiot
	Y₃	Kognitiot
	Y_f	Toiminta

Organisatoriset osajärjestelmät (O₁₋₆)

Organisatoriset osajärjestelmät kattavat atomimallissa sellaiset organisaation ”kovat” tekijät (Pascale & Athos 1981: 80), jotka ovat muodoltaan konkreettisia ja silmin havaittavissa. Ne ovat liikkeenjohdon tarkoituksenmukaisen suunnittelun tulosta ja ihmiskäden aikaansaannoksia. Organisatoriset ydintekijät ilmentävät vertauskuvainnollisesti tekno-strukturaaliseen osa-alueeseen liittyvää ”koneistoa ja ratastoja” (Friedlander & Brown 1974: 315), jota tarvitaan tuotantopanosten muuttamiseksi tuotteiksi ja palveluiksi. Frenchin ja Bellin (1990: 19) organisaation jäävuori -metaforaan verrattuna kysymys on vedenpinnan yläpuolella olevista jäävuoren näkyvistä osista.

Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet (O₁). Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet ovat johdon julkisesti esittämiä oletuksia siitä, millä arvoilla ja toimintatavoilla saavutetaan organisaation kokonaisuuden kannalta kannattava lopputulos. Ne ovat johdon yhteisen ajattelun kautta muodostuneita virallisia tahdonilmaisuja. Liiketoimintaa ohjaavien periaatteiden tarkoituksena on luoda perustaa organisaation toiminnalle. Niillä on käsitteellistä analogiaa liikkeenjohdollisiin ajattelumalleihin (Fiol & Huff 1992), dominoivaan logiikkaan (Bettis & Prahalad 1995) sekä kollektiivisiin merkitysrakenteisiin (Dixon 1994). Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet kattavat perustehtävän, strategian, tavoitteet ja vision sekä säännöt ja toimintaohjeet. Liiketoimintaa ohjaavien periaatteiden voidaan ajatella muodostuvan toistensa kanssa loogisesta ja hierarkkisesta kokonaisuudesta, joka pilkkoutuu pienempiin osiin ja tasoihin. Siten ylemmän tason periaatteet ohjaavat alempia. Esimerkiksi organisaation visio jakautuu pienempiin liiketoiminnallisiin osatavoitteisiin, jotka jakautuvat edelleen yksiköiden, osastojen ja ryhmien toimintaa ohjaaviin alatavoitteisiin sekä yksilön työtoimintaa koskeviin tavoitteisiin. Yksilön tavoitteet muokkaavat puolestaan yksilön työmotivaatiota, asenteita, ajattelua ja toimintaa. Yksilöllisten tavoitteiden täytyessä yksilön toiminnan kautta toteutetaan samalla myös organisatorisia osatavoitteita.

Tarkasteltaessa liiketoimintaa ohjaavia periaatteita osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta voidaan niiden todeta toimivan lähtökohtana organisaation muiden osajärjestelmien kehittämiseksi sekä kaiken osaamistarpeen määrittelylle. Ne vaikuttavat siihen, minkälaiseksi organisatorinen ydin muodostuu sekä antavat reunaehdot yhteisöllisille ja yksilöllisille tekijöille. Johtajuuskirjallisuudessa on korostunut etenkin vision ja tavoitteiden merkitys muutostilanteissa. Visio toimii suunnannäyttäjänä organisaation muiden osajärjestelmien arvioinnissa ja suunnittelussa sekä muutosten toteuttamisessa. Sen kautta voidaan määrittää, minkälaista osaamista tarvitaan sekä kannustaa organisaation jäseniä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Visio kertoo tulevaisuuden tavoitellun tahtotilan, johon ihmiset

voivat samaistua ja joka on innostava. Sen tehtävänä on luoda mielikuva siitä, mitä kohti yrityksessä pyritään, motivoida ihmiset oikeaan suuntaan sekä auttaa koordinoimaan toimintaa. Vision lisäksi on tärkeää asettaa välitavoitteita organisaation jäsenten motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. (Phillips 1983: 188; Beckhard & Harris 1987: 46; Kouzes & Posner 1987: 85–90, 223; Beer, Eisenstat & Spector 1990: 162; Nadler & Tushman 1990: 6; Kotter 1996: 68–72.)

Organisaatorakenne (O₂). Organisaatorakenne kertoo pelkistetysti sen, miten ihmiset ovat järjestäytyneet tehtäviin ja toisiinsa nähden. Tutkimusaineistoon tukeutuen organisaatorakenne jakautuu atomimallissa työnjakorakenteeseen, viralliseen valtarakenteeseen sekä viestintärakenteeseen. Organisaatorakenne säätelee yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaatiossa. Organisaation perustehtävä pilkkoutuu työnjakorakenteen kautta edelleen pienemmiksi osatehtäviksi. Pelkistetyksi organisaation perustehtävän voidaan katsoa jakaantuvan yksikkö-, osasto- tai ryhmätason tehtäviin sekä edelleen yksilön työtehtäviksi. Yksilötason työtehtävät käsittävät työnsisällön määrittelyn, työroolin, toimenkuvauksen ja tehtävänvaatimukset. Valtarakenne kertoo yksilöiden välisistä valta- ja vastuusuhteista sekä esimies-alaisuudesta. Siihen liittyy päätös organisaation eri johtamistasojen määrästä sekä yksittäisen johtajan alaisten lukumäärästä. Viestintärakenne kattaa puolestaan organisaation sisäisten toimijoiden väliset raportointi- ja viestintäsuhteet, jotka määrittyvät vallan- ja tehtävänjakorakenteen perusteella. Organisaatorakenne ohjaa osaltaan ryhmärakennetta, joka muodostuu usein organisaation virallisen rakenteen määrittelemien työryhmien sisälle implisiittisesti. Työnjakorakenteen pohjalta muodostetut yksiköt ja osastot kokoavat ihmisiä yhteen, mikä luo puitteet yhteisötason ryhmärakenteiden kehittymiselle. (Vrt. Robbins 2001: 414–422; Gibson ym. 2003: 380–381; Buchanan & Huczynski 2004: 461–462.)

Toimintaprosessit (O₃). Organisaatorakenteen rinnalla johtamiskirjallisuudessa on alettu puhumaan myös prosesseista. Eroa näiden kahden käsitteen välillä ei ole helppo tehdä, sillä kummassakin on lähtökohtaisesti kyse organisaation toimintojen ja työtehtävien koordinoinnista. Rakenteessa kuitenkin tarkastellaan organisaation työtehtävien ja toimijoiden välistä koordinointia vertikaalisesti melko staattisten järjestelmien perusteella. Prosessit puolestaan määrittelevät tehtävien horisontaalisen suoritusjärjestyksen. Prosessi on olemukseltaan dynaaminen sisältäen käsitteenä ajatuksen toiminnasta, liikkeestä ja muutoksesta. Se on ajallisesti ja loogisessa järjestyksessä etenevä toimintojen ketju, jota tarvitaan organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Prosessit kattavat kaikki organisaation osajärjestelmät, joilla muutetaan määrätyt syötteet tuotoksiksi ja saavutetaan tavoiteltu liiketoiminnallinen lopputulos (vrt. Davenport & Short 1990: 12).

Osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna atomimalli virittää ajattelua toimintaprosessien ja yksilön osaamisen välisestä suhteesta. Pelkistetyksi voidaan ajatella, että yksilön työtoiminta on organisatorisen toimintaprosessin pienin, jakamaton osa. Toimintaprosessien suorittaminen edellyttää yksilöiltä tietynlaisten tekniikoiden sekä työvälineiden, koneiden ja laitteiden käyttämiseen tarvittavaa osaamista. Yksilön toiminta ja osaaminen muodostavat pohjan organisatoristen toimintaprosessien konkretisoinnille herättäen ne ”eloon” ja liikkeeseen. Viitala (2008: 230) korostaa, että osaamisen johtamisen lähtökohta ja perusta on kiinteästi toimintaprosesseissa. Sitä ei voi erottaa tuotanto- ja palvelutoiminnasta, markkinoinnista, myynnistä, logistiikasta, tuotekehityksestä eikä mistään muusta toiminnasta, joka tapahtuu osaamisen varassa. Henkilöstötoimintojen tehtävänä on tukea muita prosesseja ja toimintoja hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittava osaaminen. Osaamisen johtamiseen liittyviä toimintaprosesseja ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, osaamisen arviointi ja kehittäminen, uudelleensijoitus ja urasuunnittelu.

Tekniikat (O₄). Tekniikat ymmärretään atomimallissa eri tehtävissä ja toiminnoissa käytössä olevien menetelmien joukkona. Ne viittaavat sellaiseen menetelmälliseen toimintatapaan, jolla jokin asia saadaan tehdyksi. Tekniikat ovat vahvasti sidoksissa toimintaprosesseihin siinä mielessä, että käytetyt tekniikat määräytyvät kunkin toimintaprosessin perusteella. Tekniikat ovat läheisessä sidossuhteessa myös yksilötason osaamiseen, sillä tekniikoiden soveltaminen käytäntöön edellyttää yksilöiltä oikeanlaista tietoa ja taitoa. Huomionarvoista on, että eri tehtävät ja prosessit edellyttävät käytännössä erilaisten tekniikoiden hallitsemista. Esimerkiksi tuotantoprosessien näkökulmasta tarkasteltuna tekniikoita voivat olla erilaiset materiaalien jalostus- tai liitostekniikat. Osaamisen johtamisen tekniikoita voivat puolestaan olla erilaiset strategiset analyysimenetelmät ja mallit kuten SWOT tai Balanced Score Card sekä osaamisen arvioinnissa käytetyt osaamiskortit ja osaamismatriisi. Tarkasteltaessa tekniikoita johtamistyön näkökulmasta kytkeytyy niihin olennaisesti organisaation tietojärjestelmä, sillä monet johtamiseen liittyvät menetelmälliset työkalut ovat tietoteknisen ohjelman muodossa.

Hallintajärjestelmät (O₅). Hallintajärjestelmällä viitataan tässä artikkelissa sellaiseen muodolliseen keinojen ja toimintojen kokonaisuuteen, jolla pyritään koordinoimaan ja tukemaan organisaation sekä siihen kuuluvien ihmisten toimintaa (Porras 1987: 54; Burke & Litwin 1992: 532). Tutkimusaineistosta nousseita esimerkkejä organisaation hallintajärjestelmistä ovat johtamisjärjestelmät, henkilöstöjärjestelmät sekä tieto ja viestintäjärjestelmät. Rajavedon tekeminen hallintajär-

jestelmien välille saattaa olla haasteellista tehdä, sillä käytännössä ne limittyvät usein toisiinsa sekä kiinnittyvät muihin organisaation osajärjestelmiin.⁶ Organisaation muutoskirjallisuudessa korostuu etenkin tulosten arviointiin ja mittaukseen liittyvien johtamisjärjestelmien sekä henkilöstöjärjestelmien merkitys osana tehokasta muutoksen johtamista (Goodman & Dean 1981: 447–448; French & Bell 1990: 202–203, 206–207; Higgs & Rowland 2005: 127). Osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna yksi tärkeimpiä henkilöstöjärjestelmiä on palkitsemisjärjestelmä, jolla voidaan tukea yksilöiden oppimista ja osaamista. Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa siihen, miten helposti organisaatio saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa ja pidettyä heidät palveluksessa sekä yksittäisten henkilöiden motivaatioon työskennellä ja kehittää omaa osaamistaan (Viitala 2008: 248). Muita osaamisen johtamisen kannalta tärkeitä järjestelmiä ovat muun muassa erilaiset henkisen pääoman raportointijärjestelmät, kuten henkilöstötuloslaskelma, henkilöstökertomus ja tunnusluvut (emt. 289).

Fyysinen ympäristö (O₆). Fyysinen ympäristö kattaa konkreettiset ja perusaistein havaittavissa olevat esineet ja asiat organisaation objektiivisessa toimintaympäristössä. Fyysiset ympäristötekijät on jaoteltu atomimallissa tutkimusaineiston perusteella tilasuunnitteluun ja sijaintiin, sisustukseen ja arkkitehtuuriin, fysikaalisiin työolotekijöihin sekä työvälineisiin, koneisiin ja laitteisiin. Tilasuunnitteluun ja sijaintiin liittyy organisaation fyysisten elementtien sijoittelu ja maantieteellinen sijainti. Sisustus käsittää rakennusten sisäisen somistuksen, huonekalut, verhot, matot ja värit sekä arkkitehtuuri rakennuksen suunnittelun. Fysikaaliset työolot puolestaan kattavat esimerkiksi valaistuksen, lämmön, tilan, melun, ilmanlaadun ja puhtauden. (Porras 1987: 66–70.) Työvälineet, koneet ja laitteet kattavat kaikki organisaation konkreettisessa olomuodossa esiintyvät toimintaprosessien suorittamiseksi tarvittavat objektit (vrt. Porras 1987: 64). Niitä voivat olla suuret

⁶ Muun muassa laadunhallintajärjestelmä voi olla strateginen keino täyttää paremmin asiakasvaatimuksia ja erottautua kilpailijoista sekä parantaa organisaation tehokkuutta (O₁). Laadunhallintajärjestelmä muodostaa toimintaprosessien kanssa toisistaan erottamattoman kokonaisuuden. Ilman käytännön toimintaprosesseihin integrointia se jää tyhjäksi sanahelinäksi paperille (O₃). Laadunhallintaan liittyy jatkuva arviointi sekä säännöllisten katselmusten raportointi valituille tahoille. Katselmukset kokoavat yhteen laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa. Näiltä osin laadunhallintajärjestelmä sisältyy johtamisjärjestelmän lisäksi myös tieto- ja viestintäjärjestelmään (O₅). Laadunhallintaan liittyvät standardit näkyvät organisatorisella tasolla virallisina dokumentoituina sääntöinä ja toimintaohjeina mm. käsikirjan ja sertifikaatin muodossa (O₁). Yhteisötasolla laadunhallintajärjestelmä ilmenee kulttuurisina normeina ja arvoina yhteisön jäsenten omaksuessa asiakaslähtöisen laatuajattelun toimintaansa ohjaaviksi periaatteiksi (R₁). Kulttuuri on olemassa ainoastaan sen omaksuneiden ihmisten mielisissä jaettuina kognitioina. Siten laatuajattelun liittyvät arvot ja toimintatavat tallentuvat todellisuudessa yksilöiden affektioihin (Y₂) ja kognitioihin (Y₃) ohjaten sitä kautta yksilöiden toimintaa (Y_f).

ja monimutkaiset paperikoneet tai metallintyöstökoneet sekä pienikokoisemmat sähkölaitteet, kuten pora, tietokone tai tulostin. Yksinkertaisimmillaan työväline voi olla kynä tai vasara.

Fyysiset ympäristötekijät luovat puitteet kokonaisvaltaiselle osaamisen hyödyntämiselle sekä organisaation perustehtävän ja toimintaprosessien toteuttamiselle käytännössä. Osaamisen ja työsuorituksen maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää toiminnan perusedellytysten lisäksi työturvallisuuteen ja työviihtyvyyteen liittyvien ympäristötekijöiden huomioimista. Organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa on yleisesti tunnustettu, että fyysisen työympäristön merkitys on suuri yksilön terveyden, jaksamisen ja tehokkaan työtoiminnan kannalta. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on syytä kiinnittää huomio esimerkiksi fysikaalisiin työolotekijöihin sekä ergonomiaan. Toinen näkökulma osaamisen johtamisen ja fyysisen työympäristön suhteesta liittyy muun muassa osaamistarpeen määrittelyyn ja ylläpitämiseen. Organisaatiossa käytössä olevat työvälineet, koneet ja laitteet edellyttävät niiden soveltamiseen tarvittavan tiedon ja taidon huomioimista yksilötason osaamisten kartoittamisessa sekä ylläpitämisessä.

Yhteisölliset osajärjestelmät (R₁–R₃)

Yhteisölliset osajärjestelmät⁷ ilmentävät organisaation ”pehmeää” ulottuvuutta (vrt. Pascale & Athos 1980: 80) yhdistäen kulttuuria sekä ryhmärakennetta koskevaa käsitteistöä. Yhteisöllisiä tekijöitä voidaan kuvata jäävuoren vedenpinnan alla olevina näkymättöminä osina (French & Bell 1990: 19). Organisatoriset ja yhteisölliset tekijät ovat käsiteparina toisiaan täydentäviä siinä mielessä, että organisatoristen osajärjestelmien voidaan katsoa ilmentävän organisaation objektiivista todellisuutta sekä yhteisöllisten subjektiivista (Berger & Luckmann 1994: 147, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1966). Organisatorisiin tekijöihin liittyy osaamisen taltiointi kovassa ja näkyvässä muodossa, yhteisöllisiin tekijöihin liittyy puolestaan pehmeämpi ja abstrakti ulottuvuus. Siinä missä organisatorinen osaaminen rakentuu johdon tietoisien suunnittelun lopputuloksena, muodostuu yhteisöllinen osaaminen organisaation jäsenten yhteisen ajattelun, yhdessä tekemisen sekä jaettujen kokemusten myötä tiedostamatta.

⁷ Yhteisö ymmärretään tässä artikkelissa ryhmän määritelmää soveltaen kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi, jossa henkilöt työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisön jäsenet ovat keskenään riippuvuussuhteessa sekä heidän välillään vallitsee toimintaa ohjaavia sääntöjä. He ovat myös tietoisia kuulumisestaan yhteisöön ja he kohdistavat odotuksia toisiinsa. (Buchanan & Huczynski 2004: 286–287.) Organisaatiokontekstissa yhteisö voi tarkoittaa tietyssä yksikössä, osastolla, ryhmässä tai koko organisaatiossa työskentelevien ihmisten joukkoa riippuen valittavasta tarkastelunäkökulmasta.

Kulttuuri (R₁). Atomimallissa lähestytään kulttuuria kognitiivis-symbolisesta näkökulmasta. Kulttuuri ymmärretään organisaation jäsenten yhteisesti jakamien kognitioiden ja merkitysten järjestelmänä (Smircich 1983: 342). Se on kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa sosiaaliset yhteisöt toisistaan (Hofstede & Hofstede 2005: 4). Kulttuurilla viitataan pelkistetyksi yhteisölle ominaiseen tapaan toimia ja ajatella. Se syntyy ja on olemassa ainoastaan tietyn asian yhdessä kokeneiden ja jakaneiden ihmisten mielissä. Kulttuurin ajatellaan heijastavan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa konstruktiiivisesti muodostunutta sosiaalista todellisuutta, jonka puitteissa on mahdollista ymmärtää toisia ihmisiä ja maailmaa. (Berger & Luckmann 1994: 147–149.)

Perusolelut heijastavat organisaation jäsenten yhteisiä ja itsestään selvinä pitämiä piileviä oletuksia maailman luonteesta ja siinä menestymisestä. Ne sijaitsevat kulttuurin syvimmällä ja tiedostamattomalla tasolla. (Schein 2009: 34.) Useat kulttuuritutkijat korostavat kansallisen kulttuurin merkitystä organisaatiokulttuurille. Organisaatiot toimivat aina jonkun kansallisen kulttuurin ympäröimänä. Kansallisen kulttuurin syvimät perusolelut heijastuvat organisaatiokulttuurissa sen perustajien, johtajien ja jäsenten oletusten ja uskomusten kautta. (Adler 1991: 58; Hofstede & Hofstede 2005: 9; Schein 2009: 64.) Perusolelut muodostavat siten ikään kuin kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välisen risteysalueen, jossa on elementtejä kummastakin.

Perusolelut ovat vaikeimmin tunnistettavissa ja paljastettavissa verrattuna muihin organisaation osajärjestelmiin, minkä vuoksi niitä on myös haasteellisinta muuttaa. Monet johtamistutkijat ovat painottaneet, että yksi suurimpia syitä organisaatiomuutosten epäonnistumiseen on kulttuuristen tekijöiden huomioimatta jättäminen (Kotter 1996: 14–15; Hoag, Ritschard & Cooper 2002: 12). Organisaation syvällisen oppimisen ja osaamisen kehittymisen kannalta on tärkeää altistaa myös kulttuuriset perusolelut arvioinnille ja muutoksille (vrt. double-loop learning, Argyris & Schön 1978; second-order change, Levy 1986). Kulttuuristen perusolelut muutos edellyttää muutosta ihmisten mielen sisäisissä jaetuissa kognitioissa. Perusolelut muutos vaatii aina runsaasti aikaa ja usein se muuttuu vasta uuden toimintatavan tuottaessa näkyviä hyötyjä ja sen jälkeen kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla. Mitä paremmin ymmärretään olemassa olevaa kulttuuria, sitä helpompi on löytää myös keinoja muutoksen läpiviemiseksi ja sekä muutosvastarinnan käsittelemiseksi. (Kotter 1996: 156.)

Perusolelukuksia selvemällä tiedostamisen tasolla sijaitsevat normit ilmentävät ”talon toimintatapoja” sekä vakiintuneita käytäntöjä ja epävirallisia ohjesääntöjä (Porras 1987: 57). Ne kertovat siitä, miten yhteisössä todellisuudessa toimitaan käytännön tasolla (vrt. community of practice, Drath & Palus 1994: 11). Yhteis-

sössä vallitsevat jaetut arvot ilmaisevat sen, mikä on yhteisön jäsenille tärkeää ja merkityksellistä. Ne ovat yhteisön jäsenten hyväksymiä sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja (Porras 1987: 56). Olennainen ero kulttuuristen perusole-
tusten sekä normien ja arvojen välillä on siinä, että jälkimmäiset ohjaavat ihmis-
ten toimintaa organisaation sisällä. Perusolelut vaikuttavat sitä vastoin yksilöi-
den ajatusten ja toiminnan taustalla joka hetki ja ovat läsnä kaikkialla. Siinä missä
normit ja arvot ovat tiettyihin tilanteisiin ja organisaatiokontekstiin liittyviä va-
kiintuneita toimintatapoja, toimivat ihmiset perusolelut pohjalta myös uusissa
tilanteissa ja erilaisissa konteksteissa. Symbolit ovat yhteisön jäsenten antamia
tulkintoja ja merkityksiä yhteisille kokemuksille, asioille ja objekteille. Niitä ovat
muun muassa tarinat, myytit, rituaalit, tabut, sankarit, metaforat, ammattikäsitteis-
tö ja historia (Levy 1986: 17; Porras 1987: 58). Symbolit sijaitsevat näkyvimmäl-
lä ja helpoimmin havaittavalla kulttuurin pintatasolla.

Ryhmärakenne (R₂). Organisaation virallisen rakenteen ohella organisaatioissa
syntyy myös epävirallinen suhdejärjestelmä. Jokaisessa organisaatioissa muodos-
tuu suhteita, joiden avulla yhteisön jäsenet pyrkivät jäsentämään paikkaansa ryh-
mässä. Kirjallisuudessa käytetään suhdejärjestelmän sijaan myös käsitettä ryhmä-
rakenne, jolla tarkoitetaan samaa asiaa. Ryhmärakenne ilmaantuu ajan saatossa
organisaation virallisen rakenteen rinnalla tiedostamatta ja ennalta suunnittele-
matta. Se on muodoltaan implisiittistä ja kirjoittamatonta. (Nadler & Tushman
1983: 119; Tichy 1983: 93–94.) Ryhmärakenteeseen on liitetty tässä artikkelissa
roolirakenne, epävirallinen valtarakenne, vuorovaikutusrakenne sekä ihmissuhde-
rakenne.

Roolit ovat ryhmän jäsenen kohdistumia odotuksia hänen toimiessaan tietyssä
tehtävässä tai asemassa. Roolit muodostuvat virallisen työnjakorakenteen ohessa
yhteisön jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedostamatta ja
suunnittelematta. Epävirallinen valtarakenne osoittaa yhteisön jäsenten statuksen
ja valta-asemat suhteessa toisiinsa. Siinä missä virallinen valta perustuu organi-
saatorakenteen määrittämään asemaan ja auktoriteettiin, saattaa epävirallinen
valta pohjautua yhteisön jäsenen henkilökohtaiseen karismaan tai asiantuntemuk-
seen. Vuorovaikutusrakenne kuvastaa ihmisten välisiä kommunikaatiosuhteita. Se
ilmentää sitä, miten viestit yhteisön sisällä todellisuudessa liikkuvat ja kuka vies-
tii kenellekin. Ihmissuhderakenne perustuu yhteisön jäsenten välisiin tunteisiin ja
keskinäiseen kiintymykseen. Ihmissuhteisiin liittyvät myönteiset tunnesuhteet
heijastuvat yhteisön jäsenten välisenä luottamuksena ja sitoutumisena ryhmään.
Yhteisön jäsenten välinen vetovoima ja kiinteytys ilmenevät voimakkaana ryhmä-
koheesiona. (Vrt. Robbins 2001: 227–237; Gibson ym. 2003: 229–231; Buchanan
& Huczynski 2004: 319.)

Organisatorisiin tekijöihin liittyvät muutokset saattavat vaikuttaa myös työyhteisön ryhmärakenteeseen. Organisaatiomuutosten yhteydessä työntekijät voivat kokea esimerkiksi epävarmuutta rooleistaan sekä heihin kohdistuvista odotuksista, mikä voi johtaa roolikonfliktiin ja roolien kasautumiseen. Organisaatiomuutoksilla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia myös ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. (Mauno & Virolainen 1993: 3.) Tietämättömyys ja tulevaisuuden pelko aiheuttavat organisaatiomuutosten yhteydessä usein työyhteisön keskuudessa huhuja, jotka saattavat toimia muutoksen esteenä (Hoag, Ritschard & Cooper 2002: 12). Useat muutostutkimukset korostavatkin vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneiden organisaatiomuutosten edellytyksenä (mm. Kotter 1996: 85–100; Attaran 2000: 796; Kirkpatrick 2001: 58–59).

Vuorovaikutuksen lisäksi myös ihmissuhteisiin liittyvän luottamuksen rakentaminen on keskeisessä asemassa johdettaessa muutoksia. Luottamuksen rakentamisessa on usein korostunut karismaattisen johtajuuden merkitys, joka herättää ihailua, arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta alaisten keskuudessa. Johtaja ansaitsee alaistensa luottamusta asettamalla alaistensa tarpeet omien henkilökohtaisten tarpeiden ja etujensa edelle. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa myös se, että johtaja osoittaa päättäväisyyttä ja vakaumusta toiminnassaan. Keskeistä on jakaa riskit yhdessä alaisten kanssa sekä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden, arvojen ja eettisten periaatteiden välittyminen työntekijöille. (Bass 1990: 21–22, Bass ym. 2003: 208.) Johdettaessa organisaatiomuutoksia on olennaista huomioida epävirallisen valtarakenteen merkitys poliittisen tuen saavuttamiseksi muutokselle. Asemavallan lisäksi muutosjohtajan on lunastettava paikkansa työyhteisön jäsenten silmissä asiantuntemuksellaan, johtajuustaidoillaan sekä henkilökohtaisella vakuuttavuudellaan ja uskottavuudellaan. (Nadler 1981: 200; Phillips 1983: 188; Kotter 1996: 57.)

Ilmapiiri (R₃). Ilmapiirillä on käsitteellistä analogiaa yksilön tunteisiin ja asenteisiin siinä mielessä, että ilmapiiri voidaan ymmärtää ihmisten jakamana hetkittäisenä yhteisöllisenä tunnetilana ja mielialana (French & Bell 1990: 56; Burke & Litwin 1992: 532). On tärkeää tehdä rajaveto ilmapiirin ja kulttuurin käsitteen välille, vaikka ne sisältävätkin paljon käsitteellisiä yhteneväisyyksiä. Ilmapiiri muodostuu kulttuurin tavoin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se pohjautuu ihmisten toimintaympäristölleen antamille tulkinnoille sekä subjektiivisille havainnoille. Kulttuuri on kuitenkin olemukseltaan syvempi ja ilmapiiriä vaikeammin muutettavissa. Siinä missä kulttuurin määrittelyssä painottuu yhteisön toimintaa ohjaavat normit ja arvot, liittyy ilmapiiriin asenteellinen ja emotionaalinen ulottuvuus. Ilmapiiri voi vaihdella hetkittäin eri tilanteiden ja läsnä olevien ihmisten mukaan. Kulttuuri ilmenee yhteisön jäsenten jaettuina kognitioina ja toimintatapoina, ilmapiiri enemmänkin jaettuina tunnetiloina. Työyhteisön hyvinvoinnin

kannalta on tärkeää, että organisaatioissa kiinnitetään huomiota myönteisen ilmapiirin luomiseen ja tukemiseen. Organisaatiomuutoksilla on todettu joidenkin tutkimusten mukaan olevan kielteinen vaikutus ilmapiiriin (Mauno & Virolainen 1996: 3, 72). Muutoksen ja osaamisen kehittymisen näkökulmasta on olennaista, että yhteisössä tiedostetaan ongelmat sekä niistä puhutaan vapaasti. Johtajan on kyettävä rakentamaan työyhteisön ilmapiiri sellaiseksi, jossa ihmisillä on mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen ja varauksettomaan mielipiteiden vaihtoon.

Yksilölliset osajärjestelmät (Y_1 – $Y_{3,f}$)

Oppiminen ja muutos ovat toisiinsa vahvasti sidoksissa olevia käsitteitä. Muutos edellyttää aina oppimista. Oppiminen määritellään yksilötasolla usein kokemuksen aiheuttamaksi melko pysyväksi tietojen ja taitojen kognitiiviseksi muutokseksi. Ihminen voi oppia tietojen ja taitojen lisäksi kuitenkin myös esimerkiksi motiiveja, asenteita ja tunteita. Organisaatiokontekstissa yksilön muutos ilmenee oppimisena sellaisissa yksilön käyttäytymiseen ja ajatteluun liittyvissä ominaisuuksissa, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan ja tehokkuuteen (Woodman & Dewett 2004: 33). Tarkasteltaessa yksilön käyttäytymistä ja ajattelua psykologisesta näkökulmasta voidaan nähdä, että kyse on laajasta ja moniulotteisesta ilmiöstä. Pelkistetysti suurimman osan yksilöiden muutoksesta voidaan todeta tapahtuvan mentaalisesti ihmisten mielten sisäisesti. Yksilön muutoksen kannalta keskeisiä mielen osa-alueita ovat konnaatiot, affektiot sekä kognitiot. Mielen sisäiset muutokset johtavat edelleen yksilön toiminnan muutokseen. (Emt. 34–35.)

Konnaatiot (Y_1). Konnaatioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista yksilön toimintaan vaikuttavaa psyykkistä prosessia, jonka avulla yksilö pyrkii kehittymään jokikin muuksi (English & English 1968: 104, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1958). Konnaation synonyymina voidaan puhua myös tahdosta. Tahtoa voidaan pitää yksilön muutoksen edellytyksenä, sillä yksilön muutos perustuu haluun oppia uutta ja se kertoo yksilön toiminnan suunnan. Tahto muodostuu tarpeista ja motivaatiosta. Tarve heijastaa jonkin sellaisen asian puuttumista, jolla on merkitystä yksilön hyvinvointiin ja toimintaan (emt. 338). Motivaatio ilmenee puolestaan sellaisena tarpeiden aikaansaamana psyykkisenä tilana, joka suuntaa yksilön energiaa tietyn tehtävän suorittamiseksi sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Beer 1980: 30; Tichy 1983: 86; Burke & Litwin 1992: 533).

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna ihmiset tarvitsevat selkeän syyn muutokselle, minkä vuoksi muutostarpeen huolellinen perusteleminen ja kiireellisyyden tähdentäminen on tärkeää (Kotter 1996: 35–36). Organisatoristen taustekijöiden ja ongelmien määrittämisen lisäksi esimiesten olisi kyettävä selventämään myös muutoksen merkitys ja vaikutukset yksilötasolla. Ihmisten yksilöllinen kohtaami-

nen edellyttää, että esimies kiinnittää huomiota alaiensa erilaisuuteen sekä heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Jokaisen alaisen tulisi saada tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi (Bass 1990: 21; Bass 1997: 22; Bass ym. 2003: 208). Monet johtamistutkijat ovat korostaneet sekä johtajien, esimiesten että alaisen motivaation ja sitoutumisen merkitystä onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä (Nadler 1981: 200; French & Bell 1990: 199–200; Beer ym. 1990: 161). Alaisen motivoinnin kannalta on tärkeää, että esimies innostaa alaisiaan löytämään uutta sisältöä ja haasteita työhönsä. Hänen tulee rohkaista ja kannustaa alaisiaan mukaan visioimaan yhteistä tulevaisuutta sekä työskentelemään haasteellisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Innostuneisuuden ja optimismin lisääminen alaisen keskuudessa kasvattaa myös ryhmähenkeä. (Bass 1990: 21–22; Bass ym. 2003: 208.) Alaisen osallistamista mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on alettu pitämään organisaatiokirjallisuudessa yhtenä keskeisenä motivaatiota ja sitoutumista herättävänä tekijänä (Kanter 1985: 55; Beer ym. 1990: 161; French & Bell 1990: 202–203; Kirkpatrick 2001: 76; Higgs & Rowland 2005: 127).

Affektiot (Y₂). Affektiot kattavat yksilön psyyken tunnepitoisen ja mielialaan liittyvän osa-alueen (Woodman & Dewett 2004: 35). Affektiot ohjaavat yksilön toimintaa konaatioihin liittyvien elementtien tavoin. Affektioihin on liitetty atomimallissa yksilön asenteita, arvoja ja tunteita kuvaavat käsitteet. Kulttuuriset arvot sijaitsevat yksilön mielen affektiivisessä osa-alueessa. Useamman yhteisön jäsenen omaksuttua ja jakaessa samanlaisia arvoja toimintaansa ohjaavina periaatteina muodostuu pohja kulttuurisille arvoille. Asenteet ovat tietojen jälkeen helpoin muutoskohde yksilötasolla. Asenteiden muutos on mahdollista, jos ihmiset kokevat muutoksen hyväksyttävänä ja merkityksellisenä kognitiivisella tasolla (Hersey & Blanchard 1983: 12–13). Organisaatiomuutokset nostavat työntekijöiden keskuudessa esille monenlaisia tunnereaktioita, joista useimmat ovat negatiivisia (Bridges 1986; Woodward 1989; Scott & Jaffe 2004, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1989). Tietämättömyydestä ja turvattomuudesta johtuva epävarmuus, ahdistus ja pelko saattavat hallita ihmisten mielialaa niin voimakkaasti, että se johtaa muutostavastarintaan sekä lopulta koko muutoshankkeen epäonnistumiseen (Waddel & Sohal 1998: 543; Bovey & Hede 2001: 372). Ihmisten tunteiden johtaminen onkin nostettu yhdeksi tärkeäksi esimiestyön osa-alueeksi tämän päivän johtamiskirjallisuudessa (mm. Goleman 2006: 164–168, englanninkielinen alkuperäisjulkaisu vuodelta 1998). Esimiesten on kiinnitettävä erityishuomiota alaiensa kuuntelemiseen, ymmärtämiseen, empatian osoittamiseen ja rohkaisemiseen etenkin organisaatiomuutosten yhteydessä (Kirkpatrick 2001: 46).

Kognitiot (Y₃). Useat organisaatiotutkijat ovat tähdentäneet yksilön kognitioiden asemaa organisaatioiden oppimisessa (Senge 1990; Kim 1993; Dixon 1994). Täs-

sä artikkelissa kognitiot ymmärretään sellaisten oletusten, tietojen ja taitojen muodostamaksi kokonaisuudeksi, jolla on suoritettavan työtehtävän kannalta merkitystä. Kulttuuristen perusoletusten voidaan katsoa sijaitsevan yksilön mielen kognitiivisissa oletuksissa. Oletukset eroavat tiedoista asioiden totuudenperäisyyden perusteella. Oletukset heijastavat sellaisia totena pidettyjä uskomuksia ja ennakkokäsityksiä, joiden totuudesta ei ole varmuutta (English & English 1968: 47). Tiedot puolestaan edustavat yksilön muistiin tallentuneiden todellisuuspohjaisten asioiden joukkoa, ”faktatietoa”. Taidot ilmentävät henkilön kykyä soveltaa tietoa käytäntöön sekä käyttää erilaisia menetelmiä, työkoneita ja laitteita. Taidoissa yhdistyy yksilön henkilökohtaiset kyvyt ja lahjat toiminnan kautta hankittuun osaamiseen. Herseytä ja Blanchardia (1983: 12–13) soveltaen tietojen muutoksen voidaan katsoa toimivan yksilön oppimisen ja osaamisen kehittymisen lähtökohdana, sillä siihen liittyviä muutoksia on helpoin tuottaa. Yksilön tietojen muutokset vaikuttavat edelleen asenteiden muutosten kautta yksilön toiminnan muutokseen sekä lopulta ryhmäkäyttäytymisen muutokseen. Ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää kuitenkin monien yksilöiden muutosratkaisuja, minkä vuoksi ryhmän toiminnan muutos on vaikea ja aikaa vievä prosessi.

Tiedot ja taidot muodostavat yksilön osaamisen ja muutoksen perustan. Yksi syy muutosten vastustamiseen on se, että ihmisillä ei ole riittävää osaamista selviytyä muutosten mukana tuomista uudistuksista. Muutos saatetaan kokea kielteisenä siitä syystä, että yksilön tiedot ja taidot eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen sekä työtehtävien suorittamiseen. Muutospelkoa voi aiheuttaa myös se, että olemassa olevaa osaamista ei tarvita tulevaisuudessa. Ihmiset saattavat yksinkertaisesti pelätä tuntematonta ja epäillä kykyjään mukautua siihen, mikä aiheuttaa uuden oppimisen pelkoa (Kanter 1985: 55; Mabin, Forgeson & Green 2001: 170). Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä tehtävä on tukea osaamisen kehittymistä ja oppimista muutostilanteissa mm. koulutuksilla (Goodman & Dean 1981: 447–448; Kotter 1996: 106–109; Attaran 2000: 796; Higgs & Rowland 2005: 127). Esimiehen keskeinen rooli on toimia mentorina niille, jotka tarvitsevat apua kasvaakseen ja kehittyäkseen työssään. Esimiesten tulisi pyrkiä stimuloimaan alaisiaan älyllisesti kannustamalla heitä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja riskien ottamiseen. Tärkeää on pyrkiä löytämään uusia näkökulmia ja ratkaisumahdollisuuksia ongelmiin kyseenalaistamalla perusoletuksia ja perinteisiä toimintatapoja. Virheiden tekeminen tulisi nähdä luonnollisena osana uuden oppimista ilman niiden tekemiseen liittyvää rangaistusta. (Kouzes & Posner 1987: 54–78; Bass 1990: 21; Bass ym. 2003: 208.)

Toiminta (Y_f). Toiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön työtehtävien suorittamiseen liittyvää käyttäytymistä. Osaamisen johtaminen kulminoituu organisaatioiden kykyyn palkata palvelukseensa sellaisia ihmisiä, joiden uskotaan saa-

vuttavan asetettujen tavoitteiden ja tehtävän kannalta toivotun tasoinen työsuoritus (Beer 1980: 28). Atomimallissa yksilön toiminnan katsotaan määräytyvän konaatioiden, affektioiden ja kognitioiden summasta. Henkilöllä voi olla esimerkiksi erinomaista asiantietoa, toimintataitoa ja kokemusta vaadittavaan työtehtävään, mutta jos häneltä puuttuu riittävä motivaatio ja sitoutuminen, on hänen työtoimintansa vajavaista eikä hänen koko osaamiskapasiteettinsa ole organisaation hyötykäytössä. Toimintaa voidaan pitää sitoutumisprosessin sydämenä, sillä toiminta kertoo jo itsessään sitoutumisesta (Kouzes & Posner 1987: 226). Voidaankin ajatella, että konaatiot, affektiot ja kognitiot vaikuttavat ihmismielen sisäisesti ja vasta konkreettisella toiminnalla on käytännössä merkitystä organisaation toiminnalle. Koska organisatoriset ydintekijät ovat staattisia objekteja ja osa elotonta luontoa, tapahtuu niiden muutos ainoastaan yksilöiden niihin kohdistaman toiminnan kautta. Yhteisölliset tekijät ovat puolestaan suora heijastuma ihmisten yhteisen toiminnan, ajattelun ja vuorovaikutuksen kautta syntyneestä sosiaalisesta todellisuudesta. Siten sekä organisatorisen, yhteisöllisen että yksilöllisen tason muutos ja osaamisen kehittyminen tapahtuu aina viime kädessä yksilön toiminnan muutoksen kautta.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen kohteena olleiden mallien vertailu osoittaa, että organisaation osajärjestelmien kuvaus on keskittynyt melko pitkälti organisatoriselle tasolle. Sen sijaan yksilöllisten ja yhteisöllisten tekijöiden tarkasteleminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Organisaation toiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää kuitenkin sekä organisatoristen, yhteisöllisten että yksilöllisten osajärjestelmien yhtäaikaista huomioimista. Tämän artikkelin tavoitteena on ollut mallintaa organisaation sisäistä toimintaympäristöä osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Artikkelissa on pyritty rakentamaan siltaa organisaation eri tasoilla käytävän keskustelun välille. Monitasoisen teorian rakentaminen on ollut tutkijan kannalta sekä antoisaa että haastavaa, sillä nämä eri tasot kietoutuvat toisiinsa hyvin monimutkaisella tavalla. Artikkelissa esitetty atomimalli tarjoaa pelkistetyn viitekehyksen organisaation eri tasojen elementtien analysoimiseksi. Atomimalli perustuu muiden systeemiteoreettisten organisaatiomallien tavoin ajatukseen siitä, että organisaatio koostuu toisiinsa kytköksissä olevista osajärjestelmistä. Organisaatiot reagoivat ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin uudistamalla sisäisiä osajärjestelmiään. Organisaatioiden voidaan ajatella myös verkostoituvan keskenään erilaisten sidostyyppien avulla samalla tavoin kuin atomit sitoutuvat toisiinsa muodostaen molekyyliä.

Verrattuna aikaisempiin systeemiteoreettisiin malleihin, atomimalli jäsentää organisaation osajärjestelmiä samanaikaisesti eri tasoilla: organisatorisella, yhteisöllisellä ja yksilöllisellä. Organisaation osaamisen ja muutoksen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että organisaation eri tasoilla olevat osajärjestelmät ovat yhdenmukaisia keskenään. Systeemiteoreettisia organisaatiomalleja on usein kritisoitu jopa liiallisesta yksinkertaistamisesta luomatta riittävän kattavaa lähtökohtaa syvällisten ja monimutkaisten analyysien tekemiseen. Organisaation osajärjestelmiä kuvaavat mallit auttavat kuitenkin tutkijoita ja organisaation kehittäjiä oivaltaamaan, mihin heidän tulisi kohdistaa huomionsa ja mitkä organisaation osat tarvitsevat uudistumista. Ne auttavat myös hahmottamaan organisaation eri osien välisen yhteyden ja vaikutuksen toisiinsa. Tärkeää onkin pyrkiä poimimaan erilaisten organisaatiomallien olennaiset piirteet ja yhdistää niiden parhaat puolet tarkasteltavan ilmiön kannalta johdonmukaisella tavalla. Systeemiteorian hyödyntäminen organisaation toiminnan mallintamisessa edellyttää kuitenkin kriittistä otetta sekä pohdintaa teorian rajoitteista.

Atomimallia soveltaen organisaation strategisen osaamisen ja yksilötason osaamisen välinen silta muodostuu kahdesta asiasta: organisatorisista ja yhteisöllisistä tekijöistä. Tärkein linkki organisaation ja yksilön välillä liittyy organisaatorakenteeseen, joka määrittelee työnjakorakenteen kautta yksilön työtehtävän sisällön (Friedlander 1971: 154). Muita keskeisiä sidoksia ovat toimintaprosesseista pilkotut yksilötason osatoiminnot sekä liiketoimintatavoitteista johdetut yksilötason osatavoitteet. Organisaatorakenne luo myös puitteet ryhmäilmiöiden syntymiselle. Työnjakorakenne antaa ryhmälle yhteisen tehtävän, joka toimii yhteenliittymisen lähtökohtana. Viralliset valta- ja viestintärakenteet puolestaan säätelevät ihmisten välisiä suhteita. Liiketoimintaa ohjaavat periaatteet asettavat ryhmän toimintaa suuntaavat yhteiset tavoitteet sekä viralliset säännöt ja toimintaohjeet yhteisön toiminnalle reunaehdot. Viitalaa (2008: 165–166) mukaillen organisatoristen tekijöiden muodostama kehys ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen sekä hyödyntämisen prosesseja organisaatiossa. Yhteisöllisiin tekijöihin kiinnittyneiden sosiaalisten prosessien avulla ihmiset puolestaan jakavat, luovat ja hyödyntävät osaamista vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näiden kahden asian kehittyneisyys ratkaisee organisaation osaamisen ja oppimisen tason.

Näyttäisi siltä, että organisaation atomimetafora on uusi oivallus organisaatiotutkimuksen parissa. Cornelissen, Kafouros ja Lock (2005: 1558–1559) ovat tehneet kattavan listauksen johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa vuosien 1993–2003 aikana esiintyneistä organisaatiometäforista, joiden joukossa ei esiinny suoraa mainintaa atomiin terminä. Organisaatioteorioissa on kuitenkin esiintynyt käsitteellisiä viittauksia atomiteoriaan. Muun muassa muutosteorioissa organisaatioissa tapahtuvia syvällisiä muutoksia on kutsuttu fuusioksi tai fissioksi, jotka ovat

suoria lainauksia atomin erityyppisistä ydinreaktioista. Verkostoteorioissa puolestaan tarkastellaan organisaatioiden välisiä yhteistyömuotoja myös atomiteoriasta tutun sidos -käsitteen avulla. Voidaankin ajatella, että organisaatioteorioissa on olemassa ikään kuin valmis tilaus atomimetaforalle. Atomimallin yksi vahvuus verrattuna aikaisempiin organisaatiometaforiin⁸ on se, että siinä yhdistyy metaforan ominaisuudet helposti hahmotettavaan rakenteelliseen malliin. Jokaiselle meistä piirtyy varmasti jonkinlainen muistikuva peruskoulun kemian tunnilta atomin perusrakenteesta, vaikka sisältö ei tarkemmin heti aukeaisikaan. Olennaisista tehokkaan ja toimivan metaforan muodostamisessa onkin se, että metaforinen ilmaus on vain osittain kuvailtavan asian kaltainen – ei liikaa tai liian vähän – muutoin metafora voi jäädä kokonaan ymmärtämättä tai se luo vääriä mielikuvia (Alvesson 1993: 116; Morgan 1997: 5).

Atomimallin toinen vahvuus on se, että siinä yhdistyy kolme vallalla olevaa juurimetaforaa organismista, koneesta ja kulttuurista toisiinsa. Organismien tavoin atomi antaa käsityksen organisaatiosta vuorovaikutteisena toimijana, joka reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sisäistä rakennettaan muuntamalla tai muodostamalla erilaisia sidoksia ulkoisiin toimijoihin. Morgan on kritisoinut systeemiteoriaa siitä, että organisaation suhde ympäristöönsä nähdään liiankin konkreettisena. Toisin kuin elävien organismien luonnollinen elinympäristö on käsin kosketeltavissa ja objektiivista, ovat organisaatiot toimintaympäristöineen ainakin jossakin määrin sosiaalisesti rakentuneet. Organisaatiot ovat luonteeltaan paljon abstraktimpia kuin organismit, vaikka sisältävät myös materiaalisia ominaisuuksia. (Morgan 1997: 69.) Atomimalli täydentää näiltä osin organismi -metaforan puutteita, sillä se tarjoaa viitekehyksen myös organisaation toimintaan vaikuttavien yhteisöllisten ja kulttuuristen osatekijöiden tarkasteluun. Atomimallissa ihmiset ovat organismimetaforan peräänkuuluttamia avoimia vuorovaikutuksellisia toimijoita ja organisatoriset tekijät konemetaforan suljettuja järjestelmiä.

Atomimallin kolmas vahvuus liittyy siihen, että se kokoaa organisaation toimintaa eri näkökulmista tarkastelevaa keskustelua ja käsitteistöä yhteen. Tämä mahdollistaa sen soveltuvuuden eri tutkimusalueille. Jokaisella tieteenalalla on käytössä oma termistönsä, teoriansa ja mallinsa. Parhaimmillaan teoreettinen malli voi toimia linkkinä ja alustana eri tieteenaloilla käytävän keskustelun sekä tiedeyhteisön ja käytännön yrityselämän osajien välillä. Se auttaa lukijaansa kiinnittämään huomion oikeisiin asioihin sekä haastaa ajattelemaan itsenäisesti antamatta kaik-

⁸ Tiedeyhteisön piirissä on yleisesti käytössä kahdeksan Morganin (1997) luomaa niin kutsuttua juurimetaforaa: kone (machine), organismi (organismi), aivot (brains), kulttuuri (culture), poliittinen järjestelmä (political system), psyykinen vankila (psychic prison), muutos (flux and transformation) sekä vallankäytön väline (instrument of domination).

kia vastauksia tai ajattelumuottia valmiina. Ehkä atomimallin avulla saattaa aueta uusia näkökulmia organisaation eri tasojen välisten sidosten tarkastelemiseen tai ainakin helpottaa organisaation toiminnan visuaalista hahmottamista sekä tiedon jäsentämistä. Tässä artikkelissa esitetty malli on vasta alustavaa hahmottelua, joten sitä tullaan kehittämään ja täydentämään jatkossa.

Lähteet

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Alvesson, M. (1993). The play of metaphor. Teoksessa J. Hassard & M. Parker (Toim.). *Postmodernism and Organization*. London: Sage. 114–131.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Attaran, M. (2000). Why does re-engineering fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of Management Development* 19: 9, 794-801.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 3, 19–31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 2, 207–218.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review* 68: 6, 158–166.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Kirjapaino Oy Luke.
- von Bertalanffy, L. (2006). *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal* 16: 1, 5–14.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development Journal* 22: 1, 372–82.
- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics* 15: 1, 24–33.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Harlow: Prentice Hall.

Burke, W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18: 3, 523–545.

Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page.

Cornelissen, J. P., Kafouros, M. & Lock, A. R. (2005). Metaphorical images of organization: How organizational researchers develop and select organizational metaphors. *Human Relations* 58: 12, 1545–1578.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1997). *Organization Development & Change*. Cincinnati: South Western College Publishing.

Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31: 4, 11–27.

DeLisi, P. S. (1990). Lessons from the steel axe: Culture, technology and organizational change. *Sloan Management Review* 32: 1, 83–92.

Dixon, N. M. (1994). *The organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill.

Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in Community of Practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

English, H. B. & English, A. C. (1968). *A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytic Terms: A guide to usage*. New York: Longman's Green.

Fiol, M. C. & Huff, A. S. (1992). Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies* 29: 3, 265–285.

French, W. L. & Bell, C. H. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Friedlander, F. (1971). Congruence in organization development. *Academy of Management Proceedings*, 153–161.

Friedlander, F. & Brown, L. D. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology* 25, 219–341.

Friedlander, F. (1983). Patterns of individual and organizational learning. Teoksessa S. Srivastva (Toim.). *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass. 192–220.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. Jr (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin: McGraw-Hill Companies.

Goleman, D. (2006). *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Goodman, P. S. & Dean, J. W. (1981). Why productivity efforts fail. Teoksessa W. L. French, C. H Bell & R. A. Zawacki (1994) (Toim.). *Organizational development and transformation: Managing Effective Change*. Boston, MA: McGraw-Hill. 441–459.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.

Hersey, P. & K. H. Blanchard (1983). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Weilin + Göös.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* 5: 2, 121–151.

Hoag, B. G., Ritschard, H. V. & Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organizational change: The underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal* 23: 1, 6–15.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.

Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review* 74: 4, 52–56.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review* 35: 1, 37–50.

Kirkpatrick, D. L. (2001). *Managing Change Effectively: Approaches, Methods and Case Examples*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Klein, K. J., Tosi, H. & Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review* 24: 2, 243–248.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches. Teoksessa J. G. March (Toim.). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally. 1144–1170.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics* 15: 1, 5–20.
- Mabin, V. J., Forgeson, S. & Green, L. (2001). Harnessing resistance: Using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training* 25:2, 168–191.
- Mauno, S. & Virolainen, M. (1996). *Työntekijät organisaatiomuutoksessa: Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science* 17: 2, 191–211.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. A. (1983). A general diagnostic model for organizational behavior. Teoksessa J. R. Hackman & L. W. Porter (Toim.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill. 112–124.
- Näsi, J. (1980). *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 22. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pascale, R. t. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon. & Schuster
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firms. *Journal of Management Studies* 24: 6, 649–670.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organization change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44: 4, 697–713.
- Phillips, J. R. (1983). Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management* 22: 1/2, 183–199
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–42.

Porras, J. (1987). *Stream analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

Schein, E. H. (2009). *Yrityskulttuuri - selviytymisopas*. Tampere: Esa Print Oy.

Scott, S. D. & Jaffe, D. T. (2004). *Change Management: Leading People Through Organizational Transitions*. Boston: Thomson Place.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. USA: Doubleday.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 3, 339–358.

Takala, T. & Lämsä, A-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3, 371–390.

Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley & Sons.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Waddel, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision* 36: 8, 543–548.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without theory. *Group & Organization Studies* 1: 4, 430–447.

Woodman, R. W. & Dewett, T. (2004). Organizationally relevant journeys in individual change. Teoksessa M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Toim.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 32–49.

Woodward, H. (1989). *Jälkishokki: Miten auttaa ihmisiä selviytymään organisatiomuutoksista*. Helsinki: Rastor-julkaisut.

LOPPUSANAT

Kädessä pitämäsi artikkelikokoelma on näin saatu päätökseen. Kokoelma tarjosi erilaisia näkökulmia osaamisen johtamisen laajaan kokonaisuuteen, kukin artikkeli omasta lähtökohdastaan. Muuttuvassa, kompleksisessa maailmassa osaaminen näyttää yhä merkittävämpää roolia. Artikkelikokoelman lähtökohtana oli osaamisen tarkasteleminen koko organisaation kattavana ilmiönä, joka koostuu organisaatiotason osaamisesta, jonka toteutuminen edellyttää yksiköiden ja yksilöiden osaamisen systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä. Tämän julkaisun artikkelien perusteella osaamisen johtamista voidaan tarkastella seuraavien ilmiöiden, käsitteiden ja käytäntöjen yhteydessä.

Strategisella tasolla osaamisen voidaan sanoa olevan haastava ja abstrakti käsite. Strategisen osaamisen suuntaaminen ja sen määrittely vaatii organisaatioilta ja erityisesti sen johdolta resursseja. Joissain tapauksissa osaamisen hahmottaminen ilmiönä voi olla liiankin haasteellista organisaation johdon tehtäväksi yksistään. Erityisesti strategisten osaamisten vieni organisaatioon on erittäin haastava tehtävä. HR- funktion asiantuntijuus ja rooli tässä prosessissa ovat tarkastelemisen arvoisia kohteita. Osaamisesta on organisaatiossa erilaisia näkemyksiä ja haasteita aiheuttaa myös osaamisen käsittäminen organisaatiossa. Se, millaisena osaaminen nähdään vaikuttaa myös siihen, kuinka sen merkitys ymmärretään menestymisen kannalta.

Osaamista voidaan tarkastella yhteisen tietämyksen syntymisen kautta. Yhtenä tärkeänä asiana osaamisen kehittämisessä on yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation oppiminen. Tässäkin artikkelikokoelmassa on tullut esille strategisen oppimisen käsite. Yksilö, ryhmä ja organisaatiotason oppimisen integroiminen ja osaamisen virtaaminen näiden tasojen välillä on edellytys kehittämiselle. Nämä toisistaan erottelemattomat osa-alueet muodostavat yhdessä pohjan strategiselle oppimiselle, joka muuttuvassa toimintaympäristössä luo pohjan organisaation dynaamiselle kyvykkyydelle. Huomiota tulisikin kiinnittää siihen, mihin näistä osaamisen tasoista osaamisen ja oppimisen kehittämisen tulisi keskittyä, jotta oppimisen, tietämyksen ja merkityksen luomisen systeemi toimisi osaamista luoden niin yksilötasolla kuin strategisten osaamisten tasolla. Sen lisäksi, että tieto virtaa yksilö, ryhmä ja organisaatiotason välillä, sen tulisi virrata myös yritysten ja yritysryhmien välillä. Organisaation rajat ovat entistä vaikeammin hahmoteltavissa. Tässäkin artikkelikokoelmassa puhutaan kumppanuuskyvykkyydestä, tietämyksen jakamisesta organisaatioiden välillä. Parhaimmassa tapauksessa tämä tarkoittaa tavoitteellista organisaation resurssien ja osaamisen suuntaamista siten, että yritysryhmässä pystyttäisiin hyödyntämään kunkin yrityksen vahvuuksia ja

siitä syntynyttä synergiaa. Tämä tarkoittaa yritysten rajojen hämärtymistä ja jopa prosessien yhdistämistä.

Vaikka strategisten osaamisten jalkauttaminen yksikkö- ja yksilötasolle on vaikeaa, se ei silti ole mahdotonta. Tässäkin julkaisussa on esitetty joitain lähestymistapoja yksilötason osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ei voi kuitenkaan olla yksittäisten työntekijöiden osaamisten mahdollisimman tarkka mittaaminen. Osaamiskartoitukset voivat palvella työkalun roolissa, mutta osaamisen kokonaisvaltainen kehittyminen tapahtuu verkostoissa, erilaisten rajapintojen kohdatessa ja yhteisen näkemyksen syntyessä. Tämä tapahtuu suurelta osin vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä. Voidaan puhua innovaatioympäristöistä, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen.

IT- näyttelee suurta roolia osaamisen kehittämisessä ja hallinnassa. Monessa organisaatiossa on kuitenkin törmätty siihen haasteeseen, kuinka jäykät osaamishallintaohjelmat eivät toimi käytännön työssä. Esimiehet nostavatkin käytettävyyden yhdeksi tärkeimmistä asioista osaamishallintaohjelmistoja valittaessa. Ohjelmistojen tulee olla helposti muokattavia, joustavia sekä niiden käyttöön on saatava organisaatiosta tukea. Toisaalta taas tällaisiin ohjelmistoihin kirjattavat tiedot ovat luonteeltaan sellaisia, joissa luottamuksellisuuden kysymys nousee esille. Lisäksi osaamiseen liittyvä tieto on monelta osin hiljaista tietoa, jota ei pystytä järjestelmiin kirjaamaan. Tämä tulisikin ottaa huomioon mietittäessä osaamishallintajärjestelmän roolia organisaatiossa.

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on henkilöstön hyvinvointi työssään. Ainoastaan hyvinvoiva työyhteisö sekä yksilö mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Osaamisen johtamisen järjestelmää rakennettaessa tulisi muistaa tämä vaatimus. Yhtenä tekijänä työhyvinvoinnin parantamisessa on esimiesten johtajuusvalmiudet. Näiden valmiuksien, hyvän johtajuuden, kehittäminen parantaa alaisten kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan. Hyvän johtajuuden syntyminen edellyttää kuitenkin resursseja johtajuustyöhön. Toisaalta myöskään alaisten roolia ei sovi unohtaa. Esimiehet ovat johtamistyössään aina vuorovaikutteisessa suhteessa alaisiinsa. Huomio pitäisi siis kiinnittää myös tähän suhteeseen.

Tämän suhteen luomisessa ja yhtenä mekanismina osaamisen johtamisen jalkauttamiseen voidaan pitää kehittämiskeskusteluja. Kehityskeskustelut tarjoavat systemaattisen työkalun osaamisen johtamisen käsittelyyn. Kehityskeskusteluiden luonne on perinteisesti suomalaisissa organisaatioissa koettu avoimena dialogina esimiehen ja alaisen välillä. Tämä dialogi toimii niin esimiehen kuin alaisenkin odotusten jäsentäjänä sekä ymmärryksen avaajana oman itsensä, työyhteisön sekä koko organisaation osalta. Tämä tulisi muistaa kehityskeskusteluja ja johtamisjärjestelmää kehitettäessä.

Viimeisenä, kuten tämän julkaisun artikkeleistakin on tullut ilmi, organisaation ja osaamisen johtamisen kokonaisuutta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Nämä näkökulmat vaikuttavat siihen, millaisena koemme lähiympäristömme, itsemme sekä koko organisaation. Tämä näkyy myös erilaisten tiedonkäsitusten moninaisuutena. Esimerkiksi tietämyksen erottamattomuus toiminnan suhteen on yksi näistä ohjaavista näkökulmista. Ylätasolta tarkasteltuna organisaatiota sekä osaamisen johtamista voidaan tarkastella erilaisten metaforien avulla. Tässä julkaisussa esiteltiin organisaation kuvaaminen atomi – metaforan avulla, jossa yhdistyvät aikaisemmat näkemykset organisaatiosta organismina, koneena ja kulttuurina. Tämä kokoava malli tarjoaa mahdollisuuden jäsentää osaamisen johtamisen laajaa kokonaisuutta ja toimii parhaimmillaan sillanrakentajana käytännön ja teorian välillä.

Tämän julkaisun kirjoittajia yhdistävänä tekijänä on kiinnostus organisaation toimintaan liiketaloudellisessa ympäristössä. Muuten tämän julkaisun kirjoittajien taustat vaihtelivat iän, sukupuolen, akateemisen uran vaiheen, harrastusten ja mielenkiinnon kohteiden suhteen. Erilaiset kiinnostuksen kohteet näkyvät osaamisen johtamisen ilmiön erilaisissa tarkastelunäkökulmissa. Yhdessä nämä ikkunat osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen tarjoavat mahdollisuuden lukijalle muodostaa oma näkemyksensä osaamisen johtamisesta organisaatiossa.

Timo-Pekka Uotila

KIRJOITTAJAT

KTM Sari Hölsö työskentelee Vaasan yliopistossa Johtamisen yksikössä projektitutkijana, kiinnostuksen kohteenaan erityisesti henkilöstön työhyvinvointi.

KTM Jukka Kohtanen on tehnyt tutkimusta Vaasan Yliopiston Johtamisen yksikössä johtamisen tietojärjestelmiin liittyen. Tällä hetkellä hän työskentelee Vaasan Yliopistolla kehitystehtävissä vastuualueenaan tietojärjestelmät.

Marianne Laurila (HTM, KTM) toimii tohtorikoulutettavana Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen alueen tutkimusryhmässä. Hän viimeistelee parhaillaan Muutoksen johtamista kansainvälisessä toimintaympäristössä käsittelevää väitöskirjatyötään. Laurila on toiminut aikaisemmin erilaisissa tutkimustehtävissä mm. organisaation oppimiseen liittyen.

KTT Liisa Mäkelä on tutkimuksissaan keskittynyt erityisesti johtajuuteen liittyviin kysymyksiin esimies-alaissuhteiden näkökulmasta. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen tematiikka hän on tutkinut erilaisista näkökulmista ja erilaisissa konteksteissa (esim. ekspatriaatit, sukupuoleen liittyvät erityiskysymykset). Mäkelä on väitellyt kauppatieteistä vuonna 2009 ja tekee parhaillaan väitöskirjaa Tampereen yliopiston psykologian laitokselle.

KTT Tuija Oikarinen on erikoistutkija Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation -yksikössä. Hänen tutkimustoimintansa kohdistuu käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan organisatorisen oppimisen, verkostoitumisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

KTT Timo Pihkala toimii johtamisen ja organisaatioiden professorina, erityisalueenaan yrittäjyys Lappeenrannan teknillisen yliopistossa. Hän on Lahdessa toimivan innovaatiotutkimukseen keskittyvän LUT Lahti School of Innovation-yksikön johtaja. Tutkimusta hän on viime vuosina tehnyt lähinnä yrittäjyyden, innovointitoiminnan, henkilöstöjohtamisen ja yritysten verkostoitumisen alueelta. Tämän hetken keskeisimmät tutkimuskohteet ovat perheyrittysten johtaminen ja erilaiset alueellisella logiikalla toimivat yritysverkostot.

KTM Charlotta Sirén työskentelee tohtorikoulutettavana Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä Strategy, networks and enterprise tutkimusryhmässä. Hän valmistelee väitöskirjaa aiheesta Strateginen oppiminen dynaamisessa liiketoimintaympäristössä.

Risto Säntti on filosofian tohtori vuodelta 2001. Hänen työnantajansa on Vaasan yliopisto, jossa hän työskentelee projektipäällikön tehtävässä. Hänellä on kokemusta HR- ja HRD-johtotehtävistä suurissa monikansallisissa yrityksissä.

KTM **Timo-Pekka Uotila** toimii projektitutkijana Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella. Hänen kiinnostuksen kohteenaan ovat erityisesti strateginen henkilöstön kehittäminen sekä systeemiteoriat sekä niiden uusimmat ilmentymät. Teoreettisen kiinnostuksen lisäksi häntä kiinnostaa osaamisen kehittäminen käytännön työssä.

KTT **Jukka Vesalainen** toimii professorina Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella ja on tutkinut erityisesti pk-yrityksiä, yritysysteistyötä ja verkostoitumista. Tällä hetkellä hän toimii Strategy, Networks and Enterprise -tutkimusryhmän johtajana.

KTT **Riitta Viitala** on työskennellyt Vaasan yliopistossa eri tehtävissä ja vuodesta 2006 nimitettynä professorina toimien tällä hetkellä Johtamisen yksikön yksikkövastaavana ja myös ”*Henkilöstöjohtamista strategisena kilpailutekijänä*”-tutkimusryhmän johtajana. Hänen tutkimuskiinnostuksensa on kohdistunut osaamisen johtamisen, johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmiin. Ennen akateemista uraansa Viitala on työskennellyt henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tehtävissä yksityisellä ja julkisella sektorilla.